



**SUBSECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS
DIVISION DE RECURSOS HUMANOS**

**MANUAL PARA LA
CAPACITACIÓN DE MONITORES**

EN

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

**SUBSECRETARÍA DE OBRAS PÚBLICAS
DIRECCIÓN GENERAL DE OBRAS PÚBLICAS
2005**

TEMARIO

INTRODUCCIÓN

DEFINICIONES DEL SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO Y SU UTILIDAD

CONTENIDOS DE LA CAPACITACION EN EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LOS FUNCIONARIOS DE LA SUBSECRETARÍA Y D.G.O.P.

- I. **Ámbito de aplicación del Sistema Calificadorio del MOP.**
- II. **Objetivos Generales y Específicos del Sistema de Calificaciones.**
- III. **Rol de la Jefatura en el Proceso de Evaluación.**
 - **Propiciar el rol de la función directiva en la evaluación.**
 - **Fortalecer la aplicación de la normativa vigente.**
 - **Potenciar la retroalimentación.**
- IV. **Reforzamiento de Criterios para enfatizar la optimización del Proceso.**
 - **Criterios para el Sistema General.**
 - **Criterios para los Precalificadores.**
 - **Criterios para las Juntas Calificadoras.**
 - **Criterios para los Evaluados.**
- V. **Comentarios y conclusiones.**

INTRODUCCIÓN

Dentro del Programa Marco de Mejoramiento de la Gestión, común para toda la Administración Pública, se encuentra incluido, en el área de Recursos Humanos, el **Sistema de Evaluación de Desempeño**, respecto del cual todos los Servicios Públicos han debido adoptar una serie de iniciativas con el **fin de transformarlo en una herramienta eficaz para la gestión de los recursos humanos**.

El PMG señalado establece cuatro etapas secuenciales y acumulativas, que exigen el desarrollo de actividades orientadas al mejoramiento del Sistema. En el presente año debemos repetir la última etapa, lo cual no significa que con ello se llegue a tal grado de optimización que permita seguir solamente manteniendo el sistema; el PMG constituye un impulso para poner a todos los Servicios Públicos en un nivel homogéneo de desarrollo, a partir del cual se continúen implementando nuevas medidas, en un proceso permanente de mejoramiento.

Durante el año anterior, los Servicios se comprometieron a ejecutar el "Programa de Seguimiento de las Recomendaciones, para el presente año", programa que se formuló en base al análisis de los resultados del proceso de calificaciones del año pasado.

Entre las actividades que contempla el Programa aludido, se encuentra la realización de la capacitación exigida en los Medios de verificación, para lo cual, cada Servicio debe formular el **Programa de Capacitación en Calificaciones exigido en la Etapa II**. En este contexto, se recomienda considerar un mayor énfasis en los **critérios que deben tener presentes los diversos actores del proceso**, para que éste sea **cada vez más informado y transparente**, como también en **el rol que corresponde a la jefatura en el Proceso de Evaluación**. Esta actividad involucra también la **preparación de monitores** para la dictación de los talleres, dirigidos a los Precalificadores y a un porcentaje de los evaluados.

En este contexto, el continuar mejorando **el Sistema de Evaluación del Desempeño**, que es un capítulo sustancial en los esfuerzos de modernización, permite a su vez potenciar, motivar y mejorar el desempeño de cada funcionario, en el sentido de continuar desarrollando sus potencialidades.

Otro aspecto importante de destacar, es el papel que tienen en este proceso **cada Precalificador**, quién tienen a cargo la responsabilidad de dirigir y guiar el desempeño los funcionarios a su cargo. Cada Jefatura debe evaluar el desempeño individual, durante todo el período dispuesto en el Reglamento. El proceso de evaluación, que dura doce meses aproximadamente, corresponde a dos Cuatrimestres y a una Precalificación, ello exige a cada precalificador, estar constantemente evaluando que acciones debe emprender para optimizar el desempeño de su subordinado. Si éste es inferior a lo estipulado, el Jefe Directo debe adoptar acciones correctivas; de manera similar, el desempeño que es satisfactorio o que excede lo esperado debe ser reconocido y alentado, de esta forma el trabajador se sentirá motivado a brindar lo mejor de sí mismo, mejorando su calidad de trabajo y contribuyendo a la consecución de las metas de su Unidad y del Servicio.

