



Orientaciones

Para la elaboración de un
Procedimiento de Gestión del
Desempeño

- 2016 -

Contenidos

Presentación	4
I. ¿Qué es la Gestión del Desempeño?	7
II. Consideraciones	16
III. Propuesta de Procedimiento de Gestión del Desempeño	19
Anexos	22
Anexo N° 1: La retroalimentación como proceso esencial de la gestión del Desempeño.....	23
Anexo N° 2 Pauta de Autorrevisión.....	25

Nota: El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres ha sido una preocupación en la elaboración de este documento. Sin embargo, y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en castellano “o/a” para marcar la existencia de ambos sexos, se ha optado por utilizar –en la mayor parte de los casos– el masculino genérico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres, abarcando claramente ambos sexos.

Presentación

El Instructivo Presidencial Sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado (en adelante IP), firmado por la Presidenta de la República el 26 de enero de 2015, señala que las instituciones públicas deberán generar las condiciones necesarias para promover servicios de calidad, de modo que los funcionarios y funcionarias se desempeñen en condiciones de dignidad, eficiencia, mérito, e innovación.

Se busca, por tanto, desarrollar acciones para mejorar los procesos de ingreso, inducción, gestión del desempeño, retroalimentación, desarrollo, movilidad, capacitación y egreso de funcionarios y funcionarias, de modo que existan prácticas, en el ámbito del desarrollo de personas, adecuadas a los desafíos de un Empleo Público decente y de calidad.

En materia de Gestión del Desempeño, las orientaciones operacionales del IP señalan:

- Los servicios deberán implementar un sistema de Gestión del Desempeño que incorpore las orientaciones que ha dispuesto para tales efectos el Servicio Civil, considerando como procesos claves y con estándares de calidad establecidos: la planificación, dirección, retroalimentación permanente, evaluación y mejora del desempeño de las personas.
- Los servicios deberán incorporar en su reglamento, instrumentos, prácticas, y los aspectos necesarios para propender a que el resultado del proceso de evaluación del desempeño, sea lo más informado y transparente posible y permita fundar decisiones de gestión. Para estos efectos, los servicios deberán contar con el análisis y retroalimentación del Servicio Civil respecto de sus propuestas de modificación de Reglamentos Especiales de Calificación.
- Establecer procedimientos de retroalimentación de calidad, de acuerdo a los estándares definidos por el Servicio Civil, que permitan potenciar prácticas de liderazgo y mejora continua en el desempeño de las personas, de manera de fortalecer la relación de jefaturas y funcionarios/as en torno al desempeño y dar claridad respecto a las expectativas iniciales y su posterior evaluación.

Teniendo en consideración estas instrucciones, los servicios públicos deberán definir o actualizar su procedimiento de gestión del desempeño, de manera clara y , coherente con otros procedimientos de gestión de personas, y utilizar como insumo, los perfiles o descripciones de cargo, incluyendo ciertos estándares que permitan que este procedimiento sea una herramienta de gestión para mejorar el desempeño individual.

Lo anterior teniendo en cuenta, que la gestión así entendida busca alinear el desempeño individual a las necesidades estratégicas institucionales, con el fin de mejorar de manera sostenida el aporte de valor de las personas al logro de los propósitos organizacionales. Ello plantea, por tanto, superar la mirada restrictiva que prima en diversas organizaciones en torno a reducir la gestión del desempeño a la evaluación de éste. Para mejorar el desempeño no basta con evaluarlo, se debe gestionar.

El presente documento entrega una serie de orientaciones para la definición o actualización de procedimientos de gestión del desempeño, ello bajo el Modelo de Gestión del Desempeño propuesto desde el Servicio Civil¹ y en el marco de las Instrucciones Operacionales del IP.

1 "Gestión del Desempeño en Servicios Públicos"; Dirección Nacional del Servicio Civil, Subdirección de Gestión y Desarrollo de las Personas, Editorial LOM, 2012.

I. ¿Qué es la Gestión del Desempeño?

Se gestiona el desempeño de las personas para alinearlos a las necesidades de la institución, de modo que el aporte sea creciente y adquiera cada vez mayor valor, permitiendo dar cumplimiento exitoso a los desafíos organizacionales. Pero **¿se puede garantizar que el desempeño laboral mejore, si lo único que se hace al respecto es evaluarlo?**

La experiencia indica que debemos tratar de influir en los resultados antes que se obtengan, y es por ello que se plantea la **Gestión del Desempeño**, y no sólo la Evaluación del Desempeño.

