

SERVICIO CIVIL

SERVICIO CIVIL



Gestión del Desempeño en Servicios Públicos

Gestión del Desempeño en Servicios Públicos



www.serviciocivil.cl



SERVICIO CIVIL

Gestión del Desempeño en Servicios Públicos

www.serviciocivil.cl

Dirección Nacional del Servicio Civil
Edición Subdirección de Desarrollo de las Personas

Impreso en LOM ediciones

Junio de 2011

Índice

ÍNDICE	5
Prólogo	7
1. Introducción	11
2. Marco teórico	15
3. El modelo impulsado por el Servicio Civil	31
4. Herramientas del modelo	41
5. La retroalimentación como proceso continuo y de valor en la gestión del desempeño individual	47
6. Orientaciones para la definición de una Política de Gestión del Desempeño	63
7. Orientaciones para una estrategia de implementación	69
Comentarios finales	79
ANEXOS	83
Anexo 1: Propuesta de Política de Gestión del Desempeño	85
Anexo 2: Propuesta de Reglamento Especial de Calificaciones	87
Anexo 3: Propuesta de Formulario para Definición de Metas Individuales de Desempeño	91
Anexo 4: Pauta de retroalimentación y Plan de Mejora	93
Anexo 5: Perfil de Cargo	95
Anexo 6: Instrumento de autoevaluación institucional en Gestión del Desempeño ..	103
BIBLIOGRAFÍA	113

Prólogo

La modernización del Estado tiene muchas dimensiones importantes, pero sin duda que una de las más prioritarias en el mundo de hoy es la estrategia que persigue una mejor gestión de las personas, considerando todo su ciclo laboral.

Hoy es posible constatar, casi de forma unánime entre los servidores públicos y los expertos en la materia, que la gestión del desempeño es una poderosa herramienta para evaluar, retroalimentar, capacitar y, en definitiva, estimular el desarrollo del personal en una organización. En ese contexto, hay relativo consenso que el actual sistema de calificaciones del sector público no es útil para la gestión: no ha sido de apoyo ni para los funcionarios ni para las instituciones; tampoco lo ha sido para las jefaturas o líderes de equipos, quienes frecuentemente han tomado distancia de una herramienta descrita usualmente como burocrática y anacrónica.

Pese a este consenso –poco frecuente en otras materias de la administración pública–, casi como un contrasentido, también hemos sido testigos de la apatía frente a la oportunidad de modificar el statu quo y enfrentar la decisión de cambio hacia un mejor uso del sistema de calificaciones.

¿Necesitamos cambiar el sistema? ¿Por qué cambiar? Las respuestas de quienes se han enfrentado a estas preguntas han sido en general desfavorables, en muchos casos por no encontrar las soluciones técnicas para ello, pero en muchos para no enfrentar los eventuales riesgos y costos de una modificación en la materia. Y, en efecto, enfrentar la problemática del desempeño de las personas no es algo que podamos hacer por decreto o con la redacción de un texto particular: requiere asumir el desafío de modificar la cultura y gestionar el cambio en las instituciones públicas, es decir, hacerse responsable, en propiedad, de los temores e incertidumbres, pero también de los beneficios y oportunidades que esto conlleva.

Por ello, el Servicio Civil quiere promover un sistema de gestión del desempeño que vaya más allá del mero proceso calificadorio y se sustente en principios sólidos: la equidad como eje rector de la justicia organizacional y la satisfacción de los funcionarios públicos, la responsabilidad por el trabajo bien hecho de cara a la ciudadanía, como motor del quehacer público, y el desarrollo de las personas en su ciclo de vida laboral como principal foco. Queremos que quienes demuestren mayor compromiso, convicción y resultados puedan ser reconocidos por ello, crecer en lo personal y en lo laboral. Al

mismo tiempo, queremos que quienes no hayan podido demostrar sus potencialidades tengan el apoyo y el respaldo institucional para poder hacerlo.

Hay quienes plantean que para generar estas transformaciones el único camino posible es la vía legal. Nosotros, en cambio, tenemos la convicción de que con el actual marco estatutario es posible avanzar de manera sustantiva en mejorar las condiciones de trabajo, las oportunidades de desarrollo y los resultados del desempeño individual, toda vez que seamos capaces como Estado de introducir prácticas y prioridades de gestión en el alma de la administración pública. En primer lugar, urge que las autoridades asuman la gestión del desempeño como una tarea prioritaria e irrenunciable. En segundo lugar, que se releve el rol y la responsabilidad que toda jefatura tiene en materia de gestión de personas y en particular, en la gestión del desempeño de sus equipos. En tercer orden, asumir que para mejorar el desempeño de las personas –objetivo final de este sistema– debemos implementar un proceso continuo de gestión, que implica planificar los desafíos y objetivos, direccionar y acompañar, evaluar el cumplimiento de metas, identificar brechas y gestionar las oportunidades de mejora y desarrollo. Estos son los focos hasta ahora menos abordados y más complejos.

Sabemos que para que el esfuerzo comprometido en esta tarea tenga el retorno esperado, debemos avanzar de manera orgánica y no con iniciativas aisladas o discretas. Así lo ha hecho Chile Gestiona, la iniciativa Presidencial que busca mejorar la calidad de la gestión pública con el fin de proveer de mejores servicios a la ciudadanía. En este contexto, celebramos con particular énfasis los esfuerzos y la iniciativa de subsecretarías y servicios públicos que han tomado la decisión de avanzar y generar un cambio planificado y con sentido; porque el cambio es precisamente una decisión de gestión.

Debemos ser cuidadosos y no caer en la miopía de avanzar en herramientas particulares sin construir una visión más amplia y sistémica del Estado donde pueda caber el modelo de gestión de personas que para ello requerimos. A esta tarea está abocada con todas sus fuerzas esta Dirección Nacional.

El presente documento propone un modelo de gestión del desempeño sustentado en sólidos fundamentos conceptuales, que aspira a ser una guía para la modernización del sistema en los servicios públicos. Para ello, entregamos una serie de herramientas concretas, desde una propuesta de reglamento especial de calificaciones hasta formatos de retroalimentación, además de sugerencias prácticas para diseñar estrategias de implementación. La propuesta aquí contenida surge de una serie de diagnósticos, reflexiones y revisión de experiencias comparadas realizadas por el Servicio Civil, donde los aportes de numerosas instituciones y servidores públicos han sido fundamentales. A todos ellos agradecemos su generosidad y profesionalismo.

El desafío es enorme, pero estamos seguros de que con convicción y respaldo técnico, podemos avanzar de manera decidida en generar un mayor compromiso y satisfacción de nuestros funcionarios públicos, al mismo tiempo que logramos alcanzar crecientes niveles de productividad que nos permitan estar a la altura de las demandas de la ciudadanía.

En esta y otras materias de gestión en la administración pública, nuestro mayor riesgo es perpetuar el statu quo, y no adoptar la gestión del cambio como un estilo para construir nuevos paradigmas para un Estado más efectivo. ¿Por qué cambiar?: porque nuestros funcionarios lo merecen, porque nuestras instituciones lo merecen, y porque la ciudadanía lo merece.

Carlos Williamson Benaprés
Director Nacional del Servicio Civil

1. Introducción



1. Introducción

El debate en torno a las fortalezas y debilidades que enfrenta el sistema vigente de calificaciones del personal de la administración central del Estado, da cuenta de varios aspectos interesantes. El primero de ellos se relaciona con el desarrollo que la gestión de personas va alcanzando en cada institución, puesto que se cuestiona la utilidad del sistema, desde los resultados de su aplicación que –aunque formal– se cumple sin contratiempos. Es decir, todos los actores conocen el sistema, las reglas del juego y sus procedimientos asociados. Este primer aspecto es relevante si se pone en el contexto de lo que sucede en otras administraciones latinoamericanas, donde la discusión está dada por la necesidad de estandarizar o construir un sistema único de valoración del desempeño de los funcionarios y funcionarias, o bien sobre cómo se puede garantizar el funcionamiento del sistema. Ese debate, en nuestro país, está superado.

Un segundo elemento relevante, tiene relación con un consenso fundamental: todos los actores parecen coincidir en la necesidad de introducir modificaciones más o menos significativas al sistema.

Un tercer elemento a consignar, es que el debate se ha enfocado prioritariamente hacia la construcción de un sistema que agregue valor a la gestión de las instituciones. De este modo, no se ha focalizado –al menos en forma exclusiva– en la revisión de mecanismos impulsados por otras administraciones como soluciones al problema de la alta concentración de calificaciones sobresalientes. La dispersión forzada, en este sentido, se ha considerado al menos insuficiente por sí sola para impulsar cambios de real y sostenido impacto.

El Servicio Civil se ha vinculado al tema desde su creación, aunque con particular énfasis a partir del año 2005, cuando asume como Organismo Técnico Validador del Sistema Evaluación del Desempeño (SED) del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)

Especialmente a partir del año 2006, nuestra institución destinó importantes esfuerzos a levantar información sobre el sistema, de manera de construir un diagnóstico crítico. Esto implicaba principalmente reconocer que se cuenta con un sistema consolidado, difundido, ampliamente conocido, y aplicado correctamente en sus aspectos formales, pero con escaso aporte estratégico para la toma de decisiones y, lo que resulta aún más relevante, para incidir positivamente en la mejora continua del desempeño individual.

A partir del año 2009, el Servicio Civil, junto con la socialización que venía realizando de este diagnóstico, comienza a difundir una propuesta de modelo de Gestión del Desempeño, cuya característica principal es que completa el ciclo de gestión, ampliando la mirada hasta ese momento concentrada exclusivamente en las calificaciones, para relevar la importancia de planificar, dirigir, evaluar y reprogramar el desempeño de las personas. Al mismo tiempo, comenzó a diseñar propuestas u orientaciones para el diseño e implementación de diversos dispositivos, tales como la inducción, la retroalimentación, las metas de desempeño individual, entre otros. Factor clave de este proceso ha sido el diálogo y la asesoría directa con los servicios públicos, lo que en muchos casos significó participar activamente de las acciones de capacitación y reflexión, interactuando directamente tanto con directivos y jefaturas, como con funcionarios y sus asociaciones.

En definitiva, a lo largo de 6 años, el Servicio Civil ha sistematizado y difundido un diagnóstico crítico en relación al sistema, propuesto y difundido un Modelo de Gestión Estratégica del Desempeño, y entregado asesoría y orientaciones para avanzar en cada institución. Hasta el 2010, se apoyó esta labor con la incorporación de nuevos requisitos técnicos en el Sistema Evaluación del Desempeño del PMG, lo que cambia a partir del 2011 dado el egreso del sistema.

Respecto a esto último, el equipo de la Unidad de Gestión del Desempeño de la Subdirección de Desarrollo de las Personas, que tenía a cargo el rol de Organismo Técnico Validador del Sistema SED PMG, consideraba que más allá de las ventajas y desventajas que producía el egreso del sistema, esta nueva fase permitiría trabajar con menos servicios, de una manera más integrada y estratégica. Sin embargo, pese a que los servicios públicos que suscribían el PMG ya no están obligados a cumplir los requisitos técnicos, cerca de un 40% de ellos ha decidido voluntariamente mantener el cumplimiento de procedimientos que superan las obligaciones normativas en materia de calificación, e incluso han seguido remitiendo información a través del sistema informático de apoyo, el SEDP.

En virtud de lo anterior, el Servicio Civil considera necesario generar una propuesta de implementación de la Gestión del Desempeño para todos aquellos servicios interesados en introducir modificaciones en la materia. Esto, ya que existe el diagnóstico y la propuesta de modelo, pero aún faltaba consolidar una propuesta de intervención que, aunque estandarizada, pueda guiar a cada institución en un proceso de cambio organizacional planificado y exitoso. Paralelamente, es necesario revisar la propuesta de Modelo, y dotarla de fundamentos teórico-conceptuales que, sumado a las experiencias prácticas, la validen técnicamente para avanzar en su implementación.

2. Marco teórico



The background features several overlapping, semi-transparent light blue circles of varying sizes. A horizontal bar is positioned below the text, consisting of a blue segment on the left and a red segment on the right.

2. Marco teórico

2.1. EL CONCEPTO DE “DESEMPEÑO”; DEFINICIONES BÁSICAS Y MODELOS TEÓRICOS

2.1.1. EL CONCEPTO DE DESEMPEÑO

Rendimiento o desempeño: ¿cuál es el concepto adecuado para referirse al comportamiento laboral de las personas? ¿Qué debemos gestionar: desempeño o rendimiento? ¿Qué hemos estado evaluando?

Desde el punto de vista de la gestión de personas, el desempeño individual es un factor crítico, dada la complejidad para gestionarlo y su relevancia para el quehacer institucional. Por ello, es posible encontrar un sinnúmero de publicaciones, ensayos, artículos y columnas de opinión sobre la materia, en muchos de los cuales se utilizan como sinónimos los conceptos de desempeño, rendimiento y –en algunos casos, incorporando conceptos de la lengua inglesa– la *performance*. Sin embargo, es necesario identificar las diferencias entre estos conceptos, de modo de contar con información precisa y suficiente para adoptar posiciones frente a los diversos modelos de gestión.

En primer lugar, cabe revisar la definición formal que sobre ambos conceptos entrega la Real Academia Española de la Lengua. Dentro de los múltiples significados, aquellos que se relacionan con la materia tratada son:

Rendimiento:

1. Producto o utilidad que rinde o da alguien o algo.
2. Proporción entre el producto o el resultado obtenido y los medios utilizados.

Desempeño:

3. Acción y efecto de desempeñar o desempeñarse.

Desempeñar:

4. Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos.

5. Actuar, trabajar, dedicarse a una actividad.

Estas definiciones parecen vincular el desempeño con la eficacia, es decir, con el logro de lo que se espera, y el rendimiento con la eficiencia, es decir, la combinación del resultado o logro (desempeño) con los medios utilizados.

Jesús F. Salgado¹ reúne otras dos definiciones del concepto de desempeño:

- “Conjunto de conductas que son relevantes para las metas de la organización o de la unidad organizativa en la que la persona trabaja” (K.R. Murphy, 1990)
- “Conducta cognitiva, motora, psicomotora o interpersonal controlada por un individuo, relevante para las metas de la organización y graduable en términos de habilidad” (J.P. Campbell, 1993)

Estas definiciones permiten traspasar la simple descripción de las conductas laborales, las que corresponden a lo que una persona hace, sin incluir un componente evaluativo. En efecto, una conducta laboral puede estar completamente desalineada de las prioridades estratégicas de una institución. Por ello, entenderemos por desempeño **“al conjunto de conductas que un individuo realiza en un contexto laboral, y que constituyen, en mayor o menor grado, un aporte al cumplimiento de los desafíos y metas organizacionales”²**.

Esta definición, en línea con lo que diversos autores proponen, permite identificar condiciones de satisfacción para evaluar mejor o peor un determinado desempeño, en tanto su contribución a la estrategia institucional.

De acuerdo a Salgado, Campbell (1991) insiste en dos características del desempeño:

- *“El desempeño es conducta, pero no todo tipo de conducta. El desempeño incluye solo aquellas conductas o acciones relevantes para las metas de la organización.*
- *El desempeño no denota las consecuencias o resultados de la acción, sino la acción misma. Existen ciertas conductas que contribuyen a la consecución de las metas organizacionales y que sin embargo no son observables. En este caso, el desempeño solo puede ser inferido a partir de los resultados de dichas conductas. Es por ello que las soluciones o respuestas que se producen como resultado de una conducta cognitiva no observable deben ser incluidas como acciones y por tanto como desempeño.”*

Es indispensable reconocer que este desempeño individual es influenciado por un determinado contexto organizacional y grupal. En este sentido, Turner (1961) sostiene

¹ Jesús F. Salgado es Catedrático de Recursos Humanos y Psicología del Trabajo de la Universidad de Santiago de Compostela.

² Definición formulada por el equipo del Servicio Civil, en base a definiciones propuestas por diversos autores.

la necesidad de reconocer que existen tres tipos de conductas de un individuo en un entorno de trabajo:

- **Las conductas requeridas:** Son aquellas que la organización necesita de un individuo, y que se vinculan al plan de trabajo (la estrategia), la tecnología, las normas políticas y de ejecución, y tanto la conducta como lo que espera el supervisor directo.
- **Las conductas aportadas:** Son aquellas que un grupo de trabajo aporta, más allá de los requerimientos explícitos de la organización.
- **Las conductas emergentes:** Son aquellas que surgen o se crean inevitablemente dentro de los grupos de trabajo, y que escapan a las requeridas y aportadas. En general, no es ni necesario ni posible dilucidar cuáles de ellas aportan un valor agregado, pero su reconocimiento puede entregar luces relevantes sobre quién las desarrolla, fenómenos vinculados a liderazgos informales, etc.

Diversos autores plantean consideraciones similares, tales como Katz y Kahn y Barnard. Borman (1993) también releva la importancia del contexto en el desempeño de un individuo, señalando como componentes de éste el desempeño de tarea y el desempeño cívico o contextual.

Avanzando en la línea de los componentes del desempeño, diversos autores han propuesto lo que a su juicio son sus principales elementos o predictores. Entre ellos³:

Murphy:

- Conductas orientadas a la tarea
- Conductas orientadas interpersonalmente
- Conductas relacionadas con la pérdida de tiempo
- Conductas destructivas y azarasas

Campbell:

- Competencia en tareas específicas
- Competencia en tareas no específicas
- Competencia en tareas de comunicación oral-escrita
- Demostración de esfuerzo
- Mantenimiento de Disciplina Personal

³ Tomado de Salgado, Jesús F. Presentación PowerPoint.

- Facilitación de desempeño de compañeros y equipo
- Supervisión/Liderazgo
- Gestión/Administración

Borman (1993, 2001, 2010):

- Desempeño de Tarea:
Factores 1, 2, 3 y 7 de Campbell
- Desempeño Cívico (Contextual):
Factores 4, 5, 6 y parcialmente 8 de Campbell.

2.1.2. ALGUNOS MODELOS SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL

Siguiendo la sistematización realizada por Alfonso Sanz Castejón (2002), es posible reconocer y resumir –entre otros– los siguientes modelos teóricos:

El Modelo de desempeño de Campbell

Para Campbell, el desempeño de un individuo es considerado como la acción, y no como los resultados de esa acción. Consecuentemente, en sus trabajos propone un análisis de la acción y sus elementos determinantes, abandonando el foco en los resultados.

Según este autor, existen tres elementos centrales de la conducta. Estos son:

- a. El conocimiento declarativo, que es básicamente el conocimiento sobre los hechos y las cosas, que permiten comprender los requerimientos de una determinada función asignada.
- b. El conocimiento de los procedimientos y las destrezas, que es una combinación del conocimiento declarativo y el conocimiento de cómo debe hacerse algo. Las destrezas que pueden incluirse aquí son las destrezas cognitivas, psicomotrices, físicas, perceptivas, interpersonales y de autodirección.
- c. La motivación, Campbell especificó tres decisiones o juicios diferenciados: la elección de realizar un esfuerzo (dirección), la decisión respecto al nivel de esfuerzo a dedicar (amplitud) y la decisión relativa a la persistencia de ese esfuerzo (persistencia).

El modelo de motivación - Cognición de Earley y Shalley

De acuerdo a Sanz Castejón (2002), este modelo consiste “en una extensión de modelo del establecimiento de metas en la que se concede una gran importancia a los aspectos puramente cognitivos que resultan de la internalización de metas, en el proceso que guía la conducta laboral”.

Earley y Shalley buscan explicar el procedimiento por el cual las metas laborales influyen sobre el desempeño de las tareas, especificando la manera en la cual las metas se transforman en acciones, en un determinado comportamiento laboral. El modo por el cual las metas se convierten en acciones son los planes de acción, parte de las tres premisas siguientes:

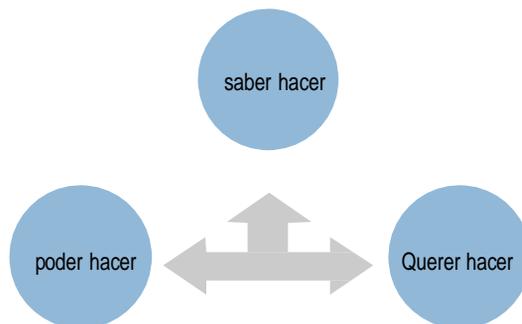
1. Los individuos están dirigidos por metas y las utilizan para la actividad cognitiva, afectiva y conductual.
2. Los procesos cognitivos y motivacionales son cíclicos e interdependientes.
3. Los individuos desempeñan tareas en un contexto social que tiene implicaciones sobre su modo de actuar.

De acuerdo a este modelo, existen dos fases principales. Por un lado, se aprecia un proceso de formulación, evaluación e internalización de las metas laborales; y por otro, el modelo especifica un proceso de desarrollo y ejecución de planes de acción, que concluye el ciclo a través de procesos de *feedback* sobre la fase de internalización de las metas. Esto permite la mejora continua del desempeño.

El modelo de gestión por competencias

Si bien este modelo no está contenido en el resumen propuesto por Sanz Castejón, es indudable que ha venido ganando importantes espacios en organizaciones de diversa índole.

Este modelo, en términos muy sucintos, indica que para que una conducta laboral se realice en determinado estándar, debe cumplirse el siguiente triángulo virtuoso:



Ello demanda no sólo la voluntad de hacer algo, sino que las condiciones para poder realizarlo, entre las que están el conocimiento y las habilidades para ponerlos en práctica.

Las competencias son, en este enfoque, las palancas centrales del desempeño, y sobre ellas debe gestionarse de modo de disminuir las posibles brechas.