Los Sistemas de Calificaciones permiten a los jefes directos conocer los recursos humanos de que disponen para lograr los objetivos de su Unidad. Poseer un sistema técnicamente adecuado y con procedimientos claros y bien definidos, no son los únicos requisitos para lograr óptimos resultados. Es necesario que los actores involucrados adquieran **un compromiso con el Sistema Calificadorio y los procedimientos que incluye, asumiendo el rol que les corresponde** en este proceso con una **disposición favorable y crítica**, considerando el impacto que tiene su conducta en la productividad y satisfacción laboral. **De esta manera, la finalidad última será perfeccionar no sólo el trabajo individual, sino también el de la Unidad, Servicio y finalmente del Ministerio en su conjunto.**

Adquirir un compromiso implica una disposición a perfeccionar cada día este proceso en el sentido de **velar por el cumplimiento de los criterios** que lo optimizan. Sin duda este tema posee una gran complejidad, puesto que toda evaluación en algún momento implica juicios de valor, pero si estas apreciaciones están basadas en hechos concretos del desempeño del funcionario, verificables tanto por evaluador y evaluado y además, **están encaminadas a desarrollar potencialidades en este último, evitarán suspicacias y conflictos entre los actores involucrados, transparentando el proceso y optimizando sus resultados.**

DEFINICIONES Y UTILIDAD DEL SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

Cuando hablamos de evaluación de desempeño nos referimos al conjunto de mecanismos o elementos que permiten definir el grado en que las personas contribuyen al logro de los estándares u objetivos de una institución (Figuroa, R.1998).

Esta práctica organizacional nos permite recoger, comprobar, compartir, ofrecer y utilizar información recabada de y sobre las personas en el trabajo, con el propósito de mejorar su actuación en él. (Claver, E.et al. 1996).

¿QUE SE ENTIENDE POR CALIFICACIÓN INDIVIDUAL?

La calificación individual es un proceso de apreciación, objetiva y subjetiva acerca del trabajo de una persona, que efectúa otra persona que ejerce el rol de jefe. Se señala de preferencia, porque en algunos sistemas se considera la autoevaluación, o la evaluación del grupo de pares, es decir, alternativas distintas para efectuar este proceso.

Esta herramienta organizacional permite localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa, de desacuerdos, de aprovechamiento de empleados con potencial más elevado para el cargo, de motivación, etc. Además constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa, porque no sólo entrega información acerca del desempeño de evaluado y su potencial de desarrollo, sino que como instrumento diagnóstico nos revela el nivel de compromiso de los ejecutivos en la gestión de recursos humanos y a un nivel más macro, puede orientarnos sobre las características del clima organizacional de la empresa y tendencias culturales de la misma (Chiavenato, I. 1994)

Por otra parte Schein (1990) plantea que este proceso constituye el punto de partida de actividades esenciales en toda organización como por ejemplo:

1. La planeación de recursos humanos, ya que toda organización debe asegurar que contará con el número adecuado de personas y con la combinación correcta de talentos en el futuro.
2. Las acciones relacionadas con el personal, como por ejemplo a quién seleccionar para determinado puesto, a quién promocionar o a quién ascender, cómo distribuir recompensas, a quién transferir, etc.
3. La planeación del desarrollo individual, ya que permite determinar quién necesita cierto tipo de desarrollo y que asesoría profesional requiere dicho desarrollo (capacitación).
4. Todo tipo de acciones tendientes a mejorar el desempeño y elevar la eficiencia de la organización en su conjunto.

CONTENIDOS DEL SISTEMA CALIFICATORIO DEL MOP

Los reglamentos que rigen al personal de los Servicios dependientes del M.O.P. son los siguientes:

- a) **Decreto Supremo M.O.P. N° 1467/98:** rige al personal afecto al Estatuto Administrativo.
- b) **Decreto Supremo del Ministerio del Interior N° 1825/98:** este Reglamento es supletorio en todos los artículos que no contempla el D. S. M.O.P. para el personal afecto al Estatuto Administrativo. Ej. La definición de las Anotaciones de Mérito y Demérito, la Conformación de las Listas de Calificación, la Composición de las Juntas Calificadoras, los recursos de los funcionarios, entre varias otras materias.
- c) **Decreto Supremo del Ministerio del Interior N° 3.632:** rige al personal de toda la Administración del Estado, afecto al Código del Trabajo.

