

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

MINISTERIO DE BIENES NACIONALES
6 de julio 2021

Servicio Civil



www.serviciocivil.cl

SISTEMA DE CALIFICACIONES

Sistema de Calificaciones

El actual sistema de calificaciones se sustenta en dos cuerpos legales: la Ley N° 18.575, Orgánica Constitucional sobre Bases Generales de la Administración del Estado, y la Ley N° 18.834 sobre Estatuto Administrativo, específicamente en el Título II De la Carrera Funcionaria, Párrafo 4 de las Calificaciones, que entre el Artículo N° 32 y el N° 52 establece las condiciones generales de su funcionamiento y sus efectos legales.

- Reglamento General de Calificaciones, aprobado mediante el Decreto Supremo N° 1.825 del 7 de septiembre del año 1998. En el caso de los servicios dependientes de Redes Asistenciales corresponde el Decreto Supremo N° 1.229 del año 1992.
- Reglamentos Especiales de Calificaciones de cada servicio público, los que deben ser dictados mediante Decreto Supremo (firman Ministro/a y Presidente/a). Dcto 84/2004.
- En ambos casos se pueden generar herramientas auxiliares dictadas por Resolución, las que también sirven de fundamento y apoyo.

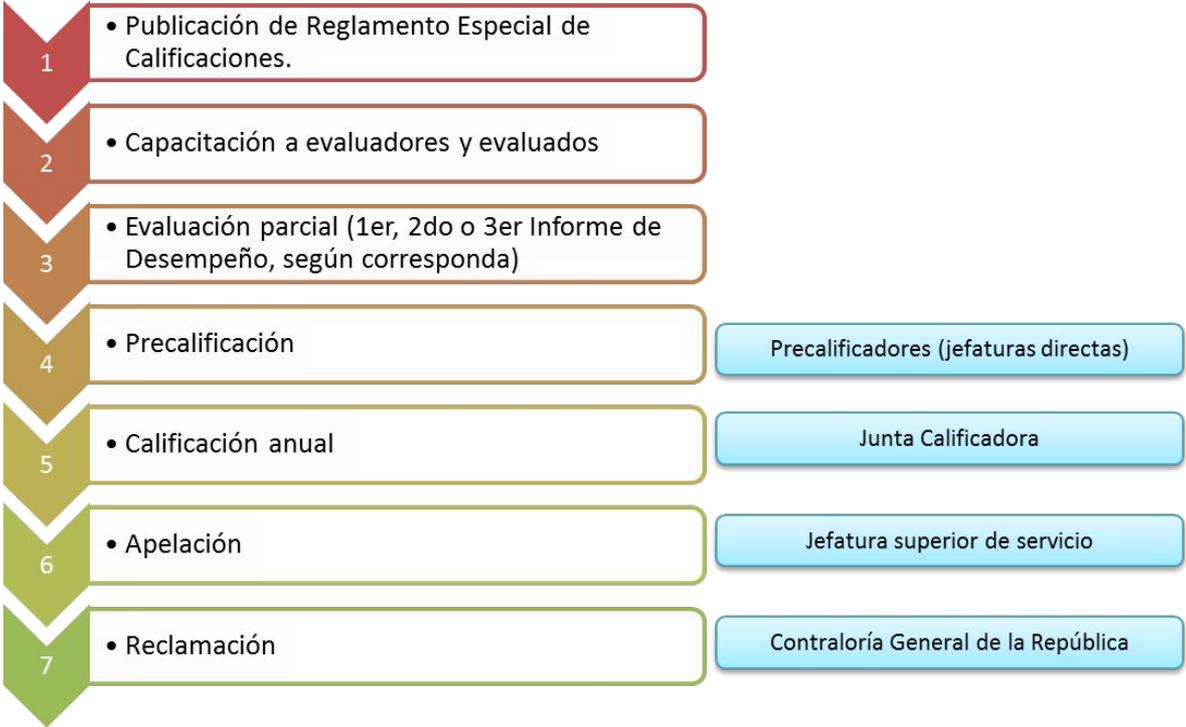
Artículo 1º Reg. General: “El sistema de calificación tendrá por objeto evaluar el desempeño y las aptitudes de cada funcionario, atendidas las exigencias y características de su cargo. Servirá de base para el ascenso, los estímulos y la eliminación del servicio.”

Artículo 19º Reg. General: “La precalificación que realiza el jefe directo, estará constituida por los conceptos, notas, las cuales deberán ser debidamente fundamentadas, y antecedentes que éste deberá proporcionar por escrito” ... (extracto).