Luego, este modelo ha adoptado énfasis diversos, dependiendo del enfoque de competencias que se elija. Así, se podrá optar por aquellos enfoques conductuales, funcionales o constructivistas.

El foco de este modelo apunta a generar procesos de fortalecimiento de las competencias fundamentales para una organización, y con ello propender a la mejora continua del desempeño de las personas. Con todo, existen algunos autores que manifiestan reparos a introducir en el proceso de evaluación del desempeño las competencias. Esto, básicamente por tres consideraciones:

1. Las competencias no son suficientes por sí solas para explicar el desempeño de una persona. Es decir, es posible encontrar desempeños deficientes en personas con escasas brechas de competencias detectadas, o desempeños sobresalientes en personas que presentan importantes brechas. Esto se explica porque las competencias son uno de múltiples predictores del desempeño, y dependiendo de circunstancias específicas, pueden no ser incluso el principal predictor en determinados casos. Geary Rummler (2005) afirma que "si ponemos al mejor ejecutante individual a luchar contra un mal sistema de performance⁴, el sistema vencerá el 95% del tiempo".⁵ Esto, con independencia de las competencias del ejecutante.
2. El desempeño es un resultado, mientras que las competencias son uno de varios insumos. Por ello, no correspondería valorar el desempeño de una persona, evaluando uno de los componentes que lo predicen.
3. La medición de brechas de competencia requieren destrezas y manejo de herramientas específicas. Transformar a las jefaturas en evaluadores de competencias requiere, cuando menos, una inversión significativa.

Sin perjuicio de lo anterior, es importante señalar que en opinión del Servicio Civil, las competencias pueden potenciar un sistema de gestión del desempeño, principalmente en las fases de planificación, y en el diseño de planes de mejora. No obstante, es recomendable analizar en profundidad la conveniencia de introducir las competencias en la fase de evaluación, aspecto que es indudablemente materia de cada institución.

2.1.3. DESEMPEÑO EN SERVICIOS PÚBLICOS: ¿QUÉ SE EVALÚA?

Si nos atenemos a estos modelos y definiciones, es posible señalar, de modo muy simplificado, que el desempeño puede ser concebido un componente del rendimiento. Por ello, cabe preguntarse, ¿qué hemos estado evaluando en la Administración Central del Estado? ¿Rendimiento o desempeño?

⁴ Aquí el concepto "*performance*" se utiliza como sinónimo de desempeño, sin traducirlo desde el inglés.

⁵ Bernardes, Mariano. "Tecnología del Desempeño Humano". Instituto para la Mejora del Desempeño, Instituto Tecnológico de Sonora, ITSON. México, 2005.

En el contexto del sistema de calificaciones, el énfasis ha estado puesto en el cumplimiento de determinadas tareas con estándares predeterminados. Desde esta óptica, el sistema de calificaciones se ha basado en una combinación de sistemas de medición, los que podríamos identificar como⁶:

- Métodos de jerarquización de resultados de los trabajadores desde la óptica del jefe o superior inmediato.
- Método de graduación de méritos o rendimiento destacable del trabajador: Consiste en fijar una escala cualitativa que califica al trabajo en función de adjetivos que realzan o minimizan un determinado rasgo del trabajo, por ejemplo: calidad de los resultados, con una escala de mínima hasta destacada; cooperación con el equipo y compañeros de trabajo, con una gama de posibilidades desde el aislamiento hasta la de amplia colaboración, etcétera.
- Métodos de asignación de puntuaciones: Los factores de desempeño que se califica deberán tener necesariamente un puntaje que es asignado por el evaluador, de tal forma que el trabajador tenga una calificación que permita comparar sus resultados con el resto de los trabajadores de su propio puesto.

Con estos métodos de calificación, se ha construido un sistema que los combina, y que podemos caracterizar del siguiente modo:

- Método de escalas gráficas: Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas verticales representan los grados de variación de tales factores seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que intenta evaluar.

Parece lógico acordar, en definitiva, que se ha estado evaluando efectivamente el desempeño de las personas. Sin embargo, también es relevante reflexionar si ello es suficiente para garantizar que lo que las personas realizan a través de su trabajo constituye un aporte creciente en el desafío de mejorar los resultados de las instituciones públicas. Una combinación de rendimiento y desempeño, potenciado por la incorporación de nuevos métodos de medición (como por ejemplo el cumplimiento de metas, la introducción -al menos como elementos de referencia- de evaluaciones en 90° o 180°, entre otros), pueden constituir alternativas para potenciar el sistema de Gestión del Desempeño, y con ello, disponer de mayores capacidades y herramientas para conducir el trabajo de las personas hacia la mejora continua.

⁶ Tomado de "La evaluación del desempeño y sus distintos enfoques en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones". Lic. Arturo Pontifes. Notas técnicas de la exposición para la Tercera Reunión del Foro Nacional de Profesionalización y Servicio Público de Carrera. Santiago de Querétaro, Querétaro, México, 17 de mayo de 2002.

2.2. DIAGNÓSTICO ACTUALIZADO

Alta concentración en notas óptimas. Evaluaciones meramente formales, con poco aporte de valor estratégico. Cambios focalizados en esfuerzos por dispersar calificaciones o modificar reglamentos. Jefaturas que perciben que la tarea de evaluar el desempeño les resulta ajena a sus funciones. Estas y otras afirmaciones pueden ser parte del diagnóstico de prácticamente todas las administraciones públicas latinoamericanas. Chile no escapa a tal realidad. Sin embargo, es necesario profundizar en el análisis del estado de situación, para comprender cabalmente las fortalezas y debilidades de un sistema que ha sido percibido como mejor práctica en el contexto regional.

En efecto, si bien la gestión del desempeño estuvo por años focalizada exclusivamente en el proceso calificadorio, hoy existe un acuerdo bastante extendido en orden a la necesidad de instalar dispositivos efectivos de gestión en la materia. Existe consenso respecto a las debilidades con que ha operado el sistema, y se ha ido extendiendo la noción de que la gestión del desempeño requiere dispositivos que trasciendan el ámbito evaluativo.

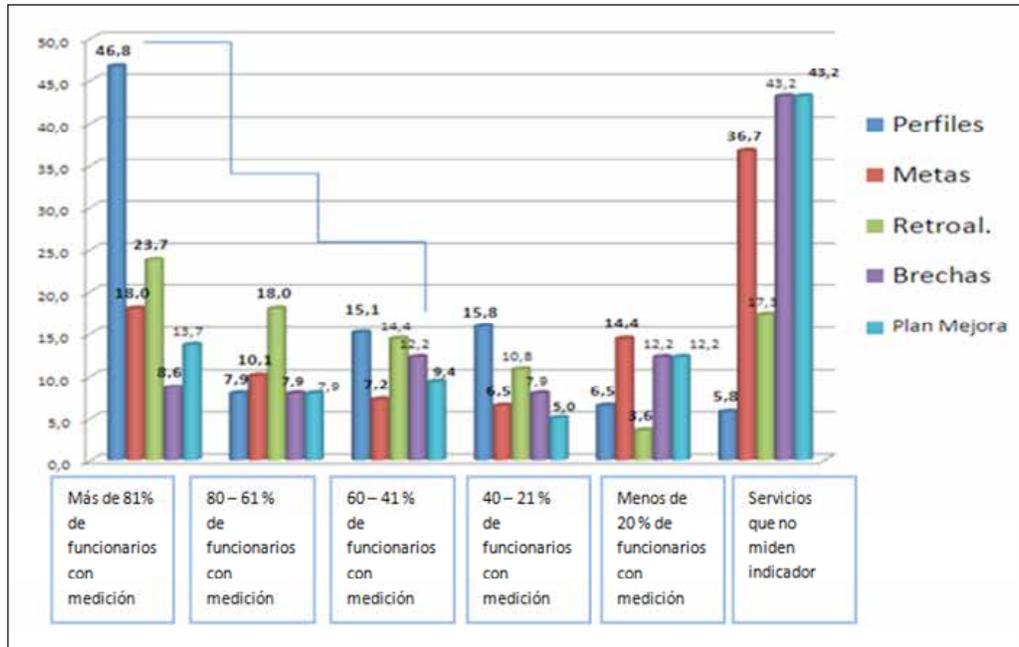
Uno de los factores que han influido –en nuestra opinión dentro de muchos otros–, en este nuevo escenario es el rol que jugó entre el 2006 y el 2010 el Servicio Civil en el Sistema Evaluación del Desempeño (SED) del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)

Más allá del rol de validador del cumplimiento de los requisitos técnicos del sistema, la DNSC apostó a constituirse en un colaborador de los servicios, para que la implementación de cada nuevo requisito se consolidara como un avance efectivo. Es así como a través de múltiples reuniones, participación en talleres, guías metodológicas y orientaciones, se difundieron en al menos 194 de los 249 servicios públicos (es decir, aquellos que suscribían el SED) elementos componentes de un modelo de gestión del desempeño en base al ciclo de planificación, conducción, evaluación y mejora, con foco en la retroalimentación.

El siguiente gráfico muestra el nivel de instalación de diversos dispositivos impulsados a través del SED PMG.

Gráfico N° 1

Indicadores de Gestión del Desempeño en la Administración Pública. Año 2010



Fuente: Elaboración Servicio Civil

En este gráfico puede observarse, por ejemplo, que en el caso de los perfiles de cargo, un 46,8% de los servicios que suscribían el SED PMG tiene definidos perfiles de cargo para más del 81% de sus funcionarios. Un 7,9% de las instituciones posee perfiles para entre un 61 y un 80% de sus funcionarios, mientras que un 15,1% ha declarado perfiles para entre un 41 y un 60%. Esto implica, de manera agregada, que un 69,8% de los servicios ha definido perfiles de cargo para entre un 41 y un 100% de sus funcionarios. En contraste, sólo un 5,8% de los servicios no ha definido perfiles de cargo.

Si bien los perfiles han venido siendo impulsados desde el año 2005 en adelante en los PMG, otras herramientas son más recientes, y sin embargo se perciben importantes avances en su nivel de implementación. Uno de los ejemplos de esto es la definición de metas o compromisos de desempeño individual, materia que hacia el año 2006 estaba ajena en la mayoría de las instituciones. Los datos actuales confirman que un 18% del universo de instituciones define metas individuales para más del 81% de sus funcionarios. Si se considera que las metas no se establecieron como requisito técnico específico del SED PMG, pero aparecen mencionadas como elemento significativo del proceso a partir del 2009, este dato cobra especial relevancia.

En materia de retroalimentación, un 41% de los servicios ha definido un procedimiento y aplicado a entre un 61 y un 100% de sus funcionarios.

Los datos observados en el gráfico confirman, en resumen, que más del 80% de los funcionarios del 20% de los servicios tienen como herramientas perfiles de cargo, establecimiento de metas individuales, retroalimentación, medición de brechas de desempeño y de competencias al momento de evaluar el desempeño y definición de planes de mejora. Es decir, en un 20% de los servicios opera un sistema de gestión del desempeño basado en dispositivos de planificación, conducción o seguimiento, evaluación y mejora para más del 80% de sus funcionarios. Este antecedente es de gran relevancia, en tanto refuerza la idea de que aún con el marco regulatorio vigente es posible introducir cambios significativos.

En materia de dispersión de las calificaciones, es importante consignar que la DNSC ha tenido particular cuidado en no promoverla al menos como punto de partida de los cambios a lograr. Esto, básicamente por dos consideraciones: en primer lugar, porque ella está vinculada estatutariamente a determinados efectos, que pueden hacer que para los funcionarios y sus asociaciones los cambios sean percibidos como una amenaza; y en segundo lugar, porque si sólo se dispersan las calificaciones de manera forzada, sin intervenir en el resto de los subprocesos de la gestión del desempeño, una mejor distribución de notas no garantizará que se cumpla el objetivo de mejorar el rendimiento de las personas.

Pese a lo anterior, una dispersión más realista es necesaria, y deberá ser consecuencia de una cultura pública que comprenda en todos sus estamentos la importancia, objetivo y componentes de la gestión estratégica del desempeño.

Así, resulta interesante observar que en el año 2010, se produce una baja en la concentración de puntajes máximos, que confirma una mayor dispersión dentro de la lista 1, lo cual permite generar diferenciaciones relevantes. Si bien no es posible afirmar que esto se debe exclusivamente a los avances impulsados a través del SED PMG, en lo concreto ellos son indudablemente uno de los factores que ha influido. El siguiente cuadro muestra el comportamiento de los puntajes dentro de la lista 1.

Cuadro N° 1
Puntajes máximos en la lista 1, por años 2004-2010

Año	% Puntaje máximo de lista 1	% Lista 1
2004	55,44	97,67
2005	59,43	98,08
2006	55,49	98,47
2007	57,12	98,74
2008	57,18	98,45
2009	56,35	98,52
2010	49,52	97,07

Fuente: SEDP Servicio Civil

2.3. EL ROL DE LAS JEFATURAS/LÍDERES EN LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

La Gestión del Desempeño es, principalmente, una herramienta de gestión directiva. Ello implica que es responsabilidad central de las jefaturas, y al mismo tiempo es uno de sus principales recursos de gestión.

Sin embargo, tanto de los diagnósticos realizados como de los espacios de interacción directa entre el Servicio Civil y jefaturas de línea, resulta evidente que el tema ha sido percibido durante mucho tiempo como una carga burocrática y administrativa, que no sólo no aporta valor, sino que *“resta tiempo para las tareas centrales de las jefaturas”*. Esta afirmación evidencia no sólo la poca utilidad que ha tenido el sistema de calificaciones, sino que además la gestión de personas parece ser asumida como algo lejano del ejercicio del liderazgo.

En efecto, es en las áreas de gestión de personas que ha recaído la responsabilidad casi exclusiva de la materia, de acuerdo a la asignación de roles que realizan buena parte de las jefaturas.

La distancia entre el desempeño de los colaboradores y el rol de jefatura se ve reflejada en situaciones muy frecuentes, tales como equipos de trabajo que no han cumplido algunos indicadores o metas colectivas, y que sin embargo están calificados con notas máximas; o funcionarios *“puestos a disposición”* de Recursos Humanos porque no hay forma de lograr buenos desempeños, y que en lo formal están calificados en lista 1 de Distinción o cuando más, en lista 2, Buena.

A este respecto, es fundamental concordar que la responsabilidad de conducir a un equipo de trabajo es, indelegablemente, de la jefatura. Dicho en otros términos, si un colaborador mantiene durante todo un período un mal desempeño, y no ha recibido *feedback* de proceso, hay una corresponsabilidad de su jefatura en sus resultados.

Este enfoque colisiona con una visión más jerárquica del rol de la jefatura. En efecto, una alternativa es asumir que se es jefe o jefa, porque se asume una posición jerárquica superior, en una relación de mando-obediencia. Sin embargo, las instituciones, sean públicas o privadas, parecen necesitar cada vez más de jefaturas que sean capaces no tanto de dar órdenes que sean cumplidas a cabalidad, sino de líderes que sean capaces de motivar, conducir, estimular, corregir y orientar a equipos de personas en pos de una visión estratégica que aporte valor a la organización.

Esta premisa se sostiene en el principio de que la función de gestión de personas es transversal a la organización, y que cada jefatura es, ante todo, un gerente de recursos humanos. Puesto así, gestionar el desempeño de las personas es una de las principales tareas de una jefatura, y pocas cosas son más irrenunciables en el ejercicio del rol de líder. Francisco Longo (2002) sostiene que toda organización posee mecanismos de gestión del desempeño, sea que tengan prácticas informales basadas en apreciaciones intuitivas, o complejos y planificados sistemas de gestión. Del mismo modo, ninguna jefatura es neutral frente a los mecanismos de gestión del desempeño. Incluso aquél líder que declare un estilo *laissez faire*, está haciendo una opción de gestión.

De este modo, si el rol de conducir el desempeño de los colaboradores es intrínseco a la función de jefatura, es lógico sostener que las instituciones requieren definir el perfil de líderes que requiere, e invertir de manera sostenida en el fortalecimiento de sus habilidades directivas.

Para que un sistema de gestión del desempeño incentive el rol de la jefatura en la línea señalada, debe cumplir con determinadas condiciones o factores. Entre ellos, ser útil para el desempeño de la jefatura, y ser objetivo. Respecto de lo primero, es necesario demostrar que un buen sistema de gestión del desempeño es una herramienta directiva, que ayuda a obtener mejores resultados de sus colaboradores y del equipo en su conjunto, y por tanto mejorando sus propios resultados. Por otro lado, le permite disminuir el costo por errores, mejorar la comunicación con su equipo, y en general posibilitar mejores condiciones para el desempeño laboral. Respecto a lo segundo, un sistema objetivo permite reducir al máximo el espacio para la interpretación y la sorpresa.

2.4. LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO Y SU RELACIÓN CON LOS DISTINTOS SUBSISTEMAS DE GESTIÓN DE PERSONAS

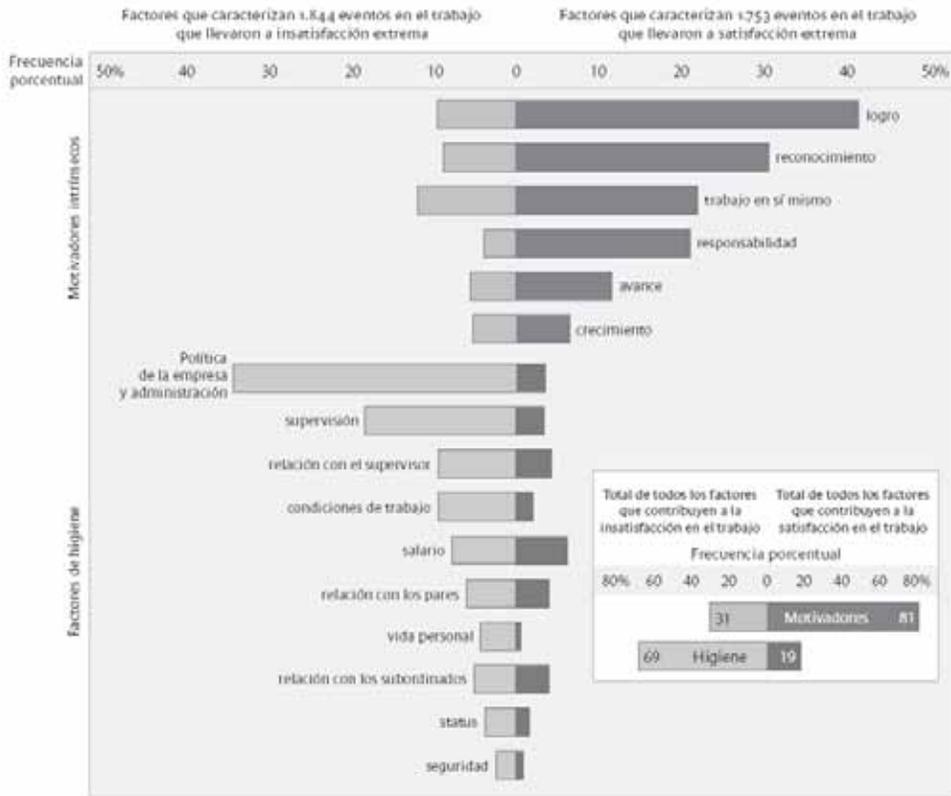
Una de las quejas más frecuentes de los funcionarios y funcionarias sujetos a calificación, es que este proceso no se traduce en estímulos y reconocimientos. Cabe señalar que en términos prácticos, tampoco ha reportado muchas consecuencias negativas.

En efecto, el sistema de calificaciones se ha traducido en lo cotidiano, en que los buenos desempeños son “castigados” con más trabajo, mientras que los malos desempeños se benefician de recibir menos. Esta afirmación, que extrae risas y movimientos de confirmación y acuerdo entre los asistentes a talleres en que el Servicio Civil participa, pone de manifiesto que, ya sea que la institución tenga políticas declaradas o no al respecto, la gestión del desempeño se vincula de manera directa a los sistemas de compensaciones.