I.- AMBITO DE APLICACIÓN

El Reglamento Específico de Calificaciones del MOP, se aplica a todos los funcionarios de la Dirección General de Obras Públicas y sus Servicios dependientes: Direcciones de: Aeropuertos, Arquitectura, Contabilidad y Finanzas, Obras Hidráulicas, Obras Portuarias, Planeamiento, Vialidad, Fiscalía; la Dirección General de Aguas, la Subsecretaría de Obras Públicas y el Instituto Nacional de Hidráulica.

El Reglamento de Calificaciones que rige para todos los trabajadores afectos al Código del Trabajo que se desempeñan en la Administración del Estado se aplica en los Servicios dependientes del MOP, que tienen dentro de su dotación Obreros, ya sea Permanentes como Transitorios.

II.- OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS DEL SISTEMA

OBJETIVOS GENERALES:

El Sistema de Calificación tendrá por objeto evaluar el desempeño y las aptitudes de cada funcionario regido por el Estatuto Administrativo, atendidas las exigencias y características de su cargo y sirve de base para **promociones, los ascensos, los estímulos y la desvinculación del Servicio.**

En cuanto a **la promoción** de la carrera funcionaria, podrá participar el personal de Planta de los **Estamentos Directivos, Profesionales y Técnicos**, deberá concursar para optar a un cupo (cargo vacante) el cual se proveerá a través de **concurso**. (Ley 19.882)

En el caso de **los ascensos** también se aplican sólo al personal de Planta, y para que ocurra, el funcionario debe estar en primer lugar de su Escalafón y existir una vacante en el grado superior. De acuerdo a la Ley N°19.882 sólo rigen para los **Estamentos Administrativos y Auxiliares.**

Los estímulos:

- **Incrementa el Incentivo Base** 10%, que rige a partir del 2004.
- **El incentivo Institucional**, es de 5% para los Servicios que cumplen más del 90% de su PMG y de 2,5% para los Servicios que cumplen más del 75% y menos del 90% del PMG comprometido.
- **El Incentivo Colectivo** se cancela a los **equipos, unidades o áreas de trabajo** que hayan alcanzado un nivel de cumplimiento de sus metas del 90% o más, incrementándose en un 4% adicional. Los equipos que alcancen menos del 90% y más del 75%, perciben un 2%.

La desvinculación ocurre cuando el funcionario es evaluado una vez en Lista 4 ó durante dos períodos consecutivos en Lista 3; en estos casos deberá retirarse del Servicio dentro de los 15 días hábiles siguientes al término de la calificación, si no lo hiciere, se le declarará vacante el cargo.

La Ley N° 19.882, publicada en el Diario Oficial el 23 de Junio del año 2003, regula una nueva política de personal a los funcionarios públicos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- **Proporcionar a todos los funcionarios del MOP un instrumento de gestión individual** que actúe como medio de motivación para corregir debilidades, perfeccionar fortalezas y basar decisiones que incrementen el desarrollo personal.

Ej. El funcionario a través del resultado de su evaluación puede requerir: capacitación, reubicación en otro cargo, implementación de equipos, etc., a objeto de obtener un mejor desempeño.

- **Proporcionar a los Servicios una base técnica y objetiva para administrar políticas y procesos de capacitación, promoción, rotación y exclusión de personal.**

III.- ROL DE LA JEFATURA EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN

- **Propiciar el rol de la función directiva en la evaluación.**

En la **función de la jefatura**, está inserta la evaluación que debe efectuar el precalificador a sus colaboradores, ya que él debe medir el cumplimiento de las **metas individuales** y la sumatoria de ellas debe reflejar el logro de los objetivos de la correspondiente Unidad que dirige.

- **Fortalecer la aplicación de la normativa vigente.**

Esta normativa se refiere **al cumplimiento de plazos**, por Ej. **el Primer Informe Cuatrimestral** mide el desempeño desde **Septiembre a Diciembre**, el **Segundo Informe Cuatrimestral** mide desde **Enero hasta Abril**. El Período Calificadorio, comprende desde el **1 de Septiembre hasta Agosto, de cada año**. El funcionario evaluado tiene **dos días** para efectuar sus observaciones en la hoja respectiva, etc.