El Proceso Calificatorio

El proceso anual considera:

- Entre 1, 2 ó 3 evaluaciones parciales (dependiendo de cada Reglamento Especial) realizadas por la jefatura directa y que no es vinculante para la calificación final;
- Una precalificación, también realizada por la jefatura directa,
- Y una calificación determinada por la Junta Calificadora.



Diagnóstico del Sistema de Calificaciones

- Proceso impecable desde lo formal, pero poco estratégico: no aporta valor agregado a la gestión.
- No hay coherencia entre los resultados de la calificación y ciertas prácticas: La información que entrega el sistema no permite fundar decisiones: ascensos, traslados, formaciones, capacitaciones, desvinculaciones.
- La Gestión de Personas, y específicamente, de su Desempeño, es percibida como una “tarea adicional” a las funciones de la jefatura, una tarea ajena.
- Las personas en general se resisten a evaluar y a ser evaluadas.
- A veces los cambios se centran solamente en lo normativo-reglamentario, y en cambiar los instrumentos de evaluación.

No siempre contamos con información útil para la gestión de personas, por tanto, la calificación, muchas veces no permite gestionar los desempeños hacia la mejora continua.

MODELO GESTIÓN DEL DESEMPEÑO



¿PARA QUÉ EVALUAMOS EL DESEMPEÑO?

El objetivo estratégico no es sólo evaluar el rendimiento de las personas ni hacer un ranking con los resultados. Tampoco lo es definir las necesidades de capacitación o entregar “bonos”.

Evaluamos el
desempeño para
MEJORARLO
y dar valor público en
la atención a nuestros
usuarios/as

¿Mejora el Desempeño sólo con Evaluarlo? NO

Por eso se agregan otros tres procesos: Planificación, Dirección y Mejora



¿Qué es la Gestión del Desempeño?

Es la principal herramienta de toda jefatura para conducir hacia el éxito a su equipo de trabajo y así **contribuir al cumplimiento de los desafíos y objetivos estratégicos institucionales.**

Se trata de un proceso clave para desempeñar el **propio rol de liderazgo.**



- Se orienta al **DESARROLLO** para la **MEJORA** con **conexión estratégica**: Entregar un **mejor servicio al usuario/ciudadano.**
- El desempeño **es responsabilidad de todos.** Sin embargo, es rol irrenunciable de la jefatura gestionar el desempeño de sus colaboradores.

Retroalimentación es...

Un espacio permanente de diálogo entre jefatura y colaborador/a para monitorear el desempeño y revisar los resultados obtenidos en un período específico.



Su propósito es generar aprendizajes que permitan la mejora del rendimiento individual, e identificar elementos relevantes para el rendimiento colectivo.

Diferencias entre Retroalimentación y Notificación

NOTIFICACIÓN	RETROALIMENTACIÓN
Es un acto final, sobre hechos consumados.	Permite entregar feedback de proceso, permitiendo identificar el estado de avance de las metas, las eventuales desviaciones, o bien corregir prioridades, todo lo cual posibilita mejoras oportunas.
Es unilateral: va desde la jefatura al colaborador	Es “de ida y vuelta”. Se comparten los roles emisor-receptor, permitiendo aprendizajes mutuos.
No retroalimenta si se comunica sólo la nota. La nota, por si sola, no informa ni explica.	Expresa juicios fundados sobre el proceso, con aciertos y errores, fortalezas y debilidades, desafíos y proyecciones.
No genera, necesariamente, aprendizaje, ya que en ella sólo se informan los resultados cuantitativos obtenidos.	Busca generar aprendizaje y mejora, a través de un espacio de calidad.



La Retroalimentación es el eje transversal, y en tanto diálogo está presente en los cuatro procesos clave:



Rol de Jefaturas



Retroalimentación

Relevancia de poner foco en la **relación entre jefatura y funcionario/a**, y en el análisis del desempeño pasado en cuanto a las **tareas y metas ejecutadas** para **MEJORARLO** en el futuro, identificando:

Fortalezas o acciones destacadas , para mantener



**Se agradecen/ reconocen / felicitan
VALOR DEL RECONOCIMIENTO**

CONTINUIDAD OPERACIONAL
del servicio en contexto de trabajo en crisis sanitaria

Brechas con respecto a lo planificado o esperado, para superar



Se definen acciones y apoyos que sean necesarios

Retroalimentación y factores psicosociales

Hoy, este proceso posee una relevancia mayor en el contexto del trabajo remoto y crisis sanitaria, pues es la forma para :

- **Estar en contacto, en comunicación directa con una jefatura que apoye el desarrollo del trabajo.**

Para ello, se requieren destrezas relacionales y comunicacionales por parte de las jefaturas, como **empatía y flexibilidad**.