Cabe destacar aquí que el sistema de remuneraciones del sector público, regido por una Escala Única de Sueldos y lo determinado por las Leyes de Planta de cada institución, dejan poco margen para el diseño de incentivos económicos. Sin embargo, en variados y connotados estudios⁷ se ha concluido que en funciones que no son mecánicas ni repetitivas, el incentivo económico directo al desempeño individual no genera los resultados esperados, ya que la remuneración es en estos casos una condición higiénica. La autorrealización, la autogestión y la percepción de aportar son aspectos que parecen tener una mayor repercusión en la motivación y compromiso de las personas hacia un mejor desempeño. Desde esta perspectiva, entonces, es posible diseñar mecanismos de compensación no monetaria, que potencien los efectos positivos de un buen resultado

⁷ Estudios de las Universidades de Chicago, Carnegie Mellon y Massachusetts Institute of Technology, presentados por www.thersa.org

individual. El siguiente cuadro⁸, desarrollado por Herzberg (2003) resume la diferencia entre factores higiénicos y motivadores que afectan la actitud en el trabajo:

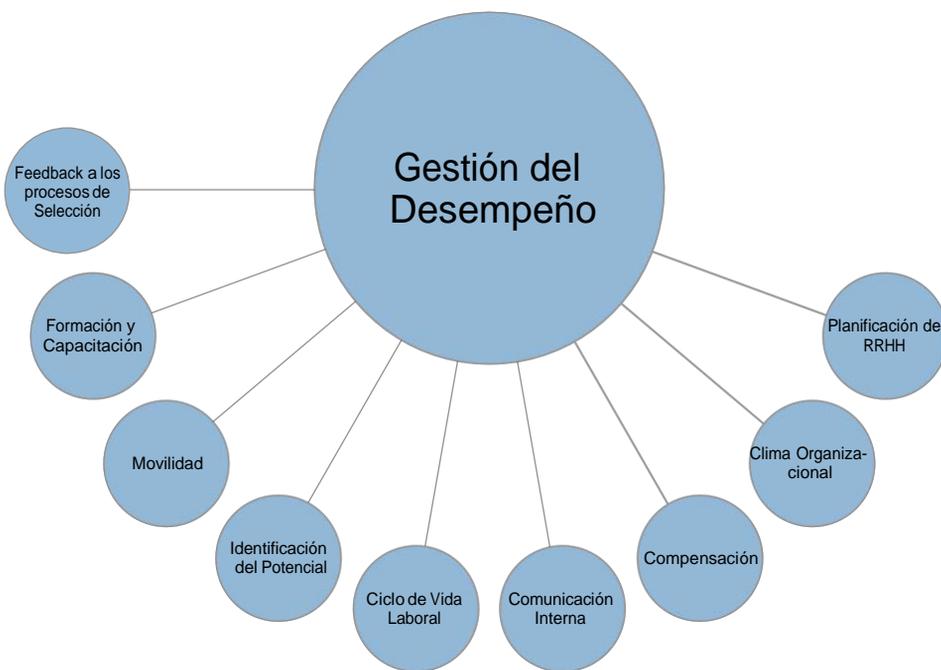


Por otro lado, la vinculación entre desempeño y capacitación es fundamental. Toda acción de entrenamiento o formación apunta a mejorar desempeños, a través de la disminución de brechas respecto de un perfil previamente definido, o bien para incorporar nuevas habilidades requeridas ante redefiniciones estratégicas. Y al revés, los resultados de las evaluaciones de desempeño y la retroalimentación deben ser utilizados por las jefaturas y la organización para tomar decisiones pertinentes de formación, capacitación y entrenamiento. Sin embargo, dados los resultados históricos de las calificaciones, la definición de las estrategias y planes de capacitación institucionales no han tenido como referente el desempeño individual.

⁸ Tomado de Herzberg, Frederic. "Una vez más: ¿Cómo motiva a sus empleados?" Artículo publicado en Harvard Business Review América Latina. Harvard Business School Publishing Corporation, 2003.

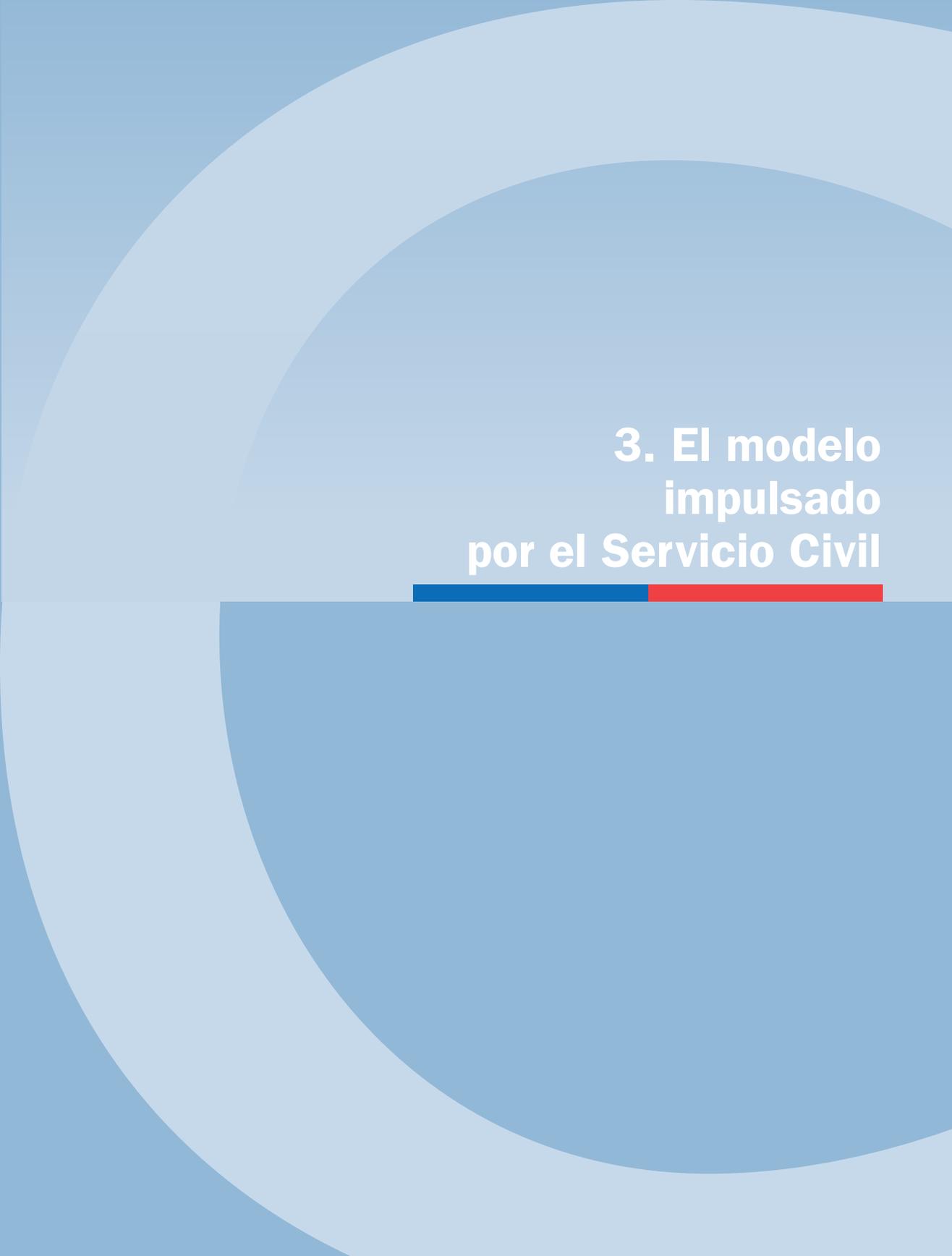
La gestión del desempeño tiene, además, otras vinculaciones, tales como la movilidad, la desvinculación, el clima organizacional, las relaciones laborales, entre otras. Es más, en un escenario ideal, el desempeño, por todos los predictores involucrados y sus consecuencias, se transforma en la principal “bisagra” de la gestión de personas, que permite vincular de forma directa o indirecta prácticamente todas las herramientas de gestión institucionales. La forma en que ello ocurra dependerá, por cierto, de las legítimas opciones institucionales. Sin embargo, debe tenerse presente que existe una relación de interdependencia e influencia, que demanda coherencia entre las diversas políticas de la organización. El desajuste entre ellas no sólo generará problemas operativos, sino que probablemente implicará incumplimiento de la promesa que expresan las políticas, todo lo cual lesiona la validez que ellas tienen entre los integrantes de una institución.

Figura N° 1
Gestión del Desempeño y su relación con otros subsistemas



Fuente: Elaboración Servicio Civil

3. El modelo impulsado por el Servicio Civil



3. El modelo impulsado por el Servicio Civil

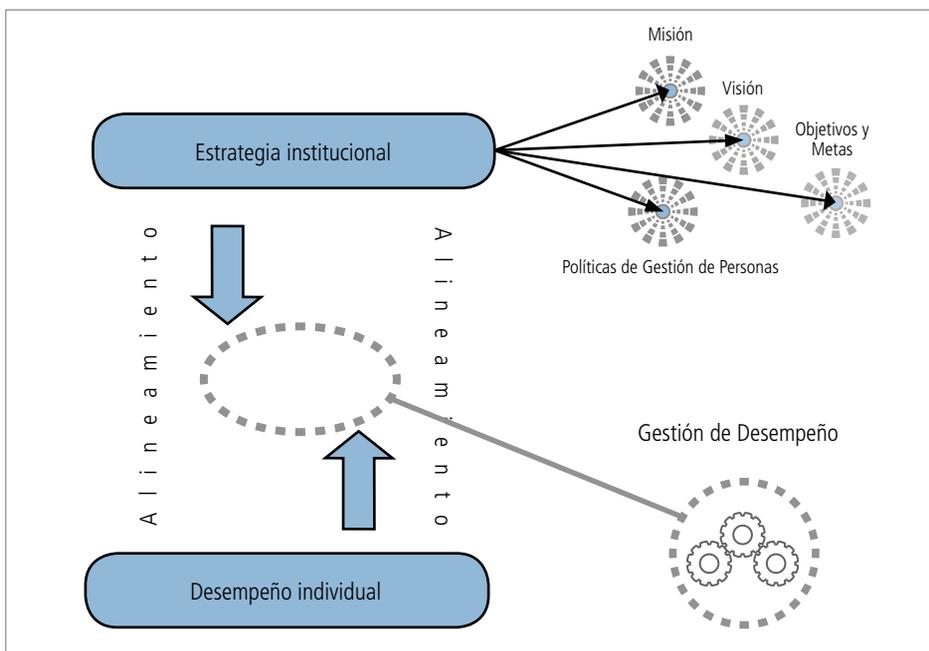
Ante el diagnóstico compartido y la necesidad de introducir cambios significativos en el funcionamiento del sistema, el Servicio Civil se propuso, a partir del año 2008, construir y proponer un modelo de Gestión del Desempeño para los servicios públicos chilenos. Para ello se apoyó en diversos diagnósticos, estudios y experiencias tanto públicas como privadas.

Los ejes o condiciones que se establecieron para la construcción del modelo fueron los siguientes:

- A. Ser simple, de modo de facilitar la implementación en escenarios institucionales heterogéneos.
- B. Ser factible de adaptar y aplicar sin vulnerar el sistema de calificaciones, cuya modificación requiere cambios legales.
- C. Presentar el ciclo completo del desempeño individual. Esto es, la planificación, seguimiento (guía), evaluación y mejora.

La gestión del desempeño busca alinear el desempeño individual a las necesidades estratégicas institucionales. Esto, con el fin de mejorar de manera sostenida el aporte de valor de las personas al logro de los propósitos organizacionales (ver figura N° 2).

Figura N° 2
Alineamiento



Fuente: Elaboración Servicio Civil

A partir de diversos diagnósticos y revisión de experiencias públicas y privadas, el Servicio Civil propuso a partir del año 2009 un modelo de Gestión del Desempeño para los servicios públicos. Este modelo reproduce los procesos básicos presentes en diversos modelos, basándose en el ciclo de gestión del desempeño.

3.1. CARACTERÍSTICAS DEL MODELO

El Modelo de Gestión del Desempeño se caracteriza por relacionar la gestión individual con los resultados esperados según las definiciones estratégicas del servicio. Por ello, se requiere de la instalación de dispositivos transversales antes de implementar la gestión del desempeño individual. Es decir, si la gestión del desempeño busca alinear a las personas con las definiciones estratégicas de la institución, ello supone que dichas definiciones existan.

De este modo, la gestión del desempeño no tiene sentido si no forma parte de una gestión más general del servicio. Esto se fundamenta en que el rendimiento de los funcionarios determina de manera muy significativa los resultados organizacionales, y por lo tanto, es uno de los ejes centrales de la gestión de personas. Está directamente

vinculado con los subsistemas de capacitación y desarrollo, reclutamiento y selección, inducción, desvinculación, compensaciones, entre otros. Longo (2006) señala que “la mejora del rendimiento no solo forma parte de las finalidades de un sistema de Gestión de Recursos Humanos, sino que constituye su propósito central, su prioridad estratégica. Evaluar el rendimiento es necesario, pero solo cobra pleno sentido en el marco de un sistema de gestión orientado a promoverlo y maximizarlo... Lo importante para la organización es que las personas contribuyan, con su trabajo, en el mayor grado y en la mejor forma posible, al logro de las finalidades organizativas”.

El modelo propuesto por el Servicio Civil (ver figura N° 3), pone de manifiesto el ciclo de gestión del desempeño, en el que la planificación, seguimiento (guía), evaluación y mejora están en permanente alineamiento con las definiciones estratégicas institucionales.

Figura N° 3

Modelo de Gestión del Desempeño propuesto por el Servicio Civil



Fuente: Elaboración Servicio Civil

EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

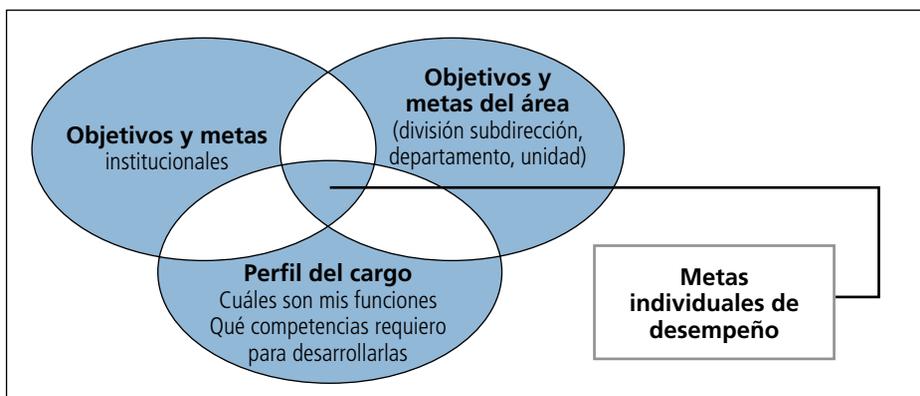
Imaginemos que un entrenador envía a sus 11 jugadores de fútbol a la cancha, sin dar instrucciones respecto de la posición en la que cada uno jugará; no determina la estrategia de juego; no define jugadas tácticas; no designa quienes tendrán posiciones delanteras, de defensa, medio campo, etc. Supongamos que ese equipo entra a jugar así un partido. ¿Cuál será el probable resultado? ¿Es posible esperar un buen desempeño de cada uno de los jugadores? Puede que alguno de los 11 jugadores tenga un rendimiento aceptable, tal vez hasta uno destacado, producto de sus habilidades naturales. Tal vez surjan lide-

razgos que permitan orientar el trabajo del equipo. Pero ciertamente hay muchas menos probabilidades de que a este equipo le vaya bien, sin que existan definiciones de roles, estrategias, preparación e instrucciones individuales. En definitiva, se requiere planificación.

Lo mismo ocurre con el rendimiento de las personas en una organización. Si no se planifica el desempeño de las personas, ¿cómo pretender que su rendimiento sea satisfactorio? Si no existe planificación y solo se toman las decisiones en el proceso a partir de las mayores o menores habilidades individuales, es poco probable que los resultados sean satisfactorios. Más aún, es posible caer en serias y frecuentes distorsiones, como por ejemplo “castigar” el buen desempeño con más trabajo, y “premiar” los bajos rendimientos con menos.

Planificar el rendimiento implica determinar prioridades y estándares. Es importante contar con definiciones formales de los puestos de trabajo; establecer los desafíos institucionales, por equipos e individuales, acordar las metas del período y los recursos necesarios para llevarlas a cabo, entre otros aspectos. Herramientas como la planificación estratégica institucional, la inducción y disponer de perfiles son aspectos fundamentales para planificar el rendimiento de cada individuo.

Figura N° 4
Metas de Desempeño Individual



Fuente: Elaboración Servicio Civil

Alles (2005) señala que “un primer punto de partida será decirle a cada empleado qué se espera de él. Para ello, cada empleado deberá conocer la descripción de su puesto: sus tareas y responsabilidades, así como qué requisitos de conocimientos y personalidad se requieren para tener éxito en el puesto de trabajo que él ocupa. La correcta información que reciba cada empleado sobre su posición tendrá relación con el desempeño que tenga y su propia formación”.

EL PROCESO DE DIRECCIÓN O SEGUIMIENTO

Supongamos que una persona tiene un rendimiento mediocre durante todo el año y que su jefatura no se lo ha señalado, sino que ha esperado el proceso de evaluación formal, como la precalificación para hacerle notar su disconformidad. En los resultados obtenidos por esa persona, ¿tiene alguna responsabilidad su jefatura?

Una vez que el desempeño se planifica, la jefatura debe ejercer su rol de liderazgo para corregir oportunamente las distorsiones, reforzar positivamente los logros parciales, orientar respecto de cambio de prioridades, y en definitiva, dar el apoyo necesario y entregar en forma permanente el *feedback* de proceso que permita mantener alineado el rendimiento de cada uno de sus colaboradores.

¿Por qué esperar al final? Es posible que decisiones oportunas en esta materia permitan optimizar los resultados individuales y colectivos, de modo de evitar pérdidas de tiempo, energía o recursos.

LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO

La forma de evaluar el aporte de cada individuo a los logros institucionales puede variar dependiendo de diversos factores. En el caso de Chile, las disposiciones legales impiden que en los servicios públicos se utilice reglamentariamente la autoevaluación y la evaluación en 180 o 360°. Según la ley, la precalificación es una función privativa de las jefaturas, y la calificación, facultad de la Junta Calificadora, por lo que no correspondería a otros actores asignar puntajes.

Sin embargo, estos procesos pueden ser definidos e implementados (autoevaluación, evaluación en 180 o 360°) a partir de las definiciones de política institucional en la materia. Aún cuando no forman parte formal del proceso calificador vigente, pueden resultar componentes que ayuden a dar mayor objetividad y fortalecer el proceso de la evaluación, en tanto entregan una visión más completa en distintas dimensiones del desempeño de una persona.

Respecto de la Evaluación en 180 o 360°, desde hace un tiempo vienen ganando espacio estas herramientas que apuntan a obtener una evaluación más objetiva del desempeño individual, integrando múltiples perspectivas. Estas herramientas han sido impulsadas como grandes innovaciones que permiten resolver los problemas que tiene una evaluación jefatura-funcionario.

Básicamente, estas técnicas apuntan a obtener –frente a un determinado desempeño individual- opiniones generalmente cualitativas, no solo de la jefatura directa, sino de colaboradores, e incluso clientes. Sin embargo, las definiciones de una u otra técnica se multiplican, confundándose en ocasiones los alcances de cada una de ellas.

De hecho, en muchos casos la conceptualización de cada técnica parece diferir solo en si se incluye en la evaluación la opinión de los clientes. Así, en las herramientas de 180°, se incorpora la perspectiva de la jefatura directa, una autoevaluación, la de los pares y

la de colaboradores; mientras que en las de 360° se incluye la opinión de los clientes, ya sea internos y/o externos.

No obstante, en algunos sistemas de evaluación de 360°, los subalternos tienen la posibilidad de opinar respecto del desempeño no solo de sus pares, sino también de su jefatura.

Cabe destacar que ninguno de estos dispositivos debe ser asumido como “la herramienta ideal”. Por el contrario, la adopción de alguna de ellas debe estar subordinada a los objetivos del proceso evaluativo (desde focos meramente administrativos, a otros enfocados al desarrollo laboral) y a las condiciones o características del trabajo. Por ejemplo, no tendrá mucha relevancia incorporar evaluación de clientes, cuando el tipo de función no contempla una relación crítica entre funcionario y cliente.

Finalmente, es necesario considerar que lo que en una organización opera como buena práctica, en otra puede resultar conflictiva. Las evaluaciones en 360° no escapan a esta consideración, toda vez que existen experiencias de éxitos y fracasos con esta herramienta, especialmente del mundo privado.

LOS PLANES DE MEJORA: REANUDANDO EL CICLO

Por planes de mejora o planes de desarrollo individual comprenderemos el establecimiento o definición formal de nuevos desafíos, entre una jefatura y un colaborador, a partir de los resultados de un ciclo completo de gestión del desempeño. Producto de la retroalimentación final, se genera este plan, que contiene los compromisos del nuevo ciclo, además de los dispositivos y requerimientos necesarios para su cumplimiento. Desde esta perspectiva, esta herramienta permite conectar los distintos ciclos de la gestión del desempeño, vinculando los resultados obtenidos a desafíos futuros.

Se trata de un proceso que da continuidad al ciclo de gestión del desempeño, el que es orientado por la jefatura, y a través del cual la persona profundiza y mejora en aquellos aspectos que dificultan o favorecen el éxito de su labor.

En esta etapa del proceso, es necesario que –con independencia, si se quiere, de las calificaciones– jefatura y funcionario puedan revisar los resultados obtenidos, los logros, los no cumplimientos, sus posibles causas y los mecanismos de refuerzo necesario. Es posible, incluso, intentar vincular los resultados con las necesidades de fortalecimiento de determinadas competencias, lo que puede asociarse a distintas estrategias de capacitación o entrenamiento.

En efecto, es frecuente que se considere casi como exclusiva estrategia de fortalecimiento a la capacitación formal, de aula. Sin embargo, determinados apoyos podrán consistir, por ejemplo, en pasantías a otras unidades o equipos donde se realice una función similar con óptimos resultados. En algunos casos, con reinducir al funcionario respecto de las definiciones y la estrategia institucional será suficiente para disminuir brechas. El *coaching* y *mentoring* pueden tener favorables resultados, en la medida que constituyen entrenamiento, apoyo y reforzamiento en el ejercicio práctico de las funciones. Y, por cierto, en otras situaciones se requerirán procesos de capacitación

que pueden obedecer a diversas metodologías y técnicas. Es aquí, en el plan de mejora, donde se vuelcan los acuerdos y compromisos mutuos: los compromisos de mantención, mejora y observación (de acuerdo a la propuesta de modelo de retroalimentación que se presentará a continuación), las metas o compromisos de desempeño del siguiente período para cada persona, y los compromisos de la jefatura por gestionar los apoyos y recursos que la persona requiere.

