



**UNIVERSIDAD ACADEMIA HUMANISMO CRISTIANO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO
POR COMPETENCIAS
EN LA DIRECCIÓN DE AEROPUERTOS
DEL MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS**

Alumnas: Hernández Cisternas Rosana Eliana
 Marchant Celedón Violeta Nathalie

Profesor guía: Espinosa Cerpa Mauricio

Tesis para optar al título de Administrador Público

Santiago, 2015

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
Capítulo I	
1.1. Planteamiento del Problema	2
1.2. Delimitación del Problema de Investigación	3
1.3. Formulación del Problema	5
1.4. Objetivo General	6
1.5. Objetivos Específicos	6
1.6. Justificación de la Investigación	6
Capítulo II	
MARCO TEÓRICO	
2.1. Reseña Histórica del Ministerio de Obras Públicas	8
2.1.1. Valores, Misión y Visión del Ministerio de Obras Públicas	9
2.1. a) Valores	
2.1. b) Misión	
2.1. c) Visión	
2.1.2. Reseña Histórica de la Reforma del Estado	10
2.1.3. Evaluación de Desempeño y sus inicios	12
2.1.4. Enfoque del Servicio Civil sobre Desempeño y Competencias	14
2.1.5. Concepto de Desempeño, Definiciones Básicas y Modelos Teóricos	16
2.1.5.a) Concepto de Desempeño	16
2.1.5.b) Algunos modelos sobre el Desempeño Laboral	19
2.1.5.c) Modelo de Desempeño de Campbell	19
2.1.5.d) Modelo de Motivación – Earley y Shalley	20
2.1.5.e) Modelo de Gestión por Competencia	21
2.1.5.f) Desempeño de Servicios Públicos	23
2.1.5.g) Teorías de Competencias	24
2.1.5.h) Evaluación de Personas	31
2.1.5.i) Diagnóstico de Evaluación de Desempeño en la Dirección de Aeropuertos	35
Capítulo III	
DISEÑO METODOLOGICO	
3.1. Tipo de Estudio de Investigación	39
3.2. Diseño de la Investigación	39
3.3. Universo de Estudio	40
3.4. Muestra de Estudio	40
3.5. Método de Recolección de Información	40

Capítulo IV	
4.1. Formato de Resultado y Análisis de Resultado de Focus Groups	41
4.2. Desarrollo Focus Groups	44
4.3. Análisis de Resultado del Focus Groups	56
 Capítulo V	
5.1 Propuesta de Diseño Sistema de Gestión de Desempeño por Competencias en el Área RR.HH. en la Dirección de Aeropuertos	58
5.1.a) Etapas generales en la implementación	60
5.1.b) Objetivos de la Gestión de Desempeño	62
5.1.c) Implementación del Modelo en los Procesos de Recursos Humanos	63
5.1.d) Recursos Humanos Gestionados por Competencias	63
5.1.e) Sistema y Lenguaje Integran entre los Subsistemas	63
5.1.f) Ventajas de Gestionar el Desempeño por Competencias	65
5.1.g) Planes de Carrera	65
5.1.h) Interacción entre la Evaluación de Desempeño y el Plan de Carrera	67
5.1.i) Interrelaciones que se pueden establecer con el Sistema de Gestión por Competencias	68
 Capítulo VI	
6.1. Conclusiones	69
6.2. Recomendaciones	72
 Capítulo VII	
7.1 Anexo	73
7.1 a) Cuadros Estadísticos	74
7.1 b) Formularios	
7.7.1 b) Evaluación Cuatrimestral	77
7.7.2 b) Precalificación	83
7.7.3 b) Calificación	86
7.7.4 b) Instrumento de Retroalimentación	88
 Bibliografía	92

INTRODUCCION

Una de las agrupaciones sociales más importantes son las Organizaciones, las cuales fueron creadas con un propósito determinado mediante la acción coordinada de un número de personas para satisfacer necesidades colectivas de manera regular y continúa. Por consiguiente, el talento humano es esencial y el único ente para alcanzar metas organizacionales que junto a una serie de procesos y recursos, se pueden lograr resultados igual o superiores a los esperados, con el fin de obtener un beneficio colectivo e individual, fortaleciendo la misión de la organización.

En este contexto, es necesario que las organizaciones conciban las competencias como medio para mantener los niveles de rendimiento. Las competencias individuales son vitales para que los trabajadores logren el éxito personal dentro de la organización.

Dado lo anterior, ha surgido la inquietud de levantar un estudio, útil para el desarrollo docente, profesional y laboral, por ello comenzaremos con un Marco Teórico enfocado en la Modernización del Estado, los avances que se han ido generando en los Gobiernos de la Concertación, quienes comenzaron a dar relevancia al Programa de Mejoramiento de la Gestión, se analiza la postura de pensamiento de distintos autores tales como Owen, quien fue el precursor de la implementación de la evaluación de desempeño en el año 1813; la autora Andrea Miriam Capuano, apunta a una Gestión por Competencias; para mayor claridad se analiza la Evaluación de Desempeño para lograr una Gestión por Competencias, considerando los lineamientos entregados por el Servicio Civil en relación a la gestión por competencias.

En el segundo punto, se desarrolla la implementación de un sistema de Gestión del Desempeño por Competencias en la Dirección de Aeropuertos del Ministerio de Obras Públicas, y para finalizar, un análisis estadístico de la viabilidad de la implementación del mencionado sistema.

CAPITULO I

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante muchas décadas los administradores del Recurso Humano se han preocupado de la eficiencia de las maquinarias como un medio para aumentar la productividad de bienes y servicios. Sin embargo, en la actualidad el éxito de las organizaciones depende en gran medida de la labor realizada por sus trabajadores de acuerdo con las normas establecidas, lo que implica evaluar las cualidades que influyen en la ejecución de sus funciones para alcanzar los objetivos institucionales, y así lograr conocer el real desempeño de los funcionarios a través de un mecanismo de control orientado a medir la eficiencia con que son llevadas a cabo las tareas asignadas a cada puesto de trabajo.

El procedimiento para evaluar al recurso humano, se denomina Evaluación del Desempeño, el cual constituye uno de los mecanismos de Control de Gestión, dirigido principalmente a obtener información valiosa para la toma de decisiones.

Como tema de Gestión de Políticas Públicas, desde el año 1998, el Gobierno de la época instauro el Sistema de Evaluación de Desempeño, aplicable a todos los servicios públicos, con el fin de incentivar y recompensar el desempeño de los funcionarios del 66% mejor evaluado (el cual consistía en un bono de desempeño).

En el año 2003, el gobierno del presidente Ricardo Lagos, impulsa el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), el cual contempla como uno de sus sistemas la Evaluación del Desempeño, incorporada a través de la Norma ISO 9001, la cual se enfocaba en un desempeño colectivo de los funcionarios públicos.

En el año 2005, el Servicio Civil es el responsable de validar el Sistema de Evaluación del Desempeño, a través de Programa de Mejoramiento de la Gestión, cumpliendo con las exigencias requeridas por la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda, y el 08 de Octubre del 2010, a través de la Circular 52 del Ministerio de Hacienda, el Sistema de Evaluación del Desempeño egresa del Programa de Mejoramiento de la Gestión, donde cada institución pública, debe continuar y mantener los avances obtenidos a esa fecha.

Actualmente, el Servicio Civil ha impulsado un nuevo lineamiento basado en la Gestión del Desempeño por Competencias, materia de interés de esta investigación la cual es analizar la viabilidad de la Gestión del Desempeño por Competencias en los Servicios Públicos.

1.2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En este contexto, el Ministerio de Obras Públicas ha estado constantemente perfeccionando el Sistema de Evaluación de Desempeño, generando su propio Reglamento Específico, emanado del Decreto Supremo N° 1.467, el cual fue publicado en el Diario Oficial el 24 de septiembre del año 1998, en él están considerados los Instrumentos Básicos de Evaluación: La Hoja de Vida y la Hoja de Calificación, con sus respectivas Hojas de Observaciones y el Instrumento Auxiliar: el Informe Cuatrimestral de Desempeño, debiendo adicionar el nuevo Instrumento Auxiliar de Retroalimentación, validado en la Resolución SOP N° 2814 de fecha 10 de septiembre de 2012.

El Sistema de Evaluación del Desempeño, fue parte del Programa de Mejoramiento de la Gestión y como tal, se debían cumplir todas sus etapas, a fin de percibir el incentivo institucional como lo estableció la Ley 19553/1998, ésta bonificación se entregaba al personal de planta, contrata, y a los contratados conforme al Código del Trabajo, en cuatro cuotas, en los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre de cada año, siempre que el cumplimiento de metas haya sido sobre un 75% y menor a un 90% y entre un 90% a un 100%, dependiendo de ello era el porcentaje a percibir, con un 2% al cumplimiento inferior a 90% hasta 75% y un 4% sobre el 90%; para ello cada funcionario debe ser parte de un equipo de trabajo, y cada equipo debe tener un responsable, estos deben estar integrados por más de cinco funcionarios, según el reglamento que se dictó del Ministerio de Hacienda, donde se ordenó la aplicación de lo señalado en la Ley 19.553/1998.

A partir de octubre del 2010 con el egreso del Área de Recursos Humanos (Capacitación, Evaluación del Desempeño e Higiene Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo) del PMG, al no tener la obligación del cumplimiento establecido por Ley, los servicios no se focalizaron de forma exclusiva en este Proceso, generando una debilidad en la gestión, no obstante lo anterior, la División de Recursos Humanos de la Subsecretaría de Obras Públicas, ha dado los lineamientos en su rol transversal con la participación de todos/as los/as Encargados/as del Sistema de Evaluación de Desempeño de los Servicios del Ministerio de Obras Públicas, a objeto de llevar a cabo el proceso de manera eficiente; por otro lado, el año 2012 a través de la Resolución SOP N°2814, de fecha 10 de septiembre de 2012, la cual aprueba los formularios de calificaciones, modificando los formularios del Sistema de Evaluación del Desempeño e incorporando un nuevo Instrumento Auxiliar.

Elementos Básicos:

- Hoja de Vida de Calificaciones, que contiene
 - Hoja de Anotaciones de Mérito
 - Hoja de Anotaciones de Demérito
 - Hoja de Precalificación
 - Hoja de Observaciones (a la precalificación)

Instrumentos Auxiliares Obligatorios:

- Informe Cuatrimestral de Desempeño y su Hoja de Observaciones
- Instrumento de Retroalimentación

Actualmente, los sistemas de gestión del desempeño por competencias, son una opción efectiva para generar el desarrollo del capital humano. No obstante, es importante considerar que este proceso de cambio exige un apoyo conceptual y comunicacional, que ayuda a implementar estos sistemas, bajando al mismo tiempo la resistencia emocional que implica el desconocimiento de las repercusiones en las condiciones laborales.

La presente investigación, propone un modelo de Gestión del Desempeño por Competencias como una opción de mejora continua al interior del Ministerio de Obras Públicas específicamente en la Dirección de Aeropuertos.

1.3 FORMULACION DEL PROBLEMA

El Ministerio de Obras Públicas, ha pasado por diferentes procesos, en relación al Sistema de Evaluación del Desempeño, durante el año 1998, se instala la Evaluación del Desempeño como un PMG, se incorpora una mejora incorporando al proceso a la Norma ISO 9001, la cual se enfocaba en evaluar un desempeño colectivo de los funcionarios públicos.

En el año 2010, el Sistema de Evaluación del Desempeño, egresa como PMG, donde cada institución tendría que continuar y mantener los avances alcanzados a esa fecha. Sin embargo, se logra mantener un sistema, que si bien es una herramienta, ésta no ha demostrado a lo largo de los años resultados satisfactorios que demuestren diferenciación en el nivel del desempeño de los funcionarios. Estadísticamente, las calificaciones de la Administración Pública, se ubican en un 98% de los funcionarios en lista 1, y la Dirección de Aeropuertos del Ministerio de Obras Públicas, se enmarca en la misma realidad de ello, dado que en los últimos tres años los funcionarios se encuentran ubicados en lista 1 en un porcentaje de 97% a 98%.

En este contexto, este estudio pretende instaurar en la Dirección de Aeropuertos un Sistema de Gestión del Desempeño por Competencias, con el fin de realizar una medición a través de una Planificación que considere los Perfiles de Cargos, Competencias, Cumplimiento de Metas, Entrevista de Retroalimentación, entre otros.

Pregunta de Investigación

¿Cuáles son las características que debe contemplar un Sistema de Evaluación de Gestión de Desempeño por Competencias, para alcanzar los niveles de calidad en la Dirección de Aeropuertos?

1.4 OBJETIVO GENERAL

“Diseñar un Sistema de Evaluación de Desempeño por Competencias, para ser implementado en la Dirección de Aeropuertos del Ministerio de Obras Públicas”.

1.5. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Levantar un diagnóstico al Sistema de Evaluación de Desempeño.
- Identificar debilidades y potencialidades
- Reconocer aplicabilidad del sistema actual al escenario por competencias.

1.6. Justificación de la Investigación

Hoy, la nueva visión de gestión del recurso humano, no está basada solamente en el ámbito de la tecnología, la información y los bienes tangibles, sino que también incorpora a las personas como capital estable, rentable y administrable.

Es imprescindible transformar la visión desde el capital de trabajo hacia el desarrollo potenciando del Capital Humano en las organizaciones, por ello el modelo de Gestión del Desempeño por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la organización.

Los objetivos que persigue este modelo, es vincular los objetivos estratégicos de la organización con los de los funcionarios en direcciones convergentes, de modo tal que sus recursos humanos se enriquezcan incrementando sus posibilidades de empleabilidad y movilidad laboral.

Para alcanzar la misión establecida por una organización, es necesario implementar un Sistema de Gestión del Desempeño por Competencias, considerando que el Recurso Humano, permite alinear el desarrollo de sus procesos operativos, tácticos y estratégicos, conforme a los objetivos que persigue la Dirección de Aeropuertos, a fin de conseguir con eficiencia, calidad y satisfacción el logro de las metas trazadas.

Por lo expuesto anteriormente, estas egresadas de la Carrera de Administración Pública, consideran necesario implementar en la Dirección Nacional de Aeropuertos, un modelo de Gestión de Desempeño por Competencias, con el fin de potenciar y fortalecer el desempeño, el compromiso de los funcionarios/as, y así alcanzar las metas y objetivos propuestos por la organización.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 RESEÑA HISTORICA DEL MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS

“Durante el gobierno del Presidente José Manuel Balmaceda, el 21 de junio de 1887, se dictó la ley que reorganizó los cinco ministerios existentes a la época y creó el de Industria y Obras Públicas. El primer ministro de la nueva cartera fue el abogado Pedro Montt Montt, quien años más tarde, en 1906, llegó a la primera magistratura del país.

El 27 de enero de 1888, fue creada la Dirección General de Obras Públicas, con la misión de estudiar, ejecutar y vigilar todos los trabajos públicos que se emprendan en el país por parte del Gobierno o por particulares. En sus inicios estuvo integrada por las secciones de Ferrocarriles y Telégrafos, Puentes, Caminos y Construcciones Hidráulicas y Arquitectura. Esta última pasó luego a ser Departamento y desde 1953 la actual Dirección de Arquitectura.

En 1904, durante la presidencia de Germán Riesco, se construye en el actual terreno de Morandé 59, al costado oriente del Palacio de La Moneda, el edificio ministerial diseñado por el arquitecto Emilio Jecquier, quien fue alumno de la Academia de Gustavo Eiffel en Francia.

Una de la más joven de las direcciones operativas, es la de Aeropuertos, fue creada el 09 de noviembre de 1964, aunque desde el antiguo Departamento de Caminos se atendió siempre los requerimientos de construcción y mantención de campos aéreos. La primera tarea de la nueva Dirección fue la construcción del Aeropuerto Pudahuel (Arturo Merino Benítez. a partir de 1980) cuyos trabajos debieron entregarse provisoria y apresuradamente en 1967, debido a que Los Cerrillos no podía seguir operando.

