



Evaluación del desempeño

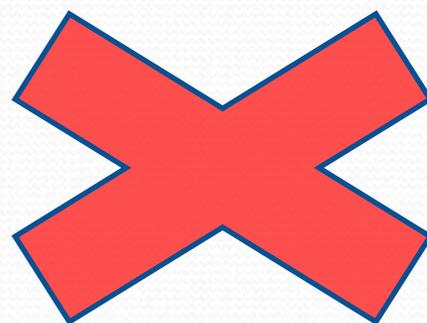
ANEF 2013



1. ¿Qué es la evaluación del desempeño?

Es un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro.

NO ES



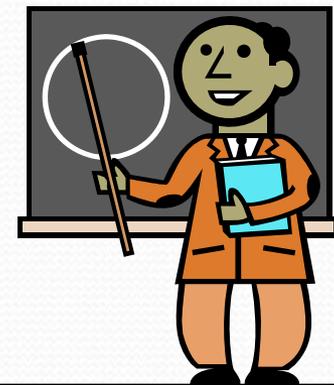
¿En qué consiste?

- ❖ Es una apreciación sistemática y periódica de análisis que:
 - ❖ permite determinar la eficacia con que las personas han llevado a cabo su cometido y funciones en la Organización;
 - ❖ permite realizar un pronóstico del potencial de desarrollo de la persona evaluada;
 - ❖ un indicador de necesidades de formación;
- ❖ Es una oportunidad para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona
- ❖ Es un concepto dinámico, en evolución.
- ❖ La evaluación de desempeño puede adoptar diferentes enfoques.
- ❖ Constituye una técnica de dirección en la administración del personal.



¿Cuáles son los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño?

- 1.** Permitir condiciones de medición del potencial de las personas para determinar su pleno empleo.
- 2.** Permitir el desarrollo de las capacidades de las personas como una importante ventaja competitiva para la organización y cuya productividad puede desarrollarse permanentemente.
- 3.** Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización teniendo en cuenta los objetivos de ésta y los objetivos de los trabajadores y trabajadoras.



PRINCIPIOS BÁSICOS

- 1. La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la organización;**
- 2. Sus parámetros deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo;**
- 3. Los objetivos del sistema de evaluación del desempeño deben definirse clara mente;**
- 4. El sistema de evaluación de desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores y trabajadoras;**
- 5. El papel evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.**



Finalidad de la Evaluación

**Valorar el trabajo de las personas
y los equipos**

**Mejorar los resultados de la
Organización**

Retroalimentación

Canal de comunicación

Motivación

Reconocimiento

Eficacia

**Involucramiento y
Participación**

- Dificultad en la recolección de información
- Dificultad para analizar el real desempeño de la persona

Barreras originadas en los prejuicios del evaluador

- Tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio;
- Efecto de halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al trabajador (a) predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que le produce;
- Interferencia de razones subconscientes: actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas;
- Efecto de acontecimientos recientes: las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del trabajador (a);
- Prejuicios personales: Discriminación por razones culturales, sociales, políticas, sexo, orientación sexual,.....



Existen varios métodos

➤ Escalas gráficas

- Evalúa el desempeño de las personas mediante factores previamente definidos y graduados.
- Utiliza un formulario a doble entrada Factores/Grados. Con escalas continuas, o semi-continuas o discontinuas
- Cada factor se presenta con un resumen sencillo y objetivo.
- Es el método más utilizado.
- De apariencia sencilla, pero su aplicación exige múltiples cuidados.
- Reduce sus resultados a expresiones numéricas, mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos.



El método más antiguo y el más frecuentemente usado

2. La evaluación del desempeño en la Administración central del Estado



“El sistema de calificación tiene por objeto evaluar el desempeño y las aptitudes de cada funcionario, atendidas las exigencias y características de su cargo, y servirá de base para el ascenso, los estímulos y la eliminación del servicio”.

- Vinculada al empleo , al desarrollo de carrera y al sistema de remuneraciones... Y capacitación
- Focalizada en la calificación más que en el desempeño
- Formalmente impecable
- Las dificultades del sistema son prácticamente las mismas que los sistemas de otros países.
- El proceso de modernización del Estado ha significado modificaciones que la encaminan hacia un sistema de gestión del desempeño.