La principal herramienta de gestión de toda jefatura para conducir al éxito a su equipo de trabajo es la Gestión del Desempeño de cada uno de sus colaboradores. Es decir, lejos de ser una tarea o carga adicional y burocrática, se trata de un proceso clave para desempeñar el propio rol de la jefatura.

El Servicio Civil ha propuesto un modelo de **Gestión del Desempeño**² que básicamente pone en evidencia el ciclo de mejora continua, el cual se basa en tres principios fundamentales:

- Se **orienta al desarrollo**: Esto es, que busca detectar a quienes tienen un desempeño deficiente con el fin de brindar los soportes necesarios para viabilizar un mejor desempeño.
- El desempeño laboral es una **responsabilidad individual**: Dada la responsabilidad que implica la función pública, todas las personas deben procurar orientar su propio desempeño hacia el correcto cumplimiento de sus desafíos.
- **Toda jefatura es co-responsable del desempeño** de sus colaboradores/as.

Con lo anterior, se entiende la gestión del desempeño como el proceso por el cual se busca mejorar el rendimiento de las personas y su alineamiento con los objetivos institucionales y bajo este modelo, considera etapas y procesos adicionales a los que el Reglamento General y los Reglamentos Especiales de Calificaciones han tradicionalmente incorporado.

² "Gestión del Desempeño en Servicios Públicos"; Dirección Nacional del Servicio Civil, Subdirección de Gestión y Desarrollo de las Personas, Editorial LOM, 2012.

Esquema N° 1

Modelo de Gestión del Desempeño impulsado por el Servicio Civil



El modelo propuesto por el Servicio Civil, describe cuatro etapas consecutivas que configuran el ciclo total que deben gestionar las jefaturas, profesionales y técnicos con personal a cargo: planificación, dirección, evaluación y diseño de planes de mejora, en donde en cada una de ellas está presente la retroalimentación como proceso permanente y elemento crucial para el éxito del modelo de gestión buscado.

Etapa I: Planificación del desempeño

¿Cómo podemos pretender el logro de un desempeño satisfactorio si no hemos definido qué entenderemos por ello? Si bien, contar con el perfil o descripción del cargo es una condición clave para orientar el rendimiento y operacionalizar la planificación estratégica institucional, ello no es suficiente, pues dados los contextos organizacionales deben definirse ciertas prioridades, y a la vez, estándares por cumplir con cada uno de los colaboradores.

Estos estándares deben ser establecidos por las jefaturas, que tienen a cargo el cumplimiento de metas u objetivos como responsabilidad de sus áreas, considerando también que la dirección o conducción de sus equipos es parte clave de su rol y de sus funciones.

El momento para llevar a cabo esta planificación debe ser al inicio del período calificadorio, definido por el reglamento especial de calificaciones de la institución, o bien, cuando comience el ciclo de gestión de la institución. No obstante, esta planificación deberá ser flexible, tanto ante los cambios de prioridades estratégicas o imprevistos que puedan ocurrir, o por las decisiones que se tomen en los espacios de retroalimentación.

i. Reunión de Planificación de desempeño individual

En base a la planificación estratégica institucional, cada jefatura al inicio del período calificadorio o previo a su inicio, se reunirá con cada integrante de su equipo en forma individual, considerando el perfil del cargo, la formación y habilidades observadas en la persona, y acordar las metas individuales a cumplir.

En esta reunión la jefatura debe plantear sus expectativas y los estándares esperados por cumplir, asegurándose de que su colaborador los comprende. Por su parte, éste mantendrá una participación activa realizando propuestas y entregando su opinión.

El establecer las metas de forma unilateral puede implicar un menor compromiso e involucramiento en el trabajo, lo que podría desfavorecer el logro de un desempeño de excelencia. Es por ello, que se recomienda buscar un acuerdo común que satisfaga a ambas partes. Con todo, en caso de no ser posible generar estos acuerdos es rol directivo determinar las prioridades del período.

La relevancia de esta instancia es central dado que es el punto de partida de todo el ciclo, y sin esta información, será imposible lograr una mayor coherencia y objetividad en la evaluación.

El conocimiento previo que posea la jefatura de su colaborador también será de gran utilidad para evaluar qué tareas entregarle, teniendo en cuenta tanto sus habilidades como sus motivaciones profesionales. A su vez, al conformar equipos de acuerdo a las metas del área, podrá visualizar potenciales sinergias entre las habilidades de unos y otros colaboradores. En el caso que no posea este conocimiento previo, podrá consultar con la anterior jefatura cómo fue su desempeño.