Es importante destacar que los planes de mejora deben focalizarse sobre los resultados/compromisos, operacional y conductualmente precisos. Esto, ya que a juicio del Servicio Civil la evaluación de desempeño debe centrarse sobre resultados/compromisos, y no sobre competencias. Lo anterior se funda en dos razones principales:

- a. Las competencias no necesariamente explican el desempeño. Dicho de otro modo, aún con cero brechas de competencias, el desempeño puede ser deficiente por múltiples factores.
- b. Medir competencias es un proceso complejo, generalmente delegado a especialistas, que aplican complejos test que requieren un dominio disciplinario específico. Capacitar a las jefaturas en dicho dominio resulta caro. Pero aún en el caso de hacerlo, se estaría delegando una tarea de enorme complejidad, que se sumaría a la ya difícil tarea de conducir y evaluar el desempeño de las personas.

Francisco Longo, en un reciente seminario organizado por el Servicio Civil⁹ agrega otro elemento en esta misma dirección. Para él, el desempeño es un “*output*”, es decir, un resultado. Mientras que las competencias son uno de muchos posibles “*inputs*”. A las personas debemos evaluarlas, entonces, por los resultados, y no por si poseen las condiciones para lograrlos. Ello debería ser medido antes, en los procesos de reclutamiento y selección, o bien orientar programas de capacitación y entrenamiento.

3.2. CONCLUSIONES SOBRE EL MODELO

Un modelo de esta naturaleza, junto con abordar las etapas de planificación, seguimiento, evaluación y mejora del desempeño individual, debe estar en coherencia con los desempeños colectivos de cada equipo, que a su vez están asociados a las metas estratégicas de la institución. Se requiere, por tanto, hacer corresponsables a las jefaturas del rol de gestores del desempeño de los colaboradores de sus equipos de trabajo, con las capacidades de:

- a) Asignar (consensuar) metas individuales a cada uno de los colaboradores, alineadas con los objetivos de la unidad, los que a su vez deben estar en correlato con los objetivos estratégicos de la institución.

⁹ Seminario Internacional sobre Alta Dirección Pública, organizado por la Dirección Nacional del Servicio Civil y el Consejo de Alta Dirección Pública. Santiago, Noviembre 17 del 2011.

- b) Hacer seguimientos, conducir el desempeño de los colaboradores. En razón de los cambios o nuevas necesidades de la unidad, realinear los desempeños de sus colaboradores o bien señalar las brechas sostenidas para poder mejorar resultados.
- c) Evaluar con sistemas no solo jerarquizados, incorporando por ejemplo, la autoevaluación, evaluación de pares o de clientes en la evaluación del colaborador para incorporar elementos sistémicos en los logros del funcionario, cuando la función y los recursos lo permitan.
- d) Tomar medidas ante las brechas como las oportunidades de mejorar desempeños aplicando diferentes herramientas, una de las cuales puede ser la capacitación.

Lo anterior distingue al menos cinco acciones/condiciones necesarias para lograr el objetivo del sistema, que es mejorar y desarrollar los desempeños funcionarios enmarcados en la gestión estratégica del servicio:

- Definición estratégica
- Definición de los roles de jefatura y sus responsabilidades
- Ciclo de gestión del desempeño individual: Planificación, Seguimiento, Evaluación y Mejora
- Medición de impacto en los resultados organizacionales
- Propuesta de mejoras al sistema

4. Herramientas del modelo



4. Herramientas del modelo

Cada uno de los subprocesos del modelo propuesto puede disponer de una amplia batería de herramientas de apoyo. Cada una de ellas resultará de mayor o menor aplicabilidad, coherencia y factibilidad, de acuerdo a las diversas características institucionales. Tamaños organizacionales, presupuestos, sistemas informáticos o herramientas tecnológicas disponibles, culturas organizacionales, entre muchos otros factores, determinarán si una herramienta resulta adecuada para una institución en particular.

Por ello, a continuación se propone una serie de herramientas o instrumentos que, dada su simplicidad, han venido siendo desarrollados y aplicados en algunos servicios públicos. El propósito de esta entrega es poner a disposición un abanico de posibilidades, desde el cual sea posible guiar los procesos intraorganización.

A. El Reglamento especial de calificaciones (Ver Anexo N° 2, pág. 87): Evaluar periódicamente la necesidad de actualizar dicho reglamento será recomendable, solo en caso que represente un obstáculo para el sistema. En caso contrario, es decir, que los obstáculos no respondan al reglamento sino a otras condicionantes, será más efectivo declarar los procesos en una política de gestión del desempeño, que por el grado de flexibilidad es adaptable a nuevas circunstancias en un menor plazo.

El artículo 49, de la Ley N° 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, autoriza la dictación de reglamentos especiales por institución, adecuados a las necesidades y condiciones de cada organismo.

De acuerdo a ello, los Ministerios del Interior, Secretaría General de la Presidencia y de Hacienda emitieron una Guía metodológica de Reglamentos Especiales de Calificaciones, en el contexto del Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública en el año 1998, que expone los elementos que son y los que no son posibles de modificar en este documento.

A lo anterior se suma como antecedente el documento de Orientaciones para la elaboración y/o modificación de reglamentos especiales de calificaciones, que la DNSC difundió en Noviembre de 2009, donde se abordan aspectos normativos, técnicos y procedimentales para realizar dichas modificaciones.

Con esto, y al profundizar la reflexión y discusión en torno a este instrumento, es posible plantear que cualquier modificación de éste, debiera considerar al menos los siguientes

puntos que se describen a continuación, los que van en concordancia con el Modelo de Gestión del Desempeño que este documento presenta, y que pasan a ser centrales para lograr la implementación de éste:

1. **Cantidad de informes de desempeño:** Con el objetivo de disminuir la carga de trabajo de los precalificadores asociada a la elaboración de los informes de desempeño y su notificación, se propone dejar solamente uno de éstos (o máximo dos para los servicios que actualmente tienen tres), el que considere al menos 6 meses de desempeño del período calificadorio que se defina.
2. **Metas de desempeño individual:** Considerar el establecimiento de metas entre jefatura y funcionario, lo que involucra el diseño de un instrumento auxiliar y su utilización para la gestión de dichos compromisos o metas de desempeño individual, que estén alineados con los objetivos estratégicos de la unidad y de la institución. Esto supone la existencia de una metodología para su construcción, seguimiento y evaluación, lo que podría incorporarse en forma más extendida en la Política de Gestión del Desempeño del servicio.
3. **Retroalimentación:** Definir la retroalimentación como un proceso permanente, de responsabilidad directa de la jefatura, con el fin de orientar a los funcionarios en su desempeño, reconociendo sus fortalezas y mostrando cómo mejorar sus debilidades. Lo anterior implica también la existencia de una herramienta auxiliar donde registrar los puntos centrales y acuerdos del diálogo sostenido para estos fines. Estos acuerdos pueden estar vinculados directamente a las metas, o surgir a partir de compromisos asociados a las competencias, ya sea para mantener, reconocer, reforzar u observar determinadas conductas.
4. **Escala de notas en Listas de Calificación:** Utilizar una escala de notas que permita al menos 90 puntos de dispersión entre la persona calificada con la nota más baja (base lista 4) y la mejor calificada (tope lista 1).
5. **Categorías de valoración de factores y subfactores:** Definir como máximo cinco categorías de evaluación; su descripción debe ser clara (operacional) y permitir una evaluación objetiva.
6. **Distribución de listas:** Establecer la lista 1 con una representación de al menos el 40% del puntaje posible (ejemplo: entre las notas 60 y 100).
7. **Factores y Subfactores:**
 - Establecer un subfactor asociado al cumplimiento de las metas de desempeño individual, recibiendo una ponderación superior o al menos al 30% del total de subfactores.
 - Incorporar para las jefaturas y profesionales con personal a cargo, un subfactor asociado a la capacidad de gestionar el desempeño de su equipo.

- Operacionalizar los subfactores en indicadores específicos claros y bien diferenciados.

Junto con los elementos ya señalados, se recomienda que los servicios evalúen la necesidad de modificar el período calificadorio, de acuerdo a sus necesidades.

En anexos se presenta una propuesta de reglamento especial de calificaciones, que ejemplifica cómo pueden ser incorporados los aspectos aquí señalados.

B. Perfiles de cargo (Ver anexo N° 5 pág. 95): Esta herramienta debe contribuir a establecer los objetivos del cargo y las condiciones que debe cumplir quien lo desempeñará, de tal forma de tener una base objetiva para asignar tareas, metas y compromisos individuales coherentes con el nivel de desempeño de los colaboradores y los requisitos del cargo.

El perfil del cargo debe ser actualizado sistemáticamente para que mantenga un aporte de valor y los requerimientos de desempeño con los objetivos estratégicos del servicio. Las áreas de Gestión de Personas deben gestionar esta actualización, idealmente haciendo partícipes a los integrantes de la organización y sus jefaturas.

C. Metas individuales (Ver anexo N° 3, pág. 91): Instrumento donde se señala las metas y compromisos del funcionario. Como se señaló precedentemente, debe estar en sintonía con las metas institucionales, las metas colectivas, y el perfil del cargo de cada persona. Una metodología simple para analizar la calidad, coherencia y alineamiento de las metas es la que se denomina SMART (INTELIGENTE), por sus siglas en inglés que significan:

Specific (Específicas). Las metas deben ser específicas y no vagas.

Measurable (Medibles). Las metas deben ser susceptibles de ser medidas.

Achievable (Realizables). Las metas definidas deben ser demandantes, pero sobre todo deben ser realizables.

Realistic (Realistas). Las metas deben estar dentro del campo de posibilidades de las personas.

Time-bound (Temporalmente acotadas). Las metas deben ser acotadas en el tiempo.

En esta herramienta, se puede distinguir lo que significa desarrollar capacidades para obtener mejores desempeños a través de los compromisos de mejora y lo que significa establecer metas específicas relacionadas con los desafíos que enfrentan la unidad y la institución. Ambas se orientan a mejorar los resultados institucionales a través de desempeño individual, solo que los compromisos también pueden ser para prepararse para asumir funciones con mayores desafíos y responsabilidades.

D. Procedimiento para la retroalimentación: Este tema se profundiza en el siguiente punto (pág. 47).

E. Planes de Mejora o Planes de Desarrollo Individual: Dispositivo que contiene los acuerdos alcanzados, los compromisos de mantención o mejora (ver Retroalimentación, pág. 57), y los apoyos/entrenamientos que requiere el funcionario para mejorar los resultados obtenidos.

F. Plan de actividades de mejora del sistema: por último, se debe considerar herramientas para establecer el plan de mejora del sistema global, describiendo actividades, plazos y responsables, de tal forma que la implementación del modelo sea gradual y coherente con las decisiones estratégicas del servicio.

5. La retroalimentación como proceso continuo y de valor en la gestión del desempeño individual



5. La retroalimentación como proceso continuo y de valor en la gestión del desempeño individual

5.1. CONCEPTO, RELEVANCIA Y CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA RETROALIMENTACIÓN

Toda nuestra conducta retroalimenta. Esta afirmación puede parecer una exageración, pero en el contexto de una relación laboral, no solo se entrega *feedback* verbalmente, sino que con frecuencia ella está reducida a elementos no verbales. De este modo, aún cuando alguna jefatura considere que jamás ha realizado una retroalimentación, es casi imposible que no haya entregado algún mensaje, consciente o inconscientemente, a sus colaboradores respecto del trabajo desempeñado. Por cierto, cuando hablamos de retroalimentación, en el marco de un sistema estratégico de gestión del desempeño, nos referimos a un espacio más estructurado, planificado, y que debe cumplir con determinadas condiciones para ser constitutivo de valor agregado.

¿Qué es, entonces, la Retroalimentación? En la web es posible encontrar múltiples definiciones de retroalimentación, de modo que si bien no es una palabra aún reconocida por la Real Academia Española de la Lengua, en el uso cotidiano está instalada. Desde la teoría de sistemas, o desde las definiciones académicas de determinadas facultades profesionales, es posible reconocer ciertos elementos comunes, que permiten postular una definición específica, aplicada a la gestión del desempeño.

En este marco, entenderemos la retroalimentación como *“un espacio permanente de **diálogo** entre jefatura y colaborador para definir metas, monitorear el proceso, y revisar los resultados obtenidos en un período específico. Su propósito es **generar aprendizajes** que permitan la **mejora** del rendimiento individual, y entreguen elementos relevantes para el rendimiento colectivo¹⁰”*.

¹⁰ Definición elaborada por el Servicio Civil, en base a conceptualizaciones propuestas por diversos autores.

La retroalimentación es un proceso conversacional estructurado entre jefatura y funcionario, orientado a lograr que los conocimientos y conductas individuales de los funcionarios, contribuyan efectivamente a los resultados organizacionales,¹¹ que contribuyan a incrementar la calidad de los productos y servicios ofrecidos.

Por cierto, se distingue de la notificación de múltiples formas. A saber:

- La notificación es un acto final, sobre hechos consumados. La retroalimentación permite entregar *feedback* de proceso, permitiendo identificar el estado de avance de las metas, las eventuales desviaciones, o bien corregir prioridades, todo lo cual posibilita mejoras oportunas.
- La notificación es unilateral: va desde la jefatura al colaborador. La retroalimentación es “de ida y vuelta”. Es decir, no solo consiste en la entrega desde la jefatura al colaborador, sino que también se invierten los roles emisor-receptor, permitiendo aprendizajes mutuos.
- La notificación no retroalimenta si se comunica solo la nota. La retroalimentación expresa juicios fundados sobre el proceso, con aciertos y errores, fortalezas y debilidades, desafíos y proyecciones.
- La notificación no genera, necesariamente, aprendizaje, ya que en ella solo se informan los resultados cuantitativos obtenidos. La retroalimentación busca generar aprendizaje y mejora, a través de un espacio de calidad.

La retroalimentación es un proceso que ayuda a proporcionar información sobre las competencias de las personas, sobre lo que sabe, sobre lo que hace y sobre la manera en cómo actúa. La retroalimentación permite describir el pensar, sentir y actuar de la gente en su ambiente y por lo tanto nos permite conocer cómo es su desempeño y cómo puede mejorarlo en el futuro.

- La relevancia que tiene este proceso en la gestión del desempeño es múltiple, puesto que un espacio de retroalimentación de calidad brinda diversos beneficios. Entre otros aspectos, permite:
- Verificar que existe comprensión y acuerdo sobre las metas, desafíos, prioridades y roles en la relación laboral, facilitando el monitoreo de los resultados.
- Mejorar el control sobre los resultados, evitando que determinados errores persistan durante todo el período.
- Mejorar la comunicación entre jefaturas y colaboradores, fortaleciendo por tanto la relación laboral y el clima grupal.

¹¹ Informe Final del Proyecto: “Modelo y Diagnóstico del Subsistema de Gestión del Desempeño Individual y su Sistema de Calificaciones, en la Administración Civil del Estado”. Servicio Civil. 2008.

- Objetivar la evaluación final, al brindar elementos consistentes, coherentes y basados en evidencia.
- Identificar y potenciar talentos ocultos.

Zeus y Skiffington (2000) también postulan una serie de réditos o beneficios que reporta la retroalimentación, listándolos de la siguiente manera:

1. Despierta un sentimiento de pertenencia en los individuos.
2. Actúa fortaleciendo la probabilidad de que se perpetúe el comportamiento deseado, sobre todo si se practica intermitentemente. Si el *feedback* es negativo, puede inducir al individuo a luchar con más fuerza para mejorar y desarrollar su rendimiento.
3. Potencia los puntos fuertes del individuo y sus contribuciones a la organización.
4. Crea una relación entre el directivo y el empleado generando confianza y una comunicación de doble sentido entre emisor y receptor.
5. Genera autoestima, confianza y seguridad.
6. Ayuda al colaborador a desaprender hábitos improductivos o ineficaces.

Figura N° 5
Ciclo de Gestión del Desempeño



Fuente: Elaboración Servicio Civil

5.2 EL PROCESO DE RETROALIMENTACIÓN Y SUS CARACTERÍSTICAS OPERATIVAS

Tal como se ha señalado, la retroalimentación del desempeño debe cumplir ciertas características para que ella pueda ser considerada un aporte en el proceso. En primer lugar, debe basarse en los aspectos planificados. Esto quiere decir que debe orientarse por las metas definidas con anterioridad en la fase de planificación del desempeño, las que a su vez están vinculadas a la tríada METAS INSTITUCIONALES - METAS COLECTIVAS - PERFIL DEL CARGO.

Poco servirá una retroalimentación que no se vincule con el logro de los desafíos propuestos. Al mismo tiempo, será poco aporte si ella no permite generar una reflexión en torno a la contribución individual en el cumplimiento de los propósitos de la organización. Ello exige haber definido con anterioridad las metas y estándares de desempeños a lograr.

Por otro lado, la retroalimentación debe basarse en el desempeño. Es decir, en los resultados efectivos. Esto implica, además, que deberá referirse a conductas susceptibles de modificar, y por tanto no focalizarse en aspectos de la personalidad.

Otra característica de un buen proceso de retroalimentación, es que debe basarse en juicios fundados y no en supuestos. Ello demanda registrar los antecedentes relevantes que permitan objetivar un juicio, sin que ello implique abrumar a un colaborador con un dossier de pruebas. Un exceso de información puede ocasionar un cierre en la escucha, aspecto que mermará los resultados positivos de la entrevista.

Por cierto, debe ser lo suficientemente específico para no generalizar afirmaciones taxativas sin suficientes medios de verificación, pero sin que implique que una sola acción puntual resulta suficiente para sostener una crítica.

Debe evitarse, en el proceso, caer en juicios infundados y en prejuicios. Para ello es importante recordar que lo que se afirma en un proceso de retroalimentación, también está reflejando a quién lo dice. Es decir, un juicio habla de mis propias expectativas, preferencias, marcos de referencias, características, etc.

El rol de gestor de personas que debe cumplir toda jefatura, demanda a su vez que el área de recursos humanos sea un asesor permanente, entregando orientaciones, el marco de funcionamiento, y poniendo a disposición las herramientas técnicas y operativas adecuadas.

Desde esta perspectiva, es posible encontrar numerosas recomendaciones para las jefaturas, vinculadas a buenas prácticas para la retroalimentación, y que señalan una serie de consejos para enfrentar el proceso de manera exitosa. Entre las más frecuentes están:

1. Planifique la entrevista de retroalimentación. Es importante que tanto el colaborador como la jefatura acuerden un momento conveniente para ambos, de modo que la retroalimentación sea esperada y no sorpresiva.
2. Organice su agenda. No programe otras entrevistas o reuniones impostergables antes o inmediatamente después de la entrevista de retroalimentación. Recuerde que el

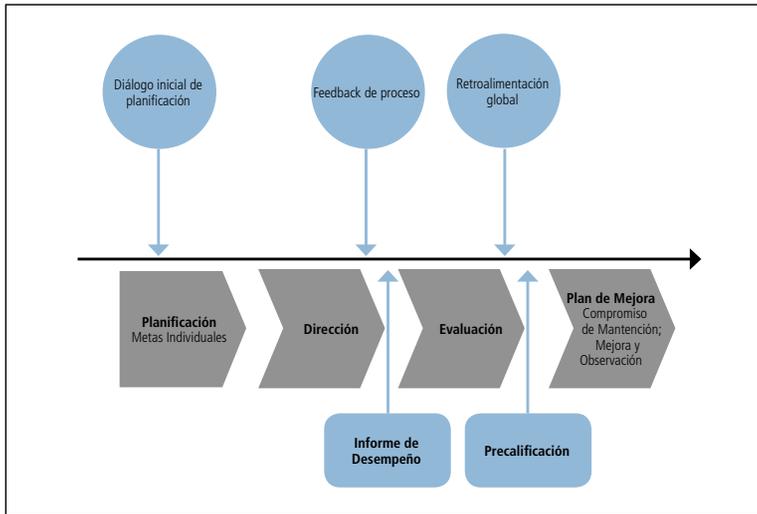
tiempo que destine puede variar de persona en persona, y por alguna coyuntura particular. Es importante otorgar el tiempo suficiente para desarrollar el proceso con calidad, y llegar a acuerdos significativos. Por ello el tiempo programado debe permitir flexibilidad.

3. Reúna antecedentes que le permitan fundar sus juicios, pero recuerde que este espacio no es para “*pasar la cuenta*” ni imponer una visión unilateral. Ya que el propósito de la retroalimentación es generar aprendizaje, para mejorar el desempeño, se requiere que se de en un ambiente de confianza y apertura mutua.
4. Brinde la atención necesaria a su interlocutor. Para que la retroalimentación efectivamente sea contributiva, el colaborador debe sentirse respetado. Por ello, evite responder el correo electrónico, el teléfono, o distraerse en otras tareas que pueden esparar, de modo que pueda prestar atención a lo que se está conversando.
5. Cree las condiciones para que el ambiente sea de mayor comodidad. Para facilitar la apertura, la sinceridad y la buena disposición a recibir y dar críticas y reconocimientos, es recomendable realizar toda acción o gesto de cortesía que se requiera. Partir con una conversación informal, quizás no referida directamente al trabajo, puede permitir bajar resistencias iniciales, romper el hielo, y mejorar la voluntad de escucha.
6. Ofrezca la palabra. Dado que el propósito –como se ha señalado– es posibilitar el aprendizaje para la mejora, no es necesario que la jefatura comience a listar las fortalezas y debilidades de su colaborador. Se recomienda, en general, solicitar una autoevaluación, que considere elementos de contextos al desempeño individual, tales como el rol de la jefatura, el equipo de trabajo, las demandas del entorno, etc. Esto permitirá visualizar con anticipación los puntos de consenso y los de disenso.
7. Al final de la entrevista, verifique que los acuerdos son comprendidos del mismo modo por ambos, y que son **efectivamente acordados**.
8. Realice los ritos de cierre necesarios para dar solemnidad a los acuerdos, con especial énfasis en la necesidad del aporte de la persona para el éxito del trabajo del equipo y de la institución. Firmar lo acordado puede ayudar en este sentido, velando porque sea en un ambiente favorable para eliminar sensaciones supuestas o reales de coerción o consecuencias negativas.

