

# **Universidad de Chile**

**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y AUDITORIA**

Escuela de Sistemas de Información y Auditoria

## **Evaluación del Desempeño en Organizaciones Públicas y Privadas**

Seminario para optar al título de Ingeniero en Información y Control de Gestión

Participantes: Rosa C. Carmona Pizarro  
Enrique S. Miranda Barrientos  
Cristián A. Santa Cruz Henríquez

Director: Antonio Farías Landabur

**Semestre Primavera - 2003**

“La propiedad intelectual de este trabajo es del Director del Seminario”

Srta. Paulina Zunino Ravera

Subdirectora

Escuela de Sistemas de Información y Auditoría

Presente

Tengo el agrado de informar a usted el Seminario de Título « Evaluación del Desempeño en Organizaciones Públicas y Privadas », realizado por los alumnos Rosa Carolina Carmona Pizarro, Enrique Salvador Miranda Barrientos y Cristián Andrés Santa Cruz Henríquez, quienes optan al título de Ingeniero en Información y Control de Gestión.

El objetivo principal del seminario consistió en recopilar información de carácter exploratorio respecto de los sistemas de Evaluación del Desempeño en organizaciones tanto públicas como privadas, con el objeto de realizar un análisis comparativo preliminar entre ambos tipos de organizaciones. El trabajo se desarrolla en tres capítulos, además de la introducción y las conclusiones. Un primer capítulo resume el conocimiento en relación al área de Control de Gestión ; el segundo capítulo profundiza en los sistemas de Evaluación del Desempeño ; finalmente, un tercer capítulo presenta la información recopilada respecto de la utilización de los sistemas de Evaluación del Desempeño en las organizaciones que forman parte de la muestra.

En mi opinión, el presente seminario fue realizado con la profundidad requerida, utilizando una metodología adecuada y representa un interesante aporte al conocimiento de la utilización de sistemas de Evaluación del Desempeño en organizaciones concretas.

Por lo anteriormente señalado, y en virtud de que el presente trabajo fue realizado de manera conjunta por todos los integrantes del grupo, como director del seminario, propongo a usted una nota de 7,0 (siete coma cero) para cada uno de ellos.

Antonio Farías Landabur

Profesor Guía Seminario

Santiago, 17 de Diciembre del 2003

“Quiero agradecer a Dios y a mi familia, especialmente a mis padres, Lucrecia y Nelson, por todo el apoyo entregado durante el transcurso de mi carrera. A mis amigos, con quienes compartí esta nueva etapa de mi vida, y docentes quienes me entregaron su sabiduría”.

*R. Carolina Carmona Pizarro*

“Agradezco la amistad y el apoyo de mi equipo de trabajo que han sabido superar, junto conmigo, nuestras diferencias, y a todos aquellos docentes e instituciones que de alguna u otra forma forjaron mi educación Por otro lado, los agradecimientos son dirigidos a Dios, mis hermanos; Paola y Angelo, y especialmente al pilar de mi vida, mi madre”.

*Cristián Andres Santa Cruz Henríquez*

A medida que avanza la carrera, como mechón y universitario quieres que todo termine muy rápido... cuando estás egresando, quieres revivir todo lo vivido... la nostalgia, cada día, se hace presente. Cierras los ojos y recuerdas.

Gracias a la Universidad (Srta. Paulina Zunino: más que una Docente, una excelente persona; Sr. Esteban Olivares: una persona muy preocupada por sus “alumnos amigos”; Sr. Antonio Farías: por su apoyo y dedicación para con el desarrollo de

nuestro seminario; Docentes, que sembraron sus semillas en mi futuro profesional; funcionarios y auxiliares conocidos; a mis amigos (Marcelo T., Carola M., Rosita C., Cristián S.C., etcétera: que siempre estuvieron conmigo); a la Sra. María I. Villarroel; a mis padres y a un ser especial que siempre va a estar en mi alma y corazón: mi abuelo Juan.

Lo que hoy termina, se lo debo a cada uno de ustedes... gracias.

*Enrique Miranda Barrientos*

# INDICE

## INTRODUCCIÓN

Durante mucho tiempo los administradores se preocuparon exclusivamente de la eficiencia de las máquinas como un medio para aumentar la productividad de la empresa y de esta forma ganar competitividad. Sin embargo, hoy en día, el éxito de las empresas depende en gran parte de la labor realizada por sus trabajadores de acuerdo con las normas establecidas, lo cual implica juzgar aquellas cualidades que influyen en la ejecución de su trabajo.

Con el fin de conocer el real desempeño de los empleados y en que medida se están alcanzando los objetivos establecidos, se hace necesario 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 el recurso humano se denomina Evaluación del Desempeño, que constituye uno de los mecanismos del Control de Gestión, dirigido principalmente a obtener información valiosa para la toma de decisiones.

El presente trabajo tiene como objetivo principal conocer de qué manera las organizaciones públicas y privadas llevan a cabo el proceso de Evaluación del Desempeño, para determinar si, en forma y contenido, dichos procesos de evaluación tienen algo en común.

No se busca cuestionar los modelos de evaluación con el que las empresas cuentan actualmente, sino más bien realizar una aproximación a la utilización de los resultados, a los métodos de evaluación, la periodicidad del proceso, cantidad de evaluados, y los principales problemas relacionados con la evaluación, con el fin de realizar un análisis comparativo.

El trabajo se encuentra organizado de la siguiente manera: el primer capítulo expone y define al Control de Gestión, identificando sus objetivos, elementos, modelos y mecanismos, incluyendo entre estos últimos a la Evaluación del Desempeño.

El segundo capítulo se dedica al estudio de la Evaluación del Desempeño propiamente tal, incluyendo su origen, definición, importancia, características deseables, métodos y problemas relacionados con dicha evaluación.

El tercer capítulo presenta la información obtenida, referente a como las organizaciones llevan a cabo su proceso de evaluación, ordenadas por sector público y privado, junto con el análisis respectivo y los alcances correspondientes.

Finalmente, se presentan las conclusiones, las que contribuyen al cierre del presente trabajo.





# Capítulo I



# Control de Gestión

Muchos de los supuestos fundamentales de la competencia en la era industrial están obsoletos, ya que las empresas no pueden obtener ventajas competitivas sustentables sólo desplegando nuevas tecnologías en sus activos físicos o a través de una excelente administración de activos y pasivos financieros.

Hoy, en la era de la información, la capacidad para movilizar y explotar los activos intangibles o invisibles es más decisiva para el éxito de una empresa, que su inversión en activos físicos tangibles y la eficiente administración de ellos.

Por esto, el control del gobierno o dirección de una organización, incluyendo la determinación de sus objetivos y las actividades desarrolladas para alcanzarlos, se traduce como Control de Gestión, siendo fundamental si se persigue disminuir los riesgos, aumentar los márgenes de ganancia, establecer ventajas competitivas, etcétera.

Con el objeto de revisar el área relativa al Control de Gestión, el presente capítulo expondrá sus objetivos, proceso y mecanismos.

## **1.1 DEFINICION DE CONTROL DE GESTION**

De acuerdo con la literatura, la definición de Control de Gestión evoluciona junto con los cambios del entorno, ya que posee una dependencia de variables principalmente sociales. Y esto tiene sentido, pues el Control de Gestión se relaciona con el modo de asegurar una implementación exitosa de la estrategia, definida para el logro de los objetivos, junto con controlar que ésta sea la adecuada. Así, las estrategias deben ser flexibles para adaptarse al entorno cambiante: nacen nuevos rubros, las organizaciones evolucionan según requerimientos de los clientes, se actualizan según normativas legales, aprovechan las economías de escala, etcétera.

Por lo tanto, no es posible abordar el tema sin un marco conceptual a partir del cual se construirán los pilares para lograr los objetivos propuestos en este trabajo; para ello se citarán a algunos autores y se concluirá con una definición que agrupe los elementos mas significativos incluidos dentro del concepto del Control de Gestión.

Según Robert N. Anthony (1988) el Control de Gestión es un proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el logro de los objetivos de la organización. Posteriormente realiza una variación y vuelve a definir el concepto como un proceso mediante el cual los directivos influyen en otros miembros de la organización para que se pongan en marcha las estrategias de ésta. En 1995, Berry define al Control de Gestión como un proceso de guiar a la organización a través de estándares viables de actividades en un medio ambiente de cambios. Para Héctor Vidal Mora constituye una actividad que tiene por finalidad impulsar la acción e incentivar conductas hacia el logro de los objetivos, utilizando para ello estándares, tanto internos como externos, apoyándose en Tecnologías de Información y teniendo como centro de interés el ser humano en su perspectiva de gestor y de observador con el propósito de alcanzar un mejoramiento organizacional permanente.

Blanco Illescas (1976) lo define como un proceso mediante el cual una empresa se asegura que la ejecución concuerde con la planificación y descubre las posibles desviaciones para tomar las oportunas medidas correctivas.

Por otro lado Patricio Jiménez (1996) afirma que el Control de Gestión consiste en un conjunto de procedimientos y técnicas, especialmente cuantitativas, que ayudan a una gestión planificada y ordenada, mejorando así su eficiencia en el logro de los objetivos estratégicos. Joan Amat (1993) conceptualiza el Control de Gestión como un proceso a través del cual se utiliza y combinan diferentes mecanismos, tanto formales como informales, para influir en el comportamiento de las personas. Según Jorge Ardiles (1994) el Control de Gestión es un sistema que engloba la idea tradicional de supervisión y la idea de dominio, es decir, se trata de un Control global.

Revisando las definiciones de los autores antes expuestos, se puede reconocer varios factores que pueden contribuir a elaborar una definición más global, así se evidencia que:

El Control de Gestión es un proceso, es decir, es un conjunto de actividades sucesivas orientadas principalmente a monitorear la implantación de la estrategia y validarla como tal.

Para el funcionamiento del Control de Gestión es necesario la definición estándares de desempeño. Dicha definición es importante, pues se determina que la actividad que está siendo medida es posible controlarla.

La medición es un factor importante dentro de este proceso, ya que permite realizar la comparación entre el estándar definido y el desempeño real.

Se menciona que el Control de Gestión es sobre todo un proceso que proporciona información. Esta información es relevante, pues permitirá implementar actividades correctivas en caso de existir desviaciones.

El concepto de eficiencia se hace presente, ya que no basta con cumplir los estándares a cualquier costo, sino que debe existir una relación adecuada entre el uso de los recursos y los resultados alcanzados.

Las actividades llevadas a cabo por el Control de Gestión tienen como fin último apoyar a la gestión de la alta dirección, por esto se afirma que es un departamento de Staff.

Analizados los factores antes expuestos, se concluye que el Control de Gestión es un proceso que sirve para apoyar la gestión de una organización, y que realiza su función a través de la definición de estándares, la medición del desempeño real, el análisis de desviaciones y el cambio en el comportamiento, si es necesario.

## **1.2 OBJETIVOS DEL CONTROL DE GESTIÓN**

Se mencionó que el fin último del Control de Gestión es apoyar la gestión de la alta dirección, lo que se establecerá como su primer gran objetivo. Ahora bien, dicha gestión se cumplirá de forma exitosa, siempre y cuando se encuentre alineada con los propósitos que persiga cada miembro de la entidad. Dichos propósitos se podrán cuantificar con las herramientas y mecanismos del Control de Gestión, para así poder corregir cualquier divergencia. Entonces, el aspecto crucial de cualquier sistema de Control de Gestión es su efecto en la conducta del personal.

El segundo gran objetivo del Control de Gestión es proporcionar datos útiles orientados hacia la toma de decisiones. Para que dichas decisiones sean tomadas responsablemente, los datos deben ser entregados a través de Sistemas de Información de forma confiable, oportuna, precisa, estructurada y eficiente. Así, para que un sistema de Control de Gestión sea calificado de eficaz, debe cumplir fielmente estos dos objetivos.

## **1.3 PROCESO DEL CONTROL DE GESTIÓN**

Para entender el proceso del Control de Gestión es necesario considerar tanto la visión tradicional, que da origen al proceso básico de control por retroalimentación (Feedback Control), como la visión moderna, que es la base para el sistema de control por anticipación (Feedforward Control), logrando identificar los actuales mecanismos que conforman un modelo de control.

### **1.3.1 Modelo Básico de Control de Gestión**

El modelo básico propone que: “Los objetivos definidos en el proceso de planificación son concretados, a través del proceso presupuestario, en estándares del desempeño específicos para cada actividad que se desea controlar. Cada actividad ejecutada consume recursos (insumos), realiza un proceso de transformación con dichos recursos y produce un resultado concreto. El sistema de control reúne información acerca del desempeño, compara el estándar con el desempeño real (variaciones) y proporciona la retroalimentación de las variaciones no deseadas, con el fin de modificar los insumos o el proceso de transformación para asegurar que el estándar definido sea alcanzado en el futuro.” (Fariás Landabur, Antonio, 2002).

Como todo proceso, el Control de Gestión consta de una serie de elementos, que en este caso operan en forma repetitiva, los cuales son: la definición de estándares, un sistema de medición y la evaluación, que considera la comparación de la actuación real con el estándar. Así, un sistema de control sólo podrá funcionar de manera eficaz si: es posible determinar un estándar, el desempeño real puede ser medido de forma adecuada y la información que retroalimenta el sistema puede ser utilizada para modificar su comportamiento (Hofstede 1978).

Del modelo básico se desprende que su principal limitación está determinada por una acción correctiva ex-post, es decir, el sistema de control no es capaz de anticiparse a la materialización del error. Esto ocurre, ya que se asume que los objetivos definidos en la estrategia y los medios para alcanzarlos son válidos, y sólo se considera que los fundamentos son la retroalimentación del sistema de control y el ajuste de la implementación de la estrategia.

### **1.3.2 El Enfoque Moderno del Control de Gestión**

Al presentarse la desventaja del modelo básico del Control de Gestión se hizo necesario actualizar las visiones de la gestión de organizaciones, ya que el mercado exigía que las estrategias definidas por la alta dirección fuesen flexibles para adaptarse al continuo cambio del medio. Así, se establece que los sistemas de control no sólo deben monitorear la implementación de la estrategia, sino que también deben incluir la constante validación de los objetivos definidos en la estrategia y de los medios para alcanzarlos.

Por lo tanto, el enfoque moderno propone que: “El modelo se retroalimenta de las variaciones del sistema, a su vez, proporciona la información necesaria al proceso de planificación para el análisis riguroso de la validez del conjunto de hipótesis que forman parte de la estrategia de la organización. En el caso que la estrategia sea revisada, el proceso de planificación actualizará el modelo predictivo que sirve de base para la definición de los estándares de actuación. El sistema controla, al mismo tiempo, la implementación de la estrategia, a través de la retroalimentación de las variaciones no deseadas con el objeto de modificar los insumos y /o el proceso de transformación.” (Farias Landabur, Antonio, 2002)

Se establece entonces que, si los objetivos de la estrategia o bien los medios para alcanzarlos han sido definidos de manera inadecuada, el sistema de control por anticipación, o Feedforward Control, nos permite actuar de manera pro-activa, lo que no sucedía con la aplicación del modelo básico de control.



Pero aún así, preocupa la divergencia de objetivos entre directivos y empleados. Se mencionó que dicha divergencia era controlada por el sistema de retroalimentación, pero lo hace de una forma ex-post. Así, se requiere agregar mecanismos para disminuir de una forma ex-ante dicha divergencia.