Es responsabilidad de la jefatura programar esta instancia que es principalmente un diálogo, donde en conjunto con el colaborador deberán definirse los indicadores de medición, medios de verificación y recursos vinculados a cada meta, los que no deberán ser más de dos o tres por persona.

Es relevante que dicha instancia sea presencial, para lograr una cabal comprensión mutua y un diálogo efectivo entre las partes involucradas. En el caso de jefaturas y profesionales que posean una gran cantidad de personas a su cargo, deberán establecerse mecanismos que resguarden su realización por las vías que ambas partes consideren pertinentes, de acuerdo al contexto de sus labores cotidianas y teniendo en cuenta la posible existencia de jefaturas intermedias funcionales que pueden colaborar con este propósito.

ii. Registro de metas individuales

Para la implementación de la planificación del desempeño, se aconseja que las áreas de gestión de personas en conjunto con las áreas de planificación institucionales, elaboren un formato de registro de las metas individuales. Estas deberán surgir de la interacción entre los compromisos institucionales, los del área o unidad y las funciones establecidas en el perfil del cargo. El formato o formulario debe considerar las características del trabajo que se realiza en la institución, contemplando la variedad de tareas ejecutadas en ésta.

A su vez, es recomendable desarrollar una aplicación piloto de este formato, previo a que sea institucionalizado como una herramienta auxiliar del proceso de gestión del desempeño, la cual debiera estar mencionada en el nuevo reglamento especial de calificaciones del servicio.

Validado el formato de registro, deberá ser puesto a disposición de todos los funcionarios a través de las vías que se estimen convenientes, como correo electrónico e intranet. El área de gestión de personas podrá entregar asesoría a las jefaturas y profesionales con personal a cargo, para la utilización de este formato y realizar jornadas de capacitación donde se ejercite esta acción. Es relevante en estas instancias, promover y relevar la equidad interna en los equipos, por lo que deberán existir ciertos parámetros compartidos para el establecimiento de metas en todos los cargos y estamentos.

Las metas deben ser anuales, vale decir, que abarquen la totalidad del período calificadorio, y además, ser específicas, medibles, alcanzables, realistas y acotadas en el tiempo. Se aconseja que sean parcializadas, esto es, divididas en tareas o acciones que permitan observar el avance gradual, y definir las fechas de entrega o de logro de estas metas parciales. Cuando exista más de una meta, deberán consignarse las ponderaciones de cada una de ellas.

Las metas deberán contar con fecha de cumplimiento (parcial y/o total), el o los medios de verificación definidos y su ponderación, señalándose con cuál objetivo institucional se encuentran vinculados. En caso de que sea cuantitativa, su fórmula de cálculo e indicador. También es importante fijar un estándar, ya sea en términos cuantitativos o cualitativos, que permita tener claridad sobre el parámetro que se utilizará para medir el producto obtenido como meta, y si es necesario, especificar los recursos necesarios para su cumplimiento.

Posterior al diálogo, ya sea en una plataforma web o a través de un formato escrito, jefatura y colaborador deberán validar o firmar, según corresponda, este registro de metas individuales. La copia digital deberá ser guardada tanto por la jefatura y el colaborador, como por el área de Gestión de Personas.

Etapa II: Dirección

Tanto las metas individuales como los desempeños establecidos para los integrantes de una organización a través de los factores y subfactores, marcarán la hoja de ruta por la cual deberán transitar las acciones y conductas esperadas de los integrantes de los equipos. Las tareas que involucran deberán ser observadas y supervisadas por los responsables de los equipos de acuerdo a la frecuencia y profundidad necesaria en cada caso.

i. Guía, revisión y ajustes del desempeño

En este proceso de dirección, será parte de las responsabilidades de las jefaturas: Conducir a sus equipos hacia las metas ya establecidas, orientar y motivar el desempeño, y en definitiva, realizar un seguimiento de las metas individuales definidas.

Todo lo anterior, implicará nuevamente un proceso de retroalimentación que es continuo, en cuanto se establecerán diálogos, sea formales o informales, cada vez que sea necesario para analizar el desempeño observado por ambas partes, donde se entregará la opinión sobre éste, con el fin de evaluar las acciones a seguir, y si fuera necesario, tomar medidas correctivas o hacer ajustes.