Si bien profundizaremos en una secuencia posible de desarrollo de la entrevista de retroalimentación, es importante tener en perspectiva que ella se enmarca en el ciclo amplio de gestión del desempeño, y por ello es parte de un proceso continuo.

Asimismo, puesto en el escenario del ciclo anual de gestión del desempeño y el sistema calificadorio, la retroalimentación opera también de manera continua, siendo recomendable que ella se realice previa a los informes de desempeño respectivo, y previo a la precalificación.

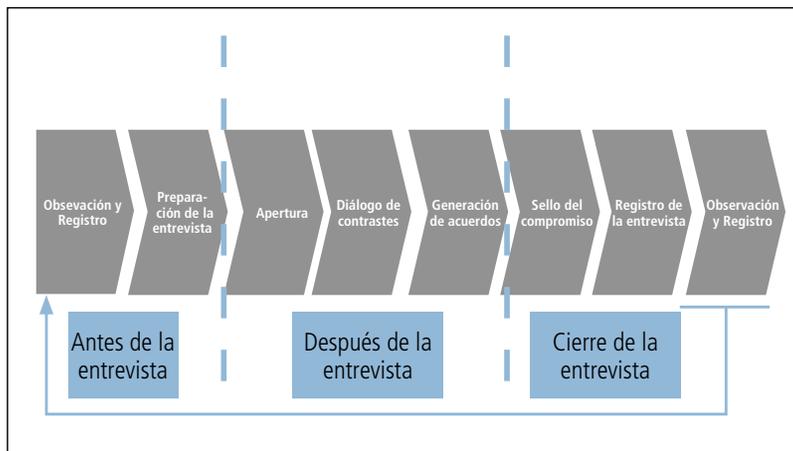
Figura N° 6
La retroalimentación en el ciclo anual de gestión del Desempeño y el Proceso calificadorio



Fuente: Elaboración Servicio Civil

En relación a los pasos de la retroalimentación, dependerá del modelo que se adopte o se construya la secuencia adecuada. No obstante, es posible sugerir como pasos mínimos los siguientes:

Figura N° 7
Secuencia de preparación, desarrollo y cierre de entrevista de retroalimentación



Fuente: Elaboración Servicio Civil

ANTES DE LA ENTREVISTA:

- a) **Observación y registro:** Consiste en la conducción, supervisión y registro de hechos relevantes, que la jefatura debe realizar con respecto al desempeño del colaborador. Registrar oportunamente permite contar con información precisa para fundar la evaluación que se realizará. Dicho en otros términos, una entrevista de retroalimentación tendrá poca utilidad si no hay nada relevante que revisar. La jefatura debe enfrentar la entrevista con una opinión clara y fundada respecto del desempeño de un colaborador, así como las causas probables de un eventual mal desempeño.
- b) **La preparación de la entrevista.** Consiste en preparar los antecedentes reunidos, ordenando el diagnóstico o evaluación que la jefatura tiene. Priorizar aquellos aspectos que interesa principalmente revisar, en especial aquellos que constituyen los ámbitos de mejora más relevantes. Visualizar previamente los potenciales desacuerdos, permite diseñar una entrevista que minimice los posibles conflictos, y releve tanto las fortalezas como las áreas de mejora. Arcas (2004) señala que es necesario *“identificar un problema de escasez de rendimiento (¿es habitual, atípico, repentino?) o de rendimiento alto”*. Del mismo modo, es recomendable que exista un análisis previo de las posibles causas de un bajo o alto rendimiento, lo que deberá contrastarse con la visión que al respecto tenga el colaborador.

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA:

- a) Apertura. En especial cuando se trata de retroalimentaciones formales y estructuradas, es recomendable recibir adecuada y cortésmente al colaborador, de manera que se sienta acogido. Todo lo que pueda contribuir a bajar resistencias, romper el hielo, mejorar la predisposición a dar y recibir *feedback* será bienvenido. Del mismo modo, introducir la entrevista señalando si ella corresponde a una retroalimentación de proceso o final es del todo relevante, porque el margen de superación o mejora varía de acuerdo al período de desempeño en que ella se efectúa.
- b) Diálogo de contrastes. En esta etapa se produce el diálogo. Es recomendable iniciar con la opinión del propio colaborador, para luego exponer los juicios del retroalimentador. Los puntos de convergencia y divergencia aparecen en este momento, y el diálogo debe permitir arribar a compromisos en cada una de las posibles salidas o conclusiones. Es importante comunicar el impacto, en caso de desempeños deficientes, fundando los juicios en los registros pertinentes o en antecedentes objetivos. Arcas (2004) sugiere *“equilibrar lo positivo y lo negativo (Técnica del sándwich: Comenzar con algún aspecto positivo, seguir con temas a cambiar, y finalizar con una actitud de confianza hacia el cambio futuro)”*.
- c) Generación de acuerdos o compromisos. Una vez que se ha debatido en torno a las fortalezas, debilidades, logros, déficit y las condiciones objetivas que los condicionaron o facilitaron, es necesario generar los acuerdos o compromisos de mantención, mejora y observación, los que se profundizarán en el siguiente punto.

CIERRE DE LA ENTREVISTA:

Sello del compromiso. Confirmar los acuerdos y su cabal comprensión ayuda a disminuir el margen de subjetividad interpretativa, facilitando el posterior monitoreo de los compromisos acordados. El cierre debe ser igual de motivador que la apertura, de modo que el ánimo del colaborador esté orientado a los desafíos de manera favorable para el cambio. Así como debe sentirse reconocido por sus logros, debe sentirse estimulado para mantener y/o mejorar su desempeño.

Registro de la entrevista. Si bien durante la entrevista es posible hacer algunos registros, lo recomendable es brindar atención al colaborador. Por ello, se sugiere una vez finalice la entrevista, registrar los elementos relevantes para la jefatura, especialmente aquellos que pueden orientar el proceso formal de evaluación, y el posterior seguimiento de lo acordado.

Cabe señalar que los pasos señalados corresponden al diseño de una entrevista de retroalimentación estandarizada. No obstante, dado que el *feedback* será necesario cada vez que una determinada situación lo amerite, es posible simplificar el proceso, ajustándolo a la frecuencia de los contactos que se requieran.

5.3 RESULTADOS DE LA RETROALIMENTACIÓN: LOS ACUERDOS O COMPROMISOS (VER ANEXO N° 4, PÁG. 93)

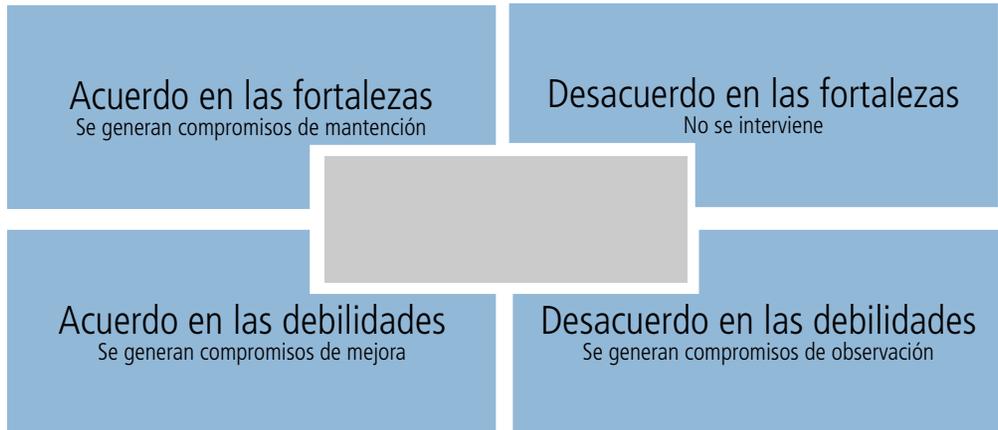
Otra herramienta, esta vez útil para enfrentar los resultados concretos de una entrevista de retroalimentación (especialmente aquella que ocurre en el proceso o al final de un período de desempeño), es la Matriz de Acuerdos/Desacuerdos y Tipos de Compromisos. Esta herramienta, que tiene como base el análisis FODA, permite facilitar la visualización de resultados probables, disminuyendo la tensión de la retroalimentación al proponer mecanismos sencillos para resolver las eventuales discrepancias.

Según este modelo, al contrastar los juicios sobre el desempeño que tienen jefatura y colaborador, es posible que surjan cuatro salidas posibles:

• Acuerdo en las fortalezas:	La jefatura y el colaborador coinciden en aquellos aspectos mejor logrados en el período de desempeño. No se genera conflicto.
• Acuerdo en las debilidades:	La jefatura y el colaborador coinciden en aquellos aspectos menos logrados en el período. No se genera conflicto.
• Desacuerdo en las fortalezas:	Si bien el colaborador no percibe como fortalezas aquellas que sí identifica su jefatura, no hay conflicto.
• Desacuerdo en las debilidades:	La jefatura percibe debilidades que no son consideradas como tales por el colaborador. Es un área de confrontación de juicios.

El siguiente esquema¹² muestra el tipo de compromisos que se propone generar en cada polo de acuerdos/desacuerdos en este proceso de diálogo. Es importante recordar que el propósito de la retroalimentación es generar aprendizaje, que posibilite la mejora del desempeño:

Figura N° 8
Posibles resultados de la entrevista de retroalimentación



Fuente: Centro de Psicología Empresarial. Facultad de Psicología, Universidad del Desarrollo

Los compromisos de mantención apuntan a sostener en el tiempo aquellos aspectos mejor logrados, de manera que sea explícita la valoración, y no se produzca un descenso en el estándar alcanzado.

Los compromisos de mejora se definen para disminuir brechas de desempeño entre el estándar esperado y el obtenido. Como tal, demandan no solo acciones de parte del colaborador, sino también de la jefatura, toda vez que éste debe intentar proveer o buscar los mecanismos necesarios para apoyarlo.

En el caso de existir desacuerdo en las fortalezas, y dado que ello no implica conflicto alguno, se sugiere no declarar compromisos.

Finalmente, en caso de desacuerdo en las debilidades, es recomendable generar compromisos de observación, es decir, acordar qué aspectos serán especialmente observados en el próximo período en relación con la discrepancia, de modo de objetivar los juicios. En general, esta acción genera por sí sola un cambio positivo, por cuanto el colaborador visualiza un aspecto que omitía, y le brinda atención que se traduce en mejor desempeño. En definitiva, sin que se impusiera la opinión de uno u otro, se genera aprendizaje

¹² Este modelo ha sido organizado y sistematizado por el Centro de Psicología Empresarial de la Facultad de Psicología, de la Universidad del Desarrollo.

y mejora. De modo que se cumple con el propósito de la retroalimentación, al tiempo que se evita el deterioro de la relación laboral.

Respecto a los compromisos de mejora, es importante acordar el rol crítico (prioridades/énfasis) y definir desafíos (selección de intervenciones).

Rol crítico: se refiere al papel esperado, “aquello que la organización espera que la persona haga bien, y con arreglo a lo cual su trabajo será valorado” (Longo, 2006).

Definición de desafíos: Deberán definirse de manera que permita identificar una acción observable y verificable, que permita identificar desafíos concretos.

En el siguiente cuadro se pueden apreciar algunas intervenciones a considerar en los planes de mejora, según las debilidades identificadas: relación entre causas de déficit en una capacidad y ejemplos de acciones correctivas¹³.

Causas				
Falta de conocimientos (modelos de procesamiento):	Falta de información	Falta de desarrollo en habilidades	Personalidad incongruente con las exigencias del trabajo	Valores o criterios incongruentes con el trabajo
⇕	⇕ Tipos de Acciones Correctivas ⇕			⇕
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Educación • <i>Mentoring</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de productos y competencia • Análisis de clientes • Mejora del sistema de control de gestión y/o la supervisión • <i>Mentoring</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar reclutamiento y selección • Entrenamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar reclutamiento y selección • <i>Coaching</i> especial 	<ul style="list-style-type: none"> • Inducción • Mejorar liderazgo • Comunicaciones de la compañía, Clima organizacional

¹³ Pucheu, Andrés. Algunas precisiones sobre la idea de competencia y sus determinantes en el enfoque conductual. Versión extensa del artículo aparecido en Revista Chilena de Psicología. 2002.

5.4 ROL DE LA JEFATURA EN EL PROCESO DE RETROALIMENTACIÓN

La Gestión del Desempeño es, principalmente, una herramienta de gestión directiva. Ello implica que es responsabilidad central de las jefaturas, y al mismo tiempo es uno de sus principales recursos de gestión. Sin embargo, tanto de los diagnósticos realizados como de los espacios de interacción directa entre el Servicio Civil y jefaturas de línea, resulta evidente que el tema ha sido percibido durante mucho tiempo como una carga burocrática y administrativa, que no solo no aporta valor, sino que “resta tiempo para las tareas centrales de las jefaturas”. Esta afirmación evidencia que la gestión de personas parece ser asumida como algo lejano del ejercicio del liderazgo. A este respecto, es fundamental concordar que la responsabilidad de conducir a un equipo de trabajo es, indelegablemente, de la jefatura. Dicho en otros términos, si un colaborador mantiene durante todo un período un mal desempeño, y no ha recibido *feedback* de proceso, hay una corresponsabilidad de su jefatura en sus resultados.

En esta misma línea, dar retroalimentación de calidad no es necesariamente fácil. Por el contrario, demanda la puesta en escena de múltiples destrezas relacionales y comunicacionales. Y exige, por sobre todo, dejar de lado el rol de jefatura jerárquica para transformarse en un líder de personas.

Esta distinción, lejos de ser una sutileza semántica, encierra un cambio de enfoque o conceptualización muy profundo, ya que implica nuevas exigencias a quienes asumen roles que los ponen al frente de equipos de trabajo. En efecto, una forma de concebir a la jefatura, tradicionalmente presente en organizaciones jerárquicas y formalistas, define su rol como *aquel que se coloca en la cúspide de una relación jerárquica de mando-obediencia, ejerciendo ese poder de decisión, de disciplina, y de mandato hacia sus subordinados*. Motivación, compromiso, mística, desarrollo del potencial, entre otros, quedan muchas veces excluidos de la relación laboral cuando se impone un tipo de jefatura de estas características. No obstante, tal como se ha señalado las instituciones tanto públicas como privadas requieren cada vez más de líderes que de jefaturas meramente jerárquicas.

Martha Alles (2008) propone que una jefatura es “la persona que debe **responder por su propio trabajo y por el de aquellas personas que se encuentran bajo su supervisión...** Jefe es la persona responsable de conducir un equipo de gente capaz de obtener resultados. Un gerente debe brindar a su equipo un liderazgo eficaz, agregando valor al trabajo de sus subordinados”¹⁴.

En muchas empresas privadas de vanguardia, la selección de sus equipos directivos se basa más en aquellas habilidades generales que en aquellas más técnicas. Esto, porque el conocimiento técnico de un determinado tema, sistema o disciplina puede ser entrenado con relativa facilidad. Por el contrario, habilidades como el liderazgo, la comunicación efectiva, la visión estratégica, o el desarrollo de equipos son –cuando menos– de complejo entrenamiento y desarrollo, pues se vinculan directamente con predictores más estables y estructurales como la personalidad y la cognición.

¹⁴ Martha Alles. “Desempeño por Competencias. Evaluación en 360°”. Buenos Aires, 2008.

De este modo, un líder tiene un rol central en la conducción de sus equipos de trabajo, y debe desarrollar una gestión del desempeño en que la retroalimentación constituye una herramienta central.

A partir de estas definiciones, se identifican algunas responsabilidades inherentes al rol de líder o quien cumpla una función de jefatura:

Retroalimentar continuamente a sus colaboradores, en un diálogo permanente.

Desarrollar, con la asesoría del área de gestión de personas, las habilidades y conocimientos para implementar dicho proceso.

Facilitar la clarificación de roles entre sus colaboradores, explicitando la contribución individual a los objetivos estratégicos.

Identificación de los talentos emergentes, las fortalezas y áreas potenciales de mejoramiento de los integrantes de su equipo.

5.5 ALGUNAS HERRAMIENTAS PARA POTENCIAR LA RETROALIMENTACIÓN

La ventana de Johari

Una herramienta útil para entrenar el rol de retroalimentador y retroalimentado es la denominada “Ventana de Johari”. Este instrumento, proveniente de la psicología cognitiva, fue elaborado por Joseph Luft y Harry Ingham (1955). La combinación de las letras de inicio de ambos psicólogos da el nombre a esta técnica. Si bien es un modelo de análisis que ilustra el proceso de comunicación y la dinámica de las relaciones personales, en el ámbito laboral puede aportar a la visualización de las características comunicacionales propias, lo que cobra especial valor en el contexto de la retroalimentación.

Según el modelo, cada persona puede ser considerada como una superficie dividida en 4 cuadrantes en función del conocimiento que a posee sobre sí misma y que los demás poseen sobre ella.

ZONA ABIERTA Conocida por mí y conocida por los otros	ZONA CIEGA Desconocida por mí y conocida por los demás
ZONA OCULTA Conocida por mí y desconocida por otros	ZONA DESCONOCIDA Desconocida por mí y desconocida por otros (inconsciente)

El siguiente ejemplo operacional de la Ventana de Johari muestra cómo pueden agruparse en cada cuadrante determinados aspectos:

<p>ZONA ABIERTA Yo y los otros sabemos: <i>“Sé que tengo un carácter tranquilo y los demás también lo saben”</i></p>	<p>ZONA CIEGA Yo no me conozco a mí mismo: <i>“Yo creo que soy bueno, pero los demás dicen que soy malo”</i></p>
<p>ZONA OCULTA Es mi vida secreta: <i>“Tengo un defecto; no quiero que los demás se den cuenta”</i></p>	<p>ZONA DESCONOCIDA Nadie lo sabe, ni yo ni los otros (inconsciente): <i>“Ni yo ni los demás sabemos el comportamiento que yo tendría frente a un peligro de muerte”</i></p>

Al ampliar la zona abierta hacia la zona oculta, mejora las comunicaciones: mayor apertura hacia los demás:

<p>ZONA ABIERTA (Conocida por mí y los otros) APERTURA</p>	<p>ZONA CIEGA (Desconocida para mí y conocida por los demás) </p>
<p>ZONA OCULTA (Desconocida por otros)</p>	<p>ZONA DESCONOCIDA (Desconocida por mí y por los demás; inconsciente)</p>

Al ampliar la zona abierta hacia la zona ciega, por medio de la retroalimentación, aumenta mi autoconocimiento.

<p>ZONA ABIERTA (Conocida por mí y los otros) RETROALIMENTACIÓN</p>	<p>ZONA CIEGA (Desconocida para mí y conocida por los demás) </p>
<p>ZONA OCULTA (Desconocida por otros)</p>	<p>ZONA DESCONOCIDA (Desconocida por mí y por los demás; inconsciente)</p>

OTRAS HERRAMIENTAS

Tanto en recursos bibliográficos como en la abundante información accesible a través de Internet, es posible encontrar ejemplos específicos de técnicas y herramientas para desarrollar habilidades para dar y recibir *feedback*.

Por ejemplo, el grupo GERZA, empresa mexicana especializada en dinámicas de grupo, ha desarrollado un simple ejercicio que apunta a fomentar la apertura a la retroalimentación por medio de la retroalimentación anónima, y a proporcionar retroalimentación a aquellas personas que habitualmente inhiben la retroalimentación y la comunicación eficaz. Detalle de esta y otras actividades pueden ser consultados de manera gratuita en <http://www.gerza.com/dinamicas/dinamicas.html>.

Una rápida revisión de recursos libres en Internet permitirá encontrar otras herramientas que, previo análisis de factibilidad y aplicabilidad, podrán ser adaptados o consultados como referencias en el diseño de instrumentos propios.

6. Orientaciones para la definición de una Política de Gestión del Desempeño



6. Orientaciones para la definición de una Política de Gestión del Desempeño

Una política es una matriz orientadora, un marco general. Es el punto de partida desde donde es posible para una organización declarar sus intenciones base para planificar el camino deseado y desde allí las acciones a desarrollar en un determinado ámbito. Por tanto, es una guía que representa el deber ser institucional y a la vez plantea ciertos criterios¹⁵.

De acuerdo a la Real Academia Española de la Lengua, una política es un “arte o traza con que se conduce un asunto o se emplean los medios para alcanzar un fin determinado”, o también, las “orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado”.

La Política de Gestión del Desempeño resulta ser otra herramienta de alineamiento para los integrantes de la organización, dado que estará contenida en la Política de Gestión de Personas, que debiera haberse construido en base a las definiciones estratégicas. De esta manera, al nacer directamente ligada a la estrategia, la política orienta la formulación y aplicación de las declaraciones fundamentales, y su posterior operacionalización en acciones concretas.

Para construir la Política de Gestión de Personas la Universidad Alberto Hurtado¹⁶ ha planteado la necesidad de considerar los siguientes focos, que constituyen a la vez las etapas de construcción: Objetivos Estratégicos de la institución, Normas que condicionan la gestión de personas, Principios éticos que rigen y orientan la gestión de personas y el Funcionamiento operativo de los sistemas de gestión de personas.