El 3 de agosto de 1953 se creó el Departamento Jurídico que agrupó a los abogados del ministerio, hasta entonces repartidos en distintas secciones, bajo la dirección de un Abogado Jefe. La Ley Orgánica del Ministerio - en 1964 - le otorgó la calidad de Fiscalía.

2.1.1 VALORES, MISIÓN Y VISIÓN DEL MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS

2.1.a) Valores

- Sentido de misión y amor por Chile
- Transparencia en nuestra gestión
- Excelencia en nuestro quehacer
- Sintonía para trabajar en equipo

2.1.b) Misión

Recuperar, fortalecer y avanzar en la provisión y gestión de obras y servicios de infraestructura para la conectividad, la protección del territorio y las personas, la edificación pública y el aprovechamiento óptimo de los recursos hídricos; asegurando la provisión y cuidado de los recursos hídricos y del medio ambiente, para contribuir en el desarrollo económico, social y cultural, promoviendo la equidad, calidad de vida e igualdad de oportunidades de las personas.

2.1.c) Visión 2025

Contribuir a la construcción de un país integrado, inclusivo y desarrollado, a través de los estándares de servicio y calidad, eficiencia, sustentabilidad y transparencia con que provee las obras y servicios de infraestructura y cautela el equilibrio hídrico que el país requiere, articulando los esfuerzos públicos y privados, mediante un proceso de planificación territorial participativo, orientado a las necesidades de la ciudadanía, con personal calificado y comprometido, en un clima que promueve la excelencia, el trabajo en equipo, el desarrollo personal e institucional y la innovación.”¹

¹ www.mop.cl

2.1.2 RESEÑA HISTORICA DE LA REFORMA DEL ESTADO

Para a hondar en la Modernización del Estado, desde sus inicios, se dará una reseña de la transformación de la Reforma del Estado y la Modernización de la Gestión Pública, la cual se origina en los años noventa con los programas de gobierno de la concertación, enfocándose en la modernización del aparato público, a través de una gestión estratégica enfocada en tres ejes principales, denominados: “Programas de Mejoramiento de la Gestión; Programa de Evaluación de Proyectos Gubernamentales y Planes Pilotos, para llevar a cabo el Plan Estratégico, se declaran seis principios fundamentales para enmarcarse en la modernización del Estado, los cuales deben ser pilares para el desarrollo de las organizaciones en función del desempeño de los funcionarios del aparato estatal, siendo los siguientes: Probidad y responsabilidad; igualdad y no discriminación; transparencia; accesibilidad y simplificación; gestión participativa; eficiencia y eficacia.”²

Dentro de los avances que se generaron, podemos señalar los incentivos vinculados a la calidad de la gestión, consistiendo en un porcentaje del 4% o 2% de la remuneración de los funcionarios, de acuerdo al 66% mejor calificado, al primer 33% mejor evaluado se le cancelaba un 4% y al segundo 33% se cancelaba el 2% de la remuneración, esta condición se mantuvo hasta el año 2003, posteriormente, se cambió la modalidad para entregar el incentivo, el cual consistía en un Bono denominado Incremento por Desempeño Colectivo de un 8%, Asociado al cumplimiento de metas anuales por cada Depto. y/o Unidad o áreas de trabajo; Bono Institucional de un 7,6%, consiste en el cumplimiento de los cinco PMG existentes, y el ultimo Bono Componente Base, de un 15%.

En el 2003, se promulga y publica la Ley N^a 19.882, más conocida como “Ley del Nuevo Trato Laboral”, siendo su finalidad regular materias de personal, promoviendo a los funcionarios de planta, a través de Concursos de Promoción, con el fin de destacar el desempeño de aquellos funcionarios con más idoneidad para asumir el cargo al cual postulaban. Además, hay que señalar que los cargos de Jefes de Departamento y los niveles de Jefaturas Jerárquicos, equivalentes, se

² Modernización de la Gestión Pública el caso Chileno (1994 -2000) Álvaro Ramírez Alujas.

harán mediante concurso público, hay que señalar que los cargos de planta cambian de ascensos a promociones (exceptuando a los Estamentos de Administrativo y Auxiliares), regulados según lo que establece el Reglamento N° 69 de Concursos Públicos, del Servicio Civil.

La promulgación de la Ley 19.882, otorga mejoras a los funcionarios públicos, creando el sistema de Alta Dirección Pública; el empleo a prueba; a los cargos de Jefatura se le otorga una asignación denominada “función crítica”; se crea un bono al retiro para incentivar la desvinculación, para aquellos funcionarios que cumplen con la edad legal de 60 años mujeres y 65 años hombres, y presenten voluntariamente su renuncia para acceder al bono, todas materias relacionadas al personal.

La Ley 19.882, crea la Dirección Nacional del Servicio Civil, dependiente del Ministerio de Hacienda, quien tiene el rol de promover y contribuir a la modernización del Estado, y al mejoramiento de la Gestión Pública, mediante el impulso y asesorías a Servicios y Autoridades de Gobierno.

El Servicio Civil, diseña e implementa acciones y orientaciones para avanzar hacia una gestión estratégica más eficiente de los recursos humanos de la Administración del Estado, mejorando la gestión de personas en sus fases de ingreso, desarrollo y evaluación de desempeño.

2.1.3 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y SUS INICIOS EN EL MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS

Evaluación de Desempeño versus Gestión del Desempeño, haciendo historia en el Ministerio de Obras Públicas, se comenzó con la creación de un Reglamento especial de calificaciones aprobado por El decreto 1467 publicado en el Diario Oficial el 24 de Octubre de 1998, el que fue difundido mediante capacitaciones para lo cual se prepararon monitores, ellos fueron los precursores en una difícil tarea de masificar y llevar a cabo la implementación del nuevo reglamento de calificaciones, luego vino por parte del Gobierno la integración de la Evaluación del Desempeño en el Programa de Mejoramiento de la Gestión, otorgando un bono asociado al 66 por ciento de los funcionarios mejores evaluados, al primer 33 por ciento le correspondía un 4% del sueldo y al otro 33 un 2%, generando con ello diversos problemas y conflictos entre los funcionarios y sus jefaturas, se convirtió en una bonificación que no cumplía su objetivo, generando comparaciones entre colegas, un 33 por ciento no obtenía ningún bono por lo que generaba disconformidad por no ser un sistema equitativo entre los funcionarios, por lo tanto no fue el sistema más adecuado para mejorar la gestión, muy por el contrario generaba desmotivación en quienes no recibían el porcentaje del bono, además muchas veces personas con nota máxima quedaban sin el bono, ya que eran muchos los funcionarios con nota máxima.

La ley 19.882/2003, se enfoca en materias de personal, más conocida como Nuevo Trato Laboral, se cambió la forma de recibir el incentivo y por otra parte se eliminó como sistema de PMG el de Evaluación de Desempeño, con ambas acciones se logró erradicar que este sistema generará conflictos internos sobre el incentivo monetario asociado. Sin embargo, también generó un alivio en los precalificadores al dejar de ser una exigencia de PMG, y sólo seguir siendo exigencia de reglamento.

Para las Unidades de Personal u administrativas encargadas de éstos procesos, generó un retroceso en el sentido que no existía un compromiso de la jefatura que anteriormente los obligaba por cumplir con el PMG y a demás estaba auditado e inserto en los sistemas de calidad bajo la norma 90001/2000, rescatando lo que implicó estar inserto en un sistema de calidad se logró

claridad en el proceso se ordenó la información y en cierto modo se dio mayor importancia al tema, los avances obtenidos se trataron de mantener, pero hubo que generar circulares e instrucciones de las autoridades para sentar presencia y que los esfuerzos obtenidos hasta la fecha fueran mantenidos , porque la evaluación no hacía distinción de los buenos, muy buenos, regulares o malos funcionarios , no logrando ser una herramienta de gestión que ayudará a la autoridad en la toma de decisiones como se pretendía que fuera.

En este orden de idea, el Ministerio y la Dirección de Aeropuertos, inserto en este ha puesto el énfasis en implementar una Gestión del Desempeño, considerando aun las directrices emanadas del Servicio Civil órgano a cargo de validar el sistema de Evaluación de desempeño los últimos dos años del PMG.

2.1.4 ENFOQUE DEL SERVICIO CIVIL SOBRE DESEMPEÑO Y COMPETENCIAS

“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 de Evaluación del Desempeño (SED) del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG).

A partir del año 2006, el Servicio Civil destina importantes esfuerzos para levantar información sobre el sistema de evaluación del desempeño, recopilando información de los Servicios Públicos integrados en la Gestión de Modernización del Estado, para realizar un diagnóstico, con el fin de validar que existe un sistema consolidado y difundido, y aplicado correctamente en sus aspectos formales, sin embargo, no contribuye como herramienta de gestión en la toma de decisiones, lo que resulta esencial para la mejora continua del desempeño individual.

A partir del año 2009, el Servicio Civil, comenzó a difundir el resultado del diagnóstico obtenido, y a la vez difunde una propuesta de modelo de Gestión del Desempeño por competencias, 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, comienza a diseñar propuestas u orientaciones para el diseño e implementación de diversas etapas, tales como la inducción, la retroalimentación, las metas del desempeño individual, entre otros.

El Servicio Civil, a lo largo de los últimos seis años, ha sistematizado y difundido un diagnóstico deficiente en relación al sistema de evaluación del desempeño, proponiendo un Modelo de Gestión Estratégica del Desempeño, entregando asesorías y orientaciones para avanzar en cada institución, hasta el año 2010, se apoyó esta labor con la incorporación de nuevos requisitos técnicos en el Sistema de Evaluación del Desempeño del PMG, lo que cambia a partir del año 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, consideró que más allá de las ventajas y desventajas que producía el egreso del sistema, esta nueva fase permitirá 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, del SED.

“El Servicio Civil, considera necesario generar una propuesta de implementación de la Gestión del Desempeño por competencias, 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, puede 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.”³

³ www.serviciocivil.cl

2.1.5 CONCEPTO DE “DESEMPEÑO”; DEFINICIONES BÁSICAS Y MODELOS TEORICOS

2.1.5 a) CONCEPTO DESEMPEÑO

“Rendimiento o desempeño: ¿Qué debemos gestionar: desempeño o rendimiento?

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.⁴

En primer lugar, cabe revisar la definición formal sobre ambos conceptos que 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.

⁴ www.serviciocivil.cl

Jesús F. Salgado 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. Una conducta 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.”**⁵

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 en todo tipo de conducta. El desempeño incluye solo aquellas conductas o acciones relevantes para las metas de la organización”
- El desempeño 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”.

⁵ www.serviciocivil.cl

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

Murphy:

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

Campbell:

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

2.1.5 b) 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:⁶

2.1.5 c) 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.

⁶ <http://es.cribd.com/doc/670137/Psicologiadeltabajo>

Según este autor, existen tres elementos centrales de la conducta, estas 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)

2.1.5 d) 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 las 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”.

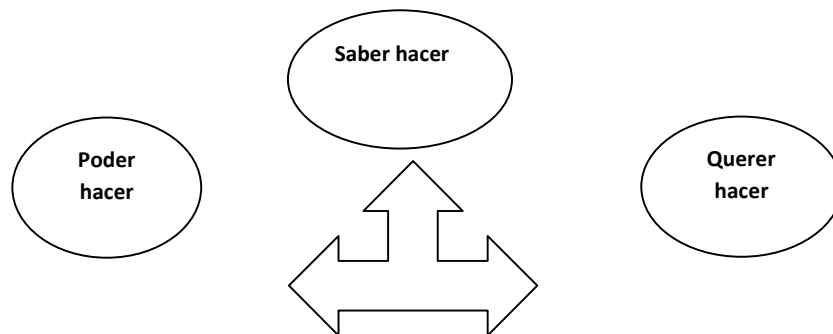
Earley y Shalley, buscan explicar el procedimiento por el cual las metas laborales influyen sobre el desempeño de las tareas, especificando la manera en la cual las metas se transforman en acciones, en un determinado comportamiento laboral. El modo por el cual las metas se convierten en acciones son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

2.1.5. e) 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 precisos, 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 performance”ⁱ, el sistema vencerá el 95% del tiempo”. 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 introducirlas en la fase de evaluación, aspecto que es indudablemente materia de cada institución.

2.1.5. f) DESEMPEÑO EN SERVICIOS PUBLICOS: ¿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 competente del rendimiento. Por ello, cabe preguntarse, ¿Qué hemos estado evaluando en la Administración Central del Estado? ¿Rendimiento o desempeño?.

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 como.

- 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, etc.
- 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.

En definitiva, 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.”⁷

2.1.5. g) TEORÍAS DE COMPETENCIAS - OPINIÓN DE TRES GRANDES AUTORES

Los autores, que se describen a continuación tienen posturas antagónicas, en relación a lo que es una competencia, como se crea una competencia, que beneficios aporta a una organización en fortalecer el desempeño de los trabajadores, y a que desarrollen sus habilidades.

⁷ Gestión del Desempeño en Servicios Público “Servicio Civil”

Comenzamos dando a conocer el pensamiento de Robert Owen (1771-1858) quien fue el pionero del Management, este señalaba que el individuo es un producto social, donde su destino marca su propia suerte, su entorno depende del medio natural y social que lo rodea, siendo el hombre un producto social, manipulado, dice que las personas son un libro en blanco, la sociedad y los agentes socializadores, crean el carácter del individuo, pasando a ser medio social al azar de las circunstancias de la naturaleza.

La teoría oweniana, manifiesta que el obrero mantiene una relación directa y proporcional con la calidad de vida del mismo, donde el nivel de producción, brinda mejoras en las áreas de vivienda, higiene, educación, salarios, determinando la cantidad máxima de horas de trabajo (10 horas y media). “Para owen, el trabajo sería la medida del valor, estableciendo productos por medio de bonos, medidos por hora de trabajo rendido. En el año 1813 Owen, implementa un sistema de evaluación de desempeño en su fábrica de New Lannark, la cual consistió en comunicarla a cada empleado la evaluación de su desempeño del día anterior, la cual la realizaba a través de un cubo pintado de distintos colores en sus cuatro caras, el empleador ponía de manifiesto su evaluación, dejando claramente en evidencia el desempeño del empleado, cuando el trabajador llegaba a su puesto tenía su cubo con el color que le correspondía por su desempeño del día anterior, (negro significaba desempeño malo), diariamente se realizaba este seguimiento a cada empleado, realizando un seguimiento a las tareas diarias, denominándolo gestión del desempeño o coaching.”⁸

Por otra parte, según Liliana Rodríguez Beltrame, ésta señala que el Modelo de las Competencias Laborales, debe estar integrado a los distintos sistemas de Gestión de Recursos Humanos; resaltando las tendencias que se han venido aplicando en la administración de personas. Para esta autora, las organizaciones del futuro se apoyarán más en las personas y menos en los puestos de trabajo, las decisiones estratégicas que se puedan adoptar desde una empresa en tal sentido, necesariamente están vinculadas con la reestructura de sus programas de gestión de Recursos Humanos. Para Liliana, el modelo de competencias aparece como una nueva modalidad

⁸ [www. Evaluación de Desempeño "Andrea Miriam Capuano" INVENIO NOVIEMBRE 2004](http://www. Evaluación de Desempeño)

de gestión, cuyo principal objetivo es asegurar que las personas asignadas a las distintas actividades sean las más idóneas para la función. Además, permite integrar en torno al concepto de competencias todos los subsistemas que conforman la Gestión de los Recursos Humanos (selección, inducción, planes de carrera, capacitación, evaluación del desempeño, desvinculación, etc).

Siguiendo con el mismo orden de ideas, la Autora señala que las competencias son características fundamentales de la persona que indican “formas de comportamiento o de pensamiento, que generalizan distintas situaciones y que perduran por un período de tiempo razonablemente largo”. En esta línea de pensamiento, se plantea que se pueden identificar cinco tipos de características:

Las motivaciones: Los rasgos: El concepto de sí mismo: Los conocimientos: Las destrezas:

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad.

Existen muchas otras definiciones de competencias, y aunque las mismas pueden introducir pequeños matices en general se refieren a los siguientes conceptos: Conocimientos, habilidades, características personales, actitudes o valores.