- **Potenciar la retroalimentación.**

Definida como la **comunicación individualizada** que el **Jefe Directo** hace a su personal para darle a conocer las **informaciones importantes y significativas** acerca de su desempeño, en relación con los patrones esperados.

PARA QUE LA RETROALIMENTACIÓN SEA EFECTIVA, DEBE REUNIR CIERTAS CARACTERÍSTICAS:

- 1.- Estar relacionada con las tareas que lleva a cabo el funcionario.
- 2.- Ser inmediata, lo que ayuda a producir un efecto rápido en caso que se deba corregir el desempeño.
- 3.- Estar orientada a la acción, los comentarios deben vincularse con las mejoras que pueden hacer los funcionarios, mediante sus esfuerzos.
- 4.- Comenzar con una retroalimentación positiva y después continuar con lo que debe mejorarse.
- 5.- Ser constructiva, es importante discutir con los colaboradores acerca de las formas para mejorar el desempeño, enfatizando que sus trabajos son valiosos.

El estilo de trabajo actual, en equipo y participativo, requiere con más urgencia que la retroalimentación se transforme en una práctica habitual, de mutua confianza, que no produzca resistencias ni temores.

Por ello se requiere, que los **Jefes Precalificadores** no hagan solamente firmar al funcionario el formulario que contiene la evaluación, sino que conversen con él acerca de las notas asignadas a los diversos Factores y Subfactores, al momento de notificarlo. Esto es sin perjuicio de que el funcionario, dentro del plazo reglamentario, formule por escrito las observaciones a que tiene derecho.

LA ENTREVISTA DE RETROALIMENTACION

Para un mejor resultado de **la reunión o entrevista**, es importante prepararse y llevarla a cabo sin que sea causal de problemas. Para ello se efectúan las **siguientes recomendaciones**:

1. **Separe en su agenda el día y la hora en que se reunirá con el funcionario.** Es muy importante que piense en el tiempo que le dedicará, trate de no permitir interrupciones como llamadas telefónicas, entrada y salida de personal.
Sea puntual con la cita, debido a que la espera puede provocar ansiedad en el funcionario.
2. **La retroalimentación deberá ser efectuada en un lugar privado.**
3. **Documéntese adecuadamente**, repase si es necesario las funciones del puesto de trabajo. Asegúrese de conocer cuál ha sido la actuación del funcionario con respecto a sus funciones. Trate de tener una lista con aquellas funciones o tareas en que el funcionario ha mostrado buen desempeño y aquellas en que deba mejorar resultados.
4. **Genere un ambiente flexible**, de confianza y comunicación, puede comenzar hablando de otra cosa para no ahondar inmediatamente en el tema.
5. **Utilice un lenguaje apropiado y claro.**
6. Comience la entrevista **reconociéndole al funcionario**, en aquellos aspectos en que ha obtenido buenos resultados.
7. **Cuando requiera determinar qué aspectos debe corregir en el funcionario para lograr un mejor resultado, pregúntele la opinión que tiene al respecto**, involucrándolo en la búsqueda de una solución. **Para este efecto, se pueden concordar metas a corto y mediano plazo.**
8. **Trate de construir sus mensajes con palabras** que no hieran los sentimientos del funcionario, refiérase más bien en términos de datos, hechos y comportamientos observables; no se refiera a características personales. Además, trate de no compararlo con otros funcionarios, utilice más bien los resultados obtenidos por él mismo para establecer las nuevas metas de mejoramiento.

FINALIDAD DE LA RETROALIMENTACIÓN EN LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:

Los objetivos cuyo logro se debería alcanzar mediante estas entrevistas, son diferentes para los jefes y para los funcionarios, a saber:

Precalificadores:

- Fomentar la comunicación y cooperación con el evaluado.
- Dar sentido a la actividad de los evaluados dentro de la organización, dándoles a conocer sus puntos fuertes y sus áreas de mejora.
- Dar información a los colaboradores sobre las prioridades y pautas para el desarrollo de su trabajo.
- Reforzar la sensación de equidad gracias al reconocimiento de los esfuerzos personales.
- Potenciar el conocimiento y las relaciones interpersonales con sus funcionarios.