De esta manera, en la etapa de dirección, de acuerdo a lo analizado entre supervisor y colaborador, se podría tomar la decisión de continuar con las metas acordadas tal cual fueron descritas en el formato de registro correspondiente, o bien, si necesitan cambios por diversas circunstancias. Es aquí cuando cobra sentido la flexibilidad de la planificación del desempeño.

A su vez, la claridad con que se realice la tarea de conducir hacia el cumplimiento de las metas es indispensable para lograr la coherencia con la evaluación posterior, sea ésta en la forma de un informe de desempeño o de precalificación. Si el colaborador se sorprende con la evaluación de su jefatura, ya sea porque no comprendió la retroalimentación recibida o porque no la recibió, podría traer efectos no esperados y dejar en evidencia que parte del trabajo de supervisor, no fue realizado.

Por su parte, el colaborador deberá mostrar o informar el estado de avance de sus metas, y realizar también un análisis crítico de su desempeño, entregando la propia visión de su trabajo.

Finalmente, es necesario que se contemplen acciones de refuerzo positivo y reconocimiento, cuando el desempeño se conduce de acuerdo o por sobre los estándares establecidos. Una fuente importante de motivación laboral es recibir reconocimiento por los logros de parte de las jefaturas, ya que ello refuerza la seguridad personal, evidencia el valor de los aportes y mejora el compromiso con la tarea, con el equipo y con la institución.

Etapa III: Evaluación

La evaluación es la etapa en que se efectúa una apreciación del desempeño efectivo del funcionario, en función a las metas individuales acordadas y los demás factores de evaluación establecidos en el correspondiente Reglamento de Calificaciones.

Este ámbito de la Gestión del Desempeño ha sido desarrollado en la normativa vigente -Estatuto Administrativo, Reglamento General de Calificaciones y de los Reglamentos Especiales que las instituciones han generado para dar cuenta de sus propias especificidades- y, si bien dicha normativa nos entrega un marco general, no incorpora un desarrollo mayor de las etapas de planificación ni retroalimentación, necesarias para la gestión del desempeño. Gradualmente estas acciones se han ido incluyendo a los nuevos reglamentos especiales dictados desde el año 2012, y deberán considerarse en reglamentos en construcción.

i. Evaluación de la jefatura: informe(s) de desempeño y precalificación.

Corresponde en esta etapa que las jefaturas apliquen el formulario de factores y subfactores definido por la institución en su Reglamento de Especial de Calificaciones, y si no tuviese, el del Reglamento General, de acuerdo a las fechas y plazos establecidos.

Cada servicio público, a través del trabajo organizado por el área de Gestión de Personas y con participación funcionaria, deberá definir e incorporar en su Reglamento Especial las conductas y habilidades que valorará como parte de su cultura y quehacer institucional.

ii. Autoevaluación

Con el fin de dar cuenta que la gestión y evaluación del desempeño es tarea de todos y de incorporar prácticas de comunicación ascendente, se sugiere incorporar una autoevaluación como parte del Reglamento Especial de Calificaciones, tanto al momento del informe de desempeño como de la precalificación, y/o en cada ocasión que exista retroalimentación. Esta herramienta permite al funcionario auto-mirarse activamente, valorarse y contribuye a promover un espacio para que se haga co-responsable de su propio desempeño, junto con facilitar una retroalimentación de mayor calidad, con mayor información disponible.

iii. Evaluación grupal de equipo

Cuando en un equipo existe un buen clima laboral, de confianza y respeto, y la jefatura que tiene el rol de supervisar cuenta con habilidades de manejo de grupo y se dan ciertas condiciones institucionales que avalen esta práctica, es posible incorporar este tipo de evaluación a nivel de la política, con el objetivo de enriquecer la mirada sobre el desempeño individual y a la vez del equipo. En estos espacios guiados por la jefatura, ésta puede encontrar el contexto y el momento para clarificar roles en forma grupal, señalando la contribución que cada miembro del equipo hace a la misión institucional e identificando sus talentos. A su vez, es un momento oportuno para realizar reconocimientos.

Retroalimentación

La retroalimentación como proceso esencial de la gestión del desempeño puede darse en forma permanente y de acuerdo a las situaciones acaecidas durante el período calificadorio. Corresponde a una acción esencial que se ejecutará al menos en la etapa de planificación de metas individuales, durante la ejecución de éstas y al momento de la evaluación y precalificación.