APOYO
SOCIAL



FACTORES PROTECTORES DE
RIESGOS PSICOSOCIALES

- **Contribuye a que las personas sepan cuáles son sus tareas y metas individuales.**

Se requiere una supervisión que **asigne claramente** las tareas y metas que son parte del rol/cargo, más aún en un contexto de incertidumbre.



CLARIDAD
DEL ROL

1er Estudio Latinoamericano sobre Gestión estratégica del Desempeño

De acuerdo a la ONU, la recuperación de Latinoamérica post Covid, será larga y prolongada, donde “La gestión del Desempeño será un proceso clave para lograr un mejoramiento sostenido” en la región. En estos periodos de crisis, las empresas y organizaciones deben aprovechar para impulsar cambios significativos en sus colaboradores, que potencien su desempeño y que creen culturas de alto rendimiento centradas en las personas. En el estudio, se proponen estas recomendaciones:

1.- Gestionar el Desempeño, no es sólo medirlo, es necesario realizar un proceso continuo: La digitalización de estos procesos tiene tres ventajas principales: ·Reduce el tiempo de las evaluaciones. ·Perfecciona y agiliza el análisis de los resultados

2.- Actualización de competencias digitales post-pandemia: Otro de los puntos que los líderes tendrán que tener en cuenta durante este proceso de transformación y adaptación tiene que ver con que ellos no solo serán facilitadores digitales, sino que además tendrán que liderar equipos ágiles, en su mayoría remotos.

3.- Feedback continuo, planes de acción y comunicación de resultados: Su importancia en un contexto remoto: Es importante desarrollar una estrategia informativa que incluya la comunicación de los resultados de los procesos organizacionales, sus planes de acción respectivos y el feedback atinente a los colaboradores, su desarrollo y sus proyectos.

Propuesta Mapa de Competencias para el Teletrabajo

Rol genérico	Habilidades individuales y relacionales	Conocimientos	Actitudes, Competencias Transversales
Jefaturas/ Supervisores	<p>Habilitantes: • Las mismas que profesionales • Comunicación efectiva</p> <p>Intermedias: • Las mismas que profesionales. • Empatía • Capacidad de escuchar • Capacidad de comunicación efectiva verbal vía telefónica, escrita y por redes sociales.</p> <p>• Manejo de reuniones por videoconferencias. • Capacidad de mentoría individual para el desempeño.</p> <p>• Capacidad de distribución de tareas.</p> <p>• Capacidad para estimular trabajo en equipo.</p> <p>Avanzadas: • Capacidad por promover interés intelectual o técnico • Capacidad por promover sentido de propósito • Capacidad para construir confianzas. • Capacidad de construcción de compromisos e identidad organizacional.</p>	<p>Habilitantes: • Las mismas que profesionales</p> <p>Intermedias: • Las mismas que profesionales • Manejo intermedio de herramientas colaborativas, de gestión del desempeño.</p>	<p>Habilitantes: • Las mismas que profesionales</p> <p>Intermedias: • Las mismas que profesionales • Valoración por el enfoque de transformación Digital</p> <p>Avanzadas: • Las mismas que profesionales</p>

Fuente: Proyecto de colaboración OIT INAPI Informe Final de la Consultoría

Propuesta Mapa de Competencias para el Teletrabajo

Rol genérico	Habilidades individuales y relacionales	Conocimientos	Actitudes, Competencias Transversales
Profesionales	<p>Habilitantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Planificar tiempos de trabajo ● Organizar y negociar adecuadamente condiciones de trabajo en el hogar o lugar de TT <p>Intermedias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Saber trabajar en equipo. ● Comunicar con efectividad ● Preocupación por el orden y la calidad ● Saber planificar sus tiempos de trabajo ● Capacidad de autocuidado de salud mental y física en contexto de Teletrabajo. 	<p>Habilitantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Conectividad a Internet ● Uso de herramientas TIC de oficinas (correo, calendario, documentos compartidos, etc.) ● Conexión a red institucional ● Software de Videollamadas ● Software de herramientas de control de tareas, proyectos ● Software de redes sociales o colaborativas. <p>Intermedias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Configuración de VPN ● Gestión documental electrónica 	<p>Habilitantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Integridad, probidad. ● Valoración del uso de tecnologías <p>Intermedias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Autonomía ● Automotivación ● Aprendizaje continuo. <p>Avanzadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Compromiso profundo con el sentido del servicio público ● Valoración por la innovación.