Según Spencer & Spencer, muchas organizaciones seleccionan en base a conocimientos y habilidades y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante un buen management. Sin embargo, basados en el concepto de competencia, estos autores argumentan que probablemente sería más rentable seleccionar en base a las motivaciones y características personales y enseñar el conocimiento y las habilidades que se requieran para realizar un trabajo específico.

Las competencias también pueden clasificarse en genéricas y específicas. Las primeras parten de la estrategia del negocio y de los valores de la organización y son compartidas por todos los miembros de la organización, ej. orientación al cliente, trabajo en equipo. Estas son las capacidades que la organización necesita para desarrollar e implementar la estrategia definida y para ello se requiere de un trabajo previo de la Alta Gerencia para definir su “modelo de éxito”.

Las competencias específicas parten de los procesos y sub-procesos de la organización, ej. Gestión de RR HH, marketing.

Siguiendo con el pensamiento de Lilian Rodríguez, ella manifiesta que las competencias vinculadas a los conocimientos, estas deben vincularse exclusivamente con los conocimientos específicos, no con la formación formal. Los requerimientos de conocimientos formales (ej. Título universitario).

Dentro del mismo estilo de pensamientos se encuentra la autora Andrea Miriam Capuano, ella indica que el aprovechamiento y potencialización de las *competencias* del capital humano es el pilar fundamental del éxito de cualquier empresa. Por tal motivo, la *evaluación de desempeño* es una herramienta que debe ser bien utilizada porque de ella depende la concreción de las estrategias organizacionales.⁹

Durante mucho tiempo, los administradores se ocuparon exclusivamente de la eficiencia de la máquina como medio para aumentar la productividad de la empresa. La propia teoría clásica de la administración llegó al extremo de pretender agotar la capacidad óptima de la máquina, situando a la par el trabajo del hombre y Palabras claves: competencias - desempeño - organización - evaluación.

⁹www. Evaluación de Desempeño "Andrea Miriam Capuano" INVENIO NOVIEMBRE 2004

Andrea Miriam Capuano, señala que el trabajo de Robert Owen, quien implementó un sistema de evaluación de desempeño en su fábrica de New Lannark en 1813. Esta -que llamaríamos hoy- *nueva herramienta* (este nuevo método) continuó siendo utilizada por los *managers* (empresarios), aunque fue sufriendo modificaciones, adaptándose así a los contextos históricos, políticos y económicos de cada época. De esta manera, se puede mencionar a Frederick Taylor (1910) con su Administración Científica del trabajo cuyo objetivo principal era lograr la eficiencia técnica para lograr la mayor productividad posible sin tener en cuenta el valor propio de cada obrero, fuera de la rapidez de sus movimientos.”

También se puede hacer referencia a Henry Ford (1930) con su teoría de la línea de montaje tratando con más hincapié la optimización de los tiempos de producción en su industria automotriz.

Ambas posturas mencionadas indican un claro retroceso en el proceso de la evaluación de desempeño puesto que se deja de lado el aspecto humanístico. Sin embargo, no se puede dejar de mencionar a Elton Mayo (1920), quien demostró con una serie de estudios (Experimento Hawthorne) que los trabajadores no eran un engranaje más de la máquina sino una parte importante de su empresa. Por consiguiente, su desempeño mejoraría si se lo hacía partícipe del proceso, pero esta vez, desde un aspecto humanístico, lo que desembocaría en un aumento sustancial de la producción. Las observaciones de Mayo pueden compararse, en su importancia, con los cambios introducidos en la Revolución Industrial.

Con el transcurso de los años, se fue aceptando este método a raíz de la visualización de los óptimos resultados que se iban obteniendo. Entonces los *managers* lo fueron perfeccionando e incluyendo en su gestión empresarial. A partir de los estudios de David McClelland (1973)¹⁰, se aporta el concepto de competencias en función del cual se incorporan nuevos métodos de evaluación. Este avance refleja el nivel de universalidad que ha adquirido el concepto de competencias con la fuerza propulsora de la implementación de las normas ISO 9000:2000.

¹⁰ WWW. .Evaluación de Desempeño "Andrea Miriam Capuano" INVENIO NOVIEMBRE 2004

En ella se expresa la necesidad de que los *managers* se aseguren el análisis de competencias de las que disponen y desarrollarlas consecuentemente con los objetivos organizacionales. No obstante el progreso reseñado, continúa latente la generalizada insatisfacción de los evaluados y evaluadores respecto al método impuesto. Esto es debido a que genera expectativas que no se pueden cumplir y que el sistema de evaluación de desempeño no se acompaña con la gestión (*coaching*) de desempeño correspondiente.

Por todo lo anteriormente expuesto, se hace necesario el análisis de la evaluación de desempeño por competencias en las empresas de nuestros días.

A continuación, se enuncian los beneficios que cabe esperar de la evaluación de desempeño, tomando como referencia lo expresado por la Lic. Martha Alles, en *Desempeño por competencias*, donde ella explicita con claridad ciertos principios básicos, para potencializar y lograr una correcta aplicación de la *evaluación de desempeño* en cualquier compañía que busque como fin último ser la mejor en su negocio.

La evaluación de desempeño posibilita teóricamente:

- La detección de necesidades de capacitación.
- El descubrimiento de personas clave.
- El descubrimiento de competencias del evaluado.
- La ubicación de cada persona en su puesto adecuado y desarrollo de la misma.
- La retroalimentación para una autoevaluación de rendimiento.
- La toma de decisiones sobre salarios.

¿Qué son las competencias laborales?

De acuerdo con lo expuesto por Humberto Quezada Martínez en *Competencias laborales: la puesta en valor del capital humano*, el término competencia fue utilizado por David McClelland hace unos 30 años. A través de sus investigaciones McClelland demostró que las evaluaciones y tests tradicionales que decían predecir el desempeño exitoso, eran insuficientes.

*“Competencia es la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas”.*¹¹

Para que una persona muestre las competencias incluidas en los perfiles requeridos (por su trabajo o por las situaciones personales que afronta), es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elementos:

- Saber: Saber hacer:
- Saber estar: Querer hacer: Poder Hacer: El punto de vista situacional:

Visibles

- Destrezas: Manera en que una persona realiza sus tareas.
- Conocimientos: Información que una persona posee sobre áreas específicas.

No visibles

- Concepto de uno mismo: Actitudes, valores o imagen propia de una persona.
- Rasgos de la personalidad: Es el núcleo de la personalidad más difícil de detectar.

¹¹ www. Evaluación de Desempeño "Andrea Miriam Capuano" INVENIO NOVIEMBRE 2004

2.1.5. h) Evaluación de Personas “Ignacio Gil”

Según el autor del libro “La Nueva Dirección de Personas en la Empresa”, éste autor se enfoca en la función del Recurso Humano, señalando que ha pasado por distintos escenarios, en los años 50 la principal función del recurso humano, se orientaba básicamente en el rol administrativo desarrollando tareas simples en los puestos de trabajo, en esos años se inician los primeros estudios que ponen énfasis en los Recursos Humanos, destacándolo como un activo importante de la empresa denominado “Patrimonio Humano”.

En los años 60, se plantearon las primeras teorías sobre el “Capital Humano”, creando en los años 70 la “Dirección de Personal” como función específica. Durante los años 80 se produce el paso de la Gestión de Personal a la Gestión de los Recursos Humanos, este proceso pasó de ser un instrumento de la estrategia a ser un sujeto estratégico de la organización, capaz de influir en la propia estrategia empresarial.

El reto en los años 90, se enmarcar en pasar de la Gestión de los Recursos Humanos, a la Gestión de Personas y del Valor Humano, desarrollada en un entorno empresarial donde cada día existen cambios y modelos nuevos de gestión de personas, donde se cree el desarrollo de las necesidades personales, comprometidos con la misión y objetivos de la organización, con el fin de buscar una relación entre la evolución personal y profesional de las personas con la cultura y desarrollo organizacional de la empresa.

Este autor, manifiesta que las nuevas tendencias organizacionales se enmarcan cada vez más en el concepto de GESTION DE PERSONAS y en el VALOR HUMANO.

Uno de los capítulos del libro, se enfoca en la Evaluación de Personas, donde señala que la incorporación de una persona en la empresa es una tarea compleja en la cual debe existir una integración total con la empresa, tanto en el ámbito de la productividad como en el desarrollo y crecimiento profesional del empleado, esta condición debe darse con el apoyo de la gerencia, el cual debe existir en toda organización, y así alcanzar el logro de los objetivos organizacionales,

el cual se debe dar a través de distintos sistemas de control, con el fin de medir y evaluar el rendimiento.

Existen principios básicos en la Evaluación del Rendimiento, se pueden destacar siete principios básicos:

- **La Evaluación del Rendimiento debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa:** El uso de un sistema de evaluación, desarrollado plenamente, implicará el conocimiento, por parte de los evaluados, de aquello en lo que se les está evaluando. Cuando se realiza una evaluación y se muestra solamente un resultado cuantitativo, en vez de utilizarlo para propiciar la motivación de mejora, supone, por un lado, una mala utilización del procedimiento, y por otro, una fuente de insatisfacción en quienes simplemente se ven calificados y no perciben que sirva para nada la evaluación.
- **Todos los directivos deben ser adiestrados en el sistema de evaluación:** No basta con dar a conocer a toda la empresa el nuevo sistema de Evaluación del Rendimiento, será preciso que los que se van a ver implicados en él como primeros protagonistas, que es el caso de los jefes y, en general de los evaluadores, se formen para realizar un papel digno cuando es llevado a la práctica.
- **Los estándares de la Evaluación del Rendimiento estarán fundamentados en información relevante del puesto de trabajo:** Dentro de una empresa pueden establecerse distintos niveles jerárquicos y funcionales, y dependiendo de los mismos se utilizan distintos tipos de evaluación. Cuando se utiliza un mismo sistema dentro de una gama amplia de puesto ha de estudiarse en base a la descripción de los puestos, la conveniencia de factores a incluir en la evaluación para que tenga una utilización genérica, una vez que se aplica, hay que diferenciar los parámetros de medida con respecto a los estándares que marca la valoración de los puestos de trabajo.

- **La necesidad del compromiso y la participación de los trabajadores en el sistema de evaluación:** Se requiere de la participación y preparación de los jefes para hacer eficaz el sistema de evaluación, si se lleva a cabo sin haber sido presentada y admitida por los que van a ser sus principales protagonistas, iría directa al fracaso. Es muy importante dar a conocer a los trabajadores o sus representantes, del sistema de evaluación que se va a poner en marcha, explicando sus características y objetivos

- **El sistema de evaluación ha de recoger claramente los objetivos:** La evaluación debe propiciar mecanismos de motivación y mejora, es necesario, explicar lo que se persigue con el sistema. Con ello se prepara el camino para futuros proyectos interesantes para la empresa (aplicando sistemas de retribución, aplicación a planes de carrera, etc.)

- **La evaluación ha de recoger la distinción entre el papel de juez y el papel de consejero:** Llegado el momento el evaluador tiene que calificar la actuación de un colaborador (siempre en base de hechos, nunca en base a opiniones personales). Esto implica una labor cercana a la de juzgar, pero debe entenderse sólo como base primordial, que será la de proporcionar los consejos que lleven a la mejora de aquellos factores que en el trabajador son factibles de mejorar y que redundarán en el propio desarrollo personal y profesional y en la mejora de su rendimiento.

- **La evaluación ha de permitir la accesibilidad y el uso de la información:** Poner en marcha un sistema de evaluación, implicará con el tiempo, el acopio de una considerable información sobre la plantilla. Si todo este caudal de información quedará simplemente archivada en los expedientes de personal, sin aplicaciones ni provecho, se perdería la razón de ser del sistema.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO

Los sistemas más habituales para realizar la Evaluación del Rendimiento de las personas en la empresa son los siguientes:

- a. Jerarquización del mérito individual: consiste en confeccionar una lista de empleados en orden de mérito desde el mejor hasta el peor.
- b. Método de comparación: consiste en comparar a cada empleado con todos los demás de su grupo de trabajo para juzgar si es mejor o peor.
- c. Método de distribución forzada: consiste en repartir a los empleados en un cierto número de personas, siguiendo el modelo de la curva normal.
- d. Listas de control: son listas de frases relativas a aspectos del individuo sobre el trabajo, entre las que el evaluador ha de elegir las que mejor describen el comportamiento real del empleado en el trabajo.
- e. Listas de elección forzada: son grupos de 4-5 frases aparentemente favorables y desfavorables para el empleado. Se elige la frase más favorable y la más desfavorable para un cierto empleado.
- f. Escalas de juicio o valoración: el empleado es evaluado en relación a varios factores, cada uno de los cuales está subdividido en diversos grados, tales como calidad y cantidad de trabajo, rapidez de aprendizaje, relaciones internas y externas, iniciativas, adaptabilidad, colaboración, responsabilidad, puntualidad e imagen personal.
- g. Hechos significativos o incidente crítico: reunión de todos los datos más importantes relacionados con la labor y el comportamiento de cada empleado, que sean representativos del buen rendimiento.
- h. Dirección por objetivos. El jefe y subordinado se reúnen y llegan a un acuerdo acerca de las funciones y responsabilidades básicas del puesto de trabajo. El empleado fija sus propios objetivos de rendimiento a corto plazo.

2.1.5. i) DIAGNÓSTICO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA DIRECCIÓN DE AEROPUERTOS DEL MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS

El Ministerio de Obras Públicas, cuenta con un reglamento especial de calificaciones aprobado por DFL N 1.467 desde año 1998, el que evalúa el desempeño de los funcionarios, el objetivo principal de esta calificación anual que se realiza es evaluar el desempeño de los funcionarios/as y aptitudes entendiendo las exigencias y características de cada cargo, entiéndase en ello al personal de Planta y Contrata, teniendo un parámetro para utilizar en los ascensos, promociones y estímulos u/o incentivos a otorgar, como también debe servir para la desvinculación del Servicio, en casos que el funcionario/a no rinda lo esperado en todos los ámbitos considerados los que se mencionarán más adelante.

Otro objetivo es dotar de un instrumento de Gestión individual a cada trabajador del Ministerio de Obras Públicas, que sirva de motivación para corregir debilidades y mejorar fortalezas y basar decisiones en el desarrollo personal.

Proporcionar una base técnica y objetiva para administrar políticas y procesos de asignación de remuneraciones, capacitaciones, rotación y eliminación del personal.

Todas estas intenciones definidas por una norma legal, se han quedado en el camino, ya que el proceso en sí, sólo se ha cumplido obligatoriamente para cumplir con la norma, como se detalla a continuación.

Para la aplicación del proceso se utilizan dos evaluaciones cuatrimestrales que abarcan desde el 01 de Septiembre al 31 de Agosto del año siguiente, se realizan dos evaluaciones cuatrimestrales la primera desde el 01 de Septiembre al 31 de Diciembre, la segunda desde 01 de Enero al 30 de Abril, luego viene la Pre calificación que abarca todo el periodo de calificación, para llegar a la nota final se consideran todos los antecedentes de cada funcionario como las dos evaluaciones cuatrimestrales, la precalificación y las anotaciones de mérito o de demerito, todo ello lo califica la Honorable Junta Calificadora, integrada por las 5 más altas jerarquías radicada

en el personal de Planta, exceptuando al Jefe de Servicio, también participan como integrantes un representante del personal por cada Estamento y un representante de la Asociación de Funcionarios que tenga mayor representatividad en el Servicio, se califica desde el 22 de Septiembre al 15 de Octubre de cada año, el proceso completo debe estar terminado el 30 de Noviembre, obteniendo la nota final de cada funcionario, se confecciona el escalafón por cada grado del personal de planta y se notifica a los funcionarios, los cuales tienen la opción de apelar en primera instancia a la Jefa/e del Servicio y en segunda instancia a la Contraloría General de la República, de acuerdo a los plazos ya establecidos en el Reglamento de Calificaciones.