¹⁵ Este planteamiento se enmarca en el servicio de consultoría para la asesoría especializada en Políticas de Gestión de Personas otorgada a la DNSC por parte de la Universidad Alberto Hurtado en el año 2009.

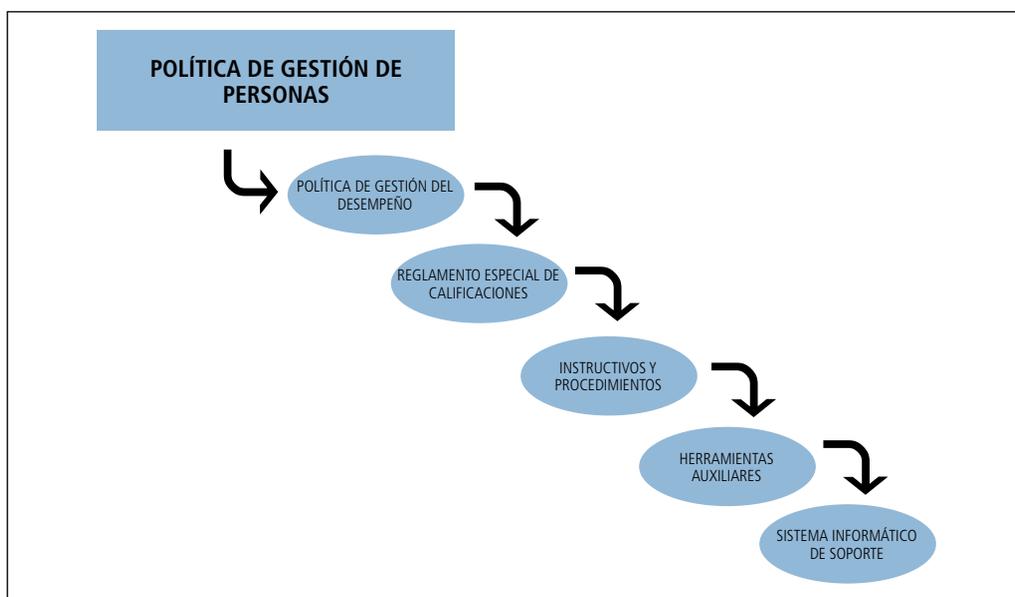
¹⁶ Ídem.

Es así como en una primera fase será necesario un análisis estratégico que involucre la mirada institucional, gubernamental y sobre las capacidades de los recursos humanos de la organización; luego una reflexión y consideración acerca del marco normativo, ético y la disponibilidad presupuestaria, y por último, la transformación de estas reflexiones en productos concretos: la formalización de objetivos y de la política de Gestión de Personas.

Una vez definida la Política, el próximo paso será identificar los procesos claves y delinear las políticas para cada uno de ellos: Reclutamiento y Selección, Inducción, Gestión del Desempeño, Capacitación, Desarrollo, entre otros. Estos procesos deben estar interconectados de forma clara, estableciéndose los flujos e interacciones posibles para el correcto funcionamiento conjunto de éstos y todos bajo una misma óptica, que es la Política de Gestión de Personas.

Figura N° 9

Política de Gestión de Personas y su vínculo con Gestión del Desempeño



Fuente: Elaboración Servicio Civil

La Política de Gestión del Desempeño debe ser pertinente y relevante y considerar como base los subprocesos clave de planificación, seguimiento-guía y evaluación del desempeño, más la definición de planes de mejora o desarrollo coherentes con las necesidades de capacitación detectadas.

Junto con lo anterior, el rol de la retroalimentación debiese ser central, dado que es una herramienta de diálogo permanente que promueve una relación entre jefatura y colaborador donde existe claridad de expectativas de parte de éste último como de la organización, lo que permite conectar directamente el aporte individual con los resultados

organizacionales. Con ello o sobre esa base será posible mejorar ese aporte individual, ese desempeño, lo que tendrá un impacto en los resultados globales.

Por otra parte es útil considerar que la Política es una herramienta flexible y dinámica, por lo cual cuando existan cambios en el contexto organizacional, en las definiciones estratégicas o en la declaración de valores de la organización, la Política debe ser revisada y actualizada de acuerdo al nuevo escenario.

La formulación participativa de cualquier Política será un factor de éxito para poder asegurar la legitimidad del proceso, al igual que una adecuada operacionalización en actividades específicas, como también su evaluación, la que considere tanto el grado de aplicación real de lo declarado, como también una medición del impacto, a través del establecimiento de indicadores.

Si en el punto anterior se considera indispensable la participación en la construcción de las políticas, no es menos importante la etapa de difusión de éstas, dado que una vez logrados los compromisos de quienes las implementan y guían a través de ellas, deben ser conocidas y aceptadas por todos aquellos que impactará.

Los factores de éxito de la política son el diseño y la aplicabilidad. Si la política está bien diseñada y operacionalizada, lo que involucra luego la planificación, coordinación y puesta en marcha de las acciones vinculadas, se pueden obtener beneficios a largo, mediano y corto plazo, donde los principales beneficiarios son las propias jefaturas y los colaboradores, por tanto, la organización en su conjunto, comprometiendo a los funcionarios en los procesos adecuados para gestionar el desempeño y orientarlos a la búsqueda de mejores resultados individuales y por tanto organizacionales.

Para la construcción de la Política de Gestión del Desempeño se entregan a continuación las siguientes consideraciones:

- Los principios y directrices planteadas en la Política deben ser coherentes y estar alineados con las definiciones estratégicas de la institución: misión, visión, objetivos estratégicos, y ser parte de una Política y Estrategia en Gestión de Personas que la contenga.
- Cualquier definición de política debe estar en concordancia también con los valores institucionales que se hayan establecido previamente.
- Conviene que sea revisada, actualizada y difundida periódicamente cada vez que cambien las definiciones estratégicas.
- Es recomendable llevar a cabo actividades de evaluación y seguimiento permanentes, para realizar los ajustes que sean pertinentes.
- La Política debe lograr orientar el desempeño hacia la excelencia, transparencia equidad y desarrollo profesional y organizacional.

- Debe alinear las conductas esperadas tanto para los evaluadores (jefaturas con personal a cargo) como para los funcionarios, y otros actores del proceso, si existen.
- Debe ser la base para evaluar los resultados individuales y organizacionales desde un punto de vista estratégico (indicadores).

7. Orientaciones para una estrategia de implementación



7. Orientaciones para una estrategia de implementación

Las condiciones sobre las cuales operan los sistemas de gestión del desempeño tienen un fuerte componente cultural. En efecto, dispositivos y procedimientos considerados exitosos en determinadas instituciones, puestos en práctica en otra organización pueden generar innumerables dificultades y problemas. Por ello, no existe ni el mejor sistema, ni la mejor política ni el mejor reglamento. Existen mejores prácticas para cada institución, ya que ellas deben responder a sus propias características y necesidades.

No obstante, es fundamental reconocer que la necesidad de impulsar cambios en los sistemas actuales de gestión del desempeño justifica los esfuerzos organizacionales. Resulta importante reconocer que ello debe ser considerado una intervención en las prácticas culturales de la institución, ya que esto permitirá diseñar una estrategia de implementación adecuada.

La cultura de una organización se compone no solo de las declaraciones formales, sino de otros factores. Rodríguez Garay (2009) señala que las pautas culturales surgen de la combinación entre los Sistemas (estrategias, políticas, normas, valores declarados), las Referencias (nacional, regional, profesional, sectorial), y las Creencias (supuestos, convicciones, valores compartidos).

Otros autores, como Turner (1961) señalan que si bien la institución requiere una determinada conducta de sus trabajadores (conducta requerida), siempre existirá la conducta aportada (lo que cada uno desarrolla en línea con lo requerido) y la conducta emergente, es decir, aquella que surge en grupos de trabajo de manera espontánea.

En definitiva, más allá de las declaraciones formales de una institución, la cultura recoge aspectos valorados, otros que se requieren reforzar o instalar, y otros que deben ser superados, en la perspectiva de consolidar culturas dispuestas al alto desempeño.

La modificación de un sistema de gestión del desempeño tendrá éxito si logra traspasar las resistencias culturales de jefaturas y funcionarios, e instalarse como prácticas validadas. Para que ello sea posible, se requieren varias condiciones. Longo (2006) propone el siguiente esquema:

Figura N° 10
Condiciones para la Gestión del Desempeño



Fuente: Francisco Longo y ESADE

En esta pirámide, el primer nivel está dado por las técnicas. Es el nivel del reglamento, el formulario y el sistema informático de soporte. Ellos deben ser idóneos y confiables. No obstante, a menudo presentan deficiencias tales que terminan por dificultar una tarea desde ya compleja. Evidentemente, este es un nivel imprescindible de abordar, pero en ningún caso representa la exclusiva solución.

Para que las técnicas tengan efecto, requieren de una organización adecuada del trabajo. Dicho en otros términos, el mejor reglamento será inútil si una jefatura debe dirigir, sin apoyos intermedios, a más colaboradores de los que resulta factible. Una adecuada organización del trabajo, en tanto estructuras, dotaciones y sistemas de gestión son fundamentales para instalar dispositivos de gestión del desempeño.

En un tercer nivel, se requiere que las políticas de Gestión de Personas sean coherentes entre sí, y con el sistema de gestión del desempeño. Por ejemplo, si se está pidiendo flexibilidad a los funcionarios para no recibir calificaciones óptimas, pero al mismo tiempo quienes no obtienen notas superiores son desvinculados, las resistencias al cambio se agudizarán. Del mismo modo, capacitación, incentivos, movilidad, entre otros, deben ser resultados coherentes del nuevo sistema, de manera que sea validado al interior de la institución.

Lo anterior demanda, necesariamente, capacidad y compromiso directivo. Es decir, que quienes ejercen el rol de líderes asuman que esta es una herramienta fundamental para su gestión, y que el desempeño de sus colaboradores es su responsabilidad. Sin embargo, no basta con que se convenzan de lo anterior, sino que requieren los apoyos

para cumplir adecuadamente con esta función. Fortalecer las habilidades directivas es un aspecto crítico en el desafío de instalar dispositivos de gestión estratégica del desempeño.

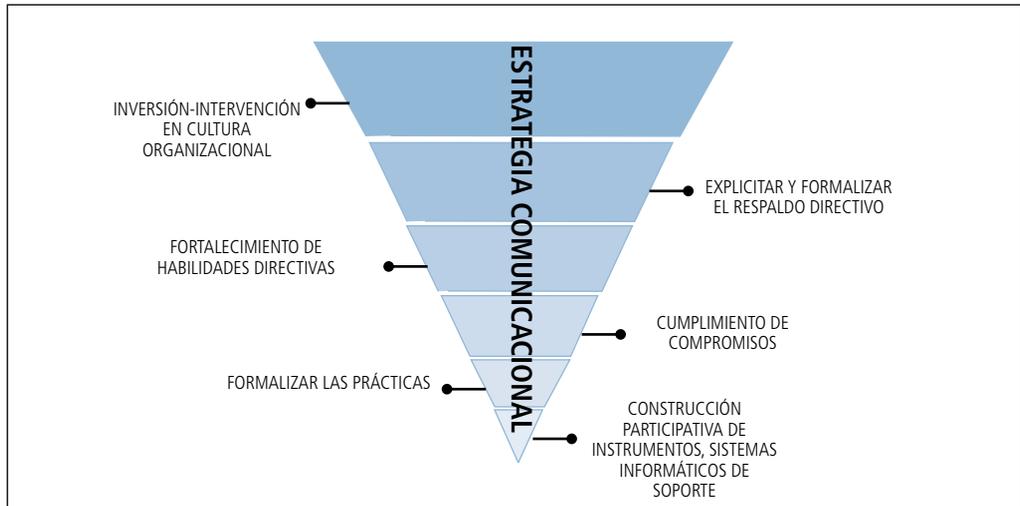
Movilizar a la institución en la dirección señalada exige claridad estratégica y liderazgo de la cúspide organizacional. En definitiva, se requieren altos directivos que sean capaces de relevar la gestión de personas, señalando explícitamente la responsabilidad de las jefaturas en la gestión del desempeño.

Finalmente, todas estas condiciones descansan en una cultura y clima organizacional adecuados. Si no existen confianzas mutuas, si las relaciones laborales están dañadas, si persisten problemas de malas prácticas laborales o, en extremo, son frecuentes los casos de maltrato laboral, es poco probable que se tenga éxito en la instalación de la gestión del desempeño, aún cuando todas las demás condiciones se cumplan.

Es interesante observar que estas condiciones evidencian que todo cambio en materia de gestión del desempeño implica una intervención en la cultura. Por ello, para efectos de pensar una estrategia de implementación resulta útil invertir el *iceberg* o pirámide, de modo de no perder de vista que toda intervención debe ser pensada desde su impacto en la consolidación de una cultura organizacional adecuada al desafío que se persigue.

Figura N° 11

Condiciones para la Gestión del Desempeño: Pensando una estrategia de cambio



Fuente: Elaboración Servicio Civil

Para avanzar en el diseño de estrategias de implementación, se propone a continuación una Plan o agenda de trabajo posible, la que requerirá los ajustes que cada caso amerite.

1. DISEÑAR/OPTAR POR UN MODELO

Se requiere que la institución declare formalmente qué espera de su sistema de Gestión del Desempeño. Y en consecuencia con tal definición, construir/adaptar el modelo que mejor se ajuste a la realidad y prioridades institucionales.

Un modelo es indispensable para guiar un proceso de cambio, especialmente en esta materia, en que es frecuente encontrar soluciones estandarizadas tales como la modificación reglamentaria o algunas iniciativas de dispersión de calificaciones. Sin embargo, es necesario cambiar de paradigma en relación al desempeño laboral, reconociendo que no basta con calificar a las personas para que su desempeño se oriente a la mejora y al desarrollo individual.

2. FORMALIZAR UNA POLÍTICA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO QUE DÉ CUERPO AL MODELO DECLARADO

Las políticas son la declaración formal de los principios que guiarán una determinada esfera de la gestión de una organización. Es la declaración que públicamente se formula para guiar a todos los actores dentro de determinadas definiciones estratégicas, principios, valores y procedimientos.

Como declaración de principios, ella debe ser coherente, clara y general. No debe confundirse con los procedimientos y reglamentos específicos y operativos, los que indudablemente será necesario diseñar una vez que la política se encuentra declarada.

El diseño de la política es una intervención en sí misma, o al menos debiese serlo. Esto dependerá, indudablemente, del grado de legitimidad que los actores le brinden al proceso. De modo que, en un escenario favorable al cambio, será recomendable que tanto el proceso de diseño como de difusión tengan hitos comunicacionales y simbólicos valorados por los integrantes de la organización.

El grado de participación funcionaria en el proceso de diseño de la política dependerá de las opciones que al respecto tome la institución. No existen recetas en esta materia. No obstante, la experiencia del Servicio Civil indica que la participación, entendida como un medio para optimizar los resultados y no como un fin en sí misma, potencia no sólo la calidad del trabajo sino que factibiliza el compromiso de los actores con el proceso.

3. MODIFICAR EL REGLAMENTO ESPECIAL DE CALIFICACIONES

Esta modificación debe ser realizada a la luz de una nueva Política de Gestión del Desempeño, que tenga a la base la declaración formal de un modelo. De allí en más, el reglamento requiere ser modificado en el mediano plazo, para ajustarlo a los nuevos lineamientos. Sin embargo, se sugiere que el proceso de rediseño del reglamento marche al menos a la par de la socialización del nuevo modelo y la política que lo sustente.

Esto, porque el instrumento debe estar en línea con tales definiciones generales, y para que pueda ser incorporado por los actores requiere coherencia con la visión estratégica institucional que al efecto se construya, difunda y promueva.

4. DISEÑAR LOS DISPOSITIVOS QUE FALTEN PARA COMPLETAR EL CICLO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO, Y/O MODIFICAR/COMPLEMENTAR LOS YA EXISTENTES

Si bien esto dependerá del nivel de desarrollo que cada institución tenga en el sistema, se presentan aquí algunos de los que con mayor frecuencia están ausentes o desconectados del sistema de gestión del desempeño.

- a. Diseñar programa de Inducción. Se sugiere hacerlo participativamente, para captar potenciales agentes inductores.

La inducción es una herramienta de gestión del desempeño relevante, ya que apunta a facilitar la inserción laboral para obtener un mejor desempeño, en menos tiempo que el que habitualmente demandaría la llegada directa y sin acompañamiento al puesto de trabajo. En efecto, la inducción cumple varios objetivos: Orientar a quien se incorpora, de modo que conozca las definiciones estratégicas generales de la institución y de su equipo. Debe conocer con quiénes interactuará, y qué otras áreas le resultarán importantes en su desempeño. Por supuesto, también debe conocer aspectos vinculados a prestaciones laborales relevantes. No obstante, también apunta a Entrenar, ya que es fundamental que conozca el perfil del cargo que servirá, las prioridades de su equipo y de su jefatura, así como otros aspectos relevantes. Además, la inducción apunta a Socializar a quien se incorpora, facilitando la comprensión de las prácticas culturales de la organización, e introduciéndolo a las dinámicas sociales que allí se generan. Finalmente, apunta a Fidelizar, es decir, a fortalecer el contrato psicológico con la organización, facilitando su acogida a través de valorizar el aporte que de él o ella se espera.

Todos estos objetivos demandan un diseño creativo. Y, fundamentalmente, del compromiso de toda la organización. Ello permitirá destinar tiempos suficientes al proceso inductivo, lo que se traducirá en mejores condiciones para el buen desempeño, en el corto plazo.

Es necesario diseñar mallas y acciones inductivas flexibles, perfiladas de acuerdo a si la persona que se incorpora lo hace desde fuera de la organización, o si cambia de dependencias o funciones de manera interna; si la persona proviene de otro servicio público o bien nunca ha estado en la administración pública. Finalmente, es posible utilizar la reinducción como mecanismo de realineamiento, ante desempeños que bajan a raíz de la pérdida de visión estratégica. Como se ha señalado precedentemente, son múltiples los estudios que indican que uno de los factores motivadores principales es el sentido que se le asigne al rol.

- b. Desarrollar la planificación del desempeño. Para esto, se sugiere estandarizar el procedimiento, fortalecer las competencias para declarar metas estratégicas, medibles y alcanzables, e introducir mecanismos de control de cobertura y de calidad.
- c. Declarar los perfiles de cargo existentes, ajustando su cantidad, definiendo el procedimiento de actualización y poniéndolos a disposición de las jefaturas para su uso en el proceso de gestionar el desempeño de sus colaboradores.
- d. Introducir la retroalimentación como mecanismo de seguimiento y no sólo de *feedback* final. Ello demanda diseñar un estándar en cuanto a contenido y frecuencia, y capacitar a los actores del proceso en la materia.
- e. Diseñar un Plan de Mejora Individual o Plan de Desarrollo Individual que permita formalizar acuerdos mutuos entre jefaturas y colaboradores, declarar las metas del siguiente período y establecer las condiciones de desarrollo necesarias. Esto permitiría al área de Gestión de Personas, a su vez, gestionar los planes institucionales de capacitación y desarrollo.

5. INTRODUCIR UN SISTEMA INFORMÁTICO DE SOPORTE

Se requiere un sistema que facilite la gestión del cuerpo directivo, y que a su vez permita a Gestión de Personas obtener insumos relevantes tanto para su gestión como para la entrega de información clave a los directivos superiores. Si es que ya existe un sistema informático, pero éste no entrega todas las funcionalidades requeridas, será necesario evaluar si los ajustes que demanda modificarlo y los tiempos disponibles justifican la inversión, o bien si resulta más rentable incorporar un nuevo y más desarrollado sistema.

6. DISEÑAR UNA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL PARA LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

La forma en que se comuniquen los cambios previstos es fundamental para promover una visión estratégica institucional de la Gestión del Desempeño, con foco en jefaturas y Asociación de Funcionarios, necesario para gestionar el cambio programado, incentivar el compromiso y lograr los esfuerzos que se requieren para este proyecto. El propósito de esta estrategia es socializar el cambio de visión a todos los actores. Ello, además, con el desafío de generar hitos que permitan comprometer en esta visión a funcionarios y jefaturas, e impulsar un proceso de cambio cultural que viabilice el tránsito desde un sistema solo calificadorio, hacia un sistema de gestión estratégica del desempeño. Este plan deberá incluir, por tanto, elementos de direccionamiento jerárquico (resoluciones directivas, alineamientos desde la Dirección Nacional, entre otros) y elementos motivadores.

7. DISEÑAR UN PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE HABILIDADES

Es de importancia central fortalecer las habilidades directivas de todos quienes cumplen funciones de líderes en la organización. Ello implica un esfuerzo de mediano y largo plazo, en que aspectos tales como las habilidades comunicacionales, planificación, seguimiento y medición de metas, realización de retroalimentación oportuna y de calidad, establecimiento de acuerdos y programas de desarrollo, dirección, motivación y liderazgo, entre otros, no son secundarios sino claves para el rol de jefatura. Del mismo modo, la organización en su conjunto requerirá entrenar determinadas habilidades, para facilitar la puesta en marcha de los distintos procedimientos. Ello, puesto que no basta con lograr la concurrencia de los distintos actores a una visión estratégica sobre la gestión del desempeño, sino que para que ella se instale como práctica efectiva requiere que todos dispongan de las habilidades requeridas.