Los mecanismos que se incluyen dentro del control por anticipación son dos: la cultura organizacional y los esquemas de incentivos. La cultura organizacional opera bajo dos dimensiones, una a través del autocontrol, que corresponde a un impulso interno de la persona, orientado a desarrollar un buen trabajo, y la otra a través del control mutuo, que opera mediante la presión sobre la conducta de los miembros de la organización.

Los esquemas de incentivos, por su parte, tratan de disminuir ex-ante la divergencia de objetivos, a través de recompensas dirigidas a los miembros de la organización. Dichas recompensas incentivan la conducta a actuar en la forma que la entidad lo desea, disminuyendo los costos de mecanismos alternativos de control.

Una vez identificado el proceso de Control de Gestión con los elementos o mecanismos que lo conforman; la definición del estándar, un sistema adecuado de medición del desempeño, la evaluación del desempeño, la cultura organizacional y el esquema de incentivos, se procederá a definir y revisar dichos mecanismos.

## **1.4 MECANISMOS DEL CONTROL DE GESTIÓN**

El Control de Gestión es el encargado de establecer estándares, medir los desempeños que se originan en la organización y que lleva implícito la adopción de una serie de decisiones que orientan la acción de los individuos que están ubicados en la empresa y cuyas funciones persiguen el logro de objetivos predeterminados. En esta parte del capítulo se definen los cinco elementos o mecanismos que conforman un modelo eficiente y eficaz de control.

### **1.4.1 Definición de Estándares**

Considerando que la Definición de Estándares se constituye como el primer elemento básico de Control, es importante señalar que esta definición se relaciona tanto con la Planificación Estratégica como con la elaboración de Presupuestos.

En la Planificación Estratégica se establecen las metas u objetivos y las principales estrategias para su consecución, y los Presupuestos corresponden a planes expresados, por lo regular, en magnitudes monetarias y cubren el período de un año. En la presente sección abordaremos el tema de Planificación Estratégica para, posteriormente, ahondar en el tema de los Presupuestos.

### **1.4.2 Planificación Estratégica**

Como se ha mencionado, la Planificación Estratégica es el proceso mediante el cual la organización decide los objetivos que quiere alcanzar en el largo plazo y define la estrategia para alcanzarlos. La Planificación Estratégica es desarrollada por la alta dirección con visión de largo plazo; se realiza por períodos irregulares, siempre que surjan oportunidades o se advierta la

existencia de riesgos y exige la ponderación de muchos parámetros y entraña relativamente pocas interacciones personales (Anthony, 1988).

Según Anthony (1988), la Planificación Estratégica define los límites de la acción para el Control de Gestión, donde, una vez aprobadas las estrategias, los mandos medios tiene por misión la implementación de éstas. Su cumplimiento exige la interacción de los directivos con los otros miembros de la organización, como herramienta de motivación. Así, el enfoque anteriormente expuesto plantea que el Control de Gestión no cumple ningún papel en la formulación de objetivos ni en la fijación de estrategias adecuadas para alcanzarlos, solo actúa como un conjunto de mecanismos orientado a influir en la conducta de los miembros de la organización. De esta forma, surge la idea de una existencia de correspondencia entre la estrategia y los sistemas de control, considerando que éstos forman parte de la organización. Miller and Friesen (1982), Simons (1987), Govindarajan and Fischer (1990) y Dent (1990), proponen también la existencia de una relación significativa entre el tipo de estrategia, el diseño de sistemas de control y la actuación de la organización (Performance).

Pero existe un punto de discusión en relación con los tipos de estrategias, en donde surgen dos tipos que parecen resumirlas:

Estrategias de Organizaciones que buscan continuamente el cambio, en donde los sistemas de Control están orientados a promover la creatividad y la innovación, en vez de la constante búsqueda de resolución de problemas. Este tipo genérico corresponde en mayor o menor medida con la definición que entrega Miles and Snow (1978) a este tipo de estrategias, llamándolas *Prospector*.

Estrategias de Organizaciones con un alto grado de especialización, en donde los sistemas de Control están orientados a lograr la eficiencia en el desarrollo de actividades fuertemente estructuradas. Para Miles and Snow (1978) este tipo de estrategia corresponde a *Defenders*.

Distintos estudios han sido realizados con el fin de poder vislumbrar esta relación. Por ejemplo, con respecto a la utilización de los sistemas de medición del desempeño y recompensas, Govindarajan and Gupta (1985) y Simons (1987), encuentran que las empresas con definición de *Prospectors* usan sistemas de recompensas flexibles (basados en criterios subjetivos). Y por otro lado, empresas *Defenders*, usan sistemas más estructurados, basados en criterios objetivos. Govindarajan and Fischer (1990) plantean que los *Defenders* usan el control por resultados y no el control de la conducta, lo que no ocurre en los *Prospectors*.

Según la idea del control por anticipación, el Control de Gestión debiera validar la estrategia y los objetivos de largo plazo, definidos en la planificación estratégica, como un proceso no secuencial. Así, se crea el control estratégico el cual posee tres mecanismos para cumplir con un adecuado control de la estrategia: control de las premisas en las que se basa la elección de objetivos y estrategias, control de la implementación de la estrategia y la supervisión estratégica.

### **1.4.3 Presupuestos**

Dada la definición de presupuesto, se hace importante mencionar el objeto de su utilización: servir como medida de control y de planificación, que irá estableciendo las fronteras de su uso. Se considera que no sólo debe ser orientado con el propósito de que su utilización sirva para comparar lo real con lo planificado (Medición de la Ejecución), además hay que considerar las desviaciones que se han originado (Análisis de las Desviaciones), y aún más tratar de reconocer la flexibilidad que requiere la actividad de los negocios.

Además, existe un amplio consenso respecto de los objetivos que pretende alcanzar la empresa a través de los presupuestos, como por ejemplo:

La planificación de futuras acciones, obligando a los responsables de la elaboración de los presupuestos a pensar sobre el futuro inmediato y a tomar decisiones anticipadamente.

La coordinación de las actividades que se llevan dentro de la organización, debido a que los presupuestos son un importante medio para comunicar la información que necesitan los responsables de las unidades para coordinar sus actividades.

La motivación de los trabajadores de la organización hacia la consecución de los objetivos,

La Evaluación del Desempeño, debido a que el presupuesto es usado como un estándar que sirve de referencia para evaluar el desempeño del responsable de su ejecución.

El control de las operaciones, debido a que permite controlar las actividades rutinarias a través del control por excepción y, en la etapa de elaboración del Presupuesto, de la discusión, análisis y aprobación de los objetivos y acciones propuestas para alcanzar los Presupuestos.

Por lo tanto, el presupuesto es una eficaz herramienta para la toma de decisiones. Cumple la doble finalidad de ser un instrumento que apoya la Planificación Estratégica y por ende al Control de Gestión, y un documento transmisor de información y de delegación de autoridad. El presupuesto así concebido, sobrepasa las limitaciones del control tradicional, convirtiéndose en una herramienta de alto valor en la evaluación de la Gestión de la Empresa.

Cabe destacar que Hax y Majluf (1987) dicen que el Presupuesto es el mecanismo por el cual la Planificación Estratégica y el Control de Gestión se unen dentro de la organización, por lo que no existe una distinción muy clara a que proceso pertenecen los Presupuestos. A continuación se presenta, de manera gráfica, el esquema propuesto por Hax y Majluf (1987).

Planificación y Control (adaptado por Hax y Majluf)

Fig001

Pero no basta con elaborar un presupuesto y mantenerlo con un plan rígido de operaciones, sino que es necesario su comparación periódica con los rendimientos reales de la operación (Comparación de lo real con lo presupuestado), para determinar las variaciones, analizar sus causas (Análisis de Desviaciones) y ordenar las modificaciones y correcciones que sean necesarias para la ejecución de los planes programados. Cabe destacar que esta última parte es propia de las actividades de Control.

Para cumplir con este objetivo, nace el Control Presupuestario el cual busca la generación de informes de control basados en las desviaciones por el incumplimiento del uso de acciones establecidas (Informes de Desempeño), por lo cual está íntimamente ligado con lo anterior.

Además, permite ver la efectividad de las operaciones realizadas en concordancia con los objetivos de la empresa, controlar la gestión de las actividades y la descripción de responsabilidades.

#### **1.4.4 Medición del Desempeño**

La función primordial de la Medición del Desempeño es conocer el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos para cada actividad. El llevar a cabo esta medición permite identificar la existencia de divergencias entre el desempeño estimado y el real, y en la medida que existan, se llevarán a cabo acciones correctivas que las disminuyan. Las diferencias se pueden producir por la falta de conocimiento de los empleados en las actividades que tienen a su cargo, problema que

puede ser solucionado a través de programas de capacitación, o bien se pueden deber al optar por estrategias que no son las más adecuadas para lograr los objetivos planteados por la organización, problema que puede solucionarse modificando tales estrategias.

Así, ya establecidos los objetivos y llevada a cabo la ejecución de las actividades que se proponen alcanzarlos, se procede a medir el grado de cumplimiento de las actividades, a través de un proceso que debe ser confiable y de fácil manejo. Este proceso puede llevarse a cabo de dos formas: la Observación Directa y la Indirecta. La Observación Indirecta, como lo son los exámenes escritos, es menos confiable puesto que pone a los evaluados en situaciones hipotéticas. La Observación Directa resulta ser más objetiva, dado que puede ser verificable por terceras personas. Ahora bien, el que se lleve a cabo un método u otro, va a depender netamente de las preferencias de la entidad. Deberá considerarse que en toda medición es necesario identificar la estructura de responsabilidades, es decir, se debe definir que parte de la organización y responsable será el encargado de llevarla a cabo

Generalmente las organizaciones sólo realizan evaluaciones que permitan medir los resultados económicos obtenidos, ya que como sabemos, toda organización busca la solvencia económica, de lo contrario su permanencia en el mercado será limitada. Sin embargo, es una medida insuficiente para conocer su desempeño real. Por esto se incluye el “Cuadro de Mando Integral” (Kaplan and Norton 1992), que corresponde a un instrumento que permite entregar una visión amplia de cómo está marchando el negocio. El CMI es un modelo que integra los indicadores financieros (del pasado) con los no financieros (del futuro), y los incluye en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa.

El modelo de Cuadro de Mando Integral está compuesto por cuatro perspectivas, que están conformadas por dos tipos de indicadores: los *Driver* (factores condicionantes de otros) y los *Output* (indicadores de resultado).

A continuación presentaremos cada perspectiva con sus correspondientes indicadores a modo de ejemplo:

- La Perspectiva Financiera
- La Perspectiva del Cliente
- La Perspectiva de los Procesos Internos del Negocio
- La Perspectiva del Aprendizaje y Mejora

### *La Perspectiva Financiera*

El modelo contempla indicadores financieros como el objetivo final, pues considera que éstos indicadores no deben ser sustituidos, sino complementados con otros que reflejan la realidad empresarial. Ejemplo de indicadores: rentabilidad sobre fondos propios, flujos de caja, análisis de rentabilidad de cliente y producto, gestión de riesgo, etcétera.



### *La Perspectiva del Cliente*

El objetivo de esta perspectiva es la de identificar los valores relacionados con los clientes, los que permiten aumentar la capacidad competitiva de la empresa. Para ello, hay que definir previamente los segmentos de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de éstos. Ejemplo de indicadores *Driver* son los indicadores de imagen y reputación de la empresa, calidad en la relación con el cliente, y atributos de los servicios/productos. Los indicadores *Output*, que se refieren a consecuencias derivadas del grado de adecuación de la oferta a las expectativas de los clientes, como por ejemplo cuota de mercado, nivel de lealtad o satisfacción de los clientes, etcétera.

### *La Perspectiva de Procesos Internos del Negocio*

En esta perspectiva se analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa, como el obtener la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo, se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos claves, a través de la cadena de valor. Se distinguen tres tipos de procesos:

Procesos de Innovación (difícil de medir). Entre algunos ejemplos de indicadores tenemos: porcentaje de productos nuevos, porcentaje de productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia, etcétera.

Procesos de Operaciones, los cuales son desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.

Procesos de servicio postventa. Entre algunos indicadores encontramos: costos de reparaciones, tiempo de respuesta, ratio ofrecido, etcétera.

### *La Perspectiva de Aprendizaje y Mejora*

Esta perspectiva está conformada por un conjunto de *Driver* del resto. La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Ejemplo de indicadores: indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, etcétera.

Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Ejemplo de indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes, etcétera.

Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Ejemplo de indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa, etcétera.

Finalmente, si este instrumento ha sido diseñado y utilizado de forma adecuada, permitirá monitorear la adecuación de la estrategia respecto a los objetivos de la organización.

### **1.4.5 Evaluación del Desempeño**

La Evaluación del Desempeño se puede definir como un proceso sistemático y periódico de estimación, que mide el grado de eficiencia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desempeñan. Esta evaluación se debe realizar considerando aspectos conocidos tanto por el evaluador, que debe contar con el conocimiento suficiente sobre las acciones correspondientes; como por el evaluado, quien debe saber lo que realmente esperan de su puesto de trabajo. En la sección siguiente se presentará con más detalle este tema, sin embargo a continuación se mencionan aspectos significativos de la Evaluación del Desempeño.

La evaluación se lleva a cabo a través de la creación de estándares, que constituyen los parámetros que hacen a la evaluación más objetiva. Estos parámetros nacen de un análisis directo sobre el puesto de trabajo, identificando que elementos son importantes a considerar. Cuando se carece

de dicha información la observación se puede llevar a cabo a través de conversaciones directas con el supervisor inmediato, o bien, a través de la medición de los resultados obtenidos.

Cabe destacar que el uso de la evaluación objetiva v/s evaluación subjetiva es el gran dilema de aquellos evaluadores y evaluados que miran con cierto recelo los sistemas de Evaluación del Desempeño. Por un lado, la medición objetiva es aquella que puede ser verificada por cualquier persona, siendo normalmente de naturaleza cuantitativa; y por otro lado, la medición subjetiva es aquella que puede tratarse como una opinión de quién evalúa.

La información para el proceso de Evaluación del Desempeño puede ser obtenida a través de dos maneras: la Observación Directa, la cual consiste en recolectar información mediante el conocimiento que se posea del proceso de transformación (Behavior Control); o a través de la Medición de los Resultados obtenidos, la cual corresponde a un criterio donde la información es relevada a través de la verificación del cumplimiento de estándares preestablecidos (Output Control).

Entre los objetivos de la Evaluación del Desempeño, desde el punto de vista de la organización, se encuentran: el de establecer un estilo de dirección común, es decir, que la entidad en su totalidad persiga el mismo objetivo, clarificar la importancia de cada puesto de trabajo, estimular a las personas para que entreguen mejores resultados, considerando objetivamente las contribuciones individuales que correspondan. Para los evaluadores, se busca fomentar la comunicación y cooperación entre evaluador y evaluado, reforzar la sensación de equidad gracias al reconocimiento de los esfuerzos individuales. Mientras que, para los evaluados se busca desarrollar la comunicación entre empleados y supervisores, entregar conocimiento sobre su actuar profesional, y conocer los parámetros por los cuales va a ser valorada su actividad laboral.

Para llevar a cabo la Evaluación del Desempeño, es importante considerar que una persona puede verse afectada por múltiples variables. Sin embargo, la evaluación debe tratar de identificar atributos que son propios del trabajo y no tomar en cuenta aspectos físicos o de personalidad del

trabajador. A su vez, para obtener una implementación eficaz se debe considerar el apoyo de la alta dirección, pues lo anterior permite aclarar algunos puntos del proceso, pero por sobre todo, sirve para motivar a los evaluadores y evaluados para que se involucren en el proceso.