Los factores que se consideran para evaluar son: Desempeño Laboral dividido en los siguientes subfactores: Cantidad de trabajo; Calidad del trabajo; Cumplimiento del Trabajo, luego el Factor Comportamiento Personal que incide en el Desempeño medido con los subfactores Comportamiento relativo al trabajo propio y Comportamiento relativo al trabajo colectivo y por último se evalúa el Factor Requerimientos Institucionales evaluado a través de los sub factores Cumplimiento de Reglamentación; Vocación de Servicio y Uso adecuado de la información.

✓ Las puntuaciones son: 10,00 a 70,00

A nivel Ministerial incluyendo la Dirección de Aeropuertos, los resultados del proceso calificadorio no han logrado hacer diferenciación de los funcionarios de excelencia, a los funcionarios con menor desempeño, estadísticamente los resultados agrupan al 98% en lista uno de Distinción y el 2% restante se encuentran ubicados en lista 2 que es Buena, prácticamente no se encuentran funcionarios calificados en lista 3 que es la lista Condicional, y mucho menos se aplica la lista 4 que es la de Eliminación, en los últimos cuatro años no existe ningún funcionario que haya sido despedido por estar en ésta lista de calificación, siendo muy críticas del sistema se puede decir que se ha despedido personal estando en lista 1 que es de Distinción, sin considerar la calificación en ningún caso.

A continuación se destacan las principales debilidades y fortalezas del Sistema de Evaluación del Sistema:

Fortalezas del Sistema de Evaluación del Desempeño

- Es un sistema que esta normado legalmente.
- Se cumple con el proceso anualmente.
- Se respeta la Jerarquía.
- Existe capacitación anualmente.

Debilidades del Sistema de Evaluación del Desempeño

- No ha logrado ser objetivo.
- Diversidad de criterios de los Evaluadores.
- Se tiende a estigmatizar a los funcionarios, sin centrarse en el periodo a evaluar.
- Se hace a última hora, solo por cumplir sin un análisis previo.
- No existen parámetros definidos que sirvan para basarse en el desempeño como tal.
- La generalidad es que el 98 % de los funcionarios estén en lista uno y gran parte de ellos con Nota máxima.
- No ha logrado ser una herramienta de gestión para la toma de decisiones.
- No sirve para hacer un cruce con otros temas como capacitación, mejoramientos u otros incentivos.

Del análisis de la información acá entregada, y basándose en la realidad del Ministerio de Obras Públicas y en especial de la Dirección de Aeropuertos, se desprende que el Sistema de Evaluación de Desempeño a pesar de continuamente estar introduciéndole mejoras, ya sea con el apoyo de nuevos instrumentos para complementar el proceso, buscando mecanismos para apoyar a los Evaluadores aplicando nuevas tecnologías, para hacer más rápido y eficiente el proceso, aun no se ha logrado que el Sistema cumpla con los objetivos propuestos en su esencia que es medir el desempeño de los funcionarios y que sus resultados sirvan como una herramienta de gestión

objetiva para utilizarla en los procesos de mejoramientos, promociones e incentivos o desvinculación de los funcionarios con mal rendimiento y con ello lograr diferenciación del desempeño de cada funcionario.

Siendo aún más crítica del sistema y de acuerdo a los resultados de cada año, no se han visto mejoras en él, sólo podemos decir que se cumple con el proceso, sin embargo no genera ninguna utilidad que implique optimizar la gestión, eficiencia del Servicio, incluso no está vinculada directamente a ningún cumplimiento de metas u objetivos del Servicio. Por lo tanto, es un trabajo más que se realiza sin generar un beneficio, muy por el contrario genera descontento, tener que invertir tiempo en un trabajo que no es productivo para nadie.

CAPITULO III

Diseño Metodológicos

3.1. Tipo de Estudio o Investigación

La presente investigación, tiene por finalidad la implementación de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias en la Dirección de Aeropuertos del Ministerio de Obras Públicas, por lo tanto, corresponde realizar un estudio de carácter Descriptivo correlacional.

Para dar mayor sustento a nuestro estudio, realizaremos un Focus Group, aplicado a los funcionarios de la Dirección de Aeropuertos, tanto evaluados como evaluadores, del universo de 150 funcionarios calificados, se aplicará una temática a 30 funcionarios/as, los que fueron separados en cuatro grupos de 7 y/o 8 personas, focalizados por la forma en que interactúan con el sistema; se aplicaron siete preguntas con sus respectivas respuestas, se realiza una conclusión para resaltar los hitos más importantes destacados por los participantes, según se señala a continuación.

Además, se realizó un Focus Groups a los Integrantes de la Junta Calificadora, quienes son los que califican a todo el personal evaluado de la Dirección de Aeropuertos, con preguntas orientadas al rol que cumple cada integrante de la Junta Calificadora.

3.2. Diseño de la Investigación

Esta investigación se enmarca en un diseño No experimental, el cual pretende describir como se ha realizado la Evaluación del Desempeño en la Dirección de Aeropuertos, y poder constatar los cambios que se quieren realizar con la implementación de una Evaluación del Desempeño por Competencias.

Una investigación no experimental, consiste en observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlo. “En consecuencia en la investigación no experimental no es posible manipular las variables, o asignar aleatoriamente a los funcionarios”.

3.3. Universo de Estudio

Esta investigación está orientada a las jefaturas y funcionarios de la Dirección de Aeropuertos, con el objetivo de detectar si es viable implementar una Evaluación del Desempeño por Competencias, en un universo de muestra de un 30% del total de los funcionarios evaluados.

3.4. Muestra de Estudio

A la muestra del 20% de los/as funcionarios/as evaluados/as, durante el periodo Agosto-2014 y Septiembre de 2014, se realizará un Focus Groups, con el fin de tener una visión más clara y determinante en la implementación que se quiere realizar del Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias.

3.5. Método de Recolección de Información

Se realizará un Focus Groups, donde se tenga la opinión de los Evaluadores, Evaluados e Integrantes de Juntas Calificadora, quienes son los actores principales del proceso de Evaluación de Desempeño, quienes nos entregaran una visión clara y de primera fuente por parte de los principales representantes del proceso, logrando detectar las debilidades y enfocarnos en los resultados que arroje este Focus, y así ver la viabilidad de la implementación de una Evaluación de Desempeño por Competencias.

CAPITULO IV

4.1. FORMATO DE RESULTADO Y ANÁLISIS DE RESULTADO DE FOCUS GROUPS

EVALUADORES

- 1) ¿Qué etapas del Proceso del Sistema de Evaluación del Desempeño, conoce y describalas?**
- 2) ¿Cuáles son las principales debilidades que dificultan la ejecución del proceso del Sistema de Evaluación del Desempeño?**
- 3) ¿Qué acciones de mejora propondrían para superar las debilidades detectadas?**
- 4) A su juicio ¿Cuáles son las principales fortalezas identificadas en la ejecución del proceso del Sistema de Evaluación del Desempeño?**
- 5) ¿Qué acciones de mejora propondrían Uds. para mantener y/o potenciar el proceso y ¿por qué?**
- 6) ¿Tiene valor para Uds. El Sistema de Evaluación del Desempeño? y ¿Por qué?**
- 7) ¿Qué fortalezas y/o debilidades identifican en los Instrumentos de aplicación del Sistema Evaluación de Desempeño? (Evaluación; Precalificación; Anotaciones de mérito y/o demérito).**

EVALUADOS

- 1) ¿Qué etapas del Proceso del Sistema de Evaluación del Desempeño, conoce y descríbalas?**
- 2) ¿Cuáles son las principales debilidades que dificultan la ejecución del proceso del Sistema de Evaluación del Desempeño?**
- 3) ¿Qué acciones de mejora propondrían para superar las debilidades detectadas?**
- 4) A su juicio ¿Cuáles son las principales fortalezas identificadas en la ejecución del proceso del Sistema de Evaluación del Desempeño?**
- 5) ¿Qué acciones de mejora propondrían Uds. para mantener y/o potenciar el proceso y ¿por qué?**
- 6) ¿Tiene valor para Uds. El Sistema de Evaluación del Desempeño? y ¿Por qué?**
- 7) ¿Qué fortalezas y/o debilidades identifican en los formularios que se aplican en el Sistema de Evaluación de Desempeño? (Evaluación; Precalificación; Anotaciones de mérito y/o demérito).**

JUNTA CALIFICADORA

- 1.- ¿Sabe por qué usted es integrante de la Junta Calificadora?, fundamente.
- 2.- ¿Qué rol deben desempeñar los Integrantes de la Junta Calificadora?
- 3.- ¿Existe algún criterio establecido para realizar la calificación?
- 4.- ¿Conocen a todo el personal que califican?
- 5.- ¿Existe alguna dificultad para calificar al personal?

4.2. DESARROLLO FOCUS GROUPS

EVALUADORES

1) ¿Qué etapas del Proceso del Sistema de Evaluación del Desempeño, conoce y descríbalas?

Las etapas del proceso de acuerdo a los conocimientos de los participantes en un 95%, señalaron conocerlas etapas básicas del sistema que consisten en: evaluación cuatrimestral, precalificación y calificación final.

Un 5% no conoce a fondo el sistema por llevar muy poco tiempo en su calidad de Evaluadores o (jefaturas).

Análisis: se rescata que un alto porcentaje de los participantes de este focus groups, son funcionarios que les ha correspondido precalificar y evaluar más de una vez, por tal razón son capaces de identificar claramente las etapas del sistema de evaluación del desempeño.

2) ¿Cuáles son las principales debilidades que dificultan la ejecución del proceso del Sistema de Evaluación del Desempeño?

Un 90% de los participantes, comienza señalando claramente que no están conformes con el sistema de evaluación de desempeño, porque es considerado sólo como un proceso obligatorio a cumplir, manifestando las siguientes debilidades:

- ✓ El sistema no es objetivo
- ✓ Sólo se hace por cumplir
- ✓ No existe retroalimentación
- ✓ No se hace diferencia entre el buen o mal desempeño
- ✓ Los criterios no son homogéneos entre las Jefaturas
- ✓ Los integrantes de la Junta Calificadora arbitrariamente suben o bajan las notas
- ✓ Los Representantes del personal tienen muy poca fuerza dentro de la Junta Calificadora.
- ✓ No es una herramienta de gestión válida para la toma de decisiones

El 10% de los participantes concuerda en varios aspectos, sin embargo, manifiestan que se pueden hacer mejoras a este mismo sistema.

Las fechas establecidas para efectuar el proceso dificultan su cumplimiento, ya que no se realiza en año calendario, este es de septiembre a Agosto del año siguiente, generando una carga extra de trabajo, por comenzar en un período estival.

Análisis: de las respuestas obtenidas se puede señalar que los participantes son quienes directamente cumplen el rol de evaluar y por tanto se ven perjudicados con este sistema, principalmente porque son varias las deficiencias y a la fecha no se han logrado avances satisfactorios que mejoren el sistema. Sin embargo, manifiestan que trabajando en nuevas metodologías o al menos que se realicen cambios tales como los plazos establecidos, se logrará optimizar la Evaluación de Desempeño.

3) ¿Qué acciones de mejora propondrían para superar las debilidades detectadas?

En esta pregunta se recogen todas las ideas planteadas sin distinción de porcentajes, las que se pasan a enunciar:

- ✓ Aplicar un método de evaluación enfocado en las metas.
- ✓ Enfocarse en las competencias de los funcionarios, para apuntar a una mejor gestión.
- ✓ Mejorar el reglamento especial de calificaciones.
- ✓ Generar lineamientos que sirvan como orientación para basarse en parámetros establecidos y así hacer más rápido y fácil el proceso.
- ✓ Elaborar un sistema más objetivo, se sugiere algo basado en competencias.
- ✓ Ampliar la escala de notas para que exista una mayor diferenciación
- ✓ Enfocarse en que los Evaluadores deben utilizar criterios similares, alguna pauta donde se apoyen.
- ✓ Hacer capacitaciones del tema en forma más didácticas, como obras teatros, representaciones o algo similar.

Análisis: Si bien los evaluadores, no todos son conocedores de los temas administrativos por estar conformados también por Jefaturas del área técnica, no es menos cierto, que inmediatamente surgen ideas que aportan a buscar otra metodología para evaluar a los funcionarios, y coinciden en planteamientos reiterativos como la subjetividad, criterios, competencias, para el logro de una mejor gestión.

4) A su juicio ¿Cuáles son las principales fortalezas identificadas en la ejecución del proceso del Sistema de Evaluación del Desempeño?

En esta pregunta los participantes se demoran en dar respuesta y finalmente lanzan algunas ideas, las que se señalan a continuación:

Existe normativa al respecto, y se cumple con ella. Antes había un incentivo asociado al sistema, ahora no está asociado a incentivo y eso le quita presión, en cierta forma ha sido positivo no sentirse presionado.

Se cuenta con Organizaciones jerárquicas que ayudan a definir quiénes son los encargados de aplicar el sistema, teniéndolos plenamente identificados.

Análisis: se puede evidenciar que a los participantes les cuesta encontrar rápidas respuestas, por lo que se concluye que el sistema manifiesta más falencias que virtudes y las que se enuncian van más por el lado normativo que práctico del Sistema.

5) ¿Qué acciones de mejora propondrían Uds. para mantener y/o potenciar el proceso y ¿por qué?

Servicio Civil como órgano a cargo debería generar políticas, que apunten a una gestión de desempeño más eficiente y más objetivo.

- ✓ Habría que plantear nuevos lineamientos e Instancias que puedan generar una mayor comunicación entre trabajador y jefatura
- ✓ Establecer claramente quienes son los responsables, para llevar a buen término el proceso de evaluación de desempeño.

Análisis: de las respuestas obtenidas no se logra evidenciar claramente acciones de mejoras, sólo se amparan en nombrar a quien le corresponde hacerse cargo de este tema y buscar a los responsables que se hagan cargo, solo una respuesta apunta a buscar lineamientos que contribuyan al desarrollo y perfeccionamiento.

6) ¿Tiene valor para Uds. El Sistema de Evaluación del Desempeño? y ¿Por qué?

Un 80% opina que no, el valor que tiene ahora no es el óptimo, se requiere cambios para aportarle mayor valor al sistema.

¿Por qué?

Porque no es objetivo, dependiendo del criterio de cada evaluador, no se logras ser equitativo con el resultado, más bien, debiera medirse a todos con los mismos parámetros, y el resultado debiera ser más concreto en relación al desempeño de cada funcionario, la diferencia no debe estar en los criterios, si no, en el desempeño de cada uno si este es: malo, regular, bueno, muy bueno o excelente.

Un 20% opina que el si tiene valor, debido a que ya está instaurado, al final existe una cultura de tener una calificación anual.

Análisis: del resultado acá se desprende que el sistema no deja conforme a los actores involucrados, que no es eficiente, no logra ser un sistema que se base planamente en el desempeño, muy por el contrario cae en imprecisiones basadas en diversidad de juicios.

7) ¿Qué fortalezas y/o debilidades identifican en los formularios de aplicación del Sistema Evaluación de Desempeño? (Evaluación; Precalificación; Anotaciones de mérito y/o demérito).

Fortalezas de los formularios está en la costumbre de que hay que entregarla en los plazos establecidos y finalmente se cumple con ello.

En cuanto a los informes cuatrimestrales mayoritariamente opinan que el formulario es muy extenso y genera mucho trabajo completarlo, debiera ser más simple.

Las anotaciones de méritos y de demérito, en un 90% opinan que no surge ningún efecto, el 10% no se pronuncia al respecto.

Análisis: las fortalezas se relacionan principalmente a la cultura organizacional, en la que los funcionarios cuentan con un sistema, que bien o mal ya está instaurado y debe cumplirse con él.

En cuanto a sus debilidades mencionan el formulario de evaluación por ser muy extenso y las anotaciones en la hoja de vida sintiendo que estas no aportan ni a favor ni en contra del funcionario.

EVALUADOS

1) ¿Qué etapas del Proceso del Sistema de Evaluación del Desempeño, conoce y descríbalas?

Los participantes en un 95% señalan conocer las etapas de evaluación de desempeño y un 5% son funcionarios nuevos que prácticamente han escuchado hablar de ellos, pero no han sido evaluados, en general conocen la etapa de evaluación cuatrimestral, la precalificación y la calificación.