Finalmente, es importante señalar que instalar una Gestión Estratégica del Desempeño es un desafío de mediano y largo plazo, el que sin embargo resulta de tal relevancia que justifica los esfuerzos institucionales.

Para el éxito de este proceso existen varios factores críticos que deben ser controlados. Entre ellos:

- Prepararse para invertir mucho tiempo en diálogos y reflexiones. No hay forma de evitar los contactos directos, capacitaciones, jornadas de reflexión e instrumentos de difusión. No existe atajo para lograr instalar en el lenguaje institucional conceptos tales como "gestión" (y no solo evaluación) del desempeño, retroalimentación, autoevaluación, inducción, liderazgo, entre otros.
- Fortalecer las competencias directivas para el ejercicio del rol de líder. Transversalizar la gestión de personas es fundamental para compartir la responsabilidad del rendimiento individual con las jefaturas de línea. Ello demanda invertir en formar líderes, y no solo jefaturas técnicas. Las habilidades directivas deberán ser relevadas en los procesos formativos.
- Fortalecer las competencias del equipo a cargo de Gestión del Desempeño. Hasta ahora han administrado un proceso formal. Sin embargo, se requiere que se constituyan en un soporte técnico y estratégico para los distintos actores. Además, deberá tener habilidades y atribuciones para monitorear el cumplimiento oportuno y de calidad de los procedimientos diseñados.
- En la medida que se asuman compromisos en el proceso, ellos deberán ser cumplidos en oportunidad y calidad. De lo contrario, la legitimidad que se vaya construyendo puede verse afectada, lo que a su vez puede impactar en el compromiso de los actores.

Comentarios finales



Comentarios finales

Nada caracteriza más al rol de jefatura que las personas que están a su cargo. Dicho de otro modo, si a una jefatura se le restan sus colaboradores, pierde la calidad de tal. Podrá ser un experto, un encargado, pero no una jefatura. En definitiva, el rol de liderar personas es inherente al ejercicio de funciones directivas. Por ello es que gestionarlas es tarea central, ineludible, irrenunciable y permanente para todo quien desempeña tareas de jefatura.

Bajo esta premisa, resulta innegable que se requiere dotar a los directivos de las habilidades y herramientas adecuadas para conducir con éxito a sus equipos de trabajo. Las habilidades y conocimientos técnicos se pueden entrenar con relativa facilidad. Podemos transformar al más lego en un experto, en una determinada materia, invirtiendo razonables recursos y tiempo. Pero, ¿cuánto cuesta formar líderes?

La naturaleza de las funciones que cumplen los servicios públicos, y que en general están ligadas directa o indirectamente a la prestación de mejores bienes y servicios a los ciudadanos, nos debe servir de estímulo permanente para la búsqueda de la excelencia. Es aquí donde la gestión del desempeño cobra relevancia. No es un proceso solo para decidir la continuidad o no de una determinada persona en su puesto de trabajo. Es un sistema orientado al desarrollo, a fortalecer las habilidades de todos los servidores públicos para desarrollar, cada vez mejor sus funciones. Y con ello cumplir el mandato que como partes del Estado nos corresponde.

No basta, por tanto, con enumerar las deficiencias que tiene el sistema calificadorio, las tensiones que nos significan leyes de planta antiguas o normativas sectoriales poco flexibles. Se trata de hacernos cargo de la necesidad de modernizar la gestión del Estado y asumir que el margen para la mejora es suficiente para introducir modificaciones significativas y que aporten valor público.

Esa es la invitación de este documento. Esa es la invitación del Servicio Civil. Por cierto, lo aquí planteado no es ni una receta ni la única alternativa válida. Todos los esfuerzos orientados a generar mejoras cuyo resultado final conduzca a un mayor bien público, contarán con el decidido y entusiasta apoyo de nuestra institución.

Es tiempo de pasar del diagnóstico a la acción. No es necesario esperar grandes reformas legales o estatutarias. Las posibilidades son muchas, y la decisión, de cada institución.

Anexos



Anexo 1:

Propuesta de Política de Gestión del Desempeño

Para (nombre del servicio), el desempeño de las personas es fundamental para el cumplimiento de los desafíos institucionales. Por ello, éste debe ser orientado hacia la mejora continua, con independencia de la calidad jurídica contractual de quienes trabajan en la institución.

El objetivo del sistema de gestión del desempeño de (nombre del servicio) es que el trabajo de todos y todas quienes laboran en la institución esté alineado a las definiciones estratégicas. Por ello, el desempeño debe orientarse a la excelencia, de modo de aportar al cumplimiento de los propósitos de la institución.

De este modo, (nombre del servicio) declara como ejes estratégicos de su sistema de Gestión del Desempeño los siguientes:

- El desempeño es responsabilidad de todos quienes integran la institución, y –con especial relevancia– de quienes ejercen funciones de jefatura y de liderazgo de personas.
- El desempeño individual debe ser gestionado para conducirlo a la mejora continua. Para ello no solo debe ser evaluado, sino que debe ser planificado, conducido, evaluado y mejorado, lo que constituye un rol central de toda jefatura o líder con personas a cargo.
- El sistema de gestión del desempeño deberá entregar información relevante para la toma de decisiones y para retroalimentar a los distintos sistemas de gestión de personas.
- El sistema de gestión del desempeño se orientará a promover el desarrollo de las personas, y especialmente a promover y fortalecer el talento de quienes destacan en el cumplimiento de sus funciones.
- El sistema de gestión del desempeño deberá ser objetivo, transparente y justo, y será responsabilidad del área de Gestión de Personas coordinar las acciones que permitan disponer de instrumentos y sistemas que lo garanticen.

Anexo 2: Propuesta de Reglamento Especial de Calificaciones¹⁷

*****TÍTULO I

Disposiciones Generales

Artículo 3º: El período objeto de calificación comprenderá doce meses de desempeño funcionario, desde el 1 de abril al 31 de marzo del año siguiente.

El proceso de calificaciones deberá iniciarse el 1 de abril y quedar terminado a más tardar el 30 de junio de cada año.

TÍTULO II

Del proceso calificadorio

Párrafo 1º

De la Hoja de vida y de Calificación

(Sin modificaciones)

Párrafo 2º

Los factores de calificación

Artículo 15.- Los funcionarios serán ubicados en las listas de calificaciones de acuerdo con el siguiente puntaje:

Lista Nº 1, de Distinción, 64,00 – 100,00

Lista Nº 2, Buena, 37 – 63,99

Lista Nº 3, Condicional, 23,00 – 36,99

¹⁷ Los artículos en que se señala “sin modificaciones”, corresponden a aquellos en se mantienen tal como están señalados en el Reglamento General de Calificaciones.

Lista N° 4, de Eliminación, 10,00 –
22,99

Artículo 16.- Los factores y subfactores que se evaluarán serán al menos los siguientes:

(A incluir para todos los funcionarios:)

1. Cumplimiento de metas individuales Evalúa: a) El cumplimiento de las metas comprometidas con su jefatura directa, las metas de su equipo de trabajo y las metas Institucionales (CDC). b) El nivel de cumplimiento de las metas asociadas a su gestión directa.

(A incluir para jefaturas y profesionales con personal a cargo:)

2. Capacidad de Gestionar el Desempeño de su equipo y personas a su cargo: Evalúa: a) La entrega de retroalimentación continua y oportuna a sus colaboradores de acuerdo a los lineamientos institucionales. b) La realización de reconocimientos explícitos y públicos de los comportamientos valorados por la Institución c) La calidad de la gestión del Proceso de Evaluación del Desempeño Institucional (cumplimiento de las políticas, el reglamento y los plazos) d) La identificación de las brechas de conocimiento y/o competencias de sus colaboradores y la calidad de los Planes de Desarrollo Individual (PDI) que ayuden a minimizarlas.

Párrafo 3°

De las etapas del proceso calificadorio

Artículo 19°.-

Los funcionarios precalificadores con el objeto de cumplir con dicha obligación principal, conservando la debida garantía de los derechos funcionarios, deberán emitir un informe de desempeño del personal de su dependencia en el respectivo período de calificaciones, comprendido entre el 1° de abril hasta el 30 de septiembre. Dicho informe deberá considerar una hoja de observaciones del funcionario, donde el personal podrá hacer presente su opinión sobre el citado informe; además este informe con la respectiva hoja de observaciones deben ser incluidos en la respectiva hoja de vida y tendrán el carácter de instrumentos auxiliares básicos de evaluación del personal.

Tanto el informe de desempeño funcionario como los otros instrumentos auxiliares servirán de antecedentes relevantes para la precalificación.

Además de la Hoja de vida, la Hoja de observaciones y el Informe de Desempeño, existirán al menos los siguientes instrumentos auxiliares:

- Pauta/Formulario de Establecimiento de Metas individuales, para la gestión de metas de desempeño individual.
- Pauta/Formulario de Retroalimentación, para realizar el seguimiento a dichas metas a lo largo del período calificadorio.

El establecimiento de metas individuales en el contexto de las definiciones estratégicas institucionales y los objetivos de la unidad de pertenencia es un acuerdo de cada funcionario con la jefatura al inicio del período calificadorio o previo a su inicio, que clarifica y alinea el aporte individual a los resultados institucionales.

La retroalimentación es un proceso de diálogo permanente de responsabilidad directa de las jefaturas, con el fin de orientar a los funcionarios en su desempeño, reconociendo sus fortalezas y mostrando cómo mejorar sus debilidades. (Esto da como resultado un plan de mejora o de desarrollo individual donde se comprometen mejoras al desempeño o a las competencias mediante diferentes mecanismos, como por ejemplo, la capacitación.)

**Párrafo 4°
De los Recursos**

(Sin modificaciones)

**Párrafo 5°
De los efectos de la calificación**

(Sin modificaciones)

Para las materias no abordadas en el presente Decreto rige en forma supletoria lo establecido en el Reglamento General de Calificaciones.

Anexo 3:

Propuesta de Formulario para Definición de Metas Individuales de Desempeño

Propuesta N° 1

Nombre:

Cargo:

Jefatura:

Compromiso individual (proceso, producto, resultado)	Medio de verificación	Meta/CDC a la que se vincula	Evaluación 1	Evaluación 2	Evaluación final
1					
2					
3					

Propuesta N° 2

Nombre	
Cargo	
Jefatura Directa	
Precalificador	
Unidad de Desempeño	
Fecha	

OBJETIVOS Y PRODUCTOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

--

OBJETIVOS Y PRODUCTOS ESTRATÉGICOS DEL EQUIPO AL QUE PERTENECE

--

FUNCIONES PRIORITARIAS DEL CARGO PARA EL PERÍODO

Período a considerar	
Funciones del Perfil	

METAS

Metas individuales	Indicador	Plazo
1.		
2.		
3.		

RESULTADOS

Metas	Resultado	Observaciones
M 1		
M 2		
M 3		

Firmas

Anexo 4: Pauta de retroalimentación y Plan de Mejora

PERIODO:	
NOMBRE DEL FUNCIONARIO:	
DEPARTAMENTO/UNIDAD:	
ESTAMENTO:	
NOMBRE JEFE DIRECTO:	
CARGO :	
OBJETIVOS DEL CARGO:	

CUMPLIMIENTO DE METAS INDIVIDUALES

META	RESULTADO	FUNDAMENTOS

ACUERDOS ALCANZADOS Y COMPROMISOS

FORTALEZAS	COMPROMISOS DE MANTENCIÓN

DEBILIDADES	COMPROMISOS DE MEJORA

DISCREPANCIAS	COMPROMISOS DE OBSERVACIÓN

En el caso de debilidades, señalar requerimientos:

DEBILIDAD	CAPACITACIÓN	PASANTÍA	REINDUCCIÓN	OTRO (ESPECIFICAR)

Fecha:

DÍA	MES	AÑO

Firma Evaluador: _____ Firma Evaluado: _____

Anexo 5:

Perfil de Cargo

El perfil que se presenta a continuación como ejemplo, corresponde al de jefatura de tercer nivel jerárquico, específicamente a una jefatura de gestión de personas. Por lo anterior, debe ser ajustado de acuerdo al tipo de perfil que se requiere definir.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

- | | |
|------------------------|--|
| 1. Nombre del cargo: | Jefe de Gestión de Personas |
| 2. Institución: | XX |
| 3. Jefe directo: | Subdirector de Administración y Finanzas |
| 4. Renta: | (Escala de Sueldo) |
| 5. Grado: | XX |
| 6. Lugar de desempeño: | XX |

REQUISITOS LEGALES DEL CARGO: (según Ley de Planta del Servicio)

1. Título profesional: Poseer Título Profesional de una carrera de a lo menos 10 semestres, otorgado por un establecimiento de Educación Superior del Estado o reconocido por éste.
2. Experiencia (si corresponde): (cantidad de años)
3. Otros (si corresponde): No aplica.

III. OTROS ASPECTOS A CONSIDERAR:

1. Título profesional específico: Deseable formación de Pregrado atingente al cargo en carreras tales como: Ingeniería Comercial, Administración Pública, Ingeniería Civil Industrial, Trabajo Social o Psicología, cursadas en Universidades del Estado o reconocidas por éste.

2. Estudios de especialización: Deseable formación de Postítulo y/o Posgrado en áreas atingentes al cargo tales como: Recursos Humanos o Gestión de Personas, Desarrollo Organizacional y/o Gestión o Gerencia Pública.
3. Capacitación requerida: Deseable haber participado en seminarios, talleres u otras actividades similares en materias como: gestión de personas, remuneraciones, reformas laborales, desarrollo organizacional, *coaching*, sistemas de bienestar, entre otros.
4. Experiencia específica: Deseable experiencia laboral de a lo menos 3 años en cargos de funciones directivas en áreas de gestión de personas.

Se deja constancia de que los aspectos señalados constituyen características deseables para el adecuado desempeño de la función, pero no son requisitos adicionales excluyentes.

III. OBJETIVO DEL CARGO:

Liderar la implementación de un moderno modelo de gestión para las personas que trabajan en la institución, vinculado a la gestión pública de excelencia, en concordancia con la misión del Servicio y las políticas y lineamientos que guían su quehacer.

IV. PRINCIPALES FUNCIONES:

- Administrar los procedimientos de selección, contratación y control del personal.
- Planificar, organizar y controlar planes de formación y perfeccionamiento del personal.
- Planificar, organizar y controlar el proceso de evaluación del personal.
- Optimizar la integración organización-personal, consiguiendo que las necesidades y motivaciones de las personas en el trabajo coincidan con los objetivos organizacionales.
- Asesorar y atender consultas propias de su competencia al interior de la organización.

V. CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO:

Equipo de trabajo: El Jefe del Departamento de Gestión de Personas supervisa directamente la labor de un equipo conformado por nueve (9) personas, de las cuales cinco (5) son profesionales (un Ingeniero de Ejecución en Administración de Empresas, un Asistente Social, un Psicólogo, un Administrador Público y un Contador), los que tienen una permanencia promedio de ocho (8) años en la institución.

1. Superior directo: Subdirector de Administración y Finanzas con experiencia en dirección de equipos de trabajo y con un estilo de liderazgo que alienta la participación y compromiso de su personal a cargo.
2. Clientes internos: Todas las personas que trabajan al interior del servicio, bajo las diferentes modalidades de vinculación; quienes puedan requerir información y/o servicios relacionados con las áreas de reclutamiento y selección de personal, capacitación y entrenamiento, administración de remuneraciones, planes de beneficios y evaluación del desempeño, entre otros.
3. Clientes externos: Todas las instituciones relacionadas con el servicio o con el departamento de gestión de personas, como parte normal de su trabajo. De la misma forma, ex trabajadores o personas vinculadas anteriormente con la organización, que en determinado momento requieran de sus servicios.
4. Clima laboral: En general el área registra buenos indicadores relacionados con los niveles de satisfacción del personal, particularmente en lo que dice relación con las condiciones estructurales, desarrollo profesional y reconocimiento y calidad y características de las relaciones interpersonales.
5. Condiciones físicas: El cargo se desarrolla en un ambiente de trabajo donde se cuenta con los recursos físicos, de infraestructura y ambientales que permiten desarrollar las funciones con el grado de concentración y comodidad requeridos.
6. Entorno externo: La institución en la cual el cargo se inserta posee una buena imagen y posicionamiento respecto de otras entidades similares. Los clientes/usuarios y proveedores valoran la organización y la gestión que allí se desarrolla. Posee buenas relaciones en general con otras entidades relacionadas y con los organismos de fiscalización y control.

VI. COMPETENCIAS:

a. Competencias Transversales: (focalizadas en cargos de jefatura)

1. Capacidad de dirección.
2. Toma de decisiones.
3. Planificación.
4. Comunicación.

5. Trabajo en equipo.

6. Iniciativa.

b. Competencias Específicas:

7. Conocimientos de administración de personas

8. Conocimientos de legislación laboral y normativa del sector público

9. Dominio de tecnologías de información a nivel usuario

Capacidad de Dirección

Definición:

Habilidad y capacidad de dirigir a un equipo hacia metas propuestas, a través del fomento de acciones de cooperación junto a la exigencia eficiente del mejoramiento del rendimiento de las personas, aportando activamente a aumentar el nivel de motivación de las mismas.

Criterios de desempeño o acciones:

- *Comunicar eficientemente la misión y valores institucionales de forma tanto formal como informal, demostrando compromiso con los mismos.*
- *Orientar las acciones hacia los objetivos y valores institucionales.*
- *Obtener del equipo el compromiso con la misión de la organización.*
- *Supervisar la permanencia del compromiso.*
- *Propiciar un clima positivo en el equipo.*

Toma de decisiones:

Definición:

Habilidad para reunir y analizar elementos de juicio, identificar opciones de solución frente a un problema y aplicar un plan acorde a los análisis realizados con la consecuente evaluación de resultados.

Criterios de desempeño o acciones

- *Propiciar acciones para informarse constantemente con los colaboradores del entorno de la institución.*
- *Desarrollar ideas sobre la base de los juicios y opiniones de su equipo.*
- *Reunirse con otros para analizar el estado actual de la organización.*

- *Identificar las fuentes de recopilación de datos.*
- *Decidir un curso de acción en contextos de incertidumbre.*

Capacidad de planificación:

Definición:

Definir estrategias de trabajo prácticas y efectivas que permitan lograr metas, asegurando una distribución eficiente de los recursos asignados.

Criterios de desempeño o funciones:

- *Priorizar en forma eficaz.*
- *Plantear objetivos específicos, medibles, acotados en el tiempo y realistas.*
- *Evaluar correctamente los recursos involucrados en la planificación definida, así como su pertinencia.*
- *Realizar seguimiento y control de actividades, apoyándose en herramientas como carta gantt y/o software de gestión como SIGFE.*

Comunicación:

Definición:

Habilidad y actitud para establecer canales de comunicación efectivos con los miembros de un equipo u otras personas, tanto internas como externas a la organización; con el fin de transmitir ideas o mensajes con claridad, asegurando su comprensión, recepción y entendimiento por parte de su interlocutor. Incluye la utilización eficiente de distintos medios de comunicación.

Criterios de desempeño o acciones

- *Expresar ideas y emociones con claridad, utilizando un lenguaje comprensible para el interlocutor.*
- *Reconocer y utilizar canales adecuados de comunicación; formales e informales.*
- *Chequear la comprensión del mensaje por parte de su interlocutor.*
- *Aclarar la intención del mensaje.*

- *Comunicar en las instancias y contextos adecuados.*
- *Considerar las emociones e ideas de los interlocutores.*

Trabajo en equipo

Definición:

Habilidad y capacidad relacionarse con los distintos integrantes del equipo y la organización, estableciendo relaciones de cooperación y colaboración, adecuadas para el desempeño de las tareas y el desarrollo del clima organizacional.

Criterios de desempeño o acciones

- *Alinearse con la visión y misión organizacional, apoyando y aportando al desarrollo de objetivos y metas compartidas*
- *Apoyar los requerimientos de otras áreas o integrantes del equipo, compartiendo sus conocimientos, habilidades y experiencia en la resolución de problemas o desarrollo de metas de trabajo.*
- *Fomentar el desarrollo de climas organizacionales constructivos, propicios para el éxito institucional.*
- *Incentivar la participación, apoyando el desarrollo de ideas de mejora entre los distintos integrantes del equipo.*

Iniciativa:

Definición:

Predisposición a actuar pro activamente, aportando ideas de mejora para optimizar los procesos, procedimientos y resultados del trabajo. Implica la habilidad de dar inicio a la acción y enmarcar el rumbo mediante acciones concretas, proponiendo con efectividad y oportunidad, ideas y planes de trabajo frente a las demandas o situaciones emergentes del entorno.

Criterios de desempeño o acciones

- *Buscar nuevas y mejores formas de ejecutar el trabajo.*
- *Identificar oportunidades de mejora, anticipándose a los requerimientos laborales*
- *Proponer ideas y ejecutar acciones en forma autónoma.*

- *Promover el aporte de nuevas ideas en el equipo, actuando como ejemplo de actitud proactiva.*

Conocimientos de administración de personas:

Definición:

- *Conocimiento y comprensión de metodologías y técnicas relacionadas a la gestión de personas.*
- *Criterios de desempeño o acciones:*
- *Conocer y aplicar metodologías y técnicas de identificación de necesidades de personal, distribución de cargas de trabajo laboral y reorganización de tareas.*
- *Conocer y aplicar metodologías y técnicas para la evaluación y desarrollo del desempeño y potencial de las personas.*
- *Conocer y aplicar estrategias para promover un estilo de gestión basada en la participación, motivación, no exclusión y compromiso institucional.*

Conocimiento de legislación laboral y normativa del sector público:

Definición:

Dominio y correcta aplicación de materias relacionadas con legislación laboral y normativa del sector público.