## **1.4.6 Esquemas de Incentivos**

Los esquemas o sistemas de incentivos forman parte de los mecanismos del Control de Gestión, cuyo objetivo principal es orientar la conducta de los miembros de una organización hacia el logro de los objetivos propuestos. Estos esquemas operan como una forma de control ex-ante, ya que se transforman en señales del comportamiento que indican como la dirección de una empresa desea que se comporten sus empleados, previniendo así cualquier tipo de distorsión en la conducta.

Es importante considerar qué elementos se incluirán dentro de un esquema de incentivos, ya que de ello dependerá la efectividad del sistema. Para esto, se revisarán aquellos elementos básicos que componen un esquema de incentivos.

### **1.4.6.1 Elementos de los Esquemas de Incentivos**

Los elementos básicos que componen un esquema de incentivos son: el nivel de la compensación, su forma funcional y su estructura.

El nivel de compensación se refiere al costo en el cual incurrirá la organización por concepto de desembolsos dirigidos a sus empleados. La utilización de un criterio de mercado permite determinar dicho monto: si la organización desea atraer a un determinado individuo para que colabore con ella, deberá ofrecerle una recompensa equivalente a los beneficios que obtendría en su mejor trabajo alternativo, es decir, ofrecer al candidato un monto equivalente a su utilidad de reserva. (Milgrom and Roberts, 1993).

Pero la compensación de algunas tareas específicas puede diferir significativamente entre la organización y el mercado, por esto el criterio de mercado debe ir acompañado de un análisis de las características particulares de cada organización.

Por su parte la estructura de la compensación hace referencia a cómo se repartirán los montos entre las distintas posibilidades que tienen las empresas de retribuir a sus empleados, como por ejemplo salarios, opciones sobre acciones, descuentos, etcétera. Una estructura eficiente considerará tanto modelos donde se incluyan esquemas de incentivos a la medida de cada individuo como esquemas universales.

Por último, se presenta la forma funcional de la compensación, la que en definitiva nos dice que conductas serán recompensadas y que, por lo tanto, pueden lograr la congruencia entre los objetivos de la organización y los empleados de ésta.

Según Gomez-Mejia and Wiseman (1997), existen tres elementos que describen el funcionamiento de la estructura de la compensación: el criterio en que se basa la compensación, la forma de la retribución y los mecanismos a través de los cuales se liga el criterio con la retribución. Los mecanismos para ligar el criterio con la retribución son dos: los mecanismos contractuales, los que actúan a través de un documento legal (contrato de trabajo), donde se explica el criterio bajo el cual se recompensará al ejecutivo, la forma y la oportunidad de la retribución, y los mecanismos de asignación discrecional donde el principal, con el objeto de monitorear la actuación del agente, lleva a cabo actividades de supervisión y evaluación.

Los criterios de compensación definen qué es lo que será tomado en cuenta para decidir si un miembro recibe o no su retribución. Así, deberá considerarse si lo relevante son los resultados económicos o los contables, la determinación de un período óptimo para la evaluación de los resultados, el tamaño de la entidad de la que es responsable el agente, etcétera.

Por último, la forma de la composición será una decisión que podrá involucrar una o la combinación de dos tipos de compensaciones: las retribuciones monetarias y los ascensos en la jerarquía. Las retribuciones monetarias se pueden establecer dentro de marcos variables y/o fijos, donde se puede incluir la posibilidad de participar de los resultados obtenidos por la empresa.

Los ascensos en la jerarquía requieren que la empresa posea ciertas características para que su implantación y funcionamiento sea exitoso. Por ejemplo, se requiere de organizaciones con un número importante de niveles jerárquicos y que se encuentren en un estado de crecimiento significativo. También es necesario evaluar todas las consecuencias que posee este tipo de compensación: el descontento por parte de los miembros, el abandono al no ser promovidos, etcétera.

#### **1.4.6.2 Cultura organizacional**

Al igual que los esquemas de incentivos, la cultura organizacional es un mecanismo del Control de Gestión que actúa como un control ex-ante. Este control preventivo puede actuar de dos formas: seleccionando individuos que poseen instrucción acerca de comportamientos adecuados, como aquellos provenientes de universidades (Control Profesional), y como un sistema de transmisión de información, el cual se compone de valores, creencias, tradiciones y ritos que son deseados por la organización. Así, se ejerce influencia sobre la conducta de los individuos a través del autocontrol y del control mutuo entre los miembros de la organización (Control Cultural).

El Control Cultural es llevado a cabo mediante un proceso formal de entrenamiento y capacitación donde se comunican aquellas conductas que se traducirán en una mayor congruencia con los objetivos organizacionales. Es importante que los objetivos sean fuertemente internalizados y que exista un compromiso de la alta dirección con este proceso, todo esto para crear una cultura fuerte y positiva con el fin de influir en el comportamiento de los miembros de la organización.

Finalmente en el Control Profesional, el proceso de inducción o capacitación no es llevado a cabo por la organización, sino que es realizado por alguna institución externa, generalmente por centros de estudios superiores. Así, existe confianza al utilizar el control profesional en que los valores, creencias, etcétera han sido aprehendidos por los individuos seleccionados, lo que puede crear serios conflictos con la cultura organizacional.





## **Capítulo II**

# Evaluación del Desempeño

## CAPÍTULO II EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En la búsqueda de mejores resultados, las organizaciones entienden que la utilización de sistemas de Evaluación del Desempeño, constituye una forma de controlar las acciones de los empleados. Pero generalmente este conocimiento no es traspasado a los propios subordinados, quienes idealmente debiesen comprender los conceptos relacionados con dicha evaluación.

Con el objeto de revisar el área relativa a la Evaluación del Desempeño se expondrá su origen, cómo es llevada a cabo, sus ventajas y desventajas, los distintos métodos que existen para evaluar el desempeño, enumerar las características deseables que debe poseer un buen sistema de evaluación y los posibles problemas que éste puede presentar. Todos temas que serán tratados en el presente capítulo.

## **2.1 ORIGEN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Sin lugar a dudas, dentro de las distintas organizaciones que se han ido forjando a través de la historia, una de las principales preocupaciones ha sido la de mantener su viabilidad, donde la productividad, estabilidad, trascendencia y gestión son algunas de las variables a considerar.

Es así como los Mayas, una gran cultura admirada mundialmente, supo evaluar el desempeño de sus integrantes, sin tener nada previamente establecido o escrito para cumplir con este objetivo, lo cual se realizó asignando la gente necesaria, según sus capacidades, a los distintos trabajos que debían cumplir, por ejemplo: el cultivo de las tierras.

Con el advenimiento de la economía de mercado, las organizaciones fueron desarrollando cada vez más sus sistemas de evaluación debido a los constantes cambios que han debido sufrir para satisfacer los requerimientos de sus clientes. Tales son los casos estudiados por Roberto Owen (1815), a principios del siglo XIX, y Taylor (1895), a finales del mismo siglo. Owen, ideó el sistema de libros, en las fábricas de hilados y tejidos, el cual consistía en asignar a cada trabajador un libro en donde los superiores calificaban constantemente su trabajo, anotando sus resultados y comentarios acerca de su desempeño. Este desempeño se diferenciaba utilizando diferentes secciones de colores que indicaban distintos niveles de rendimiento.

Por su parte, Taylor propuso valorar el rendimiento de los trabajadores a partir de una asignación de puestos, en donde cada trabajador era asignado según sus conocimientos, capacidades y habilidades a un cargo específico. Esto permitió establecer estándares de rendimiento a cada puesto de trabajo.

Con las guerras mundiales del siglo XX, se fueron desarrollando cada vez más los sistemas de Evaluación del Desempeño debido a que todos buscaban alcanzar tanto eficiencia como eficacia en los frentes de batallas, en donde las capacidades organizativas, el uso eficiente de los recursos y el favorecimiento de la jerarquización de los niveles de profesionalización acentuaban el mejoramiento en los desempeños. Esto, gracias a la capacitación y a la excelencia en los rendimientos.

Así, una tendencia dentro de la Evaluación del Desempeño empezaba a ganar terreno: todo trabajador debe ser evaluado, para posteriormente clasificarlo en una lista de personal, en donde si éste no alcanza los estándares, la organización puede tomar la decisión de elevar su rendimiento mediante la capacitación, o bien alejarlo del puesto asignado.

Hoy en día, la Evaluación del Desempeño requiere de indicadores objetivos que permitan calificar y, posteriormente, clasificar a cada trabajador dentro de cada puesto de trabajo, ya que con estos indicadores, los evaluadores ven su tarea facilitada al momento de revisar, calificar y certificar que cada trabajador esté realizando bien su tarea, de tal manera de no presentar errores en la evaluación.

Finalmente, se podría afirmar que los puestos de trabajo siguen siendo uno de los principales parámetros para retribuir el trabajo de las personas. Sin embargo, no puede negarse que dicha retribución compite en una medida creciente con la información que proporciona la Evaluación del Desempeño.

## 2.2 DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Si bien la Evaluación del Desempeño no corresponde a un proceso que es realizado de forma estandarizada por todas las organizaciones, es posible definirla como un proceso mediante el cual una organización aprecia el comportamiento de sus empleados en el trabajo, con el objetivo de obtener información valiosa para la toma de decisiones.

La información que obtienen las organizaciones a través de este proceso, es dirigida a la alta administración para proporcionar antecedentes que sustenten decisiones de personal, como son las relacionadas con promociones, traslados, despidos, aumentos de renta, bonificaciones, capacitaciones, etcétera. Esta información también podrá ser utilizada para modificar el diseño o el contenido del proceso de Evaluación del Desempeño, logrando que éste sea más simple, flexible, completo, etcétera. Ambas acciones deberán estar dirigidas a obtener un mejor desempeño del empleado, asegurando que se cumplan los objetivos organizacionales.

Es importante incluir el caso en que las empresas entregan dicha información no sólo a la alta administración. Así, con el fin de aprovechar toda esta información, los empleados también son destinatarios de los resultados de este proceso para que puedan conocer aspectos de su desempeño que deben ser mejorados. Esta retroalimentación, junto con reforzar un buen comportamiento, establece una correspondencia entre desempeño y recompensa, dando al empleado la posibilidad de influir en su futuro, a través de un cambio de conducta.

*Evaluación por Resultados y Observación Directa*

El proceso de evaluación del desempeño requiere necesariamente de información para su funcionamiento. La recolección de la información está encomendada a los evaluadores, quienes realizan esta labor con respecto a las acciones llevadas a cabo por los empleados.

Básicamente, esta información puede ser obtenida a través de dos maneras: la Observación Directa de la conducta de los empleados, llamada también Behavior Control; o a través de la Medición de los Resultados obtenidos, conocida como Output Control. La primera consiste en recolectar información mediante el conocimiento que se posea del proceso de transformación, es decir, preocuparse del cómo se llevan a cabo las tareas encomendadas, de la conducta y del comportamiento mediante los cuales el empleado logra obtener un determinado resultado.

Por esto, para obtener éxito en la aplicación de este criterio se deben conocer ampliamente las acciones llevadas a cabo por los evaluados, donde lo ideal es la existencia de una estrecha relación de trabajo entre calificadores y empleados, la cual proporcione el conocimiento suficiente cómo para llevar a cabo dicha evaluación. Su principal ventaja es la seguridad que proporciona a la organización con respecto a la forma de cómo sus empleados realizan su trabajo. Entre sus desventajas se encuentran: los resultados obtenidos no son verificables por terceras personas y la existencia de sesgos relacionados con el evaluador, al juzgar a sus subordinados.

Este criterio se relaciona principalmente con actividades en las cuales es posible determinar formalmente un proceso de trabajo, sin afectar el logro de los objetivos, como por ejemplo aquellos que realizan los agricultores, zapateros, etcétera.

Por otro lado, el Output Control corresponde a un criterio donde la información es revelada a través de la verificación del cumplimiento de los objetivos por parte de los empleados. La ventaja de obtener información a través de la medición de resultados es que se asegura el cumplimiento de los objetivos propuestos. Su desventaja radica en el poco control que posee la organización frente al proceso productivo, lo que se puede materializar en actividades

fraudulentas con el único objetivo de alcanzar las metas establecidas, afectando de esta manera la imagen corporativa. Así, el éxito en la utilización de este criterio radica en la correcta determinación de resultados, los cuales deben ser exigentes, pero alcanzables y que exista la posibilidad de medirlos.

Las actividades que se relacionan con este criterio son aquellas en las cuales el establecimiento formal de un proceso de trabajo no asegura que los resultados se cumplan de manera óptima. Es el caso de vendedores, publicistas, artistas, deportistas, etcétera.



## *Evaluación Objetiva y Subjetiva*

La organización puede evaluar el desempeño, a través de la utilización de dos criterios: objetivos y subjetivos. La evaluación basada en criterios objetivos consiste en una condición de método donde el evaluador y el trabajador son aislados de las dimensiones del desempeño que se evalúa, donde la persona no es evaluada como entidad humana, sino lo que se verifica, analiza, pondera y cualifica, es el trabajo que ha desempeñado.

Por otro lado, la evaluación subjetiva se refiere al uso de aspectos no medibles objetivamente, donde el evaluador efectúa su labor utilizando su punto de vista. Las mediciones subjetivas pueden conducir a distorsiones de la calificación, en donde éstas pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el evaluador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, por ejemplo: los prejuicios, efecto de acontecimientos recientes, efecto de halo, etcétera.

Ahora bien, no es posible afirmar que un tipo de evaluación es mejor que otra, sino lo que se debe plantear es que se debe lograr una evaluación que no desconozca la subjetividad y complejidad de tal proceso, al mismo tiempo que incorpore la utilización de criterios objetivos.

### **2.3 Proceso De Evaluación Del Desempeño**

El proceso de Evaluación del Desempeño consiste en observar el desempeño del empleado, cuya conducta está principalmente condicionada por lo que su descripción de cargo le prescribe. Al mismo tiempo, la organización deberá idear criterios o pautas relativas al desempeño, a partir de las cuales pueda generar medidas de desempeño adecuadas para evaluar la conducta del trabajador en la organización. Estas medidas de desempeño deben estar relacionadas con el contenido de las tareas de cada empleado y, a su vez, concebir un estándar de desempeño que

sirve de norma o patrón de comparación en el proceso evaluativo. Una vez determinadas las medidas de desempeño, éstas dan origen concretamente al método de evaluación. Así, la información necesaria para realizar la Evaluación del Desempeño, será obtenida mediante la figura del evaluador, persona que calificará la conducta de los empleados, quien podrá conocer el desempeño de éstos, a través del contacto directo en la relación de trabajo, y también por la información proporcionada por los registros del personal. Finalmente, los resultados que serán entregados idealmente a los empleados y a la alta administración, se convierten en una retroalimentación, bajo la cual, el empleado podrá optar por un cambio en el comportamiento, el que será reforzado por las decisiones que adopte la alta administración.

De acuerdo al proceso de Evaluación del Desempeño, antes descrito, se pueden desprender elementos claves que ayudan a comprender cómo funciona y qué variables intervienen en su actuación. Así, se identifican los siguientes elementos fundamentales que constituyen un proceso de Evaluación del Desempeño:

*Estándares de desempeño.* Se desprenden de la definición de medidas de desempeño, y su función es evaluar en qué medida las metas propuestas fueron cumplidas.

*Medición del desempeño real del empleado.* El desempeño posee muchas variables, las cuales determinan la calidad del trabajo de un individuo. Pero es importante que este desempeño esté relacionado siempre con el puesto y la tarea encomendada.