Análisis: de esta respuesta se desprende que mayoritariamente las etapas son conocidas por los participantes, por lo tanto no es un tema ajeno y por lo demás también es comentado ya que incluso los nuevos funcionarios entienden el tema que se está consultando.

2) ¿Cuáles son las principales debilidades que dificultan la ejecución del proceso del Sistema de Evaluación del Desempeño?

- ✓ Los diferentes criterios de los evaluadores
- ✓ La poca objetividad de los evaluadores
- ✓ Los evaluadores no cumplen al 100% con los plazos
- ✓ Los evaluadores no siempre hacen entrevista de retroalimentación
- ✓ La junta clasificadora tampoco actúa con ecuanimidad

Análisis: De esta respuesta se concluye que es muy similar a lo contestado por los evaluadores, sin embargo es más crítica al sistema de evaluación y a los actores involucrados en él, abiertamente hay una fuerte demanda en contra de las Jefaturas por sus incumplimientos.

3) ¿Qué acciones de mejora propondrían para superar las debilidades detectadas?

- ✓ Concientizar a los Evaluadores sobre los criterios que deben tener presente al momento de evaluar.
- ✓ Preocuparse de que se lleven a cabo las entrevistas de retroalimentación
- ✓ Evaluarnos por las metas asociadas al cargo, considerando las competencias del cargo.

- ✓ Que los evaluadores también sean evaluados en 360 grados.
- ✓ La Junta Calificadora debe contar con mayores antecedentes de los funcionarios para calificar
- ✓ Castigar a los evaluadores que no cumplan con el proceso completo

Análisis: las acciones de mejoras propuestas por los participantes, apuntan principalmente a castigar a los Evaluadores ya que son ellos quienes aplican las evaluaciones, pero también mencionan acciones que de alguna forma contribuye a asociar el desempeño con las competencias del cargo para alcanzar las metas propuestas.

4) A su juicio ¿Cuáles son las principales fortalezas identificadas en la ejecución del proceso del Sistema de Evaluación del Desempeño?

Los participantes en su mayoría encuentran pocas fortalezas al sistema, señalan que estas se ven limitadas por la falta de objetividad del proceso y criterios individual de quienes utilizan el sistema. Sin perjuicio de ello, es un proceso que ya está instaurado y esa es una de las mayores fortalezas.

Que existen instancias de apelación al no estar de acuerdo.

Análisis: la respuesta es coincidente con lo ya volcado por los Evaluadores en cuanto a sus debilidades existiendo diferenciación de criterios, insuficiente objetividad del proceso y que la fortaleza radica principalmente en que es un sistema que ya está implementado por varios años, por lo tanto es utilizado, existiendo una cultura organizacional en ello.

5) ¿Qué acciones de mejora propondrían Uds. para mantener y/o potenciar el proceso y ¿por qué?

Generar nuevos parámetros que sean hechos concretos que se puedan evaluar y verificar, para evitar subjetividades.

Incentivar a los evaluadores a que planifiquen para ayudar al proceso.

Incentivar a los evaluadores para que utilicen la entrevista de retroalimentación de esta forma existe una idea de que se espera del funcionario y como lo está haciendo.

Análisis: de esta respuesta se rescatan nuevas ideas propuestas, que van directamente relacionada con la gestión de persona, se menciona la planificación, la entrevista de retroalimentación entre ellas, incentivando a los evaluadores para que se preocupen de tener una mejor comunicación con el evaluado.

6) ¿Tiene valor para Uds. El Sistema de Evaluación del Desempeño? y ¿Por qué?

Las opiniones en esta respuesta están divididas, sin embargo un porcentaje mayor señala, que no está de acuerdo con el sistema que este tiene muchas falencias, que se debiera a apuntar a un sistema más moderno y objetivo.

Las otras opiniones a pesar de considerar que tiene valor el estar sometido al proceso de evaluación de desempeño, también concuerdan plenamente que se debe mejorar el sistema.

Análisis: Si bien se señala que la respuesta está dividida se concluye finalmente que se debe mejorar el sistema, para ello es necesario diseñar un nuevo estilo para lograr una mejor gestión, y la propuesta se relaciona con buscar un sistema moderno, por tanto se propone una gestión por competencias.

7) ¿Qué fortalezas y/o debilidades identifican en los formularios de aplicación del Sistema Evaluación de Desempeño? (Evaluación; Precalificación; Anotaciones de mérito y/o demérito).

Los formularios se pueden mejorar, para superar sus debilidades, las fortalezas se encuentran radicadas en su periodicidad anual, pero también se señala que debieran ser año calendario y no los periodos que se establecieron, ya que es más difícil recordar las fechas establecidas.

Análisis: del contenido de la respuesta se rescata lo positivo que se piensa en relación a mejorar continuamente con la finalidad de superar las debilidades, por otra parte la fortaleza se mira también con desafío de mejora, ya que se busca llegar a una periodicidad que sea año calendario, coincidentemente con lo propuesto por los Evaluadores.

JUNTA CALIFICADORA

1.- ¿Sabe por qué usted es integrante de la Junta Calificadora?, fundamente.

El 100% de los participantes contesto la pregunta de la siguiente forma:

Si, por estar en la Planta del Servicio, y estar ubicado en el Escalafón dentro de las cinco más altas jerarquías, como también la integra un representante de cada Estamento elegido por los funcionarios y además un Representante de la Asociación Gremial del Servicio.

Análisis: en esta respuesta se visualiza perfectamente el conocimiento que tienen los integrantes de la Junta Calificadora, en relación a porque cada uno de ellos forma parte de esta Comisión y en definitiva quienes son los integrantes que la conforman.

2.- ¿Qué rol deben desempeñar los Integrantes de la Junta Calificadora?

Los participantes contestan que ellos son los encargados de velar por un proceso transparente y objetivo, mediante votación el cual consiste en analizar una por una las precalificaciones, evaluaciones cuatrimestrales y otros antecedentes necesarios (hoja de vida, anotación de mérito y de demérito), para llegar a la calificación final de los funcionarios evaluados en el período correspondiente, ya que esta es la nota con la quedarán por todo el período calificadorio.

Análisis: al igual que la respuesta anterior los integrantes de la Junta Calificadora conocen muy bien cuál es su rol, definiendo paso a paso como se desempeñan al interior de ella.

3.- ¿Existe algún criterio establecido para realizar la calificación?

Todos los años la Junta Calificadora se constituye el 21 de septiembre de cada año, el proceso se lleva a cabo mediante votación de los integrantes, salvo el Representante de la Asociación quien sólo tiene derecho a voz.

En esta sesión se acuerdan los criterios con los que la Junta calificadora realizará su trabajo, consistiendo normalmente en: levantar acta de cada sesión, considerando los todos los antecedentes necesario para validar o modificar la nota otorgada por su Jefatura Directa, para ello se establece tabla de atrasos, hoja de vida (anotaciones de

mérito y de demérito), sumarios o investigaciones sumarias, resultados de informes de auditoría y cualquier otro antecedente que contribuya a determinar la nota final.

Análisis: la repuesta a lo consultado más bien se centra en señalar como lo hacen, más que dar cuenta de criterios establecidos, lo único visualizado como un criterio establecido en forma concreta es la aplicación de la tabla de atrasos que se menciona, el resto pasa a ser un ordenamiento de su ejecución.

4.- ¿Conocen a todo el personal que califican?

No, hay algunos funcionarios que no son conocidos por todos los integrantes de la Junta Calificadora, para mejor resolver nos apoyamos en las evaluaciones cuatrimestrales y otras veces se pide información a la Jefa de Recursos Humanos o a su Jefatura directa cuando es necesario.

Análisis: En síntesis no es conveniente el desconocimiento de a quien se está evaluando, y esto es perjudicial tanto para el evaluado como para quien lo evalúa, quedando la sensación de arbitrariedad por parte de los integrantes de la Junta Calificadora.

5.- ¿Consideran que tienen alguna dificultad para calificar al personal?

La complejidad del proceso, se enmarca principalmente en que los Evaluadores o Jefaturas Directas aplican distintos criterios para evaluar, lo que dificulta la objetividad del proceso, no diferenciando el real desempeño de cada funcionario, muy por el contrario, la mayoría de los funcionarios se presentan ante la Junta Calificadora, con nota de excelencia, y si la Junta adopta la medida de equiparar según el desempeño, se dice que esta actúa arbitrariamente.

Consideran que es una dificultad que la Autoridad, no entregue claro lineamientos a las Jefaturas que evalúan, en relación a considerar las competencias asociadas a los perfiles de cargos, que apunten a cumplir con los objetivos estratégicos y metas del Servicio.

Si, otra dificultad es que aún no se instaure una evaluación considerando los perfiles de cargos y las competencias asociadas a éste, y así lograr mayor objetividad.

Análisis: en esta respuesta se manifiesta que debe utilizarse un método distinto para evaluar y la propuesta apunta a utilizar las metas comprometidas, los objetivos estratégicos, usar competencias asociados a los perfiles de cargos, por tal razón se cree que la implementación de un diseño metodológico como el que se plantea en este estudio contribuirá de manera óptima en la gestión por competencias dentro de la Dirección de Aeropuertos y otros Organismos que lo requieran utilizar.

4.3. ANALISIS DE RESULTADO DEL FOCUS GROUPS

- ✓ El grupo seleccionado de: Evaluadores, Evaluados y Junta Calificadora, concuerdan que actualmente no existe integración entre el proceso del Sistema de Evaluación del Desempeño y el Sistema de Calificaciones, principalmente porque el marco reglamentario no se ajusta a la realidad laboral y a los requerimientos de la Gestión de Personas. Siendo necesario, analizar la conveniencia de modificar el Reglamento Especial de Calificaciones del Ministerio de Obras Públicas y el formato de Informe Cuatrimestral, en atención a que los formatos no se encuentran adecuados para realizar una medición que encierra el perfil de competencias de cada funcionario, generando una distorsión en el resultado, ya que se evalúa con conceptos no técnicos, que apunten al desarrollo de la gestión debido a que se enmarcan a los objetivos estratégicos del Servicio.

- ✓ Todos los grupos participantes, señalaron que el apoyo y compromiso de la Autoridad resulta esencial, concuerdan que para lograr una Evaluación de Gestión del Desempeño por Competencias, ya que éste carece de sentido cuando sus resultados no se integran con las Políticas de Gestión de Recursos Humanos, según los lineamientos que entrega la Subsecretaría de Obras Públicas y las directrices emanadas de la Dirección Nacional del Servicio Civil, el cual busca llegar a una Gestión de Desempeño por Competencias, enfocándose en el resultado de las metas tanto de la Unidad como del Servicio, con una visión estratégica orientada en las Personas. Es necesario resaltar que para el cumplimiento de un buen desempeño es imprescindible contar con un liderazgo que empatice con el equipo, para el logro de los objetivos. “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, pierden la calidad de tal”¹²

¹² www.Gestión del Desempeño en Servicios públicos, 2012

- ✓ Finalmente, el proceso de Evaluación del Desempeño, requiere un compromiso por parte de la Autoridad y de las Jefaturas, para implementar cambios radicales que ayuden a medir el desempeño de forma objetiva, bajo parámetros establecidos enfocados en fortalecer la Gestión del Desempeño por Competencias, y así alcanzar los objetivos y metas de la Organización, cumpliendo además con las directrices que emanan del Gobierno a través de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

CAPITULO V

5.1 PROPUESTA DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN LA DIRECCIÓN DE AEROPUERTOS DEL MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS

Martha Alles (2004) dice que *“Dentro de una organización es importante tomar en cuenta la gestión por competencias, ya que gracias a su implementación se pueden obtener óptimos beneficios para la organización”*¹³

El implementar un Sistema de Gestión del Desempeño por Competencias en el área de Recursos Humanos, permite alinear el desarrollo de los procesos operativos y estratégicos, conforme a los objetivos que persigue la misión organizacional. Por consiguiente, se entiende que un trabajador debe ocupar un puesto de trabajo acorde a sus habilidades, conocimientos, actitudes que permitan desarrollar una conducta que pueda alinearse con los objetivos corporativos.

Para implementar un Sistema de Evaluación del Desempeño, hay que destacar los componentes vitales que van a permitir una base sólida y sustentable para el desarrollo de las etapas de implementación:

- La misión organizacional
- Definición de Competencias técnicas y conductuales
- Medir y evaluar dichas Competencias
- Validar las Competencias
- Desarrollar la gestión integrando las Competencias a los procesos de RR.HH.

Tras la implementación de un sistema de Gestión por Competencias en los procesos de RRHH de la Organización, se pueden proyectar los siguientes resultados:

- Alinear el desarrollo de las personas con los objetivos estratégicos de la organización.
- Definir las “conductas de éxito” que se requieren para cada posición.

¹³ www.Alles, Martha “Desempeño por Competencias. Evaluación en 360°” Ediciones Gránica. Buenos Aires.2008

- Determinar cuál es la brecha entre el desempeño actual y el requerido, según las definiciones estratégicas de la organización.
- Establecer un lenguaje común para toda la organización en el tema de RRHH.
- Proveer criterios integradores que traduzcan las características de los talentos en descriptores objetivos que puedan ser evaluados y medidos.

5.1.a. ETAPAS GENERALES EN LA IMPLEMENTACIÓN

Primera Etapa:

Conocer la misión, visión y plan estratégico de la organización, para definir las competencias que se necesitan para las distintas áreas a fin de cumplir con los planes y objetivos de la organización.

Segunda Etapa:

- a.- Contar con un Listado de las competencias técnicas y conductuales requeridas para la organización. Describiendo explícitamente la definición el ideal para cada una de ellas en una estructura graduada de 1 a 3 siendo 1 el nivel máximo y 3 el nivel mínimo para cada competencia.
- b.- Definir los perfiles e identificar los cargos que deben contener información básica y transversal a cualquier organización. Por consiguiente deben tener:
 - Nombre del cargo
 - Ubicación del cargo en la estructura organizacional
 - Cargo superior al que reporta
 - Cargos que supervisa
 - Propósito del cargo
 - Funciones del cargo
 - Competencias para el cargo

El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo por lo tanto los altos cargos directivos tendrán la responsabilidad del acompañamiento y desarrollo de sus equipos. Los colaboradores que demuestren un desempeño por encima del perfil exigido recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias y aquellos que presenten brechas serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

Las competencias son aprendidas y la persona puede desarrollarlas a través de diferentes estímulos. Las organizaciones, deben establecer mecanismos y herramientas para medirlas para poder proyectar su potencial y correcto desarrollo.

Tercera Etapa:

Validar el proceso realizado. Los perfiles pueden validarse mediante una segunda serie de entrevistas y encuentros con la participación e integración de un panel de expertos, lo que facilita un desarrollo objetivo sobre la comprobación de las competencias identificadas inicialmente.

Cuarta Etapa:

Se valida finalmente el sistema y una vez efectuado se realiza la confección y diseño de los procesos de RRHH bajo el Sistema de Gestión del Desempeño por Competencias.

La implementación de un Sistema de Gestión del Desempeño por Competencias, sirve además para verificar si las personas están en los puestos correctos en atención a su perfil de cargo, el cual debe estar alineado con los objetivos organizacionales. También permite determinar el nivel de competencia alcanzado por cada trabajador para hacer proyecciones respecto a su desempeño, ya sea para potenciar fortalezas o detectar brechas de desempeño y a su vez detectar comportamientos adecuados, los que deberían fundarse en las observaciones de conductas concretas de esta manera lograr la objetividad a la hora de evaluar el desempeño.

La Gestión del Desempeño por Competencias, es un proceso integrado y continuo que tiene tres fases:

- Planificación
- Seguimiento
- Evaluación

Diferencias entre la Evaluación del Desempeño y la Gestión del Desempeño

EVALUACION DEL DESEMPEÑO	GESTION DEL DESEMPEÑO
➤ Los factores a evaluar se definen de manera limitada en función del puesto ➤ Enfatiza la evaluación ➤ Orientado al corto plazo	➤ Ligado a objetivos del negocio ➤ Enfatiza el proceso ➤ Mejora Continua ➤ Orientado al largo plazo

5.1.b) Objetivos de la Gestión del Desempeño:

- Las personas deben saber qué es lo que se espera de ellos y cómo su desempeño contribuye a los objetivos institucionales.
- Genera comunicación entre el jefe y el colaborador hacia la mejora continua.
- Provee apoyo continuo a los colaboradores para que puedan lograr los objetivos y las competencias esperadas.
- Elimina la expectativa que genera la evaluación anual de desempeño.