Evaluados:

- Desarrollar la comunicación y el conocimiento con su superior inmediato.
- Tener información sobre cómo es percibido su desempeño.
- Definir, con su Precalificador , planes para mejorar su competencia funcionaria.
- Conocer mejor los parámetros por los cuales es valorada su actividad laboral.

De todo lo expuesto, **se desprende que la retroalimentación es un aspecto central del Sistema de Evaluación de Desempeño**, que puede contribuir más que cualquiera otra medida a mejorar la efectividad del mismo.

IV.- REFORZAMIENTO DE CRITERIOS PARA ENFATIZAR LA OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO.

El Reglamento establece que los Servicios deben definir criterios generales, tendientes a asegurar una aplicación adecuada y objetiva del sistema de calificaciones. En 1999, antes de la primera aplicación del nuevo Reglamento, se definieron y concordaron criterios a nivel ministerial, tanto para el sistema mismo como para los diversos actores del proceso, los cuales fueron difundidos a través del “**Manual de Calificaciones**” a todo el personal del MOP.

La Subsecretaría y D.G.O.P. ha efectuado ajustes y complementaciones a dichos criterios, en base a las experiencias ya obtenidas y a los aportes de funcionarios, jefaturas y gremios, difundiendo mediante un díptico al personal de ambos Servicios. Estos criterios revisten gran importancia, por cuanto su propósito es orientar las conductas de los protagonistas del sistema, en las diferentes instancias que éste contempla, con el objeto de ir optimizando los resultados del proceso, en forma armónica y transparente.

• Criterios para el Sistema en General:

Un Sistema de Calificación exitoso debe cumplir con las siguientes características:

1. Promover un **mayor involucramiento y compromiso** creciente de todos los actores que intervienen en el proceso, procurando la internalización de la relevancia del Sistema de Evaluación de Desempeño, a partir de sus **diferentes roles**.
2. Practicar permanentemente **la retroalimentación** al desempeño.
3. Contemplar en los programas anuales de **capacitación el reforzamiento de los criterios** definidos y de la normativa que rige al Sistema, con el objeto de velar por su eficaz y eficiente aplicación.
4. Crear mecanismos que contribuyan al efectivo **cumplimiento de los plazos y procedimientos que el Sistema Calificadorio** exige, utilizando todos los canales de información para su adecuada difusión.

• **Criterios para los Precalificadores**

1. **Evaluar cada Subfactor, analizándolo por separado**, contrastando los **“conceptos”** que lo conforman con el desempeño real. Cuando el concepto lo amerite, la evaluación deberá basarse **en lo posible en metas asignadas individualmente** o en su defecto, en la entrega de productos relacionados directamente con las funciones del trabajador.

Ej. Si se está evaluando el Subfactor “Cumplimiento del Trabajo”, hay que analizar los conceptos que lo integran, uno por uno : 1° si el trabajador cumple los plazos para la entrega de sus trabajos; 2° si sabe distinguir las distintas prioridades de las tareas que tiene que ejecutar, o si cumple el orden de prioridad si se le ha indicado y 3° si utiliza de la mejor manera la jornada laboral para desarrollar su trabajo.

2. Buscar un equilibrio en las apreciaciones del desempeño, conducente a lograr una mayor objetividad, **mediante un análisis autocrítico de los juicios personales** que pudieran **incidir sesgadamente** en la evaluación.
3. **Mantener registros de las situaciones laborales de mayor ocurrencia y de los comportamientos relevantes del evaluado**, sean positivos o negativos, con el objeto de evitar que hechos cercanos a las fechas de la evaluación influyeran la objetividad de la evaluación.

Aparte de las anotaciones que el Jefe Directo puede solicitar que se le registren en la Hoja de Vida a sus evaluados, hay otros comportamientos que, sin llegar a ser causal de anotación, el Jefe quisiera tener presentes cuando va a hacer el Informe Cuatrimestral correspondiente o la Precalificación.

Ejemplos:

- Durante tal período **ayudó a sus compañeros** para sacar un trabajo urgente.
- Se observa que tiene **iniciativa e interés** en auto-perfeccionarse en la materias que inciden en su área y sus funciones, actualizando de esta forma sus conocimientos.