Fuente: Proyecto de colaboración OIT INAPI Informe Final de la Consultoría

NORMAS DE APLICACIÓN GENERAL DESDE EL SC

Norma Rol de Jefaturas

¿Qué se espera de las jefaturas?

- Una «**gestión transparente y participativa**, con un estricto apego al cumplimiento de la legalidad, la probidad y la ética en la gestión pública».
- «**Estilos y prácticas motivadoras, participativas y que contribuyan a la formación de los funcionarios, como asimismo, desarrollar liderazgos positivos y responsables de ambientes laborales sanos**, promoviendo buenas prácticas laborales con respeto a la dignidad de las personas.»
- «Las jefaturas deben **gestionar el desempeño de los funcionarios y realizar retroalimentación presencial y periódica, sobre la base de juicios fundados, identificando aciertos y errores, fortalezas y áreas de mejoras, desafíos y proyecciones** respecto a resultados, comportamientos o ambos.»
- «Las jefaturas deberán colaborar con sus superiores jerárquicos en el logro de los objetivos institucionales, con impecabilidad en el trabajo propio, de quienes dirige y con quienes comparte, con convencimiento y compromiso de ser un servidor público. Además, deberá ser un gestor que planifique, organice, dirija, ejecute y evalúe; propiciando una debida coordinación en los distintos ámbitos que se requieran y velando por el eficiente cuidado de los recursos públicos que se pongan a su disposición.»

Norma Gestión del Desempeño y Sistema de Calificaciones

¿Qué se espera de los servicios públicos?

- Que implementen «un Sistema de Gestión del Desempeño Individual,...considerando como procesos **claves la planificación, dirección, evaluación y mejora o desarrollo** del desempeño de las personas».
- ...«Deberán establecer en el Sistema de Gestión del Desempeño Individual, **procedimientos de retroalimentación que permitan asegurar prácticas de liderazgo y mejora continua en el desempeño de las personas, fortaleciendo la relación de las jefaturas y funcionarios** en torno al desempeño y a las expectativas del mismo.»
- ...«Deberán propender a **contar con Reglamentos Especiales de Calificaciones, elaborados siguiendo las orientaciones entregadas por la Dirección Nacional del Servicio Civil**, los cuales deberán contener los elementos que permitan el desarrollo del Sistema de Gestión del Desempeño.»
- ...»Deberán regular, entre otros: El establecimiento de un factor o subfactor asociado al **cumplimiento de las metas o compromisos de desempeño**. La incorporación de elementos que permitan evaluar aspectos relacionados con **buen trato, respeto y no discriminación**. La incorporación para las jefaturas y profesionales con personal a cargo, de un **factor o subfactor asociado al liderazgo y gestión del desempeño de su equipo de trabajo**».

REFLEXIONES AL CIERRE

Reflexiones Finales.....

- Las organizaciones así como las personas que la componen se ven afectadas por cada contexto particular, y el escenario actual es de muchos cambios que estamos viviendo: cambio climático global, pandemia, trabajo remoto, transformación digital, transformación social, año electoral/cambio de administración, entre otros.
- Como funcionarios/as, considerar la relevancia de mirar nuestro desempeño y reconocer los puntos que son fortalezas para mantenerlos y aquellos que podemos mejorar, pidiendo retroalimentación para ello.
- Como área de Gestión de Personas, avanzar en la mejora del sistema de gestión del desempeño en su globalidad: sus instrumentos, el análisis y comunicación de la información y de sus resultados, la supervisión del proceso calificadorio, la evaluación de la cobertura y calidad de la retroalimentación, entre otros.
- Recordar lo potente del proceso de retroalimentación: permite guiar el desarrollo de las habilidades y conocimientos de las personas, alinea a las personas a la estrategia de la organización y fortalece la relación entre jefatura y funcionario/a, potenciando el trabajo en equipo, la confianza mutua y la motivación.
- No olvidar que todas/os en conjunto y sumando nuestras habilidades y conocimientos somos responsables de entregar un servicio de excelencia a nuestros/as usuarios/as.

Servicio Civil

Modernizando la
Gestión del **Estado**

#GobiernodeChile



@ServicioCivilCL

www.serviciocivil.cl