El objetivo de la retroalimentación es generar un proceso de diálogo y aprendizaje para mejorar el desempeño, sin perder en cuenta la necesidad de promover la creación de un ambiente de confianza y respeto para alcanzar estos objetivos.

La retroalimentación no es equivalente a la notificación de la evaluación, ni tampoco se encuentra vinculada a una interacción unidireccional desde la jefatura hacia el colaborador, sino todo lo contrario. El valor de la retroalimentación radica en ser un diálogo constructivo y de aprendizaje mutuo, con el fin de obtener mejores resultados del desempeño en un momento determinado y aprovechando al máximo tanto las habilidades de las personas que integran los equipos, como sus motivaciones.

El proceso de mejora de los actuales Reglamentos Especiales de Calificación, que será abordado en profundidad en un documento ad doc³-actualmente en preparación-, busca desarrollar un perfeccionamiento progresivo al proceso de evaluación, abordando la revisión de aspectos formales (período calificadorio, fechas, cantidad de informes), metas de desempeño individual, distribución de listas, factores y subfactores, y escalas de notas, entre otros.

Etapa IV: Plan de Mejora

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

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

En esta etapa del proceso, es necesario que -con independencia, si se quiere, de las

³ Ver: Minuta modificaciones al Reglamento Especial de Calificaciones, SDP, DNSC, 2015.

calificaciones- jefatura y funcionario puedan revisar los resultados obtenidos, los logros, los no cumplimientos, sus posibles causas y los mecanismos de refuerzo precisos. Es posible, incluso, intentar vincular los resultados con las necesidades de fortalecimiento de determinadas competencias, lo que puede asociarse a distintas estrategias de capacitación o entrenamiento.

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

Es importante destacar que los planes de mejora deben focalizarse sobre los resultados / compromisos, operacional y conductualmente precisos.

II. Consideraciones

Al momento de diseñar el procedimiento de gestión del desempeño, así como en su posterior implementación, debe tenerse en cuenta que:

- El propósito final del sistema es mejorar el **desempeño laboral de las personas**, de modo que éste se encuentre alineado con las definiciones estratégicas institucionales. Y, por tanto, aporte de mejor manera al éxito de los desafíos organizacionales.
- Dado que no basta con calificar el desempeño para conducirlo hacia la mejora continua, un sistema optimizado incorpora procesos de **planificación, dirección, evaluación y mejora**, con foco en la **retroalimentación** como proceso central y transversal.
- Una de las herramientas para planificar el desempeño, y que busca conectar de manera coherente y específica las funciones individuales con las metas institucionales y las prioridades del período son las **metas de desempeño individual**, las que deberán ser acotadas, cumplibles y medibles.
- En materia de retroalimentación, no basta con comunicar unidireccionalmente los resultados de un proceso evaluativo, sino que para que se produzca **aprendizaje y cambio**, se requiere que ella sea un **espacio de calidad**.
- Todo proceso de gestión del desempeño debe ser coherente con la política de gestión de personas y con los procedimientos y prácticas involucrados en la gestión de personas existentes en cada servicio (ver esquema N°2).
- A su vez, el proceso de evaluación debe ser lo más objetivo posible, lo que implica considerar como insumo las metas institucionales, los perfiles o descriptores del cargo, los registros pertinentes (evidencias del desempeño), y contar con técnicas y herramientas que aporten en esta dirección.
- La gestión del desempeño requiere la existencia de claridad institucional en cuanto al rol, funciones y metas específicas de una persona, previo a que se evalúe su desempeño.
- El proceso de gestión del desempeño debe llevarse a cabo en un marco de respeto y buen trato, y sin interferencia de ningún tipo de discriminación.
- Para una adecuada gestión del desempeño es de relevancia lograr equidad y ecuanimidad en el proceso, vale decir, considerar todas las evidencias disponibles del desempeño de las personas, y con dicha información, actuar de manera justa sin favorecer o desfavorecer a las personas sin base o fundamentación.
- Para el éxito de la implementación del sistema de gestión del desempeño, se requiere del compromiso explícito y constante de toda la organización, pero especialmente de su cuerpo directivo.

- Por tratarse de un proceso de cambio, se requiere contar con una estrategia de comunicación que instale el sentido del cambio recogiendo la perspectiva de los diversos actores involucrados, de manera que permita derribar mitos y resistencias iniciales, permitiendo sumar actores al proceso.
- El desarrollo de procesos participativos para el diseño de las políticas, procedimientos y herramientas del sistema potencia sus resultados, genera mayor compromiso de parte de los actores involucrados y, en definitiva, facilita su implementación.