- **Se preocupa por las situaciones de riesgo** que se presentan en el entorno laboral, para la seguridad suya y de sus compañeros de trabajo (sin que pertenezca a Comité Paritario ni sea Experto en Prevención de Riesgos).
3. **Evaluar sólo el desempeño del Período Calificatorio actual**, sin considerar conductas demostradas en periodos anteriores.
- Ej. La estigmatización del funcionario como “malo”, en razón de evaluaciones de períodos anteriores, sin considerar que la evaluación corresponde al desempeño del presente período y que siempre existe la posibilidad de mejorar.
4. **Retroalimentar oportunamente al evaluado**, tanto en el caso de desempeños positivos como negativos, ofreciendo ejemplos concretos del comportamiento. Esta práctica permite al trabajador orientar permanentemente su desempeño y contribuye a disminuir la tendencia a evaluar “para evitar conflictos”.
- Ej. Siempre retroalimentar primero lo positivo, potenciando las fortalezas y luego continuar con lo negativo, pero exclusivamente lo relacionado con el desempeño, **sin emitir “juicios de valor”**, y preferentemente en el momento que ocurre la conducta.
- Retroalimentación que emite juicios de valor:** “Ud. es una persona agresiva, con un comportamiento deficiente y una pésima atención a los clientes internos y externos.
- Retroalimentación negativa adecuada:** “Las jefaturas de los Departamentos me han manifestado que la atención hacia ellos no es adecuada; yo lamento esa opinión, pues los trabajos que Ud. ejecuta son satisfactorios y los entrega en los plazos que se han estipulado. Sin embargo, le sugiero ser más cordial con nuestros usuarios, así su desempeño será aún mejor y lograremos que la opinión que ellos tienen, cambie positivamente”.
5. Tener presente que **las anotaciones en la Hoja de Vida del evaluado deben responder sólo a una conducta o desempeño excepcional.**
6. **Analizar la coherencia de las notas asignadas a sus subordinados con los resultados y el cumplimiento de las metas de su Unidad.**
- Ej. Si la Unidad **no ha cumplido las metas**, debe reflejarse en la evaluación individual; **sería extraño que todos los funcionarios tuvieran 70 puntos.**

7. Tener conocimiento cabal de las metas Institucionales y de la Unidad, y comunicarlas oportunamente a sus colaboradores, a objeto de generar un mayor compromiso y participación del equipo de trabajo.

Ej. **El Precalificador** debe generar reuniones con sus colaboradores e **informarles sobre las metas**, esto genera un compromiso real de sus subalternos. Mejor aún si éstas se programan y establecen en forma participativa. **Además, deben efectuarse reuniones periódicas de seguimiento, evaluación y ajustes de las metas preestablecidas.**

• Criterios para las Juntas Calificadoras:

1. Analizar minuciosamente la información otorgada por el precalificador y aquella proporcionada por el evaluado, a través de la Hoja de Observaciones.

(Se refiere a que los Integrantes de las Juntas Calificadoras deben considerar tanto los Informes Cuatrimestrales y la Precalificación como los registros en las Hojas de Observaciones y cuando ésta esté en blanco, considerar que el evaluado estuvo de acuerdo con la nota del Precalificador).

2. Considerar sólo el desempeño del Período Calificatorio que se está evaluando, evitando el sesgo que pueda significar el conocimiento de comportamientos ocurridos en períodos anteriores.

(Se refiere a crear conciencia en todos los integrantes de la Junta, que no deben influir las conductas ni evaluaciones de períodos anteriores).

3. Solicitar información, cuando estime que existe discordancia entre los antecedentes proporcionados por el precalificador y el evaluado, o cuando requiera contar con mayor información, a fin de adoptar una decisión más objetiva.

(Ante dudas por los antecedentes, los integrantes pueden llamar al evaluado y al Precalificador, **pero no simultáneamente para no crear confrontación** entre ellos, sino que entrevistarlos separadamente, a fin de adoptar **una decisión más objetiva**).

4. Distinguir entre aquellas anotaciones que responden a desempeños normales y las que derivan de situaciones excepcionales, considerando para la evaluación, previo análisis y acuerdo, sólo estas últimas.