*Método de Evaluación del Desempeño.* Incluye la elección y definición de criterios de eficiencia y/o eficacia para medir el comportamiento humano.

*Actividades correctoras y Retroalimentación.* Las actividades correctoras son aplicadas por la organización hacia sus empleados, orientándolos en el sentido que la entidad desea, mediante incentivos, castigos, etcétera. La retroalimentación, por parte de los empleados, actúa como un

espejo, donde el individuo se auto reconoce y modifica su conducta, con el objetivo de mejorar su desempeño.

## 2.4 VENTAJAS, DESVENTAJAS Y USOS

El Sistema de Evaluación del Desempeño presenta múltiples ventajas, entre ellas podemos mencionar:

*Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.* La retroalimentación entrega información al evaluado, con respecto a la percepción que tiene la organización de su trabajo, además informa a la entidad si se están cumpliendo o no, sus expectativas de desempeño. Una vez que los empleados reciben los resultados de la Evaluación del Desempeño, podrán identificar aquellas características que la empresa desea que mejore, obteniendo de esta forma certidumbre de aquellas en que no lo necesita, posibilitando, de esta manera, mejorar su desempeño.

Por su parte, la información que extraen las organizaciones de los resultados obtenidos, puede desencadenar en la aplicación de procesos de capacitación, trasladar al empleado a otras áreas o asignarle tareas en donde éste sería más eficiente y desarrollar e implementar sistemas de incentivos, con el fin de mejorar el desempeño.

Junto con lo anterior, la retroalimentación se constituye como una guía para decidir la carrera del empleado, pues ayuda a visualizar los diferentes cargos que debería desempeñar el empleado durante su vida de trabajo.

*Dadas las Políticas de compensación, puede ayudar a identificar quienes merecen recibir aumentos.* La información que entrega el proceso de evaluación, permite discriminar entre quienes se destacan o no por su desempeño. Así, quienes cumplen con su labor de forma eficiente y eficaz, se verán beneficiados, a través de los programas de incentivos que establezca la propia organización, los cuales pueden ser monetarios, especies, viajes, entre otros. Por otro lado, aquellos que no

cumplen con lo esperado, se verán afectados por castigos como reducción de salario, despidos, etcétera.

*Permite tomar decisiones de asignación de cargo, promociones y transferencias.* La evaluación permite identificar si el empleado está siendo capaz de realizar el trabajo que se le ha asignado. Si el resultado de dicha evaluación demuestra que no cumple con ello, sería razonable transferirlo a un nuevo cargo; al contrario, si se determina que el evaluado es capaz de cumplir con más obligaciones de las que actualmente tiene, podría ser promovido. Todo lo anterior va a depender de las políticas establecidas por la organización.

*Identifica las necesidades de capacitación y desarrollo.* El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de capacitar, o determinar un potencial no aprovechado. El resultado de la evaluación podría demostrar que existe personal que no presenta un buen desempeño, el cual podría deberse por falta de entrenamiento en la labor que realiza, o bien se quiere explotar la capacidad del empleado a través de un conocimiento extra, como por ejemplo los cursos de idiomas. Como medida de solución, muchas veces las empresas optan por capacitar a sus trabajadores, de esta forma se logra mejorar la labor que éstos llevan a cabo. Además, la evaluación podría demostrar que existe personal capaz de asumir más responsabilidades de las actuales.

*Evalúa la precisión de la información.* El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.

*Permite identificar factores externos que pueden afectar el desempeño.* En ocasiones, el desempeño podría ser influido de manera negativa por factores externos tales como la familia, salud, finanzas personales, etcétera., que pueden ser identificados a través de las evaluaciones.

Si bien el llevar a cabo un sistema de Evaluación del Desempeño presenta múltiples ventajas, es necesario nombrar aquellas desventajas que podrían impedir su implementación y la obtención de resultados óptimos.

*La Evaluación del Desempeño involucra la utilización de tiempo y recursos monetarios.* Dichos recursos podrían afectar el desarrollo normal de las actividades dentro de la organización. La evaluación requiere del uso de tiempo destinado a cumplir con las tareas diarias del empleado y recursos relacionados con el diseño, desarrollo e implementación del proceso. Por lo tanto, todo sistema de evaluación debe ir acompañado de un análisis costo-beneficio y una cuidadosa planeación.

*Es común que a las personas no les guste ser evaluadas.* El llevar a cabo una evaluación del desempeño puede provocar un sentimiento de persecución, traduciéndose en una distorsión de los resultados, ya que los evaluados sienten que está en peligro su supervivencia laboral y profesional. Con el fin de evitar esta distorsión, es primordial que la organización informe a su personal acerca de los objetivos que persigue dicha evaluación.

*Criterios Subjetivos.* Cuando la Evaluación del Desempeño se lleva a cabo considerando criterios subjetivos del evaluador, puede conducir a distorsiones en la calificación, alterando el verdadero desempeño del evaluado. Algunos ejemplos son: *Los Prejuicios* -el evaluador sostiene una opinión personal antes de llevar a cabo la evaluación, lo que podría afectar de forma positiva o negativa el resultado-; *Sesgo por comportamiento reciente* -las calificaciones pueden estar afectadas por las acciones más recientes del evaluado, y si éste tiene conciencia de esta situación, mejorará su comportamiento en el período que se aproxime el proceso de evaluación distorsionando su verdadero desempeño-; *Tendencia a la medición central* -algunos evaluadores tienden a evitar calificaciones extremistas, pues en algunas organizaciones se exige la entrega de un informe cuando se emite una calificación de esa índole, así los evaluadores para evitar estos informes tienden a calificar con el promedio-, etcétera.

*Uso de la Retroalimentación.* Si el sistema no considera una adecuada retroalimentación, el evaluado no obtendrá la información suficiente para saber cuáles son los aspectos de su conducta que necesita reforzar, imposibilitando la mejora en sus resultados y haciendo que el proceso de evaluación no cumpla con su real propósito.

Con respecto a los usos que presenta la Evaluación del Desempeño se puede afirmar que ésta no constituye un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta destinado a mejorar los resultados de los empleados de la empresa, y a través de ella es posible determinar los requerimientos actuales de la organización, por ejemplo: permite ajustar remuneraciones que van acorde con el desempeño del trabajador, decidir sobre promociones, transferencias, degradaciones, detectar necesidades de entrenamiento y errores en el diseño de los cargos; validar los procesos de selección; mejorar la información de la empresa, dado que la evaluación podría indicar que existen errores en la evaluación de los cargos; entregar igualdad de oportunidad en el empleo, pues al contar con sistemas de evaluación precisos, se asegura que las decisiones internas de movimientos y ubicaciones del personal se realicen sin discriminación.

## **2.5 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

En la presente sección se explica la forma de utilizar diferentes técnicas de evaluación junto con sus respectivas ventajas y desventajas, con el fin de visualizar qué métodos son utilizados por las organizaciones.

Existe un amplio consenso en agrupar los distintos métodos de Evaluación del Desempeño en dos grandes clasificaciones: Métodos de evaluación orientados al desempeño pasado y aquellos orientados al futuro. Los primeros se basan en la evaluación tradicional de la actuación pasada de los empleados, comprobando su alineación con los objetivos organizacionales mejorando, de esta forma, el desempeño. Mientras tanto, los métodos orientados al futuro, apuntan a identificar

aquellas posibles potencialidades que pudiese tener el empleado y así poder asignar a cada uno de éstos, tareas en las que cumplan de mejor manera los objetivos propuestos.

Entre los Métodos de Evaluación orientados al desempeño pasado, se destacan los siguientes:

- Método de Ranking
- Método de Comparación de Pares
- Lista de Verificación
- Método de Incidentes Críticos
- Método de Distribución forzada
- Escalas de Calificación basadas en el comportamiento
- Método de Revisión en Terreno o de Verificación de Campo.
- Pruebas y Observaciones de Desempeño

Por otro lado, entre los Métodos de Evaluación orientados al desempeño futuro, se encuentran:

- Autoevaluaciones
- Administración por objetivos
- Evaluaciones Psicológicas
- Centros de Evaluación

### **2.5.1 Métodos De Evaluación Orientados Al Desempeño Pasado**



### 2.5.1.1 Método De Ranking

El Método de Ranking consiste en identificar que empleados son mejores que otros, estableciendo una clasificación única para cada empleado, dentro de cada cargo o grupo de cargos.

Este método es el más sencillo de todos y es utilizado como base por los métodos que se explican en la presente sección, no requiriendo de una gran cantidad de recursos para su desarrollo e implementación. Y es aplicado en organizaciones que cuentan con un número acotado de empleados.

Por ejemplo, en la Figura 2.1 se muestra una evaluación efectuada a un local de confecciones, el cual tiene 5 empleados a cargo del dueño del negocio:

Figura 2.1 Método de Ranking

“Algunos empleados  
son mejores que otros”

Fig002

---

De la evaluación efectuada, se llegó a la conclusión de que el puesto número uno lo ocupa la empleada Rosita Carmona. Cabe destacar que el parámetro elegido para determinar quién es el mejor empleado se limitó a especificar la cantidad de reparaciones efectuadas en el mes de Septiembre.

### 2.5.1.2 Método de Comparación de Pares

Este método compara a cada empleado de la organización con cada uno de los demás del grupo, con respecto a un conjunto de características específicas, para posteriormente agrupar los resultados de todas éstas y señalar que empleado es el mejor evaluado.

Primero, se especifica la característica a evaluar, para después realizar una comparación entre los empleados, asignando por ejemplo con signos (+) ó (-), si un empleado es mejor que otro en esa característica. Posteriormente, se le asigna a cada signo (+), un punto a favor a cada empleado. Así, se suman todos los puntos obtenidos para determinar quien es el mejor.

En las Figuras 2.2.1 y 2.2.2, se muestra una evaluación efectuada en la misma organización señalada en el Método de Ranking, en donde, a modo de ejemplo, se toman en cuenta dos características a evaluar: cantidad de reparaciones efectuadas y disciplina en el trabajo, respectivamente.

#### Figura 2.2.1

Método de Comparación de Pares para la característica Cantidad de Reparaciones Efectuadas

Fig003

---

Así, para distinguir cuál empleado tiene un desempeño mejor que sus pares, se debe sumar todos los signos (+). En este ejemplo, la empleada Cinthia Contreras, al compararla con todas sus demás compañeras, muestra un desempeño destacado en la característica “cantidad de reparaciones efectuadas”, ya que suma cuatro signos (+).

Figura 2.2.2

Método de Comparación de Pares para la característica Disciplina en el Trabajo

Fig004

---

En la característica disciplina en el trabajo, la empleada Rosita Carmona, al compararla con todas sus demás compañeras, muestra un mejor desempeño, ya que suma cuatro signos (+).

### 2.5.1.3 Lista De Verificación

Este método evalúa una característica, previamente determinada, según una escala de calificación. Es importante identificar claramente el significado de esta escala, ya que conceptos como malo, regular, bueno, etcétera., pueden poseer distintas concepciones para diferentes evaluadores.

Un ejemplo de este Método se muestra en la Figura 2.3.

Figura 2.3 Página de una Lista de Verificación (Check List)

Fig005

Fig006

A partir del Método Lista de Verificación, se han diseñado diferentes versiones, las que se muestran a continuación:

*Forma Narrativa.* En la labor de confección de la planilla de evaluación, se le agrega una columna de comentarios definida en la figura 2.3, para que los evaluadores agreguen en forma narrativa, distintos alcances al desempeño del empleado en su trabajo.

*Escala Gráfica de Calificación.* Gary Dessler (1996), propone la técnica de Escala Gráfica de Calificación como la técnica más sencilla y popular para evaluar el desempeño. El objetivo es evaluar a todos los subordinados, identificando la mejor opción que represente su nivel de desempeño, para posteriormente, sumar los puntos asignados en el cuadrado de puntos y totalizar los valores asignados para cada característica, como se muestra a continuación:

Ejemplo

Fig007

*Lista de Verificación y Comprobación.* El evaluador le asigna un porcentaje determinado a cada característica definida, para posteriormente, evaluar al empleado respectivo. Es importante considerar que su uso esté ligado a la escala gráfica de calificación, es decir, el porcentaje, el cual no debe ser conocido por el evaluado, es ponderado con los puntos asignados en dicho método.

*Método de Escalas.* Ricardo Toso (1987), propone el Método de Escalas, el cual hace más minucioso el o los métodos propuestos en esta parte, especificando además, los distintos niveles de escalas: adjetivables, numéricas y gráficas. A modo de simplificación, apuntaremos a mostrar gráficamente cada tipo de escala propuesto.

Escalas Adjetivables:

Fig008

Escalas Numéricas:

Fig009

Escalas Gráficas:

Fig010

En este tipo de escalas, el evaluador debe seleccionar la casilla que mejor representa el desempeño del empleado a evaluar.

#### **2.5.1.4 Método De Incidentes Críticos**

En la labor diaria de cada empleado, existen acciones claves en el desempeño de un cargo, las cuales se relacionan con el éxito o fracaso de éste. Por lo que, como método adicional, el supervisor puede llevar un registro de hechos significativos de la conducta relacionada con el trabajo de cada persona. Haciéndose necesaria la creación de una bitácora diaria de desempeño, registrando solamente las acciones imputables al empleado.

Lo que se aconseja para el uso de este método es que deben acumularse los incidentes que ocurren dentro de cada año, para así no reflejar sólo el desempeño más reciente del empleado.

En la siguiente figura se da un ejemplo del uso de este método:

Fig011

Algunos autores plantean la posibilidad de adecuar el método de incidentes críticos, de manera que dichos incidentes se relacionen directamente con las expectativas específicas del puesto previamente. Así, en la figura 2.4.2, se muestra una lista de dos incidentes críticos para el encargado de bodega de una organización, en la cual tiene como funciones principales la de recibir especies, por parte de los proveedores; custodiar las especies en bodega; y entregar las especies solicitadas por las distintas áreas.

Figura 2.4.2 Método de incidentes críticos

Fig012

Adicionalmente, Dessler (1996) propone el Método Narrativo de Incidentes Críticos (Figura 2.4.3), en el cual se le pide al supervisor que califique el desempeño del empleado en términos de criterios del puesto, presentar ejemplos críticos y un plan de acción para ayudar al empleado a cumplir o exceder estos criterios, para posteriormente tener una comunicación abierta con el empleado, haciendo énfasis en la solución del problema.

Figura 2.4.3 Plan de Mejoramiento de Desempeño

Fig013

Fig014

### 2.5.1.5 Método de Distribución Forzada

El Método de Distribución Forzada clasifica el desempeño de acuerdo a porcentajes predeterminados de calificación, es decir, si la empresa desea establecer al diez por ciento de su personal dentro de la categoría alto desempeño, el evaluador deberá insertar al número de empleados correspondiente, según su propio criterio. De esta forma, el evaluador se ve forzado a clasificar.

Generalmente, las empresas utilizan una distribución normal para asignar ponderaciones a las distintas clasificaciones de desempeño. Entonces, se puede esperar que el desempeño promedio contenga una ponderación más alta que aquel correspondiente a los extremos.

En la Figura 2.5.1, los empleados Cristián Santa Cruz y Enrique Miranda fueron calificados forzosamente en el grupo de alto desempeño, el cual corresponde al 15% dentro de la Organización, como se muestra a continuación:

Evaluación del Desempeño.		SOFOFIN S.A.
15%	Desempeño alto:	<b>Cristián Santa Cruz</b> <b>Enrique Miranda</b>
20%	Desempeño promedio alto:	Juan Carlos Arias Mauricio Barra



Figura 2.5.1 Método de Distribución Forzada Se colocan porcentajes predeterminados de empleados en varias categorías.