La Gestión del Desempeño, no sólo mira el "qué", expresado a través de objetivos cuantificables, también el "cómo", del cual son determinante las competencias necesarias para alcanzar los objetivos. Esto le da al sistema una visión de largo plazo orientada al desarrollo y formación de las personas en una organización.

En la medición y el desarrollo de carrera, la natural determinación de brechas existentes entre los comportamientos deseados y los observados, aporta la información necesaria para direccionar con eficiencia las acciones de capacitación.

La oferta de capacitación disponible suele ser bastante estándar en contenidos y metodología, por lo que el enfoque de competencias agrega un cambio de metodología, el enfoque de competencias agrega un cambio cualitativo sustancial, determina qué conductas se debe desarrollar dentro de una organización para alcanzar los objetivos institucionales desde el propio cargo.

5.1.c) IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO EN LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS

El Modelo de Competencias es una herramienta de enorme utilidad para la gestión del recurso humano en las organizaciones. Este enfoque facilita la interrelación y la cohesión de los diferentes procesos del área (selección, inducción, evaluación, capacitación, desarrollo, compensaciones, desvinculación, entre otros)

5.1.d) RECURSOS HUMANOS GESTIONADOS POR COMPETENCIAS

La nueva articulación que presentan las áreas de RRHH, gestionados por competencias, permiten desarrollar un funcionamiento más integrado. RRHH sigue realizando sus procesos tradicionales, hoy con nuevos alcances y beneficios hacia la organización, ocupando un lugar estratégico en la estructura organizacional e introduciendo un lenguaje común para tratar los RRHH.

5.1.e) SISTEMA Y LENGUAJE INTEGRAL ENTRE LOS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

Proceso de selección y reclutamiento

Al tener definidos los requerimientos que debe cumplir cada puesto de trabajo con sus especificaciones, técnicas y conductuales, para contratar a la persona que realmente necesita la organización en determinado puesto de trabajo, las entrevistas serán directas y objetivas acortando los plazos de reclutamiento.

Proceso de Evaluación

Al tener definido y establecido la competencia con sus niveles mínimos y máximos, la evaluación se agiliza.

Procesos de entrenamiento e inducción

El individuo contratado se adhiere a una cultura laboral nueva y desconocida, como fue reclutado basándose en competencias su proceso de adaptación será más breve, lo que anticiparía un rendimiento máximo a corto plazo.

Proceso de planes de carrera y sucesión de puestos

Al tener definido, establecido el mapa de desarrollo de carrera va a permitir que los colaboradores tengan más claro la dirección de su potencial y crecimiento si adicionalmente además se añade el perfil de cargo definido y las competencias necesarias para cada rol. De esta forma el proceso se vuelve más transparente para aquellos colaboradores que aspiran un crecimiento dentro de la organización.

5.1.f) VENTAJAS DE GESTIONAR EL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS A TRAVES DEL RECURSO HUMANO

1. Generación de un lenguaje común que interrelaciona a toda la organización facilitando a los encargados del RRHH hacia un desempeño superior el cual puede desarrollarse en base a objetivos medibles, cuantificables.
2. Formación de equipos de trabajo que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo. Alinear los objetivos corporativos de la organización con los objetivos de sus colaboradores.
3. Fomentar y dar apoyo a la inversión en capacitación.
4. Entregar información útil para tomar decisiones respecto de las personas con brechas, ya sea a través de la mejora, reubicaciones o desvinculación.
5. Utilizar la gestión del desempeño como herramienta para la promoción y desarrollo interno, el cual puede ser asociado al desarrollo de carreras al interior de la organización.
6. Desarrollar el concepto de la retroalimentación a nivel individual, de equipos de trabajo y organizacional.

5.1.g) PLANES DE CARRERA O LÍNEA DE CARRERA

Este subsistema de Recursos Humanos dentro de una organización, sirve para planear las necesidades futuras que una organización puede tener a nivel de utilización de talentos, por lo tanto sirve para la movilidad del Recurso Humano, enmarcada en una dinámica que combina los objetivos individuales y colectivos, a partir del diseño de las posibles rutas promocionales, que puede seguir una persona dentro de una organización, previo cumplimiento de requisitos definidos y ponderados previamente.

Al establecer líneas de carrera para ciertas posiciones estratégicas de la organización, los colaboradores tienen más clara la dirección de su potencial crecimiento lo que involucra una mayor participación del colaborador para el logro de este objetivo, la organización debe comunicar y transparentar las líneas de carrera disponibles a fin de buscar y generar el movimiento interno mediante convocatorias internas para así generar nuevas oportunidades de aprendizaje para sus colaboradores. Asimismo, le permite a cada individuo administrar su propia carrera y promueven movimiento lateral como parte del proceso de crecimiento.

La metodología más recomendable para implementar un plan de desarrollo o línea de carrera, primero la organización debe tener un proceso serio de evaluación de desempeño, basado en objetivos específicos, medibles, alcanzables planificados al inicio de cada período de evaluación.

Por otro lado es muy importante determinar las competencias generales para los diferentes puestos dentro de la organización, para así poder reclutar, evaluar, crear planes de desarrollo y promover en base a ellas.

Posteriormente los seguimientos y retroalimentaciones periódicas por parte de los evaluadores son claves para que exista un real impacto y no sea sólo un trámite administrativo que se hace por cumplir.

5.1.h) INTERACCIÓN ENTRE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS Y EL PLAN DE CARRERA

La Evaluación de Desempeño es necesaria, antes de diseñar un plan de carrera, sin haber determinado quiénes son los colaboradores más destacados y conocer cuáles son las fortalezas, debilidades de cada colaborador no se puede hacer un plan de carrera individual. Cuando se tiene claro el desempeño, potencial e intereses de cada colaborador se puede esbozar un plan de desarrollo.

En consecuencia la Retroalimentación, es el punto clave ya que a través de ella se puede conocer las expectativas de cada persona. Cabe mencionar, que si bien en las organizaciones existen talentos que pueden aportar a los objetivos instruccionales, existen algunas personas que en el proceso de evaluación pueden ser identificados como personas talentosas de alto desempeño y alto potencial, estas personas de no tener una línea de carrera clara y relativamente rápida dentro de la organización pueden emigrar a otras empresas, donde esta oportunidad se le presente, por eso es necesario tener una comunicación clara entre ambas partes y un plan de retención para estos individuos.

No obstante, es responsabilidad de cada persona desarrollar su propia carrera utilizando las herramientas que la organización le provea, y comunicar sus expectativas, asumir la iniciativa de disminuir las brechas que tenga para lograr lo que desea para sí mismo a nivel profesional. Por lo tanto, si la organización tiene definidas las competencias por cargo y el colaborador aspira a un cargo determinado puede voluntariamente irse capacitando en aquellas que considera y aún no ha adquirido.

El rol de área de Recursos Humanos, tiene un rol clave ya que debe crear la plataforma adecuada para que todo el proceso se realice. Recursos Humanos, es quien desarrolla el proceso de evaluación, capacitación de los evaluadores y hace el seguimiento del cumplimiento del mismo, asimismo es quien se reúne con la alta dirección para identificar a los talentos y diseñar los planes de retención respectivos.

Además, debe como RR.HH, verificar la calidad de los planes de desarrollo y liderar el proceso de desarrollo de líneas de carrera y cumplir con el proceso con seriedad y calidad, brindándole a cada colaborador el tiempo y exhortación necesaria para ello.

5.1.i) INTERRELACIONES QUE SE PUEDEN ESTABLECER CON EL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Vistas las etapas que conforman la implementación de un sistema de gestión por competencias, se puede inferir que la organización deberá contar con directivos capaces de ejercer un liderazgo ligado a los objetivos de la entidad. Del mismo modo, los colaboradores sabrán utilizar la información que entrega la organización, haciendo un uso correcto de los medios que se dispone, posibilitando con ello una internalización más fluida de la gestión del desempeño por competencias.

CAPITULO VI

6.1. CONCLUSIONES

El objetivo fundamental de esta investigación, es el diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño por Competencias, y que éste cuente con las características necesarias para alcanzar niveles de calidad en la Dirección de Aeropuertos.

Respondiendo la pregunta de investigación, se puede inferir que para el diseño e implementación de un Sistema de Evaluación de Desempeño por Competencias en la Dirección de Aeropuertos, y en otros organismos públicos, hay que destacar los componentes vitales que van a permitir una base sólida y sustentable en la implementación de un nuevo sistema, tales como: La misión organizacional; definición de las competencias; medir y evaluar las competencias; validar las competencias y desarrollar la gestión integradora en los procesos de las áreas de recursos humanos.

En relación a lo expuesto en el Marco Teórico de la presente investigación, y de los autores ahí enunciados, es necesario destacar la postura de Sanz Castejón (2002), el cual señala la importancia en los aspectos puramente cognitivos, que resultan del involucramiento y compromiso de los funcionarios en el proceso que guía la conducta laboral, otros autores señalan buscan explicar el procedimiento por el cual las metas laborales influyen sobre el desempeño de las tareas, especificando la manera en el cual las metas se transforman en acciones, en un determinado comportamiento laboral.

Según Spencer, este señala que muchas organizaciones seleccionan en base a conocimiento y habilidades, y asumen que los nuevos empleados poseen una motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante un buen Management.

La autora Martha Allen, señala que dentro de una organización es importante tomar en cuenta la gestión por competencias, ya que gracias a su implementación se pueden obtener óptimos beneficios para la organización, por esta razón es fundamental considerar los perfiles de cargos para gestionar una evaluación por competencias a través del recurso humano.

Dentro de las ventajas que aporta el diseño de Evaluación de Desempeño por Competencias, se destacan: La generación de un lenguaje común que interrelaciona a toda organización, alinear los objetivos corporativos de la organización con los objetivos de los colaboradores formando equipos de trabajo comprometidos y motivados, fomentando el apoyo a la inversión en capacitación para el crecimiento de las personas, logrando con esto información útil respecto de las personas con brechas, siendo una herramienta importante para la toma de decisiones y la mejora continua de la organización.

Dado el diagnóstico realizado al Sistema de Evaluación de Desempeño en la Dirección de Aeropuertos, se puede concluir, que existe un Sistema plano y sin mayores expectativas en generar cambios desde sus bases, lo que motivó a estas investigadoras a realizar una implementación orientada hacia la Gestión del Desempeño, donde el foco esté centrado en las personas en su desarrollo basado, en competencias necesarias para el logro de los objetivos del negocio, de los procesos y en la mejora continua, tanto del funcionario como de la organización.

Por consiguiente podemos señalar, que mediante la aplicación metodológica del Focus Group, las directrices de la Dirección Nacional de Servicio Civil, y los diferentes autores que hemos revisado, en conjunto a los lineamientos de la Subsecretaría de Obras Públicas replicados en la Dirección de Aeropuertos, hacen necesario en primera instancia cambiar el actual Sistema de Calificaciones, apuntando hacia a una nueva Gestión de Personas y por ende a un Sistema de Gestión por Competencias, siendo una herramienta que ayudaría a mejorar la interrelación que debe existir entre los objetivos estratégicos de la organización en este caso la Dirección de Aeropuertos y el desempeño de cada funcionario, que forma parte importante del Servicio, permitiendo con ello, que los funcionarios conozcan desde su reclutamiento cuál será su misión al interior del Servicio, en el departamento o unidad en la que se desempeñen, teniendo claro desde

su contratación las funciones que les corresponderá desarrollar, que se espera de él en cuanto al desarrollo de su trabajo, el grado de productividad esperado y principalmente la calidad que se exige en su ejecución, la cual será medida y evaluada.

Para implementar este Sistema de Evaluación de Desempeño basado en Competencias, lo primero que se debe resaltar es que cada funcionario deba conocer su perfil de cargo, vincularlo a los objetivos estratégicos de la organización, conocer claramente lo que requiere alcanzar la Dirección de Aeropuertos, cuál es la misión, y de qué manera el funcionario contribuye al cumplimiento de los objetivos y metas que se desean alcanzar, cumpliendo un rol esencial en esta implementación.

Este nuevo Sistema de Evaluación por Competencias, se puede implementar siguiendo los lineamientos planteados en el desarrollo de este estudio considerando para ello además los criterios emanados por la Dirección Nacional de Servicio Civil, organismo encargado de entregar directrices que apoyen la Gestión de Personas, y especialmente en materia de Evaluación del Desempeño las cuales apuntan a un modelo de Gestión por Competencias cuya esencia se basa en tres grandes parámetros: Conocimientos, Habilidades y Destrezas que se desarrollan desde la perspectiva del:

- ✓ Saber hacer
- ✓ Querer hacer
- ✓ Poder hacer

Finalmente, para implementar un nuevo sistema de Evaluación de Desempeño por Competencias en la Dirección de Aeropuertos, es trascendental contar con el apoyo de la máxima autoridad, la que sin duda debe alinear a todas las jefaturas, para generar cambios tanto de la ejecución misma del Sistema, como de la implementación, la cual permite desarrollar planes de carrera al interior de la organización que sirvan de promoción y ciclo laboral de la carrera funcionaria.

6.2. RECOMENDACIONES

El análisis del estudio, permitió contar con la información necesaria para realizar la implementación de un Sistema de Evaluación de Desempeño por Competencias en la Dirección de Aeropuertos del Ministerio de Obras Públicas. A continuación se presentan los puntos más relevantes como recomendaciones para la aplicabilidad del nuevo sistema:

- ✓ Antes de llevar a cabo un proceso de cambio al Sistema de Evaluación del Desempeño, lo primero y fundamental, es contar con el apoyo de la autoridad del Servicio, la cual debe dar las directrices a los actores fundamentales del proceso.
- ✓ Fortalecer los mecanismos de comunicación, generando una integración entre los funcionarios, las jefaturas y los nuevos procesos, donde cada funcionario conozca su perfil, identifique sus competencias, y tenga claridad de las metas que debe entregar, en pos de los resultados de la organización, departamento y/o unidad.
- ✓ Realizar todas las etapas que encierra el nuevo Sistema de Evaluación de Desempeño por Competencias, donde se realice una planificación del trabajo encomendado, con el fin de realizar el seguimiento pertinente, para el logro de las metas.
- ✓ Realizar una retroalimentación permanente, la cual debe generarse en el día a día, ya que en esta instancia es donde se materializa el conocimiento de cómo está siendo el desempeño del funcionario y si este está contribuyendo al cumplimiento de las metas, objetivos y el fin último que pretende alcanzar la Institución.
- ✓ Que los funcionarios tengan la oportunidad de señalar sus necesidades o requerimientos que les permita cumplir eficientemente con el logro de los objetivos organizacionales y del servicio. Todo lo anterior va enmarcado en tener recurso humano motivado, comprometido y obtener un clima laboral óptimo.