Las anotaciones sólo proceden cuando se trata de actuaciones o conductas referidas a hechos excepcionales y justificados. –

• **Criterios para los Evaluados:**

1. Informarse acerca de **las metas Institucionales**, las de la Unidad en que se desempeña **y de las tareas individuales que le corresponden**, a fin de visualizar el objetivo general de su evaluación.
(Esta información debe solicitarla a su Jefe Directo, en el evento de desconocerlas).
2. **Conocer los reglamentos que rigen al personal del MOP.**
(Estudiarlos y comentarlos, a objeto de conocer las obligaciones y los derechos).
(Deberían tener cada uno el Manual de Calificaciones que se distribuyó en 1999 y si no, la Unidad de Personal facilitárselo para su lectura).
3. **Poseer una buena disposición para escuchar la opinión de su jefe** acerca de su desempeño. Esta retroalimentación le permitirá conocer mejor sus fortalezas y debilidades, para aprovechar mejor las primeras y superar estas últimas.

(Estar abiertos hacia la retroalimentación positiva y negativa, teniendo presente que es en beneficio de su desempeño y no en perjuicio de su persona).
4. **Fundamentar con hechos las posibles diferencias de opinión con su jefe** directo, respecto a la evaluación de su desempeño.

Ej. El 24 de Agosto entregué un informe que fue difundido a todo el Servicio y Ud. me felicitó públicamente (ante una opinión referida a la Calidad del Trabajo).

V. Comentarios y Conclusiones:

Los resultados señalados que arroja hasta la fecha el proceso, no ha permitido discriminar adecuadamente y de forma eficaz, los distintos niveles de desempeño individual, con las consecuencias que de esto se derivan:

- **La nota individual**, entrega una ubicación del funcionario en el Escalafón del Servicio, en el estamento a que pertenece (Directivo, Profesional, Técnico, Administrativo o de Auxiliares) según el grado que ocupa. En la discriminación que se realiza para el ordenamiento no sólo han primado los resultados de desempeño, al presentarse un número importantes de funcionarios **con altas notas pasa a discriminarse por otros criterios, donde prima la antigüedad y no el mérito**. Esto hace que **no se cumpla el objetivo básico del sistema, que es mejorar el desempeño individual, mejorar los comportamientos laborales y sus resultados**.
- Los resultados también tienen efecto en otro aspecto, **el clima laboral**. El buen funcionario se desmotiva, al no producirse las promociones a las que aspira, al no existir una discriminación positiva respecto de su desempeño. Esto obstaculiza la concreción de **objetivos intermedios asociados al sistema** como son: **mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y funcionarios, adecuación del funcionario al cargo, perfeccionamiento y otros**.
- Otro aspecto importante de analizar, es que el sistema, si no es perfeccionado, **puede entregar resultados distorsionados de la realidad, lo que no permite contar con parámetros de información objetiva, en relación al desempeño real de la organización**, y que dado **dichos antecedentes**, no se pueden satisfacer **con datos veraces y confiables en cuanto a: capacitación, análisis de productividad, conocimiento de patrones de desempeño de la organización, buena retroalimentación hacia el propio funcionario evaluado, estimaciones del potencial de desarrollo de los funcionarios, etc.**
- Cuando se observan resultados, con alta concentración de funcionarios en **Listas de Distinción y altos puntajes, parece ser un signo muy positivo, pero en la práctica no lo es; los propios trabajadores** y por tanto la **propia organización se va resintiendo**, siendo afectados por ello los **resultados de desempeño individuales y la gestión organizacional**.

- La conclusión es que si queremos enfocar como corresponde la Evaluación de Desempeño, debemos continuar orientándola a mejorar efectivamente los rendimientos del desempeño individual, para ello, debe **trabajar en forma participativa con todos los actores: Directivos, trabajadores, Jefes Directos, gremios**. Así será posible también **mejorar la imagen del funcionario público**; y por ende mejorar la respuesta de los servicios que se entrega a la ciudadanía.

La finalización del Taller debe considerar:

- comentar la realidad del grupo participante
- verificar que los conceptos hayan sido totalmente internalizados
- analizar la realidad en los resultados de los procesos calificadorios
- evaluar los aportes prácticos del Taller
- analizar otros temas que surjan espontáneamente en la materia
- identificar otras acciones de mejora que propongan los participantes
- concluir con un informe que destaque los aportes del grupo, para la optimización del Sistema.