Fig015

De otra manera, pero apuntando hacia el mismo objetivo, se presenta el Método de Elección Forzada, propuesto por Ricardo Toso (1987), en donde se le pide al evaluador que describa, sin evaluar, la conducta del empleado seleccionado entre tres a cinco descripciones.

En la Figura 2.5.2 se muestra como se lleva a cabo un Método de Elección Forzada.

Fig016

Evaluación de Desempeño.	SOFOFIN S.A.
Instrucciones. Se deben considerar cuatro niveles de importancia, donde el nivel uno representa el desempeño mas favorable, y el cuatro, al menos favorable	

## Figura 2.5.2

### Método de

### Elección forzada

Adicionalmente, se presenta el Método de Asignación de Puntos, el cual es otro método de Distribución Forzada, en donde, al evaluador se le entrega una determinada cantidad de puntos para asignar entre los empleados a evaluar, con el fin de determinar quien es el mejor empleado.

Este método se ejemplifica en la Figura 2.5.3: al Evaluador se le entregan 100 puntos, los cuales se deben repartir entre 5 trabajadores.

Evaluación de Desempeño.	SOFOFIN S.A.
EMPLEADOS	PUNTOS

Figura 2.5.3 Método de Asignación de puntos

Fig017

### 2.5.1.6 Escala de Calificación Basada en el Comportamiento

La Escala de Calificación basada en el comportamiento, está diseñada para combinar los beneficios que presentan los métodos de Incidentes Críticos y Calificaciones Cuantificadas, puesto que las acciones claves del desempeño se relacionan con escalas cuantitativas que van desde un mal a un buen desempeño, donde, a partir del desempeño aceptable e inaceptable obtenidos por parte de los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor se determinan parámetros objetivos que permitan evaluar el desempeño.

En la Figura 2.6, se presenta un ejemplo de Escala de Calificación, la cual comienza con un desempeño bastante malo -el encargado de Bodega pierde las especies-, hasta llegar a uno excelente -el encargado organiza, ordena y controla los pedidos que se hacen habitualmente-.

Figura 2.6 Escalas de calificación basadas en el comportamiento

Escala de Calificación.		Supermercados SOFOFIN				
Organización en el trabajo						
Desempeño Bastante malo	Desempeño malo	Desempeño ligeramente malo	Desempeño ligeramente aceptable	Desempeño aceptable	Desempeño ligeramente bueno	Desempeño bueno
excelente						
malo		malo		bueno		

A través de este método, un representante del departamento de Recursos Humanos va al área respectiva de cada empleado evaluado para ver como desempeña su trabajo realmente: observa, le efectúa algunas preguntas de rigor y está en constante relación con él. Posteriormente, confecciona un informe narrativo de Evaluación del Desempeño.

#### **2.5.1.8 Pruebas y Observaciones de Desempeño**

Estos métodos apuntan a examinar, en un momento determinado, los conocimientos y las destrezas de los empleados a través de Test. Por ejemplo, los pilotos de las aerolíneas son sometidos mensualmente a pruebas de destrezas mediante programas de simulación de vuelo, además de los Test que apuntan a ver los conocimientos de éstos.

### **2.5.2 Métodos de Evaluación Orientados al Desempeño Futuro**

Estos métodos se centran en el desempeño venidero, mediante la evaluación del potencial del empleado o estableciendo metas de desempeño que deben ser cumplidas en un período determinado. Respondiendo, normalmente a la pregunta de: ¿Qué debemos hacer ahora para cumplir mañana nuestros objetivos?

#### **2.5.2.1 Autoevaluaciones**

Este método consiste en que los propios empleados de la organización se someten a una evaluación de su desempeño. Por lo que el empleado está constantemente participando en el proceso de mejoramiento del desempeño.

En la actualidad, la autoevaluación puede mezclarse con la participación del supervisor, existiendo diferentes niveles de integración.

En la Figura 2.7, se muestran los niveles de integración, tanto del empleado como del supervisor.

Fig019

En la figura, se aprecia que si el supervisor es el encargado de evaluar, existe nula participación del subordinado, no correspondiendo a un proceso de autoevaluación. Luego, cuando el supervisor evalúa y luego discute, el control del supervisor disminuye de un cien a un noventa por ciento, y comienza a aparecer el control por parte del empleado (10%). Así sucesivamente, hasta llegar a un punto en donde sólo el empleado evalúa, existiendo un control del cien por ciento por parte del subordinado y nada de control por parte del supervisor.

### **2.5.2.2 Evaluaciones Psicológicas**

Las Evaluaciones Psicológicas fijan entrevistas con el empleado, donde se realizan exámenes psicológicos. Luego el psicólogo, como agente externo, prepara una evaluación de las características intelectuales, emocionales, etcétera, que permita junto con los supervisores y la consideración de calificaciones anteriores, la predicción del desempeño futuro de los empleados evaluados.

El éxito de las evaluaciones depende principalmente de las capacidades de los psicólogos y, en menor medida, del grado de cooperación del empleado.

### **2.5.2.3 Administración por Objetivos (A.P.O.)**

Este método incluye la participación del supervisor y subordinado, donde establecen objetivos mensurables específicos para cada empleado, para luego comentar periódicamente su progreso hacia dichos objetivos.

Es importante destacar que la Administración por objetivos debe utilizarse junto con otros métodos de Evaluación del Desempeño, con el fin de obtener mejores resultados.

El A.P.O. considera una serie de pasos a seguir para su implantación en la organización: definición de metas que el empleado debe alcanzar, en donde tanto supervisor como empleado participan en esta definición; ejecución de tareas orientadas a los objetivos previamente establecidos; evaluación del desempeño a través de la comparación con las metas establecidas y, por último, el establecimiento de nuevas metas.

### **2.5.2.4 Centros De Evaluación**

Este método consiste en enviar a los empleados que serán evaluados a distintos Centros de Evaluación, como pueden ser salas especiales, talleres, etcétera, siendo una forma estandarizada para llevarla a cabo.

Esta evaluación puede tomar varios días, usando principalmente los fines de semana para cumplir con los objetivos propuestos, basándose en múltiples tipos de evaluación, evaluadores, psicólogos, etcétera.

Los pasos a seguir son:

- Se traslada a los empleados a los centros de evaluación.
- Los empleados son sometidos a una evaluación individual.
- Se selecciona un grupo para someterlo a una entrevista, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, etcétera.
- Se observa a los empleados en acción mediante experiencias simuladas de trabajo, en donde los evaluadores van tomando nota de todo lo ocurrido.
- Los evaluadores desarrollan un informe final.
- Por último, se discuten los resultados junto al evaluado con el fin de mejorar su desempeño.

Con frecuencia, este método es usado para calificar puestos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro.

## 2.6 Ventajas y Desventajas de los Métodos de Evaluación Orientados al Desempeño Pasado y Futuro

Métodos de Evaluación orientados al desempeño pasado		
Método	Ventajas	Desventajas
Ranking	Fácil de implementar, administrar y explicar.  Bajo costo monetario.  Evita problema Tendencia Central.	Información insuficiente para la toma de decisiones.  Se presentan errores por parte del evaluador (efecto halo y desviaciones por conducta).
Comparación de Pares	Posee las mismas ventajas que el Método de Ranking, pero entrega mayor información.	Presenta las mismas desventajas que el Método de Ranking.
Lista de Verificación	Mayor objetividad.  Fácil administración.	Uso de ponderación inadecuada.  Mala interpretación por parte del evaluador.
Incidentes Críticos	Reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes.  Mayor atención en conductas específicas del empleado.	Demasiada rigurosidad en el seguimiento del empleado.  Obliga al evaluador a llevar una bitácora diaria.  No es útil para comparar entre



		empleados.
Distribución Forzada	<p>Reduce distorsiones introducidas por el evaluador.</p> <p>Fácil aplicación.</p> <p>Evita problema Tendencia Central</p>	Requiere de mayor información y tiempo para analizarla.
Escalas de Calificación basadas en el comportamiento	Reducción de elementos de distorsión y subjetividad.	<p>Sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo.</p> <p>Difícil de desarrollar.</p>
Revisión en Terreno o de Verificación de Campo	<p>Mayor estandarización en el proceso de evaluación.</p> <p>Mayor objetividad.</p>	Provoca sentimientos de persecución hacia el evaluado.
Pruebas y Observaciones de Desempeño	Mayor estandarización.	Costoso.

Métodos de Evaluación orientados al desempeño futuro.		
Método	Ventajas	Desventajas
Autoevaluaciones	<p>Útil cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual.</p> <p>Menor probabilidad que se presenten actitudes defensivas.</p> <p>Permite la participación del empleado.</p>	Posible sobreestimación en los resultados.
Administración por Objetivos	<p>Obliga a planificar.</p> <p>Genera compromiso.</p> <p>Mayor control.</p>	<p>Metas difíciles de fijar.</p> <p>Tendencia a fijar metas de corto plazo.</p> <p>Exageración en el énfasis de objetivos.</p> <p>Dificulta comparación entre personas.</p>
Evaluaciones Psicológicas	Entrega mayor información sobre aspectos personales de los evaluados.	<p>Evaluación sujeta a la capacidad del evaluador.</p> <p>Lento y costoso.</p>
	Los resultados pueden ser útiles para el proceso de desarrollo	Costoso

Centros de Evaluación	Gerencial y las decisiones de ubicación.	Requiere separar de sus funciones al personal que está en evaluación.
-----------------------	--	---

## **2.7 CARACTERÍSTICAS DE UN SISTEMA EFICAZ DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Es difícil imaginar la competencia entre empresas por ser más eficientes, sin contar con un sistema de evaluación que las apoye con el fin de lograr el pleno desarrollo tanto de la capacidad operativa como de los empleados, para ello deben buscar un sistema de evaluación óptimo que ayude a lograr realmente sus objetivos. Para implantarlo es necesario considerar los siguientes aspectos generales:

El sistema de evaluación debe apoyar el logro de la estrategia establecida a lo largo de toda la organización y convertirse en una forma de asociar el éxito empresarial con el éxito individual y viceversa.

El sistema debe ser flexible y adaptable. Las condiciones del mercado cambian constantemente, también la propia organización y en consecuencia el desempeño a evaluar y los mecanismos para hacerlo.

Debe ser sencillo de entender y de implantar. El sistema de evaluación no es un fin en sí mismo, debe ser diseñado y operado como un instrumento para mejorar.

Debe estar enfocado no sólo a evaluar, sino también a motivar, responsabilizar y recompensar. Finalmente, el sistema debe permitir premiar los comportamientos adecuados y desalentar los inadecuados.

### *Criterios relacionados con el puesto*

Cada puesto en toda organización se debe analizar de tal modo de poder identificar los estándares que deberá cumplir la persona encargada. A su vez, el empleado deberá contar con los requisitos establecidos en dicho análisis, pues se asegura que la persona pueda desempeñar la labor que se le esta solicitando. Ahora bien, los empleados deberán tener conocimiento de lo que se espera de ellos, y de los objetivos determinados para el área en donde esta situado.

### *Expectativas del Desempeño*

Los gerentes deberán explicar a los evaluados con claridad las expectativas que se tengan con respecto a su desempeño antes del periodo de evaluación. De esta forma los empleados conocerán los criterios que se considerarán en la evaluación que se llevará a cabo.

Las expectativas de trabajo deben ser comprensibles y exigentes pero no desmotivadoras, pues cuando a un empleado le exigen perseguir una meta poco realista, lo único que se conseguirá será una desmotivación, o bien puede llevar al trabajador a realizar acciones fraudulentas, para poder alcanzar dicho desempeño.

### *Estandarización*

Cuando se realice la evaluación a una determinada categoría de puestos de trabajo, es necesario utilizar el mismo instrumento de evaluación, además de cubrir períodos similares de tiempo.

Otro aspecto de la estandarización es la documentación formal, es decir, se deberán firmar las evaluaciones, pues estos registros incluyen la responsabilidad del empleado, los resultados que se esperan de su trabajo y la interpretación que se le ha dado a dicha evaluación.

### *Evaluadores Calificados*

Es necesario que los responsables de llevar a cabo la evaluación sean supervisores directos, es decir, que observen directamente el desempeño de una muestra representativa del trabajo. Ahora bien, existen situaciones que disminuyen la capacidad del supervisor inmediato para lograr evaluar objetivamente el desempeño. Además si consideramos la posibilidad de que el supervisor sea relativamente nuevo en el puesto, significaría que no posee un conocimiento suficiente para evaluar el desempeño de los empleados, entonces para estos casos sería importante el utilizar múltiples supervisores.

Los evaluadores deberán estar capacitados, en donde ésta deberá incluir la forma en que se calificará a los empleados, y se deberá destacar la importancia de calificaciones objetivas y sin prejuicios.

### *Comunicación Abierta*

Toda persona quiere saber que tan bueno es su desempeño, por lo tanto un buen sistema de evaluación deberá ser capaz de proporcionar una retroalimentación continua que le permita estar al tanto de su eficiencia al realizar su trabajo. Además deberá alertar a los gerentes sobre quienes están en riesgo de ser despedidos si no son capaces de mejorar su desempeño, tomar medidas proactivas, como el de realizar capacitaciones para así rescatar a quienes su desempeño no es satisfactorio por falta de conocimiento, o bien tomar medidas compensatorias.

### *Acceso de los Empleados a los Resultados*

Los sistemas de evaluación deben ser capaces de dar a conocer los resultados, pues están diseñados a mejorar el desempeño, y sería ineficiente el sistema si retuviese los resultados, puesto que lo empleados no podrían mejorar si no cuentan con información.

Además el contar con acceso a los resultados, facilita la detección de errores que se puedan estar cometiendo, o bien permite al empleado a una segunda revisión si no esta de acuerdo con algún punto de la evaluación.

### *Procedimiento de Apelación*

Dentro de la Evaluación del Desempeño es de vital importancia que exista un proceso de apelación, pues les da una oportunidad a los empleados de solicitar una revisión a aquellos aspectos que a opinión de él puedan ser injustos, obviados o equivocados.

Es importante que en dicho proceso intervenga un ente mediador entre evaluador y evaluado, como lo puede ser el departamento encargado de llevar a cabo la Evaluación del Desempeño, que emita algún resultado definitivo.

Concluyendo, el sistema de evaluación debe apoyar el logro de las estrategias de la organización, debe ser flexible y de fácil entendimiento. Es de vital importancia también que los empleados conozcan lo que se espera de ellos en su puesto de trabajo, que las evaluaciones sean llevadas a cabo sin prejuicio por un supervisor directo, y que por sobre todo exista una comunicación entre las partes para que se pueda llegar al desempeño deseado.



## **2.8 PROBLEMAS RELACIONADOS CON LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La dificultad existente para que los métodos de Evaluación del Desempeño sean totalmente eficaces, está determinada por la existencia de problemas básicos de evaluación, donde resaltan principalmente aquellos relacionados con los sesgos del evaluador al juzgar a sus subordinados. Los problemas más corrientes son:

### *Efecto de Halo*

Denominado también como efecto aureola, deslumbramiento o error de imagen, constituye una tendencia que poseen los evaluadores al dejarse impresionar por la baja o alta evaluación de un individuo en un factor o aspecto parcial de su conducta, de tal modo que extienden este juicio a la generalidad de los factores o a su conducta total. Por ejemplo, la calificación de un subordinado en la característica “se lleva bien con los demás”, influye en la manera como se califica a esa misma persona en otros aspectos que no están relacionados, como puede ser “Cantidad de Trabajo”.

