

Desempeño individual: De la Calificación a la Gestión del Rendimiento



Estado del Desempeño Individual en nuestros servicios:

Lo que ya sabemos

- Más del 98% de los funcionarios públicos en Lista 1, de “**Distinción**”.
- Más del 55% con calificación máxima.
- Proceso impecable desde lo formal, pero poco estratégico (no aporta valor agregado a la gestión)

- La información que entrega el sistema no permite fundar decisiones (ascensos, traslados, formaciones, capacitaciones, desvinculaciones)
- No hay coherencia entre los resultados de la calificación y ciertas prácticas.

- Los cambios impulsados por la mayoría de los servicios apuntan a modificaciones reglamentarias o focalizadas en “la nota”.
- La Gestión de Personas, y específicamente, de su Desempeño, es percibida como una “tarea adicional” a las funciones de la jefatura, una tarea ajena.

- Los buenos desempeños sólo acarrearán “más trabajo”.
- La calificación, en definitiva, no ha permitido gestionar los desempeños hacia la mejora continua.

Qué estamos evaluando hoy ...

PARAMETRO	OBSERVACIONES
Factores por Estamento	18,44% de los servicios ha propuesto factores por estamento, lo que equivale a 26 de ellos.
Retroalimentación	4 servicios han incorporado el tema de la Retroalimentación a su Reglamento Especial, lo que equivale al 2,84% del total.
Entrevista de Notificación	5,67% de los servicios ha integrado una instancia o entrevista de notificación a su Reglamento Especial, lo que corresponde a 8 de ellos.
Reunión de Análisis	2 servicios han incorporado este parámetro a su Reglamento Especial, que equivalen al 1,42% del total.
Metas o Compromisos de Desempeño Individual	9 servicios han incluido en su Reglamento Especial alguna herramienta que registra las metas o compromisos de los funcionarios, lo que representa el 6,38% de ellos.
Aumento de Exigencia en Valoración Máxima	9,22% de los servicios presentan este parámetro, lo que equivale a 13 de ellos.
Nueva Propuesta de Factores o Subfactores	130 servicios (92,2%) han incorporado a su Reglamento Especial nuevos factores y/o subfactores, diferentes a los que propone el Reglamento General o aumentando la cantidad de éstos.

PARAMETRO	OBSERVACIONES
Nuevas Definiciones de Notas (Valoración)	Existe un 70,92% del total de servicios que modifica lo planteado en el Reglamento General en cuanto a la valoración y/o conceptualización de las notas.
Nuevos Rangos de Puntajes En Listas	70,21% de los servicios realiza cambios a los rangos de las listas propuestos por el reglamento General, lo que equivale a 99 servicios.
Evaluación en 180°	Solamente 1 servicio plantea esta modalidad (0,71%).
Registro de Hechos Relevantes	4,96% de los servicios, lo que corresponde a 7 de ellos, han elaborado alguna herramienta con el objetivo de registrar las actuaciones o hechos relevantes durante el período de evaluación.
Auto evaluación	3 servicios (2,13%) incorporan la auto evaluación a su Reglamento Especial.
Otros	26 servicios proponen iniciativas innovadoras, lo que representa el 18,44% del total.

En los Reglamentos Especiales están definidos un total de 71 factores. De ellos, los que representan la mayor frecuencia son los siguientes:

FACTOR	CANTIDAD DE SERVICIOS
Capacidad de gestión (*)	51
Relaciones Interpersonales (*)	22
Responsabilidad (*)	21
Trabajo en equipo (*)	21
Calidad (*)	19
Respeto de normas (*)	18
Actitudes Laborales	6
Desempeño Laboral (**)	20
Liderazgo	5

(*) Corresponden a factores del Reglamento Especial de Calificaciones de la Subsecretaría de Vivienda, y corresponden a 17 servicios (Servicios de Vivienda y Urbanización regionales, Subsecretaría y Parque Metropolitano)

(**) Factor correspondiente al Reglamento del Ministerio de Obras Públicas, que rige a 14 servicios.

Pero también se evalúan elementos vinculados a características de la persona, y no a su rendimiento.