CAPITULO VII

A N E X O S

CUADRO ESTADÍSTICO PROCESOS CALIFICATORIOS AÑOS 2010 Y 2011

AÑO 2010

AÑO 2011

SERVICIOS MOP	DOTACIÓN CALIFICADA	PERSONAL CALIFICADO EN LISTA 1	(%) QUE REPRESENTA	PUNTAJE MÁXIMO (70 PUNTOS)	(%) RESPECTO LISTA 1	DOTACIÓN CALIFICADA	PERSONAL CALIFICADO EN LISTA 1	(%) QUE REPRESENTA	PUNTAJE MÁXIMO (70 PUNTOS)	(%) RESPECTO LISTA 1
VIALIDAD	3420	3337	98,74%	2390	70,77%	3393	3350	98,73%	1584	47,28%
D.G.AGUAS	363	356	98,07%	122	34,27%	364	345	94,78%	167	48,41%
O. HIDRÁULICAS	506	497	98,22%	141	28,37%	443	433	97,74%	102	23,56%
PLANEAMIENTO	110	109	99,10%	51	46,79%	111	111	100,00%	36	32,43%
FISCALÍA	69	68	98,55%	41	60,29%	80	79	98,75%	37	46,84%
ARQUITECTURA	351	347	98,86%	225	64,84%	330	326	98,79%	140	42,94%
AEROPUERTOS	161	159	98,76%	40	25,16%	157	155	98,73%	7	4,52%
D.C.y F.	310	301	97,10%	59	19,60%	287	283	98,61%	10	3,53%
O. PORTUARIAS	192	184	95,83%	34	18,48%	190	185	97,37%	30	16,22%
SS.OO.PP.	552	540	97,83%	409	75,74%	592	579	97,80%	364	62,87%
D.G.O.P.	279	277	99,28%	207	74,73%	231	227	98,27%	60	26,43%
I.N.H.	42	38	90,48%	6	15,79%	33	33	100,00%	7	21,21%
TOTAL MOP	6355	6253	98,39%	3725	59,57%	6211	6106	98,31%	2544	41,66%

COMPARATIVO AÑO 2010 - 2011 N° FUNCIONARIOS Y LISTAS		LISTAS	2011	
N° DE CALIFICADOS	%		N° DE CALIFICADOS	%
6253	98,39%	1	6106	98,31%
84	1,33%	2	90	1,45%
18	0,28%	3	14	0,23%
0	0,00%	4	1	0,01%
6355	100,00%	TOTALES	6211	100,00%

Análisis: En ambos procesos, se mantiene un alto porcentaje en lista 1, sin embargo disminuyó el % de puntaje máximo de 59,57 a 41,66.

La Dirección de Contabilidad y Finanzas y la Dirección de Aeropuertos destacan por tener el más bajo porcentaje de funcionarios/as con puntaje máximo: 3,53% y 4,52%, respectivamente.

Se hace presente que la Dirección de Vialidad en el Proceso 2010, el 70,77% tenía puntaje máximo y en el del 2011 disminuyó a 47,28%.

En el Proceso 2011, sólo hubo un funcionario calificado en Lista 4 y pertenece a la Subsecretaría.

No está considerado el personal regido por el Código del Trabajo, por no existir la obligatoriedad legal de ser evaluados.

CUADRO ESTADÍSTICO PROCESOS CALIFICATORIOS AÑOS 2011 Y 2012

AÑO 2011

AÑO 2012

SERVICIOS MOP	DOTACIÓN CALIFICADA	PERSONAL CALIFICADO EN LISTA 1	(%) QUE REPRESENTA	PUNTAJE MÁXIMO (70 PUNTOS)	(%) RESPECTO LISTA 1	DOTACIÓN CALIFICADA	PERSONAL CALIFICADO EN LISTA 1	(%) QUE REPRESENTA	PUNTAJE MÁXIMO (70 PUNTOS)	(%) RESPECTO LISTA 1
VIALIDAD	3393	3350	98,73%	1584	47,28%	3477	3424	98,48%	1380	40,30%
D.G.AGUAS O. HIDRÁULICAS	364	345	94,78%	167	48,41%	398	373	93,72%	156	41,82%
PLANEAMIENTO	443	433	97,74%	102	23,56%	479	404	84,34%	84	20,79%
FISCALÍA	111	111	100,00%	36	32,43%	128	127	99,22%	45	35,43%
ARQUITECTURA	80	79	98,75%	37	46,84%	73	73	100,00%	41	56,16%
AEROPUERTOS	330	326	98,79%	140	42,94%	323	313	96,90%	147	46,96%
D.C.y F.	157	155	98,73%	7	4,52%	153	149	97,39%	15	10,07%
O. PORTUARIAS	287	283	98,61%	10	3,53%	287	279	97,21%	9	3,23%
SS.OO.PP.	190	185	97,37%	30	16,22%	212	206	97,17%	30	14,56%
D.G.O.P.	592	579	97,80%	364	62,87%	587	575	97,96%	371	64,52%
I.N.H.	231	227	98,27%	60	26,43%	209	198	94,74%	120	60,61%
TOTAL MOP	33	33	100,00%	7	21,21%	43	42	97,67%	13	30,95%
	6211	6106	98,31%	2544	41,66%	6369	6163	96,77%	2411	39,12%

COMPARATIVO AÑO 2011 - 2012 N° FUNCIONARIOS Y LISTAS				
N° DE CALIFICADOS	%		N° DE CALIFICADOS	%
6106	98,31%	1	6163	96,77%
90	1,45%	2	190	2,98%
14	0,23%	3	16	0,25%
1	0,01%	4	0	0,00%
6211	100,00%	TOTALES	6369	100,00%

Análisis: En el año 2012 se disminuyó el porcentaje de evaluados en Lista 1: de 98,31 a 96,77% y también el % de puntaje máximo de 41,66 a 39,12%.

La Dirección de Contabilidad y Finanzas y la Dirección de Aeropuertos destacan por tener el más bajo porcentaje de funcionarios/as con puntaje máximo: 3,23% y 10,07%, respectivamente, en el año 2012. También en ese año, hubo un aumento de personal evaluado en Listas 2: 2,98% y Lista 3: 0,25%.

Se hace presente que la Dirección de Vialidad en el Proceso 2011, tenía el 47,28 % de puntaje máximo y en el del 2012, disminuyó a 40,30%.

En el Proceso 2011, sólo hubo un funcionario calificado en Lista 4 y pertenece a la Subsecretaría de Obras Públicas.

CUADRO ESTADÍSTICO PROCESOS CALIFICATORIOS AÑOS 2012 Y 2013

AÑO 2012

AÑO 2013

SERVICIOS MOP	DOTACIÓN CALIFICADA	PERSONAL CALIFICADO EN LISTA 1	(%) QUE REPRESENTA	PUNTAJE MÁXIMO (70 PUNTOS)	(%) RESPECTO LISTA 1	DOTACIÓN CALIFICADA	PERSONAL CALIFICADO EN LISTA 1	(%) QUE REPRESENTA	PUNTAJE MÁXIMO (70 PUNTOS)	(%) RESPECTO LISTA 1
VIALIDAD	3477	3424	98,48%	1380	40,30%	3269	3220	98,50%	1525	47,36%
D.G.AGUAS	398	373	93,72%	156	41,82%	414	403	97,34	146	36,22
O. HIDRÁULICAS	479	404	84,34%	84	20,79%	479	467	97,49%	81	17,34%
PLANEAMIENTO	128	127	99,22%	45	35,43%	131	131	100,00%	30	22,90%
FISCALÍA	73	73	100,00%	41	56,16%	72	71	98,61%	38	53,52%
ARQUITECTURA	323	313	96,90%	147	46,96%	339	334	98,53%	185	55,39%
AEROPUERTOS	153	149	97,39%	15	10,07%	157	155	98,73%	40	25,81%
D.C.y F.	287	279	97,21%	9	3,23%	296	283	95,61%	9	3,18%
O. PORTUARIAS	212	206	97,17%	30	14,56%	248	244	98,39	33	13,52
SS.OO.PP.	587	575	97,96%	371	64,52%	590	585	99,15%	373	63,76%
D.G.O.P.	209	198	94,74%	120	60,61%	242	241	99,59%	136	56,43%
I.N.H.	43	42	97,67%	13	30,95%	50	47	94,00%	10	21,28%
TOTAL MOP	6369	6163	96,77%	2411	39,12%	6287	6181	98,31%	2606	42,16%

COMPARATIVO AÑO 2012 - 2013 N° FUNCIONARIOS Y LISTAS				
2012		LISTAS	2013	
N° DE CALIFICADOS	%		N° DE CALIFICADOS	%
6163	96,77%	1	6181	98,31%
190	2,98%	2	88	1,40%
16	0,25%	3	18	0,29%
0	0,00%	4	0	0,00%
6639	100,00%	TOTALES	6287	100,00%

Análisis: En el año 2013 se aumentó el porcentaje de evaluados en Lista 1: de 96,77 en el año 2012 a 98,31% y también el % de puntaje máximo de 39,12% a 42,16%.

La Dirección de Contabilidad y Finanzas tiene el más bajo porcentaje de funcionarios/as con puntaje máximo: 3,23% , en el 2012 y 3,18%, en el año 2013.

La Dirección de Vialidad en el Proceso 2012, tenía el 40,30 % de puntaje máximo y en el del 2013, aumentó a 47,36%.

En los Procesos 2012 y 2013, no hubo ningún funcionario/a calificado/a en Lista 4.

**FORMULARIO DE EVALUACION CUATRIMESTRAL DE DESEMPEÑO
PARA EL PERSONAL AFECTO AL ESTATUTO ADMINISTRATIVO**

NOMBRE FUNCIONARIO/A	:	
RUT	:	
CARGO	:	
FECHA DE LA EVALUACION	:	
REGION	:	
NOMBRE JEFATURA DIRECTA:		
RUT JEFATURA DIRECTA	:	

Instrucciones:

- Indique la nota que corresponda según la siguiente escala:

Escala para Evaluación (según D.S. MOP. Nº 1467 de 09/09/1998)

7,00	=	Excelente, El desempeño evaluado es ejecutado siempre.
6,00 a 6,99	=	Muy Bueno, El desempeño evaluado es ejecutado casi siempre
5,00 a 5,99	=	Bueno, El desempeño evaluado es ejecutado en la mayoría de los casos.
4,00 a 4,99	=	Mas que regular, El desempeño evaluado es ejecutado en la mitad de los casos.
3,00 a 3,99	=	Regular, El desempeño evaluado es ejecutado esporádicamente.
2,00 a 2,99	=	Deficiente, El desempeño evaluado casi nunca es ejecutado.
1,00 a 1,99	=	Malo, El desempeño evaluado nunca es ejecutado y afecta gravemente su labor y/o la del Servicio.

- Al final de cada subfactor sume las notas de los recuadros marcados y divida por el número de conceptos evaluados.
- Para obtener el puntaje del factor, promedie las notas de los subfactores respectivos, y el resultado deberá ser multiplicado por la ponderación **4,5** correspondiente al Factor Desempeño Laboral; **2,0** al Factor Comportamiento Personal que Incide en el Desempeño y **3,5** al Factor Requerimientos Institucionales.
- Para obtener el puntaje final del Informe Cuatrimestral de Desempeño promedie los puntajes de los factores. El puntaje final quedará con dos decimales; si el tercer decimal es igual o superior a cinco, deberá aproximarse al decimal siguiente.
- Fundamente su evaluación para cada factor, considerando las notas asignadas y sus conceptos que sean concordantes y correspondiente al cuatrimestre que se está evaluando.
- Una vez realizada la evaluación, **EL/LA EVALUADOR/A DEBE NOTIFICAR PERSONALMENTE LOS RESULTADOS Y ENTREGAR COPIA DEL INFORME CUATRIMESTRAL DE DESEMPEÑO AL/A EVALUADO/A.**
- Al final de este formulario existe una Hoja de Observaciones en que el/la evaluado/a **tiene el derecho** a comentar los resultados obtenidos, si así lo desea. Si bien esta argumentación no constituye apelación, servirá de antecedente a la Junta Calificadora. Si no existen comentarios, el/la evaluado/a deberá igualmente firmar la hoja, cruzando una línea oblicua en ésta.

1. FACTOR DESEMPEÑO LABORAL

A) SUBFACTOR CANTIDAD DE TRABAJO

CONCEPTOS	NOTAS
A1) Satisface las exigencias en cuanto a la cantidad de trabajo requerido.	
A2) Responde adecuadamente al aumento excepcional de la carga de trabajo.	
A3) Entrega resultados de trabajo bajo presión.	

Promedio Subfactor Cantidad de Trabajo:	
---	--

B) SUBFACTOR CALIDAD DE TRABAJO

CONCEPTOS	NOTAS
B1) Ejecuta y/o entrega su trabajo en forma adecuada y sin errores.	
B2) Es acucioso en el desarrollo de sus labores.	
B3) Colabora y es atento con los usuarios internos y externos.	

Promedio Subfactor Calidad de Trabajo:	
--	--

C) SUBFACTOR CUMPLIMIENTO DEL TRABAJO

CONCEPTOS	NOTAS
C1) Ejecuta y/o entrega su trabajo en la oportunidad requerida.	
C2) Distingue y/o cumple las prioridades de las labores inherentes a su cargo.	
C3) Optimiza el tiempo al ejecutar el trabajo.	

Promedio Subfactor Cumplimiento del Trabajo:	
--	--

	Promedio Subfactores	Ponderador	Puntaje Factor
PUNTAJE FACTOR DESEMPEÑO LABORAL		x 4,5 =	

FUNDAMENTOS DE LA EVALUACION PARA EL FACTOR DESEMPEÑO LABORAL
De uso exclusivo de la Jefatura Directa, concordando las notas asignadas, con los fundamentos.

--

2. FACTOR COMPORTAMIENTO PERSONAL QUE INCIDE EN EL DESEMPEÑO

A) SUBFACTOR COMPORTAMIENTO RELATIVO AL TRABAJO PROPIO

CONCEPTOS	NOTAS
A1) Aplica los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para el desempeño de los trabajos encomendados.	
A2) Demuestra disposición para su perfeccionamiento (capacitación y otros).	
A3) Muestra iniciativa y creatividad a través de acciones tendientes a mejorar su trabajo.	

Promedio Subfactor Comportamiento Relativo al Trabajo Propio:	
---	--

B) SUBFACTOR COMPORTAMIENTO RELATIVO AL TRABAJO COLECTIVO

CONCEPTOS	NOTAS
B1) Demuestra disposición y cooperación hacia el trabajo en equipo.	
B2) Comparte sus conocimientos con los integrantes de su equipo.	
B3) Conoce, se identifica y asume acciones para la consecución de las metas de su unidad.	

Promedio Subfactor Comportamiento Relativo al Trabajo Colectivo:	
--	--

	Promedio Subfactores	Ponderador	Puntaje Factor
PUNTAJE FACTOR COMPORTAMIENTO PERSONAL QUE INCIDE EN EL DESEMPEÑO		x 2,0 =	

FUNDAMENTOS DE LA EVALUACION PARA EL FACTOR COMPORTAMIENTO PERSONAL QUE INCIDE EN EL DESEMPEÑO

De uso obligatorio de la jefatura Directa, concordando las notas asignadas, con los fundamentos.

--

3. FACTOR REQUERIMIENTOS INSTITUCIONALES

A) SUBFACTOR CUMPLIMIENTO DE REGLAMENTACIONES

CONCEPTOS	NOTAS
A1) Cumple con el marco normativo de la organización.	
A2) Se encuentra presente en su lugar de trabajo cuando se le necesita.	
A3) Cumple con las normas de higiene, seguridad y prevención de riesgos en su trabajo.	

Promedio Subfactor Cumplimiento de Reglamentaciones:

B) SUBFACTOR VOCACIÓN DE SERVICIO

CONCEPTOS	NOTAS
B1) Utiliza un trato respetuoso en sus relaciones laborales, y su comportamiento es acorde con los principios de la función pública.	
B2) En su desempeño muestra compromiso con los objetivos de su Servicio.	
B3) Aporta en forma desinteresada a su propio trabajo, al de su unidad y a la Institución.	

Promedio Subfactor Vocación de Servicio:

C) SUBFACTOR USO ADECUADO DE LA INFORMACIÓN

CONCEPTOS	NOTAS
C1) Recurre a los canales pertinentes para plantear inquietudes.	
C2) Maneja adecuadamente la información que requiere reserva.	
C3) Transmite en forma oportuna y apropiada la información que maneja en virtud de su cargo.	

Promedio Subfactor Uso adecuado de la Información:

	Promedio Subfactores	Ponderador	Puntaje Factor
PUNTAJE FACTOR REQUERIMIENTOS INSTITUCIONALES		x 3,5 =	

FUNDAMENTOS DE LA EVALUACIÓN PARA EL FACTOR REQUERIMIENTOS INSTITUCIONALES De uso obligatorio de la Jefatura Directa, concordando las notas asignadas, con los fundamentos.