Este problema se presenta particularmente en aquellos casos en que el evaluado y evaluador son particularmente amistosos o muy poco amistosos, haciendo que los empleados poco amigables sean calificados con frecuencia de insatisfactorio en todas las características y no sólo en la de “se lleva bien con los demás”. La solución viene determinada por tener conciencia de este problema, capacitar a los evaluadores y hacer que el calificador evalúe a todas las personas sobre un factor o característica, en lugar de evaluar a una persona en todos los factores.



## *Tendencia Central*

Este problema consiste en que el calificador adopta una tendencia central o un camino intermedio cuando se trata de evaluar, es decir, si debe evaluar dentro de una escala que va de uno a siete, tenderá a evitar los números altos y los bajos, marcando la mayoría de sus calificaciones entre el tres y cinco.

La tendencia central es uno de los errores más corrientes que comete el evaluador, de esta manera, evita el conflicto con su conciencia cuando tiene dudas respecto de la calificación de su personal, no posee la información adecuada sobre él, o bien en el proceso evaluativo está colocando muy poco esfuerzo y atención. En conclusión es una posición cómoda para el evaluador, pero con la consecuencia que se distorsionan seriamente las evaluaciones, al hacerlas menos útiles para fines de promoción, remuneración o asesoría al empleado. El hecho de no utilizar escalas y ocupar clasificaciones únicas para los empleados constituiría una solución

## *Sesgo por Comportamiento Reciente*

Una dificultad que se presenta con la mayoría de los sistemas de evaluación, es la determinación del periodo que abarcará la calificación del desempeño de los empleados. Precisar esta variable reviste especial importancia, debido a la característica natural del ser humano de mantener presente los hechos de último momento y olvidar aquellos del pasado. Esto refuerza el argumento para tener evaluaciones en forma más frecuente, y así poder reflejar con mayor totalidad el comportamiento de los empleados. Cuando se usan medidas de desempeño subjetivas, mayores son las posibilidades de verse afectado el evaluador por las acciones más recientes del empleado. Así, los empleados podrán reconocer esta oportunidad y aprovechar la ocasión de realizar actuaciones destacadas sólo cuando se avecina la fecha de iniciar las evaluaciones, creando una distorsión en las evaluaciones.



## *Condescendencia o Severidad*

Algunos evaluadores tienden a calificar a todos sus subordinados consistentemente de forma alta o baja, de la misma manera en que algunos profesores otorgan buenas calificaciones y otros no. La condescendencia o lenidad es propia de aquellos llamados “jueces blandos” y la severidad o rigor es propia de los “jueces duros o estrictos”. Este problema se puede solucionar utilizando el sistema de clasificación o distribución forzada, ya que obliga a los calificadores a distinguir entre quienes tienen un alto y bajo rendimiento.

## *Prejuicios*

Las diferencias individuales entre los evaluados en términos de características como edad, raza, sexo, etcétera, con frecuencia afectan las calificaciones que reciben, muy independiente del desempeño real del empleado. Por ejemplo, se ha revelado que existe una tendencia sistemática a evaluar más bajo a los trabajadores de más de 60 años de edad, en el ítem que hace referencia a la capacidad del desempeño y potencial de desarrollo, que a los empleados más jóvenes.

Los prejuicios los vemos reflejados también en las expectativas de los evaluadores con respecto al mejoramiento de los evaluados. Es así como un calificador podría esperar que, de un periodo a otro, un empleado en particular se superara en una característica determinada. Si esto no ocurre, se puede reflejar una distorsión en la evaluación.

## *Medidas de Evaluación*

Un error que debe ser anticipado por las organizaciones corresponde a la errónea interpretación que los evaluadores asignan a las palabras que se utilizan para identificar las medidas y estándares de desempeño. Así, los términos como bueno, adecuado, satisfactorio, excelente, etcétera pueden tener distintos significados para diferentes evaluadores.

### *Tendencia a Medir la Importancia del Cargo*

Muchos evaluadores tienden a reflejar en las evaluaciones la importancia del cargo, y no como la persona desempeña su tarea. Es así como un individuo que desempeña una función más importante que otro, obtendrá una mejor calificación en el proceso de evaluación. Este error se puede corregir comprendiendo claramente los objetivos que se persiguen en una Evaluación del Desempeño y los conceptos de evaluación de cargos.

En conclusión, la Evaluación del Desempeño se ha convertido en una labor fundamental dentro de las organizaciones, ya que es el medio adecuado para conocer y mejorar los resultados del trabajo y, al mismo tiempo, permite detectar vicios y deficiencias, conocer las necesidades de capacitación, poner en marcha procesos de promoción, ascensos y sistemas de recompensas.

Dicho lo anterior, será importante: comprobar, para el caso Chileno, en qué grado el uso de la Evaluación del Desempeño se relaciona con los temas antes mencionados y posteriormente identificar cuál es el real apoyo que presta al logro de los objetivos organizacionales. En el tercer capítulo se mostrará el desarrollo del estudio, en el cual se señalan las empresas públicas y privadas seleccionadas, los resultados, el análisis comparativo y los alcances correspondientes.





## **Capítulo III**

# Evaluación del Desempeño en Organizaciones Públicas y Privadas

El presente capítulo está orientado, junto con obtener evidencia empírica acerca de cómo se llevan a cabo los procesos de Evaluación del Desempeño en las empresas que desarrollan sus actividades en Chile, a determinar si, en forma y contenido, dichos procesos de evaluación poseen algo en común, analizando comparativamente empresas tanto del sector público como privado. Para esto, se ha obtenido una muestra correspondiente a diez organizaciones, que considera a cinco empresas de cada sector.

Con respecto al sector público, se presentan Banco Central de Chile, Subsecretaría de Telecomunicaciones, Universidad de Chile, Subsecretaría de Transporte y Caja de Previsión de la Defensa Nacional. En el caso del sector privado, Scotiabank Sud Americano, Finning Chile, IBM Chile, Aguas Andinas y Almacenes París. Se destaca que estas últimas son instituciones que realizan sus funciones orientadas a diferentes rubros y que poseen una importante presencia dentro del mercado nacional.

Es importante mencionar la existencia de dos grandes limitantes al momento de desarrollar el presente estudio. Primero, las instituciones seleccionadas no representan necesariamente el universo relevante, lo que constituye un obstáculo al momento de efectuar un análisis. Segundo, la disponibilidad y calidad de la información, dado que no existe una fuente de información integrada en donde se presenten todos los datos necesarios para realizar una adecuada comparación, como por ejemplo el caso de la información financiera.

A continuación se expondrá la información obtenida de cada organización, y el análisis comparativo por cada sector.



## **3.1 ORGANIZACIONES PRIVADAS SELECCIONADAS**

### **3.1.1 Almacenes París**

Fundada en el año 1900 bajo el nombre de Mueblería París por don José María Couso, hoy Empresas Almacenes París S.A. se ha consolidado como una de las empresas líderes en la industria de tiendas de departamentos gracias a una exitosa trayectoria y gestión empresarial de excelencia. Fruto de paulatinos cambios, hacia la década del 50, la Empresa junto con diversificar la venta de productos al rubro vestuario y otros relacionados, cambió su nombre y desde entonces se conoce como “Almacenes París”, una empresa que ha materializado constantemente su visionaria estrategia de expansión. Al cumplir sus 100 años la empresa exhibe con orgullo un enorme crecimiento, posición de liderazgo y avance tecnológico que la hacen sobresalir del resto de las grandes tiendas. Almacenes París es un holding de empresas que se proyecta hacia el futuro con las más sólidas bases para seguir satisfaciendo con éxito las crecientes necesidades de sus clientes.

En el año 2000, para enfrentar los desafíos que surgen en el mercado al que está enfocado Almacenes París, se decidió implementar el proyecto Almacenes París Invierte en sus Personas, basado en la utilización de un software llamado Investor in People (IiP), que cumple con la función de entregar resultados obtenidos a través de parámetros objetivos. El proyecto busca mejorar el actuar de la empresa potenciando el desempeño de las personas y equipos de trabajo, a través de la fijación y comunicación de las metas de la compañía, de cada equipo e individuales de cada empleado. El logro de estas metas será apoyado mediante la capacitación y entrenamiento de los empleados, alineando los objetivos personales con los del equipo de trabajo y con los de Almacenes París.

Almacenes París ha definido una pirámide de productividad para el desarrollo eficiente de sus operaciones, en donde se especifican los distintos niveles de desempeño a evaluar. Ordenados de manera descendente, se encuentran: Desempeño Corporativo, Desempeño por Equipos y Desempeño Individual. El Desempeño Corporativo actúa como un sistema de comunicación formal emitido por la Gerencia General, a través del cual se transmiten las noticias corporativas más destacadas que se han producido durante el período, así como los indicadores relacionados con el desempeño global obtenido y el establecimiento de las metas para el próximo período. El Desempeño por Equipos es un sistema formal de revisión y comunicación de los distintos equipos de trabajo existentes en la compañía, donde los objetivos que se buscan corresponden a revisar las metas del equipo, detectar problemas u obstáculos para lograr las metas del equipo, generar planes de acción grupales y estrategias de mejoramiento y fijar metas de equipo para el siguiente período.

Finalmente, el Desempeño individual se caracteriza por entregar a cada empleado una visión clara de lo que se espera de él, establecer las metas individuales, medir el desempeño en función de indicadores claros, establecer mecanismos de retroalimentación y definir planes de desarrollo personal. Para efectos del presente trabajo se desarrollará extensivamente este nivel de desempeño.

Es importante considerar que el número de empleados abarca aproximadamente unas 1.500 personas, arrojando un índice de rotación de personal de 3.25%. El sueldo de los empleados está compuesto principalmente por la comisión que reciben de las ventas realizadas, correspondiendo al 70% de su sueldo total bruto.

## Desempeño Individual

El Proceso de Administración del Desempeño (PAD) es el encargado de conducir y dirigir el Desempeño Individual. El PAD establece la relación entre los objetivos individuales y la estrategia de la empresa para lograr una clara comprensión de que se debe hacer para generar una estrategia de negocios y cómo puede lograrse ésta a través de lo establecido en la misión y valores de Almacenes Paris. El encargado de llevar a cabo este proceso es la División de Recursos Humanos, más específicamente el área de Desarrollo Organizacional.

La Evaluación del Desempeño corresponde a una etapa del PAD, llamada Revisión Formal del Desempeño (RFD), la cual consiste en la realización de una reunión formal entre evaluador y evaluado, en donde se revisa el desempeño del empleado en base al cumplimiento de sus metas y de toda información que se considere de importancia.

Para llevar a cabo esta RFD, el Proceso de Administración del Desempeño considera primeramente una etapa denominada Descripciones del Desempeño, donde se define en forma ordenada y simple las expectativas que posee la organización de un cargo determinado. Junto con establecerlas, éstas se comunican a cada individuo, con el fin de que todos los miembros de la organización conozcan su descripción del desempeño al momento de iniciar su trabajo en un cargo determinado. Los componentes asociados a estas descripciones del desempeño son dos: áreas de responsabilidad, que se refieren a la definición de aquellas funciones más relevantes de un cargo determinado; y niveles de desempeño, que corresponden a indicadores objetivos (cantidad, tiempo, costo, etcétera) orientados a definir un ideal en que se espera que se alcancen los resultados de cada área de responsabilidad.

En esta etapa existe un Comité de Desempeño que revisa periódicamente dichas descripciones y realiza los cambios necesarios. Es importante mencionar que en caso de que alguna jefatura desee hacer cambios debe solicitarlo y proponerlo a este comité.

Luego que se han definido y comunicado las Descripciones del Desempeño se procede a la siguiente etapa denominada Establecimiento de Metas y Planes de Acción Individual. Como su

nombre lo indica se definen formalmente las metas individuales para cada nivel de desempeño con la determinación de una fecha de cumplimiento, mediante la interacción entre evaluador y evaluado. Así, una vez terminado el establecimiento de dichas metas se procede a elaborar un plan de acción propuesto por el empleado y aprobado por su superior, en donde se menciona una serie de acciones específicas, relacionadas entre ellas, con el fin de alcanzar una meta determinada.

Antes de llegar a la RFD se han establecido dos instancias: Motivación Positiva y Asesorías. La primera se refiere al constante apoyo por parte de la jefatura hacia sus empleados, cada vez que estos realizan acciones o logran metas individuales que vayan en directa relación con los objetivos del equipo de trabajo y la organización. Las Asesorías corresponden a la detección de deficiencias del desempeño, donde es responsabilidad de cada jefe identificar bajos desempeños y apoyar al empleado en acciones que lo dirijan a superar dichas deficiencias.

Como última etapa del PAD se encuentra la RFD que considera para su desarrollo toda la documentación de las etapas anteriores, tales como formularios de Descripciones del Desempeño, fijación de metas y planes de acción, memos de reforzamiento positivo, registro de reuniones de asesorías efectuadas y cualquier otra información relevante que tenga relación con el desempeño. Así, se procede a completar el formulario de RFD antes de establecer una reunión con el empleado, en la cual junto con informarle el propósito de ésta, se discuten los resultados obtenidos y las estrategias para el mejoramiento.

La revisión formal del desempeño (RFD) se realiza tres veces al año, cada 4 meses:

- 1 al 15 de Marzo: Revisión del período entre el 1 de noviembre y el 28 de febrero.
  - 1 al 15 de Julio: Revisión del período entre el 1 de marzo y el 30 de junio.
- 1 al 15 de Noviembre: Revisión del período entre el 1 de julio y el 31 de octubre.

En relación con la utilización de recursos para efectuar dicho proceso, se justifica debido a que los resultados demuestran que la evaluación mejora el desempeño de las personas, para posteriormente mejorar los resultados por equipos y organizacionales.

El método usado es el que se ha denominado Lista de Verificación, más específicamente Escala Gráfica de Calificación.

La forma en que obtienen la información bajo la cual se evaluará, corresponde a una medición de resultados, la cual es llevada a cabo por los jefes respectivos de cada unidad. Éstos son evaluados a su vez por los Gerentes Generales de las áreas de negocios, excluyendo de este tipo de evaluación al Gerente Corporativo, el cual es dependiente sólo del Directorio de Almacenes París.

En cuanto al tiempo que se necesita para aplicar dicha evaluación, los evaluadores sólo deben introducir los resultados de las evaluaciones en los terminales que posean IiP. Así, los resultados a nivel organizacional se obtienen de forma inmediata.

Actualmente el 75% de los empleados son evaluados, mientras que la política de Almacenes París plantea que todos deben ser evaluados.

Los resultados de la evaluación son usados para la determinación de incentivos que se relacionan sólo con el reconocimiento y se premia a dos personas por cada cargo y unidad de trabajo. También los resultados pueden dar origen a procesos de Coaching (planes y estrategias de acción para mejorar el desempeño a través de acciones internas), seminarios o entrenamiento en el lugar de trabajo, desvinculaciones de la organización, inserciones en los programas de gestión de talentos, promociones, traslados, etcétera.