21 Reglamentos, que corresponden a 23 servicios, han definido como factores o subfactores:

- Cortesía
- Calidez
- Compañerismo
- Confiabilidad
- Ecuanimidad
- Lealtad
- Solidaridad
- Voluntad de Servicio

Qué sucede hoy en América Latina:



PAÍS	SISTEMA
Argentina	En el Sistema Nacional de Empleo Público, SINEP, existe una Evaluación, con 4 listas posibles. Tiene efecto en bonos y promoción. En 1992, 85% en lista “Sobresaliente”. De allí en adelante se aplica distribución forzada.
Brasil	En la Administración Federal existe una evaluación, cuyos efectos apuntan a adquirir estabilidad en el empleo (3 años), y mantenerse en él. Sólo existen dos listas posibles. Debido a la alta concentración en calificaciones óptimas, utilizan actualmente distribución forzada.
Bolivia	Cada institución pública define su propio mecanismo de evaluación. El Servicio Civil controla y audita. Está vinculada a la Promoción horizontal. Existen Programaciones Operativas Anuales Individuales (POAIS) Resultados variables según institución. En muchas no se implementa efectivamente el sistema.

PAÍS	SISTEMA
Colombia	Cada institución define su propio sistema de evaluación (aproximadamente 3.000 instituciones) El Servicio Civil entrega una propuesta y aprueba los sistemas presentados. Alta concentración en calificaciones “Sobresalientes”
Costa Rica	Cada institución determina su propio sistema, bajo ciertos parámetros, el que debe ser aprobado por el Servicio Civil. Hasta el 2008 sólo dos instituciones definieron su propio modelo, y el resto operaba con un sistema general antiguo del Servicio Civil. Escala de medición con 6 niveles (desde Deficiente hasta Excepcional)
Cuba	Existe un modelo general de evaluación, pero cada entidad debe determinar el propio. Existe una auto evaluación, que se discute con la jefatura. Hay incentivos simbólicos.

PAÍS	SISTEMA
Guatemala	Cada servicio diseña su sistema de evaluación, pero debe ser sometido al Director del Servicio Civil, y aprobado por la Junta Nacional del Servicio Civil. Se vincula a ascensos, capacitación y adiestramiento, incrementos salariales, traslados y permutas.
México	Experiencia de la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral (Instituto Federal Electoral, IFE). Han tenido 6 procesos de modificación del sistema, fundamentalmente buscando simplificar los formularios. Están avanzando en el diseño de un modelo que evalúa el desempeño individual y el desempeño colectivo.
Paraguay	Están recién tratando de instalar una “cultura de la planificación”, para luego avanzar en una “cultura de la evaluación”. Están diseñando un sistema que aplicarán de manera piloto en la propia Secretaría de la Función Pública.

PAÍS	SISTEMA
Perú	Sistema formal de evaluación, con 4 categorías de rendimiento: Distinguido, Bueno, Sujeto a Observación, Ineficiencia Comprobada. Aplicación anual. Miden capacidades y logro de metas. Está asociado al pago de bonos.
República Dominicana	Están planificando cómo transitar desde un sistema de calificación, hacia un modelo de gestión del desempeño, utilizando sistemas de evaluación en 180°, evaluación por resultados y competencias.
Uruguay	Sistema de calificaciones anual tradicional, con valoración según tablas o escalas gráficas. Tienen dispersión forzada.

Valoraciones promedio para cada país

Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4-5
Nicaragua Guatemala Panamá Honduras Paraguay Bolivia El Salvador R. Dominicana	Perú Ecuador Venezuela Costa Rica	México Colombia Argentina Brasil Uruguay	Chile	
Evaluación del desempeño enunciada en las normas, pero prácticamente sin implementación.	Evaluación del desempeño prevista en las normas, e implementada en algunas áreas del gobierno.	Existe un sistema de evaluación del desempeño, aunque no se ha logrado su implementación plena y su utilización como herramienta de gestión.	La evaluación del desempeño individual se comienza a relacionar con el rendimiento grupal e institucional, y hay intentos de utilizar el sistema como herramienta de gestión.	Objetivos de rendimiento con base en objetivos estratégicos. Se apoya la gestión y el rendimiento de las personas, y se lo evalúan en relación con los estándares fijados a través de un sistema eficiente y equitativo.