Esquema N° 2



POLÍTICA DE DESARROLLO DE PERSONAS

III. Propuesta de Procedimiento de Gestión del Desempeño

Al momento de diseñar un procedimiento de gestión del desempeño, deben tenerse en cuenta una serie de elementos los cuales nos permitirán establecer la secuencia de actividades, objetivos, responsables, alcance o cobertura, normativa aplicable, formatos, diagrama o estructura, definiciones y formas de evaluación del proceso, entre otros.

Se propone que los elementos y conceptos constitutivos del procedimiento sean:

a. Objetivo: Establecer los objetivos del procedimiento de gestión del desempeño.

b. Alcance o cobertura: Indicar a quiénes aplica el procedimiento. Este procedimiento debe ser aplicable a los funcionarios de calidad jurídica planta, contrata y a los contratados por Código del Trabajo. Para el caso de las personas a honorarios, se recomienda aplicarlo vinculado a los productos y perfil por los cuales fue contratado, independiente que no sean incorporados al escalafón de mérito, con el objetivo de lograr un trato equánime a los diferentes equipos de trabajo.

Para el caso de los servicios públicos que se rigen por el Código del Trabajo, se sugiere considerar este procedimiento como una base, dado que pueden incorporar otras acciones más flexibles y creativas.

c. Normativa aplicable: Indicar aquella normativa pertinente que rige en materia de calificaciones. Leyes y reglamentos específicos existentes o pertinentes a cada servicio. Otras normas de base y/o complementarias.

d. Actividades: Consisten en las acciones, tareas o gestiones necesarias a desarrollar, de modo de asegurar la realización del procedimiento.

e. Definiciones: Se precisa definir los principales conceptos a considerar en el Procedimiento de Gestión del Desempeño que permitan una adecuada comprensión por parte de los involucrados, tales como gestión del desempeño, retroalimentación, autoevaluación, metas de desempeño individual y calificación del desempeño, entre otros.

f. Responsabilidades: Corresponde a la identificación de la unidad o persona responsable del adecuado desarrollo del procedimiento, actividad o tarea del mismo.

O Jefatura de Servicio: Responsable de visibilizar para toda la organización su compromiso, involucramiento y apoyo a la gestión del desempeño, validar el procedimiento y alinear a su equipo directivo acerca de su relevancia y para su correcta implementación.

O Jefaturas de áreas o equipos: Responsable de la aplicación del procedimiento.

O Funcionarios/trabajadores/personas contratadas a honorarios:
Co-responsables de la ejecución del procedimiento.

O Área de Gestión de Personas: Responsables de la implementación y evaluación del sistema de Gestión del Desempeño, de la provisión de las políticas, procedimientos, herramientas auxiliares y asesoría técnica correspondiente.

g. Formatos e instructivos: Documentos en los que se registra y basa la información generada durante el desarrollo de las actividades del procedimiento.

h. Estructura o diagrama de flujo: Se puede usar dentro del procedimiento o reemplazando al mismo, y consiste en una representación gráfica del procedimiento. Cada paso o actividad es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa, ofreciendo una descripción visual de las actividades implicadas mostrando la relación secuencial entre ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, entre otros.

i. Indicadores de gestión e instrumentos de evaluación: Se precisa definir los medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos planteados para el procedimiento. De igual modo, se establecen los instrumentos necesarios para obtener información significativa –a través de entrevistas o cuestionarios–, de manera de monitorear si los objetivos del procedimiento de gestión del desempeño se están logrando y realizar las adecuaciones pertinentes.

Anexos

Anexo N° 1

La retroalimentación como proceso esencial de la gestión del desempeño⁴.

La retroalimentación en la gestión del desempeño puede darse en forma permanente y de acuerdo a las situaciones acaecidas durante el período calificadorio. Corresponde a una acción esencial que se ejecutará al menos en la etapa de planificación de metas individuales, durante la ejecución de éstas y al momento de la evaluación y precalificación.

El objetivo de la retroalimentación es generar un proceso de diálogo y aprendizaje para mejorar el desempeño, sin perder en cuenta la necesidad de promover la creación de un ambiente de confianza y respeto para alcanzar estos objetivos.