Los niveles y metas de desempeño son clasificados entre un 0 y 101 por ciento o más, donde se determina que:

Lista	Puntaje		Concepto de Lista
	De	a	
5	101	Más	Excede metas
4	95	100	Cumple metas
3	87	94	Cumple parcialmente las metas
2	80	86	Bajo las metas
1	0	79	Insatisfactorio

Ahora bien, a cada nivel de desempeño se le asigna un porcentaje determinado, denominado “Peso”, los que en total deben sumar 100 por ciento, con el fin de establecer una prioridad entre cada nivel. Para determinar el puntaje total se deben multiplicar la clasificación por el Peso y para la clasificación anual se debe sacar un promedio entre los puntajes obtenidos durante los periodos analizados, los que se muestran a continuación:

Lista	Puntaje		Concepto de Lista
	De	a	
5	450	500	Excede expectativas
4	350	449	Cumple expectativas

3	250	349	Cumple parcialmente expectativas
2	150	249	Bajo las expectativas
1	0	149	Insatisfactorio

En los tramos 1 y 2, se ubica el 70% del total de empleados de Almacenes París; tramo 3, 15%; Tramo 4, 10%; y, por último, Tramo 5, 5%.

### **3.1.2 Aguas Andinas**

En 1989, se realizó una reestructuración completa de la industria sanitaria en Chile, creándose el régimen de concesiones sanitarias, cuyo marco regulatorio está actualmente contenido en el DFL N°382 con las modificaciones introducidas por la ley N°19.549 de 1998.

En 1990, se creó la superintendencia de servicios sanitarios, a través de la ley N°18.902, con el objeto de garantizar a la población que el suministro de servicios sanitarios, en cuanto a cantidad, calidad y precio corresponden al ofrecido y son posibles de sostener en el largo plazo.

En el año 2000 la Empresa Metropolitana de Obras Sanitarias (EMOS) pasa de ser Organización pública a privada, llamándose actualmente Aguas Andinas.

Aguas Andinas es una sociedad que tiene por objetivo producir y distribuir agua potable, recolectar, tratar y disponer aguas servidas y realizar las demás prestaciones relacionadas con dichas actividades en la forma y condiciones establecidas en la ley que autoriza su creación y otras normas que le sean aplicables.

En Aguas Andinas se lleva a cabo sólo una Evaluación de Desempeño, según las competencias a nivel vertical, es decir, separados por nivel Directivo y Jefaturas. En el nivel Directivo se encuentran los gerentes y los subgerentes, mientras que en las Jefaturas están los Jefes de área, de unidad y profesionales.

Al evaluar por competencias genéricas (ver anexo 2), el evaluador toma conocimiento en las áreas de resultados alcanzados y en el nivel de competencias que posee el empleado, es decir, relacionado al cómo el empleado desarrolla sus tareas.

Una vez que el evaluador efectúa su labor, remite todos los antecedentes a la Gerencia de Recursos Humanos, la cual, junto a la información que entrega el sistema, comienza a elaborar todas las estadísticas de la evaluación. Finalmente, estas estadísticas son enviadas al Comité de Evaluación, conformado por el Presidente y los Gerentes Corporativos de Aguas Andinas.

Antes de que el Comité se reúna con los evaluados, se reúne con los 57 evaluadores para evaluar y estandarizar la Evaluación del Desempeño. Posteriormente se da el tiempo para conversar con cada evaluado junto a su evaluador respectivo, con el fin de establecer planes de acción futuros.

La Evaluación del Desempeño es utilizada como una herramienta de gestión de personal, en donde los evaluadores pueden validar constantemente esta herramienta para así mejorar el desempeño de la Organización. De esta manera pueden alinear los objetivos individuales con los de Aguas Andinas, estableciendo actividades de capacitación en caso de encontrar debilidades en los empleados.

Por lo tanto, la Evaluación de Desempeño mejora la Gestión del Desempeño, a través del cambio de aspectos débiles y del fortalecimiento de los buenos desempeños.

La confección del esquema de evaluación fue confiada a una consultora externa hace tres años, siendo el proceso administrado internamente por el área de Selección y Contratación de personal, dependiente de la Gerencia de Recursos Humanos. Es importante mencionar que el esquema fue realizado de acuerdo a las funciones y niveles de cargo de los empleados.

Desde la fecha de aplicación de la evaluación (2002), constantemente se han realizado diversas reuniones entre evaluados y evaluadores, con el fin de proponer mejoras al actual proceso

evaluativo. Con esto se ha logrado fijar el establecimiento de autoevaluaciones y que los profesionales sean también calificados para el año 2004.

El proceso es realizado anualmente con el fin de lograr un mejoramiento continuo en la Organización, demorando un mes de iniciada la evaluación. La evaluación se inicia el 1 de diciembre, terminando el día 31 del mismo mes.

En cuanto a la obtención de la información, esta se efectúa por observación directa y medición de resultados.

Mediante la evaluación del área de resultados, se obtiene información por medición de resultados y a nivel de competencias, por observación directa.

Dado que el proceso de Evaluación de Desempeño es considerado una herramienta de gestión, esta evaluación se establece en el seno de la organización de manera más objetiva, generando una Cadena de Compromisos entre Aguas Andinas y los empleados. Esta Cadena de Compromisos se efectúa traspasando los objetivos de Aguas Andinas a los empleados, para que éstos establezcan sus objetivos específicos dentro de su desempeño. Eso sí, apoyado por criterios subjetivos, como por ejemplo la evaluación del liderazgo en las Jefaturas.

A nivel de resultados se evalúan los logros y objetivos alcanzados, y a nivel de competencias, liderazgo, trabajo en equipos, entre otros.

En relación a la evaluación de los evaluadores, es el Gerente Corporativo quien evalúa a cada Gerente de Aguas Andinas. A su vez, éstos evalúan a los subgerentes que tienen a cargo. Finalmente, los subgerentes evalúan a sus Jefes que tiene a cargo.

Actualmente son evaluados 207 empleados abarcando solamente a los Jefes y Directivos, debido a la política de la empresa. Para el próximo año se ha fijado la meta de extender la evaluación aproximadamente a 1.500 empleados, extendiéndose a todos los profesionales contratados por la Organización.

La evaluación se realiza mediante la asignación de puntos a cada subfactor a evaluar, con el fin de obtener el promedio ponderado del factor correspondiente. Posteriormente según el puntaje obtenido, los evaluados son insertados en distintos tramos.

La Evaluación de Desempeño sirve de base para la retroalimentación tanto para los evaluados como para los evaluadores, fomentando las actividades de capacitación en caso que algún empleado las necesitare, programa de becas al extranjero y a las actividades de promoción.

Actualmente existen recompensas ligadas a la Evaluación de Desempeño, en donde el bono final a recibir se conforma de un diez por ciento por la calificación obtenida en la Evaluación de Desempeño y otro diez por ciento por los resultados alcanzados. El ochenta por ciento restantes está conformado por otros aspectos a medir, no especificados por el entrevistado.

Los evaluados que recibieron el bono especificado anteriormente en la evaluación correspondiente al año 2002 fueron 40 empleados.

El problema principal es que no ha habido un trabajo a conciencia por parte de los evaluadores, lo cual podría estar provocando ciertas desviaciones en la evaluación, tales como efecto halo y problema de condescendencia. Con lo que se hace necesario implantar no tan sólo un programa más fuerte de capacitación junto a los evaluadores sino que también con los evaluados. Pudiendo así fortalecer la gestión en la evaluación de desempeño.

Además existe un problema muy fuerte a la hora de la fijación de metas, en donde si bien el evaluador ha conversado con el evaluado, éste le fija las metas muy por encima de lo real. Lo cual, cuando el empleado a final de año ve que no ha cumplido con ese estándar, para el año siguiente le va a provocar una desmotivación debido a que a principios de año va a saber que no puede cumplir las metas fijadas para el año no esforzándose por cumplir con las metas propuestas. Por lo que las metas deben ser exigentes, pero realistas.

### **3.1.3 Scotiabank Sud Americano**

Scotiabank Sud Americano (SSA) es una entidad que desarrolla sus actividades en el ámbito financiero. Está conformada como una sociedad anónima y cuenta con empresas filiales que cubren actividades complementarias (leasing, factoring, seguros, etcétera) para el desarrollo del mismo banco.

SSA se constituye en el año 2000 como parte del grupo Scotiabank, considerado uno de los más importantes de los bancos canadienses, con operaciones en más de 50 países y consistentes éxitos durante sus más de 160 años de vida.

Alrededor del mundo la dotación de personal abarca unos 49.000 empleados, contando en Chile con 1.260 que apoyan los servicios entregados por SSA.

SSA posee dos procesos orientados a evaluar el desempeño de sus empleados, denominados Evaluación de Metas Rol 3 y Evaluación del Desempeño. El primero corresponde a una evaluación de metas realizada a todos aquellos empleados que han optado recibir un pago anual asociado al porcentaje de cumplimiento de dichas metas, excluyendo de esta forma aquellos trabajadores que pertenecen a algún sindicato. Por su parte, en la Evaluación del Desempeño, participa todo el banco con el objetivo de obtener un acabado conocimiento de los elementos cualitativos del trabajo.

*Evaluación de Metas ROL 3*



El propósito que persigue este proceso es alinear los objetivos de los empleados con los de la organización y apunta especialmente al impacto que posee el desempeño individual sobre las remuneraciones.

Los responsables de llevar a cabo el proceso son las áreas que manejan el Balance ScoreCard, que se relaciona con cada una de las distintas divisiones en las cuales se han segmentado las funciones del banco.

Es importante mencionar que los lineamientos generales de esta evaluación provienen de la división de Recursos Humanos, más específicamente del área de Compensaciones, encargada de administrar las remuneraciones, descuentos, bonos, etcétera. Ésta provee las directrices a todos los gerentes divisionales para que ellos ajusten los objetivos y establezcan las metas de acuerdo a la naturaleza de sus propias funciones. Luego estos objetivos son traspasados a los gerentes de área para detallar y asignar metas individuales a cada empleado. Finalmente, realizada dicha evaluación, el resultado de cada evaluado se envía al área de Compensaciones para calcular y generar el pago del bono relacionado con el grado de cumplimiento de las metas preestablecidas.

Si bien la evaluación se realiza mediante un esquema estándar para todos los empleados, éste variará sólo en la definición y asignación de metas, las que están determinadas por las características de las tareas que se le encomiendan a cada evaluado, es decir, se considera el puesto de trabajo como el principal factor para determinar los objetivos a evaluar.

Esta evaluación se realiza una vez al año, más específicamente en el mes de octubre, de manera de que ello coincida con el cierre del año fiscal canadiense. El proceso de evaluación y obtención de resultados no demora más de una semana en llevarse a cabo.

Existe una definición de metas establecida previamente, donde interactúan tanto el evaluado como el evaluador para llegar a un consenso y tomar conocimiento de las metas que se deberán cumplir durante el transcurso del año.

En esencia, la forma en que obtienen la información bajo la cual se evaluará, corresponde a una medición de resultados. Pero como son muchos los factores no controlables (externos) que afectan logro de los resultados, la observación directa también es considerada para evaluar. Por lo que se puede concluir que si bien los pilares de esta evaluación están basados en una medición de resultados, la observación directa posee cierta incidencia a la hora de emitir un juicio final.

Los criterios utilizados en la evaluación son de carácter objetivo, debido a que SSA realiza un esfuerzo por tratar de objetivizar todas sus metas. Lo anterior no descarta que dentro de las metas, algún evaluador decida incluir, en conjunto con el evaluado, criterios subjetivos.

La evaluación es efectuada por los supervisores, que corresponden a los gerentes tanto divisionales como de área, quienes a su vez son evaluados por el gerente general.

Con respecto al universo evaluado, sólo son considerados aquellos empleados que se rigen mediante el sistema de remuneraciones ROL 3. Es decir, aquellos que no están sindicalizados, los cuales corresponden a un 45 por ciento de la empresa (567 empleados), la mayoría con estudios profesionales.

El método que se utiliza se asemeja al denominado Escala Gráfica de Calificación, el cual proviene de un modelo estandarizado creado en las oficinas centrales del grupo Scotiabank en Canadá.

Los resultados impactan directamente en la remuneración de los empleados, a través de un sistema de renta variable, el que se materializa en un bono. Este se compone de tres factores que determinarán su monto final: el desempeño individual, por división y finalmente como banco.

La evaluación puede ser calificada desde un cero a un 130 por ciento, considerándose como buena sobre el 80 por ciento.

### *Evaluación del Desempeño*

Para SSA la Evaluación del Desempeño corresponde al cierre de un ciclo de tres etapas, llamado “Administración del Desempeño”, en donde se fijan objetivos, se entrega feedback constante sobre el logro de esos objetivos y, finalmente se evalúa el desempeño.

La Administración del Desempeño es una habilidad gerencial crítica en toda empresa moderna, siendo un proceso del cual son responsables tanto el evaluador como el evaluado y cuya finalidad es el logro de los objetivos organizacionales y el desarrollo profesional de los trabajadores. Así, los aspectos cualitativos del desempeño, es decir, como realizan el trabajo, serán evaluados a través del instrumento Perfil del Desempeño.

Este instrumento tiene por objetivo otorgar una descripción del desempeño, generar un conocimiento acabado de los elementos cualitativos del trabajo con respecto a los evaluados y establecer instancias, entre evaluador y evaluado, para fomentar aquellas características positivas y mitigar las negativas, asociadas al comportamiento de los empleados.

El área de Planificación y Desarrollo, dependiente de Recursos Humanos, es la encargada de llevar a cabo este proceso y de confeccionar el esquema de evaluación. Este esquema distingue entre aquellas personas que tienen empleados a su cargo, evaluándolas mediante un instrumento llamado “Perfil del Desempeño Supervisores”, y aquellas que no poseen esta responsabilidad, utilizando el instrumento “Perfil del Desempeño”.

La evaluación es realizada una vez al año, más específicamente a fines del mes de noviembre. El proceso completo finaliza en el mes de abril, ya que existe una instancia formal de apelación y aquellos que han sido evaluados de manera no satisfactoria deben incurrir en un plan de mejoramiento del desempeño, el cual finaliza en dicho mes con la determinación de los resultados definitivos.

A diferencia del proceso anterior, la información sólo se obtiene a través de la observación directa, en donde los criterios que se consideran en esta evaluación corresponden a los del tipo subjetivo.

Todo el banco es evaluado, independiente de si pertenece o no a un sindicato, es decir, los 1.260 empleados participan de dicho proceso.

El método que se utiliza se asemeja al denominado Lista de Verificación, en donde existen tres grandes grupos de competencias: Factores Básicos, que incluye factores tales como dominio técnico, orientación a resultados, crecimiento profesional, responsabilidad y planificación; Complementarios, que contiene: adaptabilidad, autonomía, iniciativa y resolución de problemas; y por último, Relaciones Interpersonales, que posee factores como trabajo en equipo, contribución al clima laboral y comunicación. Todas estas competencias son evaluadas mediante cinco opciones: excepcional, muy bueno, bueno, regular y malo.

Para mitigar las diferencias de interpretación entre evaluadores con respecto a los niveles de desempeño señalados, se ha determinado una definición para cada uno de estos:

**Excepcional:** El desempeño de la persona supera amplia y constantemente lo que se espera para su cargo, demostrando logros o conductas excepcionales en el factor evaluado. Cumple de manera sobresaliente con todos los aspectos que se describen y destaca por su excelente desempeño en este ámbito.

**Muy Bueno:** El desempeño de la persona supera lo que se espera para su cargo en el factor evaluado. En esta dimensión la persona realiza una muy buena labor que sobrepasa las expectativas del supervisor y las necesidades del área.

**Bueno:** El desempeño de la persona cumple con todo lo que se espera para su cargo en el factor evaluado. En esta dimensión la persona realiza una buena labor que satisface las expectativas del supervisor y las necesidades del área.