Fuente: “Informe sobre la situación del Servicio Civil en América Latina”, editado por Koldo Echeverría para el Banco Interamericano del Desarrollo, BID. (2006)

En definitiva, el diagnóstico compartido en América Latina es que:

- Nadie quiere evaluar ni ser evaluado.
- Las evaluaciones son meramente formales, pero poco estratégicas.
- La alta concentración en calificaciones excelentes ha sido resuelta, en muchos casos, con dispersión forzada.

En definitiva, el diagnóstico compartido en América Latina es que:

- Se concibe la GRH como responsabilidad del Área, y no de las jefaturas.
- Existen resistencias culturales al cambio en la materia.
- Cambios centrados en lo normativo-reglamentario, y en los instrumentos de evaluación.

En definitiva, el “problema” no es
sólo para Chile

¿Cómo avanzamos?

Primero, convenciendo a las jefaturas que la Gestión del Desempeño no es una carga adicional, sino parte central de su trabajo, y principal herramienta para lograr sus propios desafíos.



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”

Martha Alles

ESTRATEGIA

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

OBJETIVOS DE LA UNIDAD/DIRECTIVOS

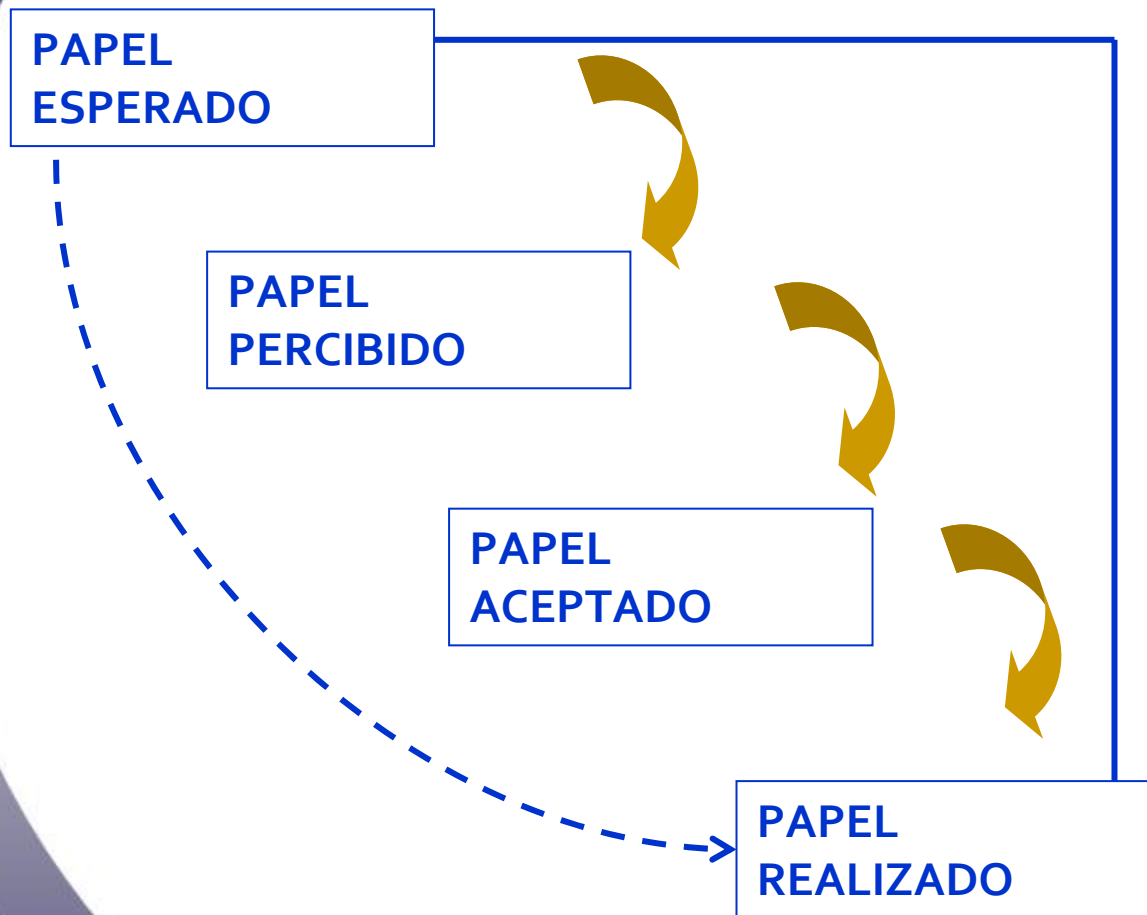


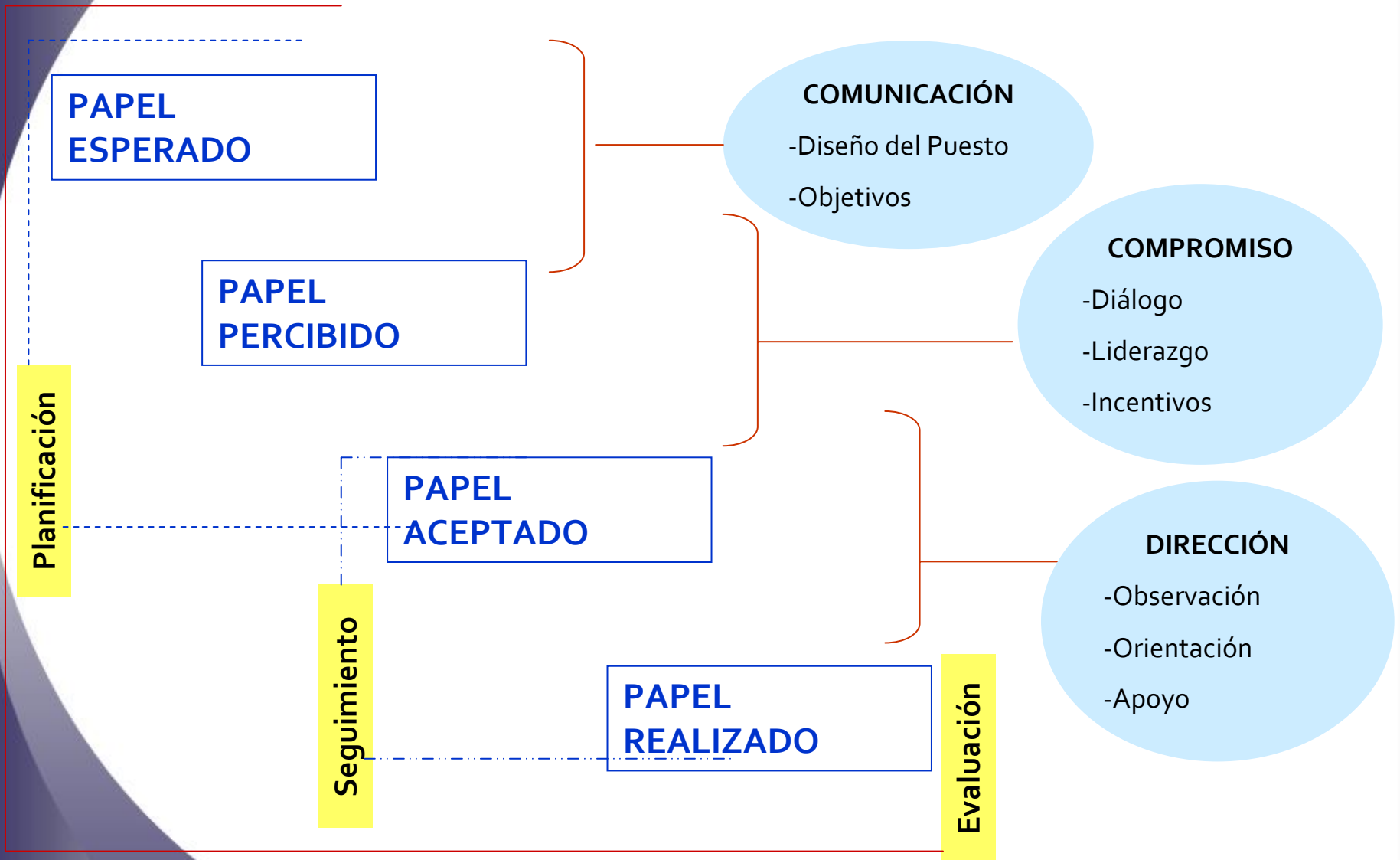
GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