Los pasos a seguir para realizar la retroalimentación de calidad son los siguientes:

Antes de la entrevista:

- a) Observación y registro: Las jefaturas deben ir registrando oportunamente hechos relevantes durante el período calificadorio, que les sirvan de fundamento para sus futuras apreciaciones en la entrevista de retroalimentación.
- b) Preparación de la entrevista: Las jefaturas deben analizar la información disponible que hayan registrado y formarse una opinión clara acerca de qué se querrá comunicar en la entrevista. A su vez, identificar prioridades a tratar, analizar las causas hipotéticas de los malos desempeños y visualizar posibles desacuerdos y estrategias de abordaje. Adicionalmente, se recomienda citar con tiempo al colaborador y organizarse para planificar la entrevista con tiempo suficiente.

Durante la entrevista:

- c) Apertura: Para el caso de retroalimentaciones formales, por ejemplo, las vinculadas al informe de desempeño y precalificación, las jefaturas deberán recibir al colaborador con cordialidad y mostrando interés por el espacio de diálogo. Si es necesario, se recomienda utilizar estrategias para “romper el hielo”, con el objetivo de bajar posibles resistencias existentes, que aunque no se visibilicen pueden estar presentes.
- d) Diálogo de contrastes: Se sugiere iniciar el diálogo consultando al colaborador por su propia opinión acerca del desempeño ejecutado, solicitando su autoevaluación y luego exponer la propia, fundamentando los juicios con los hechos relevantes que se hayan registrado, entregando primero la información sobre los aspectos positivos.

⁴ “Gestión del Desempeño en Servicios Públicos”; Dirección Nacional del Servicio Civil, Subdirección de Desarrollo de las Personas, Editorial LOM, 2012.

e) Generación de acuerdo o compromisos: Al aparecer puntos de convergencia y divergencia, las jefaturas podrán establecer compromisos de diferente tipo: I) Compromisos de mantención, cuando se observe acuerdo sobre las fortalezas, o bien, cuando el punto positivo es solamente reconocido por la jefatura. II) Compromisos de mejora, cuando la jefatura identifique un aspecto a mejorar y el/la colaborador/a acepte que es así. III) Compromisos de observación, cuando la jefatura detecta un aspecto a mejorar y el colaborador tiene una opinión diferente. En este último caso, ambos deben acordar conductas a observar donde poder concluir acerca del punto de divergencia en un plazo determinado.

Cierre de la entrevista:

f) Sello del compromiso: Para finalizar, es clave poder verificar la comprensión y aceptación de los acuerdos y compromisos concretos, para poder posteriormente realizar el seguimiento correspondiente. En este cierre es fundamental que la jefatura reconozca logros y avances, y motive a alcanzar los desafíos futuros, transmitiendo confianza y apoyo para ello. Si la situación lo amerita o es una retroalimentación formal, vinculada al informe de desempeño o a la precalificación, conviene firmar los acuerdos.

g) Registro de la entrevista: Una vez que finalice la entrevista la jefatura deberá tomar nota de lo observado y los acuerdos tomados, insumo que le permitirá realizar el monitoreo posterior.

Anexo N° 2
PAUTA DE AUTO REVISIÓN
PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

I. Aspectos Generales

N°	Elemento	Existencia elemento (Indicar SI/NO)	Observaciones de parte del Servicio	Recomendaciones
1.1	El Servicio cuenta con un procedimiento de Gestión del Desempeño.			Se sugiere describir un procedimiento que contenga las acciones y responsabilidades planificadas que permitan una adecuada implementación de la Gestión del Desempeño en la organización.
1.2	El procedimiento cuenta con el respaldo formal de la organización, y se encuentra validado por el Servicio Civil.			Todo procedimiento debe contar con el debido respaldo institucional, a la vez que debe contar con la validación del Servicio Civil.
1.3	Se explicita en el procedimiento el objetivo, propósito o fin deseado mediante la implementación del procedimiento de Gestión del Desempeño.			El procedimiento de Gestión del Desempeño busca mejorar el rendimiento de las personas y su alineamiento con los objetivos institucionales y bajo este modelo, considera etapas y procesos adicionales a los que el Reglamento General y los Reglamentos Especiales de Calificaciones han tradicionalmente incorporado.
1.4	Se explicita el alcance del procedimiento.			El procedimiento debe ser aplicable a los funcionarios de planta, contrata y a los contratados por Código del Trabajo. Para el caso de las personas a honorarios, se recomienda aplicarlo vinculado a los productos y perfil por los cuales fue contratado, independiente que no sean incorporados al escalafón de mérito, con el objetivo de lograr un trato ecuánime a los diferentes equipos de trabajo

1.5	Se explicita la adopción o guía del modelo de Gestión del Desempeño impulsado por el Servicio Civil y las etapas que contiene.			El procedimiento deberá contener en su desarrollo los postulados del modelo de Gestión del Desempeño propuesto, y la implementación de las etapas de planificación, dirección, evaluación y mejora.
1.6	Se explicita la normativa aplicable al proceso.			El procedimiento deberá indicar la normativa que rige en materia de Gestión del Desempeño en la administración pública y en específico en el servicio.