PROCESO ANUAL DE CALIFICACIONES

Publicación Reglamento

Capacitación

Precalificación

**I Informe de
Desempeño**

**II Informe de
Desempeño**

Precalificación

Calificación

Apelación

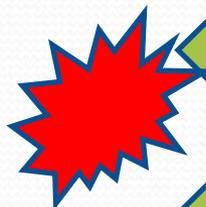
Reclamación

Precalificadores

Junta Calificadora

Jefe superior del Servicio

**Contraloría Gral. de la
República**



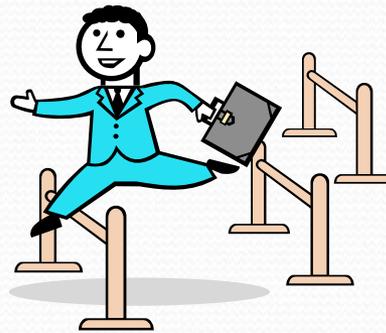
FACTORES Y SUBFACTORES POR PLANTA

FACTORES	SUBFACTORES DIRECTIVOS Y PROFESIONALES	SUBFACTORES ADMINISTRATIVOS Y AUXILIARES
RENDIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> a. Cumplimiento de la labor realizada. b. Calidad de la labor realizada. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Cumplimiento de la labor realizada. b. Calidad de la labor realizada.
CONDICIONES PERSONALES	<ul style="list-style-type: none"> a. Conocimiento del trabajo. b. Interés por el trabajo. c. Capacidad de trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Conocimiento del trabajo. b. Interés por el trabajo. c. Capacidad de trabajo en equipo.
CAPACIDAD DE GESTIÓN	<ul style="list-style-type: none"> a. Comunicación. b. Planificación del trabajo. c. Liderazgo. 	Este factor no se aplica para los Estamentos Administrativos y Auxiliares.
COMPORTAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> a. Cumplimiento de normas e instrucciones. b. Asistencia y puntualidad. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Cumplimiento de normas e instrucciones. c. Asistencia y puntualidad.

NOTAS (Rangos)	CONCEPTOS	DEFINICIÓN
9 - 10	ÓPTIMO	Generalmente su desempeño excede los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.
7 - 8	BUENO	Su desempeño satisface completamente los requerimientos exigidos para el desempeño del cargo.
5 - 6	SATISFACTORIO	Su desempeño generalmente satisface los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.
3 - 4	INSUFICIENTE	Su desempeño es inferior a los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.
1 - 2	DEFICIENTE	No cumple con los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.

“La hoja de vida y la hoja de calificaciones constituyen los elementos básicos del sistema de calificaciones. Además, como un instrumento auxiliar básico del sistema existirán informes de desempeño del funcionario, el que considerará una hoja de observaciones del funcionario”

3. Reglamentos especiales



A.- Materias que NO son posibles de modificar por la vía reglamentaria

1. El objeto de la calificación;
2. Los efectos de las calificaciones (base para el ascenso, los estímulos y la eliminación del servicio);
3. Los funcionarios que deben ser calificados y los que están eximidos;
4. Existencia de cuatro listas de calificaciones;
5. Las Juntas Calificadoras, su composición, atribuciones y funcionamiento;
6. El período a calificar y el calendario del proceso;
7. Documentos básicos del sistema: Hoja de Vida de cada funcionario y Hoja de Calificación;
8. Las normas básicas sobre anotaciones de mérito y demérito;
9. Los recursos del proceso, esto es, el derecho a apelación ante el jefe superior de la institución y el derecho a reclamo ante la Contraloría General de la República, y
10. Existencia de un escalafón y su vigencia.