RESULTADOS DE RENDIMIENTO INDIVIDUAL

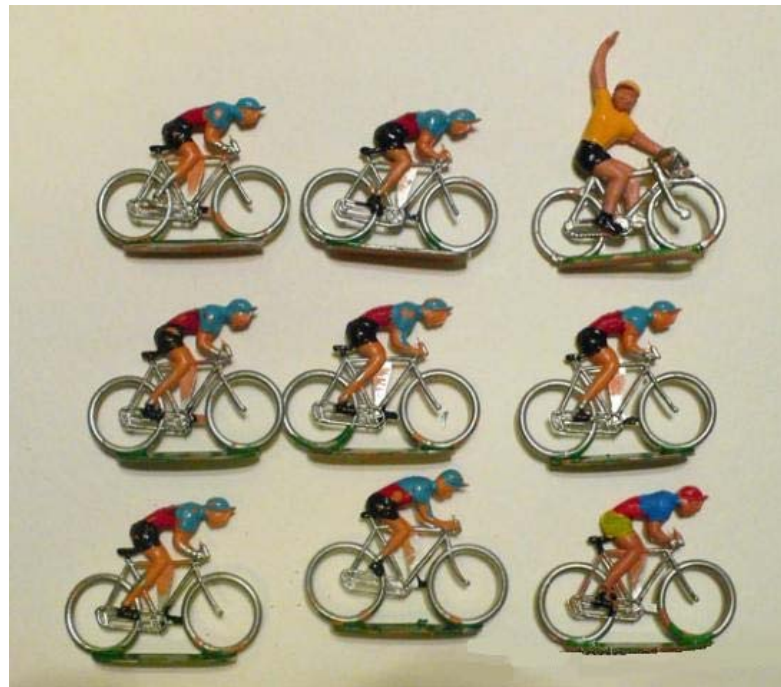
RESULTADOS DE LA UNIDAD

RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN





Segundo, explicitando el objetivo final de la Gestión del Rendimiento.



¿Para qué gestionamos el desempeño?

Para mejorarlo; para alinearlo con las prioridades de la organización al más alto nivel, permitiendo una mejora sostenida en la contribución de las personas al logro de los objetivos organizacionales.

Lo relevante es mejorar el rendimiento de las personas, y no la forma en que se mide o evalúa, y por tanto es necesario gestionar el desempeño de todos, con independencia de su calidad jurídica (sistema de contratación).

Tercero, reconociendo que para mejorar el desempeño individual no basta con calificarlo.



Gestionar el desempeño es mucho más que sólo calificarlo

Es posible modificar las normativas, reglamentos y sus instrumentos asociados, pero si no se modifican las prácticas organizacionales, los resultados tenderán a mantenerse.

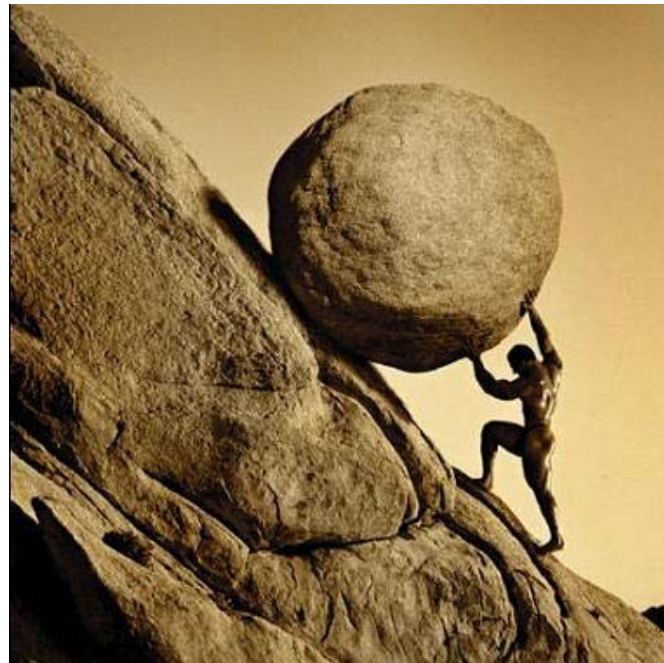
Gestionar el rendimiento individual requiere, al menos, de tres procesos:



El Modelo es un proceso cíclico:



Cuarto, reconociendo las debilidades y obstáculos del proceso actual, pero valorando lo avanzado.



Los pequeños avances logrados son la base de los desafíos futuros

- En Chile, el sistema se aplica universalmente en los servicios. Aunque formal, establece un piso de desarrollo.
- Hay consenso de la necesidad de avanzar hacia un modelo más estratégico.
- Es posible aprovechar el Sistema de Evaluación del Desempeño actual para instalar algunos dispositivos que ayuden a terminar la extrema focalización en la calificación.