II. Contenidos

Nº	Elemento	Existencia elemento (Indicar SI/NO)	Observaciones de parte del Servicio	Recomendaciones
2.1	El procedimiento establece procesos de retroalimentación de calidad.			Se explicita el Procedimiento de retroalimentación como espacio de diálogo y aprendizaje entre evaluador y evaluado, que se plantea en torno a la mejora o desarrollo del desempeño.
2.2	El procedimiento establece espacios o instancias de autoevaluación.			Se explicita la autoevaluación como herramienta válida para que el evaluado aporte su perspectiva al diálogo de retroalimentación.
2.3	El procedimiento explicita las consideraciones sugeridas para el rol de jefatura directa en su formulación e implementación.			El procedimiento releva el rol de la jefatura directa en el desarrollo e implementación del proceso de gestión del desempeño.
2.4	El procedimiento establece la identificación de la unidad o persona responsable del adecuado desarrollo del procedimiento, actividad o tarea del mismo.			Se recomienda incluir la identificación de la unidad o persona responsable del adecuado desarrollo del procedimiento, <u>para cada una de las actividades o tareas del mismo.</u>

2.5	El procedimiento establece o cuenta con manuales, formatos e instructivos que faciliten la entrega de información y contenidos en el proceso de Gestión del Desempeño.			Se recomienda utilizar formatos e instructivos (impresos o digitales) en los que se registra y basa la información pertinente al proceso de Gestión del Desempeño.
2.6	El procedimiento explicita las fases, etapas y/o actividades a desarrollar en la implementación del proceso de Gestión del Desempeño.			Se refiere a las acciones, tareas o gestiones necesarias para asegurar la correcta realización del procedimiento. Las actividades están asociadas a responsables y pueden además considerar plazos pertinentes y oportunos.
2.7	El procedimiento explicita los principales conceptos o definiciones a considerar en su desarrollo o implementación, necesarios para su amplia comprensión, información y difusión.			Todo procedimiento debe contar con definiciones claras para los conceptos sustantivos del mismo.
2.8	El procedimiento cuenta con un diagrama de flujo, esquema o estructura.			Se recomienda su uso dentro del procedimiento, y consiste en una representación gráfica del procedimiento, donde cada paso o actividad es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa, ofreciendo una descripción visual de las actividades implicadas mostrando la relación secuencial entre ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, entre otros.
2.9	Indicadores de gestión e instrumentos de evaluación del procedimiento.			Se establecen indicadores para medir la eficacia, eficiencia o cobertura del procedimiento. Se establecen formatos o cuestionarios de evaluación del procedimiento.

II. Otros aspectos relevantes

Nº	Elemento	Existencia elemento (Indicar SI/NO)	Observaciones de parte del Servicio	Recomendaciones
3.1	El procedimiento ha sido formulado con la participación de los representantes de las asociaciones de funcionarios.			Es recomendable que los procedimientos e instrumentos de implementación de la política de personas, incorporen en algún nivel la participación de la asociación de funcionarios o sus representantes. Esto produce mayor legitimidad desde el inicio del proceso
3.2	El procedimiento considera o establece un plan de difusión o comunicación a todo el servicio u organización.			Es importante contar con un plan de difusión, para que la organización conozca desde el comienzo las actividades que conllevan el procedimiento y su ruta temporal.
3.3	El procedimiento se aplica en todo el servicio, es decir, incluye las oficinas regionales/ provinciales.			
3.4	El procedimiento incorpora perspectiva de género, ya sea a nivel de lenguaje inclusivo o acciones positivas para su implementación.			
3.5	Indique el número de funcionarios evaluados en 2015 respecto a la dotación efectiva.			
3.6	Indique el número de funcionarios evaluados en Lista 1, en el proceso de evaluación año 2015.			

SERVICIO CIVIL



www.serviciocivil.cl