B.- Materias que pueden establecerse por la vía reglamentaria:

- 1.- Definición de los factores y subfactores que se calificarán.*
- 2.- Escalas de notas para evaluar factores y subfactores.*
- 3.- Ponderaciones de cada factor o subfactor.*
- 4.- Normas y Formularios sobre Informes de Desempeño para los precalificadores*
- 5.- Procedimientos para la operación de las Juntas Calificadoras.*
- 6.- Normas sobre elección del representante del personal*

1. Del Proceso de Planificación del Desempeño.

1.1. Compromisos y Metas de Desempeño.

“Resulta de gran utilidad la creación y utilización de una herramienta, estandarizada en la que se puedan registrar las metas y compromisos que la jefatura asigna al funcionario/a al iniciar el período de evaluación. ...

En términos prácticos, este elemento podría incorporarse al Reglamento como un **“Formulario de Programación Anual”, o de compromisos individuales de desempeño** de acuerdo a los desafíos de la unidad... así como también, en esta misma línea, proponer un factor de evaluación que se denomine **“Cumplimiento de Metas”** o **“Cumplimiento de Programación de Desempeño Individual”**.



1.2. Perfiles.

Disponer de perfiles resulta clave como una herramienta para orientar el desempeño, pues señalan y describen objetivos, funciones y competencias de un determinado puesto de trabajo. De esta forma, es posible utilizar y apoyarse en este instrumento al momento de entregar una inducción a nuevos integrantes de la organización, y también, al planificar el desempeño, y establecer las metas y compromisos que se deben ejecutar. Dicho instrumento puede mencionarse en el Reglamento, dentro de este contexto.

Una descripción de cargo es una enumeración -bastante exhaustiva a veces-, en donde se consigna el mayor número posible de funciones y tareas concretas que debe cumplir la persona que ocupe un determinado cargo. La descripción de cargo será el instrumento que se utilice luego para hacer el perfil de cargo.

El perfil es el conjunto de características generales y específicas que debe tener alguien para desempeñar de buena forma el cargo.

La descripción de cargo se obtiene por observación; en cambio el perfil es producto de un trabajo de análisis, en donde se examina qué requisitos, características, rasgos o competencias deben tener las personas para poder desempeñar bien el cargo.

2. Del Proceso de Seguimiento del Desempeño.

2.1 Retroalimentación

Para poder detectar y rectificar posibles desviaciones del trabajo planificado, la retroalimentación debiera implementarse en forma permanente, vale decir, durante todo el proceso de seguimiento del rendimiento, y de todas formas, en el instante en que se elabora el Informe de Desempeño.



2.2 Registro de Hechos.

Para la jefatura resulta útil apoyarse en algún instrumento que permita ir registrando los eventos relevantes del desempeño de la persona, que ocurren durante el período, sin necesidad de encasillar lo observado en conductas merecedoras de anotaciones, ya sean de mérito o de demérito. Para ello, es posible incorporar como práctica y establecerlo en el Reglamento, el uso de una herramienta de apoyo que vaya en esta dirección.

3. Del Proceso de Evaluación del Desempeño.

1.- Definición de los factores y subfactores que se calificarán.

2.- Escalas de notas para evaluar factores y subfactores.

3.- Ponderaciones de cada factor o subfactor.

Servicio civil agrega...

Rangos de Listas.

En cuanto a los rangos de las listas es relevante considerar que se esperaría obtener una distribución normal, para lo cual, se recomienda que la amplitud de los rangos intermedios de la lista sean mayores que la de los de los extremos, o bien, si se hacen diferencias deben ser en el sentido de ampliar la lista 2, en desmedro de la 1, y la 3 en desmedro de la 4.

Algunas iniciativas de modificaciones reglamentarias apuntaban a ampliar la lista 1, lo que implicaba perpetuar la casi exclusiva concentración de calificaciones en dicha lista. No obstante, una decisión de esta naturaleza debe considerar que la calificación tiene efectos vinculados a la carrera funcionaria, y que cambios mayores al sistema pasan necesariamente por modificaciones normativas o estatutarias, que no se resuelven solamente dispersando de manera más realista las calificaciones de los/las funcionarios/as.



¿Cuál es la participación de las asociaciones en el proceso

Información,
seguimiento y
representación

Junta
Calificadora



Precalificaciones



Presentación realizada por María Angélica Ibáñez para ANEF