Quinto, proponiéndose cambios paulatinos y no “saltos al vacío”; no se centrarse en “la calificación”.



Cambios estratégicos y paulatinos

- Una modificación normativa o reglamentaria no asegura impacto. Los cambios demandan transformaciones en prácticas y culturas arraigadas.
- Sin renunciar a modificaciones estructurales, el desafío ha sido avanzar en la implementación del resto de los procesos de Gestión del Desempeño, aún cuando deba continuarse realizando el proceso calificadorio.

Sexto, fortaleciendo la función estratégica.



Avance en gestión estratégica desvinculada con gestión de personas.

- Existencia de planificación estratégica en todos los servicios (visión, misión, objetivos, productos estratégicos, gestión por resultados, entre otros).
- La estrategia requiere mayor vinculación con la gestión de personas, de modo que ésta se consolide como un eje central de la gestión institucional, agregando valor estratégico a la misma.

Séptimo, fortaleciendo la función de gestión/desarrollo de las personas en los servicios/organizaciones.



Gestión de Personas, tarea de todos

Junto con continuar potenciando las competencias de quienes lideran o trabajan en las áreas de gestión de personas, debe fortalecerse la descentralización de la función de gestión/desarrollo de las personas al interior de las organizaciones.

Octavo, fortaleciendo la función directiva.



Potenciar las habilidades directivas

Es clave invertir tiempo, energía y recursos en fortalecer las habilidades gerenciales de las jefaturas. Por ejemplo, el Servicio Civil ha puesto acento en temas relacionales y conversacionales, que nos pueden ayudar a un mejor desarrollo de sistema.

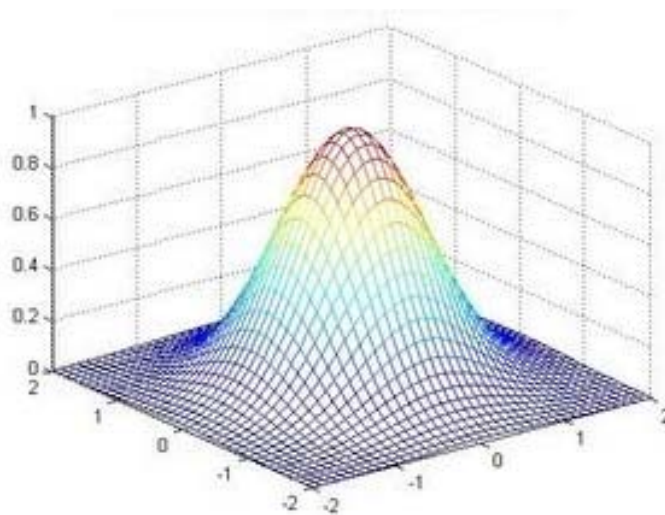
Especialmente relevante es fortalecer sus capacidades interpersonales, tales como la comunicación estratégica, habilidades para la retroalimentación, entre otras.

Finalmente, evitando “ciertas tentaciones”.



Evitar “dispersión forzada”:

Construir una “Campana de Gauss” artificial no asegura mejorar el rendimiento, y evidencia que las jefaturas no están haciendo bien su trabajo en relación al desempeño de las personas.



Utilizar la gestión por competencias para lo que es útil, y no forzar la evaluación por competencias

El rendimiento individual no se explica necesariamente por cuán competente se es. Hay que evaluar desempeños, resultados, evidencias.

La medición de brechas de competencias requiere dispositivos complejos, y traspasar ese rol a las jefaturas es dificultarles la tarea.

En definitiva, con el Modelo propuesto ¿qué se espera de una jefatura en materia de Gestión del Rendimiento?

- Que sea capaz de explicitar expectativas de desempeño.
- Que lidere un proceso de fijación de metas/compromisos.
- Que realice conversaciones para retroalimentar/dar seguimiento en forma permanente el desempeño de las personas.
- Que sea capaz de indicar oportunamente cuando ve un desempeño no adecuado/comprometido o que no está logrando lo planificado.
- Que busque los apoyos necesarios para mejorar el rendimiento de sus colaboradores/as.

¡Muchas gracias!