SINTESIS DE LA EVALUACION CUATRIMESTRAL
--

PUNTAJE FACTOR DESEMPEÑO LABORAL:	
PUNTAJE FACTOR COMPORTAMIENTO PERSONAL QUE INCIDE EN EL DESEMPEÑO:	
PUNTAJE FACTOR REQUERIMIENTOS INSTITUCIONALES:	
PUNTAJE FINAL DE LA EVALUACIÓN CUATRIMESTRAL:	
LISTA DE EVALUACIÓN:	

1. PRINCIPALES FORTALEZAS DETECTADAS EN EL PERIODO.

--

2. PRINCIPALES DEBILIDADES DETECTADAS EN EL PERIODO.

--

3. REQUERIMIENTOS ESPECIFICOS DE SUPERACION PARA EL PRÓXIMO PERIODO Y COMPROMISOS ASUMIDOS

--

FIRMA JEFATURA DIRECTA

FIRMA EVALUADO/A

HOJA DE OBSERVACIONES
(de uso exclusivo del/la evaluado/a)

- Si lo encuentra pertinente, comente los resultados de su evaluación.
- Si no tiene comentarios, trace una línea diagonal sobre el espacio destinado a las observaciones.

FIRMA EVALUADO/A

FECHA Y TIMBRE DE RECURSOS HUMANOS

TOME CONOCIMIENTO DEL INFORME CON FECHA: _____

OTA: Es obligatorio firmar y poner la fecha de notificación, la firma implica sólo el tomar conocimiento de esta evaluación, no la conformidad, lo que puede manifestar en la presente Hoja de Observaciones.

PRECALIFICACIÓN

PERÍODO: 1 Septiembre _____ 31 Agosto _____

NOMBRE :
RUT :
FECHA :

FACTOR/SUBFACTORES	Notas Subfactores	Promedio	Nota Factor	Ponderador	Puntaje Factor
1. DESEMPEÑO LABORAL					
a) Cantidad de Trabajo					
b) Calidad del Trabajo					
c) Cumplimiento del Trabajo					
Sumatoria notas Subfactores		: 3 =		x 4,5=	
2. COMPORTAMIENTO PERSONAL QUE INCIDE EN EL DESEMPEÑO					
a) Comportamiento relativo al trabajo propio					
b) Comportamiento relativo al trabajo colectivo					
Sumatoria notas Subfactores		: 2 =		x 2,0=	
3. REQUERIMIENTOS INSTITUCIONALES					
a) Cumplimiento de Reglamentaciones					
b) Vocación de Servicio					
c) Uso adecuado de la información					
Sumatoria notas Subfactores		: 3 =		x 3,5=	
PUNTAJE PRECALIFICACIÓN					
LISTA					

FIRMA DEL/ LA EVALUADO/A

FIRMA JEFATURA DIRECTA

Fecha de Notificación: _____/

FUNDAMENTOS DE LA PRECALIFICACION
 (Personal afecto al Estatuto Administrativo)
DE USO OBLIGATORIO DE LA JEFATURA DIRECTA, CONCORDANDO LAS NOTAS
ASIGNADAS CON LOS FUNDAMENTOS.

Los fundamentos de las notas asignadas deben hacer referencia a criterios objetivos tales como: cumplimiento de metas, compromisos de desempeño, logros obtenidos, cambios de conducta, avances o retrocesos en determinados subfactores, etc.

FACTOR DESEMPEÑO LABORAL

**FACTOR COMPORTAMIENTO PERSONAL QUE INCIDE EN EL
DESEMPEÑO LABORAL**

FACTOR REQUERIMIENTOS INSTITUCIONALES

FIRMA DEL/ LA EVALUADO/A

FIRMA JEFATURA DIRECTA

Tomé conocimiento con fecha: _____/

NOTA: Es obligatorio firmar y poner la fecha de notificación en documento, la firma implica sólo el tomar conocimiento de esta Precalificación, no estar de acuerdo con ella, lo que puede manifestar en la presente Hoja de Observaciones.

HOJA DE OBSERVACIONES A LA PRECALIFICACIÓN (Uso exclusivo del/la evaluado/a)

Si lo encuentra pertinente, comente los resultados de su precalificación, dispone de 5 días corridos desde su notificación para hacer llegar esta hoja a la Unidad de Recursos Humanos. No tiene obligación de hacer observaciones si no lo estima necesario, en tal situación, deberá trazar una línea oblicua y firmarlo.

FIRMA DEL/LA EVALUADO/A	FECHA Y TIMBRE DE RECURSOS HUMANOS



**INSTRUMENTO DE RETROALIMENTACIÓN
SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (SED)**

SERVICIO:

**PÁGINA
Nº 1**

INSTRUMENTO DE RETROALIMENTACIÓN

El/la Evaluador/a debe programar y ejecutar la Entrevista de Retroalimentación con el/la evaluado/a de su dependencia, en el marco de la ejecución de las distintas etapas del Sistema de Evaluación del Desempeño, considerando los siguientes puntos¹⁴:

NOMBRE DE EL(LA) EVALUADOR(A)	:	
NOMBRE DE EL/LA EVALUADO/A	:	
ESTAMENTO	:	
GRADO	:	
CALIDAD JURIDICA	:	
UNIDAD DE DESEMPEÑO	:	
FECHA	:	

¹⁴ Este Informe de Retroalimentación es de uso continuo, por lo que abarca el periodo completo de Planificación, Seguimiento y Evaluación del Desempeño. Este instrumento deberá ser adjuntado a la precalificación del/la funcionario/a, dando cuenta con ello del proceso de retroalimentación realizado.



**INSTRUMENTO DE RETROALIMENTACIÓN
SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (SED)**

SERVICIO:

PÁGINA N° 2

ETAPA I: PLANIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO (Inmediatamente concluida la Etapa de Evaluación)

Fortalezas y debilidades: Debe considerar el perfil del cargo vigente (y/o descripción del cargo en razón del quehacer y el cumplimiento de las labores propias de la función en el ejercicio del cargo). Detectar comportamientos destacados, oportunidades de mejora y brechas por cubrir.	Conductas Observadas asociadas a la fortaleza o debilidad detectada (dice relación con lo más concreto de la labor del/la funcionario/a).	Acuerdos, compromisos y plazos: Debe establecer las metas, tareas, estrategias de seguimiento, revisión de los recursos disponibles.	Acciones requeridas (capacitación u otras) para disminuir debilidades o potenciar fortalezas, que a la luz de la identificación anterior (comportamientos destacados, oportunidades de mejora y brechas por cubrir, sea necesario efectuar. (*) <i>Debe indicar, expresamente, de acuerdo al análisis efectuado, si NO SE REQUIERE CAPACITACIÓN u otra acción de apoyo.</i>	Observaciones y opiniones de el/la evaluado/a. (llenado exclusivo del/la evaluado/a)
1.	1.	1.	1.	1.
2.	2.	2.	2.	2.
3.	3.	3.	3.	3.
4.	4.	4.	4.	4.
5.	5.	5.	5.	5.

FIRMA EVALUADOR(A)

FIRMA EVALUADO(A)

(*) IMPORTANTE: En esta columna debe identificar acciones (de apoyo o capacitación) que se estima pueden mejorar o potenciar el desempeño del/la Evaluado/a **en el marco de los requerimientos de su cargo**, indicando la temática requerida según sea en el ámbito de conocimientos, habilidades, manejo tecnológico, autoaprendizaje, aprendizaje al interior del equipo de trabajo, etc.

En el caso que correspondan a capacitación, no se deben incorporar aquellas que se estima de conveniencia, pero que no inciden directamente en el desempeño del cargo, ya que éstas serán recabadas a través del proceso habitual de DNC del Servicio.

NOTA: Si no efectuó la Entrevista de Retroalimentación, especifique por qué (ejemplo: Licencia médica prolongada, Feriado legal, Permiso sin goce de remuneraciones, Otra, etc. **(Deberá retroalimentar, al regreso del/a evaluado/a).**



**INSTRUMENTO DE RETROALIMENTACIÓN
SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (SED)**

SERVICIO:

**PÁGINA
Nº 3**

ETAPA II: PRIMER SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO (Durante el mes de diciembre y hasta los primeros 10 días hábiles de enero de cada año)

Acuerdos, compromisos y plazos: debe copiar los definidos en la Etapa de Planificación.	Acciones de Seguimiento asociadas a los compromisos definidos en la Etapa de Planificación e identificación de brechas de desempeño si corresponde.	Acciones de Apoyo que usted como evaluador/a llevará a cabo, o ajustes a los compromisos definidos en la Etapa de Planificación.	Observaciones y opiniones de el/la Evaluado/a.
1.	1.	1.	1.
2.	2.	2.	2.
3.	3.	3.	3.
4.	4.	4.	4.
5.	5.	5.	5.

FIRMA EVALUADOR(A)

FIRMA EVALUADO(A)

NOTA: Si no efectuó la Entrevista de Retroalimentación, especifique por qué (ejemplo: Licencia médica prolongada, Feriado legal, Permiso sin goce de remuneraciones, Otra, etc.) **(Deberá retroalimentar, al regreso del evaluado/a).**



**INSTRUMENTO DE RETROALIMENTACIÓN
SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (SED)**

SERVICIO:

**PÁGINA
Nº 4**

ETAPA II: SEGUNDO SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO (Durante el mes de abril y hasta los primeros 10 días hábiles de mayo de cada año)

Acuerdos, compromisos y plazos: debe copiar los definidos en la Etapa de Planificación.	Acciones de Seguimiento asociadas a los compromisos definidos en la Etapa de Planificación e identificación de brechas de desempeño si corresponde.	Acciones de Apoyo que usted como evaluador/a llevará a cabo, o ajustes a los compromisos definidos en la Etapa de Planificación.	Observaciones y opiniones de el/la Evaluado/a.
1.	1.	1.	1.
2.	2.	2.	2.
3.	3.	3.	3.
4.	4.	4.	4.
5.	5.	5.	5.

FIRMA EVALUADOR(A)

FIRMA EVALUADO(A)

NOTA: Si no efectuó la Entrevista de Retroalimentación, especifique por qué (ejemplo: Licencia médica prolongada, Feriado legal, Permiso sin goce de remuneraciones, Otra, etc. **(Deberá retroalimentar, al regreso del evaluado/a).**



INSTRUMENTO DE RETROALIMENTACIÓN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (SED)

SERVICIO:

PÁGINA N° 5

ETAPA III: EVALUACION DEL DESEMPEÑO (Durante el mes de agosto y hasta los primeros 10 días hábiles de septiembre de cada año).

Acuerdos, compromisos y plazos: debe copiar los definidos en la Etapa de Planificación, más los nuevos compromisos o ajustes a los iniciales, si los hubieran, surgidos en el Seguimiento.	Debe copiar las acciones del primer seguimiento y/o apoyo, identificadas en la Etapa de Seguimiento.	Debe copiar las acciones del segundo seguimiento y/o apoyo, identificadas en la Etapa de Seguimiento.	Resultado del período: considerando el Seguimiento realizado, debe señalar el cumplimiento o incumplimiento de cada uno de los acuerdos, compromisos y plazos, precisando observaciones, fundamentos o condiciones que influyeron en dicho resultado e identificación de brechas de desempeño, si corresponde.	Identificación de la Capacitación requerida (*), como consecuencia de la evaluación. (DE ACUERDO A LOS REQUERIMIENTOS DEL CARGO). <i>Debe escribir obligatoriamente en la celda, en los casos que se requiera capacitación</i>	Observaciones y opiniones (uso exclusivo del /la evaluado/a).
1.	1.	1.	1.	1.	1.
2.	2.	2.	2.	2.	2.
3.	3.	3.	3.	3.	3.
4.	4.	4.	4.	4.	4.
5.	5.	5.	5.	5.	5.

FIRMA EVALUADOR(A)

FIRMA EVALUADO(A)

(*) IMPORTANTE: Mantener la necesidad de capacitación señalada en la Etapa de Planificación, en el caso que no se haya atendido durante el año respectivo, o bien señalar otra nueva surgida del proceso anual.

NOTA: Si no efectuó la Entrevista de Retroalimentación, especifique por qué (ejemplo: Licencia médica prolongada, Feriado legal, Permiso sin goce de remuneraciones, Otra, etc.) la que deberá realizar, al regreso del/la evaluado/a.

HOJA DE CALIFICACION

PERIODO DE CALIFICACION

01/09/2014 AL 31/08/2015

IDENTIFICACION DEL FUNCIONARIO

RUT: NOMBRE COMPLETO: ESTAMENTO:
 CALIDAD JURIDICA: GRADO: UNIDAD DESEMPEÑO:
 LUGAR DESEMPEÑO: JEFATURA DIRECTA:
 SERVICIO DE DESEMPEÑO: AEROPUERTOS

1.- DESEMPEÑO LABORAL: Se refiere a la cantidad, calidad y oportunidad del trabajo realizado por el funcionario durante el periodo, en relación a la tarea que le ha sido encomendada por el precalificador, evaluando el logro o eficiencia en los resultados obtenidos.

Subfactores	Nota Subfactor	Promedio	Nota Factor	Coeficiente	Puntaje
A) Cantidad de trabajo					
B) Calidad del Trabajo					
C) Cumplimiento del Trabajo					
Sumatoria Subfactores	0,00	:3 =	0,00	* 4,5 =	0

2.- COMPORTAMIENTO PERSONAL QUE INCIDE EN EL DESEMPEÑO LABORAL: Se refiere a las conductas del funcionario, no directamente relacionadas con el trabajo mismo, que influyen sobre el trabajo propio y el trabajo colectivo, afectando el desempeño individual y /o de la unidad a la que pertenece.

Subfactores	Nota Subfactor	Promedio	Nota Factor	Coeficiente	Puntaje
A) Comportamiento relativo al Trabajo Propio					
B) Comportamiento relativo al Trabajo Colectivo					
Sumatoria Subfactores	0,00	:2 =	0,00	* 2,0 =	0

3.- REQUERIMIENTOS INSTITUCIONALES: Se refiere al comportamiento de las normativas estatutarias y los requerimientos propios de la función pública e institucional.

Subfactores	Nota Subfactor	Promedio	Nota Factor	Coeficiente	Puntaje
A) Cantidad de trabajo					
B) Calidad del Trabajo					
C) Cumplimiento del Trabajo					
Sumatoria Subfactores	0,00	:3 =	0,00	* 3,5 =	0,0

CONFORME	SI	NO
APELARÉ	SI	NO

PUNTAJE FINAL 0,00
 LISTA DE CALIFICACION :

FIRMA DEL FUNCIONARIO(A)

FIRMA Y TIMBRE SECRETARIO/A

RUT:

Fecha Notificación:

NOTA: Es obligatorio firmar y poner la fecha de notificación en la Hoja de Calificaciones, la firma implica el tomar conocimiento. En caso de presentar apelación debe hacer lo siguiente:

La apelación debe ser presentada a más tardar al 5º día hábil de haber sido recepcionada por el funcionario o trabajador, en el entendido que el primer día es aquel en que se toma conocimiento.

La apelación se dirige a la Sra. Directora en sobre cerrado y se entrega a la Junta Calificadora la que la remitirá con los antecedentes respectivos a la autoridad correspondiente.

BIBLIOGRAFIA

- www.AllesMartha (2008) “Desempeño por Competencias. Evaluación en 360° Ediciones Gránica Buenos Aires.
 - Bobhavard (2001) Métodos de Evaluación del Desempeño, 1ª. Edición.
 - José Antonio Ariza, (2005) Dirección y Administración integrada de personas.
 - Andrea, (2004) Evaluación de Desempeño
 - www.mop.cl
 - www.serviciocivil.cl Gestión del Desempeño en Servicios Públicos
 - Luecke, (2007) “Gestión del Desempeño”
 - Informe de la Subsecretaria de Obras Públicas (estadísticas, 2011, 2012, 2013) del Sistema de Evaluación del Desempeño
 - Hernández, Fernández y Batista; Metodología de la Investigación Tercera Edición; McGraw-Hill, 2003.
-