Criterios de desempeño o acciones

- *Conocer y aplicar en forma correcta el Estatuto de Administrativo, Estatuto de Profesionales Funcionarios y Alta Dirección Pública.*
- *Conocer y aplicar en forma correcta la Ley de Presupuestos y sus Instrucciones, Ley del Nuevo Trato Laboral, Ley de Autoridad Sanitaria, Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado.*

Dominio de tecnologías de información a nivel usuario:

Definición:

Capacidad para operar herramientas informáticas necesarias para el adecuado desempeño de las labores propias de su campo de acción.

Criterios de desempeño o acciones

- *Conocer y utilizar Planillas de cálculo.*
- *Conocer y utilizar procesadores de texto.*

- *Conocer y utilizar Internet.*
- *Conocer y utilizar correo electrónico.*
- *Conocer y utilizar software relacionados con la administración de personas.*

Anexo 6:

Instrumento de auto-evaluación institucional en Gestión del Desempeño

I. INTRODUCCIÓN

El Servicio Civil ha diseñado un conjunto de indicadores para evaluar el nivel de desarrollo que tienen los servicios públicos en su sistema de gestión del desempeño Individual.

Se proponen tres componentes que deben evaluarse según los criterios establecidos en el instrumento que se presentará a continuación. Los componentes que se evalúan son los siguientes:

1. Administración del sistema de gestión del desempeño.
2. Planificación, seguimiento, retroalimentación y evaluación del desempeño individual.
3. Reglamento especial de calificaciones.

Cada **componente** está conformado por una serie de **elementos** que se describen a continuación, los que se vinculan tanto a la responsabilidad de gestión directa de jefaturas y precalificadores, como al rol de la unidad de gestión de personas de administrar el sistema y velar por su mejora continua. Adicionalmente, se espera que el sistema se alinee a las directrices estratégicas del Servicio y las iniciativas de modernización del Estado, como Chile Gestiona.

Los componentes y sus respectivos elementos son los siguientes:

Componente 1: Administración del sistema de gestión del desempeño.

- Creación y/o Actualización de la Política de Gestión del Desempeño.
- Creación y/o Actualización de descripciones o perfiles de cargo.

- Realización sistemática de capacitaciones a las jefaturas para el desarrollo de conocimientos y/o habilidades directivas para la gestión del desempeño de sus equipos.
- Herramientas de inducción.
- Sistemas informáticos para la gestión del desempeño.

Componente 2: Planificación, seguimiento, retroalimentación y evaluación.

- Generar acuerdos de metas o compromisos de desempeño individual.
- Realizar seguimiento y retroalimentación periódica del desempeño, utilizando instrumentos de planificación y registro.
- Identificar brechas de desempeño.
- Programar y diseñar planes de mejora individuales.
- Establecer métodos para relacionar los resultados de las evaluaciones del desempeño con las decisiones de recontrataciones y desarrollo.

Componente 3: Actualización del Reglamento Especial de Calificaciones.

- Estado de las modificaciones al reglamento especial de calificaciones.
- Definición de metas y / o compromisos de desempeño como factor y proceso.
- Factores para la evaluación de las jefaturas en gestión del desempeño individual de sus colaboradores.
- Rango de la lista 1 (de distinción).
- Retroalimentación como un proceso diferente a la notificación.

II. INSTRUMENTO Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Instrucciones:

Marque la alternativa que mejor represente el nivel de desarrollo en cada uno de los elementos consultados. Se proponen cinco niveles de desarrollo para cada elemento, donde cero es el menor nivel de desarrollo y cuatro es el máximo nivel de desarrollo, según los estándares propuestos por el Servicio Civil. Cada nivel se asocia a un puntaje particular, que debe ser señalado en la hoja de respuestas.

Una vez finalizada la asignación de puntajes por cada elemento, para obtener el puntaje de cada componente debe sumar los puntos de los elementos respectivos. Los puntajes para cada componente están distribuidos de tal forma que los componentes

1 y 3 representan en conjunto el 40% del puntaje total, mientras que el componente 2 representa el 60% del puntaje total.

Para obtener el nivel de desarrollo final del sistema de gestión del desempeño - según los estándares definidos en este instrumento-, se propone la siguiente escala:

Nivel de desarrollo según puntaje obtenido	Descripción general
Nivel incipiente: 0 a 20 puntos	El servicio no ha instalado prácticas de valor agregado en gestión de desempeño. Se limita a las directrices del reglamento general de calificaciones, cumpliendo los aspectos formales de la gestión.
Nivel básico: 21 a 40 puntos	Existe evidencia de avances en el diseño de herramientas de gestión que permitan reducir burocracia y relevar la importancia de acciones que impacten en el desempeño, pero aún existen brechas importantes que no permiten a la autoridad tomar decisiones de gestión.
Nivel en desarrollo: 41 a 70 puntos	El sistema se encuentra en desarrollo y perfeccionamiento, ya sea por avances a nivel reglamentario y/o por el mejor uso de herramientas de gestión en la evaluación. Aún falta posicionar el tema a nivel estratégico o vincularlo con otros subsistemas de la gestión de personas. Aún no se observa de forma evidente en los resultados de la gestión los esfuerzos invertidos en el sistema.
Nivel avanzado: 71 a 90 puntos	El sistema se encuentra a un nivel avanzado, las herramientas de gestión no sólo están formalizadas sino que también se usan de manera frecuente. Si bien falta integración de elementos, el sistema se encuentra en régimen y permite a la autoridad tomar decisiones de gestión.
Nivel de mejor práctica: 91 a 100 puntos	El sistema de gestión de desempeño se encuentra al máximo nivel de desarrollo para los estándares propuestos. Gestión de personas cumple un rol estratégico brindando soporte a los usuarios del sistema, el reglamento de calificaciones se encuentra operacionalizado en prácticas simples y efectivas de gestión, los resultados de las evaluaciones permiten a la autoridad tomar decisiones y los funcionarios ven en el sistema una oportunidad de superación de brechas y desarrollo personal.

INSTRUMENTO
MATRIZ DE AUTODIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE GESTION DEL DESEMPEÑO 2012

Nombre del Servicio		
Nombre del responsable de la información		
Fecha de auto diagnóstico		
Componente 1: Administración del sistema de gestión del desempeño		
Se han creado las siguientes herramientas y/o se actualizan con frecuencia para apoyar a las jefaturas		
	Nivel 0 (0 puntos)	Nivel 1 (1 punto)
1. Política de gestión del desempeño	No existe política formal de gestión del desempeño para el servicio.	Existe una política pero que no se implementa o se encuentra desactualizada.
	Nivel 2 (2 puntos)	Nivel 3 (3 puntos)
	Se está actualizando la política y/o creando una política de gestión del desempeño según lineamientos del Servicio Civil.	La política de gestión del desempeño está validada por su Subsecretaría.
	Nivel 4 (4 puntos)	Puntos
	El servicio cuenta con una política formal de gestión del desempeño, publicada y conocida por los funcionarios, que se implementa sistemáticamente.	
2. Perfiles o descripciones de cargo	El servicio no cuenta con descripciones o perfiles de cargo.	Existen descripciones o perfiles de cargo para algunas posiciones, pero están desactualizados o su calidad es cuestionable.
	Nivel 2 (2 puntos)	Nivel 3 (3 puntos)
	El servicio está definiendo y/o actualizando las descripciones o perfiles de cargo actualmente.	El servicio cuenta con descripciones o perfiles de cargo conocidos por los funcionarios, que se usan sistemáticamente.
	Nivel 4 (4 puntos)	Puntos
	El servicio cuenta con descripciones o perfiles de cargo para todas las posiciones críticas y la Institución los actualiza permanentemente como aseguramiento de la calidad.	

<p>3. Capacitaciones orientadas a la gestión del desempeño</p>	<p>No se hace capacitación a las jefaturas para el mejor uso del Sistema de evaluación del desempeño.</p>	<p>Si bien se hace capacitación a jefaturas, esta se limita a la aplicación del reglamento de calificaciones.</p>	<p>Si bien se hace capacitación a jefaturas relacionada con el desarrollo de conocimientos y habilidades directivas para la gestión del desempeño, la cobertura es inferior al 60% de las jefaturas (al menos una persona a cargo).</p>	<p>Se hace capacitación a jefaturas relacionada con el desarrollo de habilidades directivas para la gestión del desempeño, pero sólo se cumple uno de los siguientes criterios: 100% de cobertura para las jefaturas ó Varias veces durante el año</p>	<p>Se hace capacitación a jefaturas relacionada con el desarrollo de habilidades directivas para la gestión del desempeño, cubriendo al 100% de las jefaturas. La capacitación se realiza varias veces durante el año y según un plan de trabajo.</p>
---	---	---	---	--	---

<p>4. Herramientas de inducción</p>	<p>El servicio no cuenta con un proceso de inducción formalmente establecido.</p>	<p>El servicio está preparando procesos de inducción para formalizarlos durante el año.</p>	<p>El servicio cuenta con un proceso de inducción formalmente establecido, pero no se considera la inducción al puesto de trabajo y/o sólo algunas jefaturas lo utilizan. No está definida formalmente como una responsabilidad de la jefatura.</p>	<p>El servicio cuenta con un proceso de inducción formalmente establecido, que considera la inducción al puesto de trabajo y es aplicado sistemáticamente por las jefaturas.</p>	<p>El servicio cuenta con un proceso de inducción al puesto de trabajo que se implementa sistemáticamente. Además, se realizan prácticas innovadoras en la materia y se revisa su calidad, por ejemplo, a través de encuestas de satisfacción.</p>	
<p>5. Sistema Informático</p>	<p>El servicio no cuenta con un sistema informático para el sistema de evaluación del desempeño.</p>	<p>El servicio está desarrollando un sistema informático para el sistema de evaluación del desempeño.</p>	<p>El servicio cuenta con un sistema informático para la evaluación del desempeño, pero no incorpora elementos de gestión como metas individuales y/o capacitación en base a brechas.</p>	<p>El servicio cuenta con un sistema informático para el sistema de evaluación del desempeño que incorpora elementos de gestión como metas individuales y/o capacitación en base a brechas.</p>	<p>El servicio cuenta con un sistema informático para la gestión del desempeño que está en línea con otros subsistemas de RR.HH., como capacitación y desarrollo. La información le permite a la autoridad tomar decisiones de gestión con información válida y confiable.</p>	
<p>Total puntaje componente 1</p>						

Componente 2: Planificación, seguimiento, retroalimentación y evaluación por parte de las jefaturas.						
	Nivel 0 (0 puntos)	Nivel 1 (3 puntos)	Nivel 2 (6 puntos)	Nivel 3 (9 puntos)	Nivel 4 (12 puntos)	Puntos
1. Metas de desempeño individual	Las jefaturas no definen metas de desempeño individual a sus colaboradores.	Sólo algunas jefaturas fijan para una minoría metas de desempeño individual para sus colaboradores. No es posible identificar su calidad.	Se establecen metas individuales pero no aportan valor estratégico (no son desafiantes o se encuentran desalineadas) o bien no son monitoreadas.	Se definen metas de desempeño individual que aportan valor estratégico basadas en los perfiles y en las metas institucionales y del equipo. Son monitoreadas por la jefatura directa y permiten construir planes de mejora. Su cobertura se restringe a grupos definidos por la autoridad.	Se definen metas de desempeño individual que aportan valor estratégico basadas en los perfiles y en las metas institucionales y del equipo para la mayoría de los funcionarios. Además de ser monitoreadas por la jefatura directa, se encuentran en un panel de control que permite al jefe de área realizar seguimiento.	
2. Retroalimentación	No se consideran espacios formales de retroalimentación o ésta se limita a la notificación de las calificaciones.	Se consideran espacios formales de retroalimentación asociados solamente a cada informe de desempeño.	Se encuentra en desarrollo una metodología, o se ha probado la retroalimentación en experiencias piloto o parciales.	La mayoría de las jefaturas realizan entrevistas o sesiones de retroalimentación periódicas, pero no existe una metodología de registro y análisis; o bien existe una metodología pero es poco utilizada.	Las jefaturas realizan sesiones formales e informales de retroalimentación durante el año para todos los funcionarios. Existe un modelo, procesos y capacitaciones en la materia y se evalúa su calidad.	

<p>3. Identifica brechas de desempeño</p>	<p>Las jefaturas no identifican las brechas de desempeño de sus colaboradores.</p>	<p>Las jefaturas si bien identifican las brechas de desempeño de sus colaboradores, no establecen compromisos de mejora para superarlas</p>	<p>Algunas jefaturas establecen las brechas de desempeño de sus colaboradores, y establecen compromisos de mejora.</p>	<p>Las jefaturas del servicio identifican brechas de desempeño con sus colaboradores, y establecen compromisos de mejora al final de cada periodo evaluativo. Se revisa la disminución de la brecha cuando corresponda y se genera un nuevo compromiso.</p>	
<p>4. Planes de mejora.</p>	<p>No existen planes de mejora durante el desempeño de una función.</p>	<p>Actualmente se encuentran en desarrollo herramientas y formatos para definir planes de mejora</p>	<p>Algunas jefaturas discrecionalmente acuerdan planes de mejora con los funcionarios. Es excepcional y poco sistemático.</p>	<p>Se acuerdan planes de mejora entre jefatura y subalterno cuando se detectan brechas en el desempeño.</p>	<p>La jefatura realiza seguimiento de los planes de mejora, y se ajusta la forma de trabajo a partir de ellos. Hay evidencia que respalda el seguimiento.</p>
<p>5. Relaciona Evaluación del Desempeño con recontractaciones y desarrollo</p>	<p>Las jefaturas no informan sobre recontractaciones o alternativas de desarrollo.</p>	<p>Las jefaturas si bien proponen recontractaciones o alternativas de desarrollo, estas no están relacionadas con los resultados de la evaluación del desempeño.</p>	<p>Algunas jefaturas informan sobre recontractaciones, mejoras de grado y/o alternativas de desarrollo relacionadas con la evaluación del desempeño. Aún así, algunas decisiones de recontractación o desarrollo no se sustentan en los resultados del desempeño.</p>	<p>Algunas jefaturas proponen recontractaciones, mejoras de grado y/o alternativas de desarrollo usando como información relevante los resultados de la evaluación del desempeño.</p>	<p>La mayoría de las jefaturas proponen recontractaciones, mejoras de grado y/o alternativas de desarrollo usando como información relevante los resultados de la evaluación del desempeño.</p>
<p>Total puntaje componente 2</p>					

Componente 3: Reglamento de calificaciones						
	Nivel 0 (0 puntos)	Nivel 1 (1 punto)	Nivel 2 (2 puntos)	Nivel 3 (3 puntos)	Nivel 4 (4 puntos)	Puntos
1. Estado de modificaciones al Reglamento	El reglamento especial no ha sido actualizado en los últimos tres años y no responde a las orientaciones actuales del Servicio Civil.	El reglamento especial se encuentra en proceso de ajuste o modificación con el Servicio Civil.	El reglamento especial se encuentra en proceso de ajuste con el Servicio Civil y está visado por su subsecretaría.	El reglamento especial se encuentra en proceso de aprobación de Contraloría y está visado por su subsecretaría y aprobado por el Servicio Civil.	El reglamento especial vigente considera las orientaciones del Servicio Civil sobre informes de desempeño, compromisos, retroalimentación, factores y rol de la jefatura.	
2. Define metas y / o compromisos de desempeño	No se consideran las metas individuales de desempeño en el reglamento especial vigente.	El reglamento considera metas de desempeño, pero estas son impuestas por la jefatura, sin acuerdo de las partes o bien se definen sólo para un grupo reducido de los funcionarios.	Se bien el reglamento considera la definición de metas individuales de desempeño para la mayoría de los funcionarios, no existe un factor o sub-factor que evalúe su cumplimiento.	El reglamento especial vigente considera el acuerdo de metas individuales como elemento relevante, pero su ponderación es inferior al 20% en la calificación del funcionario.	El reglamento especial vigente considera el acuerdo de metas individuales como elemento relevante. Este componente es evaluado como un factor o sub-factor en la evaluación, con una ponderación igual o superior al 30% de la calificación.	
3. Rango de notas para la lista uno (de distinción)	El rango de la lista uno es inferior al 20% de las notas posibles	El rango de la lista uno se encuentra entre el 20% y el 25%	El rango de la lista uno se encuentra entre el 26% y el 30%	El rango de la lista uno se encuentra entre el 31% y el 40%.	El rango de la lista uno es superior al 40% de las notas posibles.	

<p>4. Retroalimentación e informes de desempeño</p>	<p>Considera sólo la notificación de las calificaciones que indica el reglamento general. Considera tres informes de desempeño durante el año.</p>	<p>Considera sólo la notificación de las calificaciones que indica el reglamento general. Considera dos informes de desempeño durante el año.</p>	<p>Considera la retroalimentación como un proceso anterior a la notificación. Considera dos informes de desempeño durante el año.</p>	<p>Considera la retroalimentación como un proceso anterior a la notificación. Considera solo un informe de desempeño durante el año.</p>	<p>Considera el seguimiento y la retroalimentación, como procesos diferentes a la notificación, de forma permanente durante el año. Considera sólo un informe de desempeño en el año.</p>	
<p>5. Evalúa la gestión del desempeño de las jefaturas como parte de los factores de evaluación a los directivos</p>	<p>No considera factores que evalúen cómo la jefatura gestiona el desempeño individual y de sus equipos.</p>	<p>Considera factores de evaluación de las jefaturas, pero no se vinculan directamente con su capacidad para gestionar el desempeño de su equipo.</p>	<p>Considera factores de evaluación de las jefaturas que se vinculan directamente con su capacidad para gestionar el desempeño de otros. Su ponderación es inferior al 10%.</p>	<p>Considera factores de evaluación de las jefaturas que se vinculan directamente con su capacidad para gestionar el desempeño de otros. Su ponderación se encuentra entre el 11 y el 20%.</p>	<p>Considera factores de evaluación de las jefaturas que se vinculan directamente con su capacidad para gestionar el desempeño de otros. Su ponderación es superior al 20%.</p>	
<p>Total puntaje componente 3</p>						

<p>puntaje total (suma puntajes de los tres componentes)</p>	
<p>nivel de desarrollo (según escala propuesta)</p>	

Bibliografía



Bibliografía

- Alcover de la Hera, Carlos. "El contrato psicológico, el componente implícito de las relaciones laborales." Málaga, Aljibe. 2002.
- Alles, Martha. "Desempeño por Competencias. Evaluación en 360°". Ediciones Gránica. Buenos Aires. 2008.
- Bernardez, Mariano. "Tecnología del Desempeño Humano". Instituto para la Mejora del Desempeño, Instituto Tecnológico de Sonora, ITSON. México, 2005.
- Longo, Francisco. "Evaluación y gestión del rendimiento laboral en las Administraciones Públicas", en Presupuesto y Gasto Público 41/2005. Secretaría General de Presupuesto y Gastos, Instituto de Estudios Fiscales. 2006.
- Rodríguez Garay, Rubén. "La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración". Invenio, Vol. 12, Núm. 22, junio-sin mes, 2009, pp. 67-92. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano. Argentina.
- Rodríguez, Jenny. "La evaluación del desempeño: Aproximación desde una perspectiva de género". Ciencia y Sociedad. Instituto Tecnológico de Santo Domingo. República Dominicana. 2003
- Zeus, Perry y Skiffington. "Guía completa de Coaching en el trabajo". McGraw-Hill Profesional. 2000.

Otras Fuentes y recursos consultados:

- Aravena, José Miguel. "Mejoramiento de la Efectividad del Proceso de Retroalimentación de los Evaluadores del Sistema de Gestión del Desempeño Institucional". Presentación PowerPoint Curso Taller Servicio Civil. Facultad de Psicología, Centro de Psicología Empresarial, Universidad del Desarrollo. 2010.
- Dirección Nacional del Servicio Civil - Universidad de Chile. Informe Final del Proyecto: "Modelo y Diagnostico del Subsistema de Gestión del Desempeño Individual y su Sistema de Calificaciones, en la Administración Civil del Estado". Chile. 2008.

- Herzberg, Frederic. "Una vez más: ¿cómo motiva a sus empleados?" Harvard Business Review. Harvard Business School Publishing Corporation. 2003.
- Pontifes, Arturo. "La evaluación del desempeño y sus distintos enfoques en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones". Notas técnicas de la exposición para la Tercer reunión del Foro Nacional de Profesionalización y Servicio Público de Carrera. Santiago de Querétaro, Querétaro, México. 2002.
- Pucheu, Andrés. "Algunas precisiones sobre la idea de competencia y sus determinantes en el enfoque conductual". Versión extensa del artículo aparecido en Revista Chilena de Psicología. 2002.
- Salgado, Jesús. Conferencia "Evaluación del Desempeño en la APPA: Análisis de las propiedades métricas". Presentación PowerPoint. Universidad de Santiago de Compostela.
- Sanz Castejón, Alfonso. "Apuntes de Psicología del Trabajo". 2002. Disponible en <http://es.scribd.com/doc/6701937/Psicologia-Del-Trabajo>
- Turner, Arthur N. Plan conceptual descriptivo de la conducta de grupos de trabajo. Paper fotocopiado basado en "a conceptual scheme for describing work group behavior". Harvard, 1961.

Sitios web consultados:

- <http://www.jesusarcas.com>
- <http://www.gerza.com>
- <http://www.thersa.org>

SERVICIO CIVIL



DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

SANTIAGO, CHILE.

JUNIO 2012