**Regular:** El desempeño de la persona se ajusta a los requerimientos generales del cargo, aun cuando algunos aspectos no están plenamente desarrollados. Puede que en ocasiones necesite apoyo o que su rendimiento no sea constante. Es necesario fortalecer algunas dimensiones para optimizar su desempeño.

**Malo:** El desempeño de la persona no cumple con los requisitos mínimos en el factor evaluado. Existen debilidades que limitan el desempeño que limitan el desempeño y es imprescindible que sean corregidas.

Los resultados poseen un impacto directo en lo que se refiere a capacitación, retroalimentación y posibilidades de desarrollo de carrera. También valida el proceso de reclutamiento y selección de personal.

La Evaluación del Desempeño esta ligada con la revisión anual de remuneraciones, pero sólo es aplicable a aquellos empleados adscritos al sistema de remuneraciones Rol 3, en donde los resultados de la evaluación constituyen una parte de las variables consideradas para revisar la renta de los empleados.

Los resultados establecen que el 87 por ciento de los empleados son evaluados entre los parámetros bueno y excepcional.

### **3.1.4 Finning Chile S.A.**

Finning Chile S.A. es administrada desde Canadá, siendo uno de los distribuidores más grandes del mundo de productos y servicios Caterpillar, con más de 5.000 personas trabajando en tres continentes.

Son representantes de productos Caterpillar en las provincias canadienses de Columbia Británica, Alberta y los Territorios del Noroeste y el Yukon. Son el único distribuidor Caterpillar en toda Inglaterra, Escocia y Gales. En Chile, no sólo representan la marca Caterpillar, sino además a otros fabricantes de conocida trayectoria como: Ingersoll-Rand y Olympian.

En Chile, emplean a más de 1.200 personas, con una red de 11 sucursales propias que aseguran un completo y eficiente respaldo para todos los productos que venden. Sus centros de

Reparación de Componentes (CRCs) y Centros de Distribución de Repuestos (CDRs), junto con un servicio técnico en terreno en más de 20 faenas, prestan un respaldo eficaz para sus clientes, destacándose el apoyo al rubro minero cuyos equipos trabajan las 24 horas del día.

Finning Chile S.A. posee dos procesos orientados a evaluar el desempeño, denominados DARC y PAMPA. El primero corresponde a la evaluación del personal técnico y mecánico que opera bajo el enfoque de SERVICEPRO, el cual es un modelo de administración de personal desarrollado por el grupo de empresas Finning. PAMPA es una metodología relacionada con la evaluación del personal administrativo, desarrollada por Finning Canadá.

### *Evaluación Personal Técnico*

Los objetivos que se persiguen en esta evaluación corresponden a medir las destrezas técnicas, a través del enfoque de SERVICEPRO, el cual incluye un estándar que certifica habilidades de los empleados en términos de conocimiento (relacionado con motores, inyectores, sistemas hidráulicos, sistemas eléctricos, etcétera), es decir, opera como una prueba de conocimientos. El complemento de dicho enfoque esta orientado a evaluar al empleado en términos de rendimiento, productividad, capacidad de comunicarse, etcétera. De esta forma se logra evaluar aquellas habilidades cualitativas o blandas de los empleados y aquellas relacionadas con aptitudes en el manejo de maquinaria.

El encargado de llevar a cabo esta evaluación es el área de Capacitación, y es realizada una vez al año, donde es evaluado el 100 por ciento de los trabajadores técnicos o mecánicos.

Claramente la evaluación relacionada con el grado de conocimiento de los trabajadores, obtiene la información a través de la medición de resultados, mientras que la evaluación referida a las características cualitativas de los empleados se basa en la observación directa.

Los parámetros a evaluar van relacionados con el puesto de trabajo, es decir, las pruebas de conocimiento se diseñan de acuerdo a cada tipo de empleado y su cargo, mientras que la evaluación de características cualitativas no distingue las diferencias en los puestos de trabajo.

Los evaluadores de destrezas técnicas son formados en cursos especiales en Estados Unidos, mientras que quienes llevan a cabo la evaluación cualitativa, corresponden a los supervisores de cada grupo de trabajo.

El principal uso que se le da a la evaluación técnica es certificar un estándar de servicio determinado por Finning Internacional y Caterpillar Internacional. Además, la información proporcionada por los resultados ayuda a establecer la cantidad de gente capacitada para desarrollar un trabajo determinado o para ser asignada a un proyecto específico. Los usos de la evaluación referida a habilidades cualitativas de la persona, establecen una instancia donde estas características son alineadas con lo que persigue la compañía.

No existen recompensas ligadas directamente a estas evaluaciones, pero sí se puede relacionar, en el caso de la evaluación de conocimiento técnico, una buena calificación con la asignación de la persona a proyectos que posean una mayor rentabilidad, tanto para la empresa como para el empleado.

La mayoría de los trabajadores poseen buenos resultados ya que el estancamiento en el grado de conocimiento, implicaría la desvinculación del empleado de la compañía.



## *Evaluación Gerencial*

Es utilizada hace dos años y corresponde a un modelo basado en el uso de doce competencias que la empresa ha definido como críticas dentro del Desempeño Gerencial. Su objetivo es establecer un pilar en la base de recursos humanos, para determinar necesidades de capacitación, alinear los objetivos de los empleados con los de la empresa, establecer promociones, etcétera. Por lo tanto, son varios los subproductos en los que derivan los resultados de esta evaluación, justificando plenamente la utilización de recursos para llevarla a cabo.

El área encargada de planear el proceso de evaluación corresponde a Recursos Humanos, quien establece un esquema general de evaluación, realizándose una vez al año, y el encargado de ejecutarla es la jefatura de cada área de trabajo.

El establecimiento de las competencias es comunicado al empleado, indicándole en que términos se desea que las cumpla. Luego, a mediados de año se realiza una revisión, entre evaluado y evaluador, para identificar en que medida el desempeño se acerca a los objetivos establecidos.

Si bien los criterios a evaluar son subjetivos, se va documentando todo lo que se afirma en la evaluación para tratar de reducir las ambigüedades que puedan generar los resultados.

Los empleados que son evaluados corresponden a profesionales, ejecutivos y cargos gerenciales, no existiendo un sistema de evaluación para los cargos administrativos medios y bajos.

El método utilizado corresponde a la Lista de Verificación, más específicamente al Método de Escalas, donde los grados van de 1 a 5.

Existe un plan de compensación variable, el que se materializa en un bono. Este se compone de: los resultados de la evaluación gerencial, de la compañía y el aspecto de seguridad de la jefatura, este último, referido a un estándar que mide el número de accidentes de personas ocurridos en una determinada área de trabajo o jefatura, por quienes dichos evaluados son responsables.

### 3.1.5 IBM Chile S.A.C.

En el año 1885, comienzan a gestarse los primeros inventos, los cuales impulsarían años más tarde el desarrollo de lo que hoy es IBM. Su evolución comienza con la comercialización de productos, tales como balanzas, relojes de control y máquinas tabuladoras, hasta lograr los complejos sistemas de computación mediante redes electrónicas. Así, en el año 1921 comienzan las primeras actividades en Chile, para posteriormente instalar la primera oficina de IBM Chile, en el año 1929.

IBM Chile se relaciona con actividades orientadas a la investigación, desarrollo y fabricación de tecnologías de información, incluyendo sistemas informáticos, software, redes, sistemas de almacenamiento y microelectrónica, transformando estas tecnologías en soluciones informáticas y servicios profesionales en todo el mundo.

La Organización sólo cuenta con un proceso de Evaluación del Desempeño que es llevado a cabo anualmente, específicamente en el mes de diciembre por los gerentes de cada área y busca alcanzar los objetivos generales establecidos por el nivel gerencial más alto de la organización.

El proceso de evaluación está conformado por tres pasos:

Paso 1: *Establecer los objetivos*

El nivel gerencial más alto de IBM Chile es el encargado de establecer los objetivos anuales del negocio, para posteriormente comunicárselos a cada gerente de las unidades de negocios. Éstos,

junto a los empleados, determinan los niveles de participación necesarios para cumplir con los objetivos propuestos inicialmente.

### Paso 2: *Documentación de Resultados*

En esta parte, el evaluado es el encargado de documentar todos sus resultados alcanzados durante el transcurso del año, con el fin de mitigar el problema relacionado con el Sesgo por Comportamiento Reciente. Para que la documentación sea apropiada debe considerar calidad, cantidad y resultados.

### Paso 3: *Ranking*

El gerente debe considerar los siguientes factores para clasificar la evaluación:

- Los objetivos definidos y los resultados obtenidos.
- Responsabilidad del cargo y determinar su grado de cumplimiento.
- Comportamiento demostrado durante el transcurso del año.
- Observaciones propias.
- Comparación de resultados con otras áreas que tengan un nivel de responsabilidad similar a la evaluada.
- Impacto de los resultados del evaluado en la organización.

El proceso de evaluación es realizado con el fin de lograr tres objetivos: Compromiso por ganar, es decir, verificar si los resultados se acercan a los objetivos previamente definidos; Compromiso por ejecutar, que hace mención al cumplir en tiempo y forma dichos objetivos; y por último, el Compromiso por el trabajo de equipo que considera aspectos tales como participación, liderazgo, entre otros.

El área encargada de entregar las pautas generales del proceso es la división de Recursos Humanos, siendo el encargado de llevarlo a cabo el gerente de cada unidad de negocio, quien deberá revisar la documentación de los resultados junto al evaluado, para luego determinar el nivel en que se encuentra el empleado, documentando e incorporando comentarios en caso de ser necesario.

El esquema mediante el cual se realiza esta evaluación no considera las diferencias originadas por las actividades de los empleados o por otros criterios, es decir, existe una sola evaluación para todos los empleados de la organización.

El llevar a cabo el proceso de evaluación demora alrededor de cuatro meses, pero existe un calendario llamado Global Personal Business Commitments Program, que considera actividades relacionadas con la programación y ejecución del proceso de Evaluación del Desempeño durante el transcurso de todo del año. Este calendario distingue acciones según los niveles de responsabilidad: Senior Management, Business Unit Management, y Employees.

La información del proceso es obtenida a través de la medición de resultados y los criterios considerados en dicha evaluación corresponden a los de tipo objetivo.

El método que se utiliza se asemeja al denominado Lista de Verificación, el cual considera los tres objetivos de la evaluación mencionados anteriormente.

El proceso considera al cien por ciento de los empleados quienes pueden ser calificados mediante cuatro opciones: Extraordinario, Alcanzado, Sólo algunos alcanzados e Insatisfactorio.

Para reducir diferencias de interpretación entre los evaluadores con respecto a los niveles de desempeño señalados, se ha determinado una definición para cada uno de éstos:

Extraordinario (ranking 4): Los resultados finales que han sido alcanzados por el evaluado son extraordinarios, puesto que excedieron en gran medida a lo indicado en los objetivos.

El evaluado rankeado en este nivel de desempeño, recibirá el 150 por ciento de una cantidad de dinero fija. La cantidad de empleados que alcanzan este nivel de desempeño varía entre un 15 a un 20 por ciento del total evaluado.

Alcanzado (ranking 3): Los resultados finales han resuelto los objetivos indicados por la organización, sin embargo sólo se ha logrado exceder algunos de éstos.

El evaluado rankeado en este nivel de desempeño recibirá el 100 por ciento de una cantidad fija de dinero. Los empleados de IBM Chile que alcanzan esta calificación corresponden al 60 por ciento del total evaluado.

Sólo algunos alcanzados (ranking 2): Los resultados finales han resuelto sólo algunos, o en su mayoría, los objetivos establecidos por la organización.

El evaluado rankeado en este nivel de desempeño recibirá el 60 por ciento de una cantidad fija de dinero. La cantidad de empleados que alcanzan este nivel de desempeño corresponde a un 25 por ciento del total evaluado.

Insatisfactorio (ranking 1): Considerando las responsabilidades del empleado, el impacto de los resultados, su ejecución y su comportamiento con el equipo de trabajo, su resultado ha sido insatisfactorio. Por lo tanto se requiere de una mejora inmediata, significativa y sostenida.

El evaluado rankeado en este nivel, no recibirá monto alguno. La cantidad de empleados que alcanzan este nivel corresponde a un 2 por ciento del total evaluado.

En este nivel, el evaluador deberá especificar el área en donde se necesita una mejora sostenida e inmediata (capacitación), además de estipular el período de tiempo en el que debiese materializar y demostrar dicha mejora. Una vez finalizado el proceso de capacitación, el evaluador deberá determinar nuevamente el ranking apropiado del empleado y en caso de no existir mejoras, el evaluado deberá ser desvinculado de la organización.

## **3.2 ORGANIZACIONES PÚBLICAS SELECCIONADAS**

### **3.2.1 Universidad De Chile**

La Universidad de Chile es una Institución de Educación Superior que, a través de sus funciones de docencia, de investigación, de creación artística y de extensión, preserva, acrecienta y transmite la cultura y cumple las políticas universitarias orientadas a los intereses y necesidades nacionales. A la Universidad de Chile le corresponde la atribución privativa y excluyente de reconocer, revalidar y convalidar títulos profesionales obtenidos en el extranjero, sin perjuicio de lo dispuesto en los tratados internacionales. También le compete pronunciarse sobre convenios o tratados internacionales relativos a la educación superior que el Gobierno de Chile tenga interés en suscribir con otros gobiernos o entidades internacionales y extranjeras. La Universidad de Chile es persona Jurídica de Derecho Público autónoma, con patrimonio propio y con domicilio en la ciudad de Santiago. Su representante legal es el Rector.

La Universidad de Chile cuenta con un proceso de Evaluación del Desempeño aplicable al personal del Estamento no académico, el cual posee como base las normas contempladas en el Estatuto Administrativo y en el Decreto 1.825 de 1998.

El proceso de evaluación tiene por objetivo contribuir a la mejora en la gestión de la Universidad, a través de la evaluación de los comportamientos de las personas en relación al rol asignado en el trabajo. Además pretende ser un mecanismo que favorezca las relaciones laborales entre jefes y subordinados, mediante la utilización de herramientas de comunicación adecuadas a cada circunstancia.



Por otro lado, esta evaluación servirá de base para el ascenso, los estímulos y eliminación de personal.

El área de personal es la responsable del proceso de evaluación y los encargados de ejecutarlo son los jefes directos, quienes son los encargados de la precalificación y calificación. No serán calificados el jefe superior de la institución, su subrogante legal, los integrantes de la junta calificadora central, los delegados del personal y los dirigentes de las asociaciones de los funcionarios, salvo que los delegados y dirigentes antes mencionados lo soliciten y por último los funcionarios que hubiesen desempeñado sus funciones por un lapso inferior a seis meses, ya sea de forma continua o discontinua dentro del respectivo período de calificación.

El proceso anual de calificación comprende el período desde el 1 de septiembre al 31 de agosto del año siguiente y está compuesto por cuatro etapas:

*Desempeño anual.* Corresponde al período desde el 1 de septiembre al 31 de agosto del año siguiente. En este período se efectúan las anotaciones de mérito y demérito y se confeccionan los dos informes de desempeño (marzo y julio).

*Precalificación.* Es la evaluación previa que realiza el jefe directo del funcionario.

*Calificación.* Corresponde a la evaluación efectuada por la junta Calificadora, teniendo como base la precalificación realizada por el jefe directo del funcionario.

*Apelación y Reclamo.* Instancia creada con el fin de que el funcionario comunique sus diferencias formalmente frente a la resolución de la Junta Calificadora.

## *Desempeño Anual*

Durante el periodo de calificación, el jefe directo deberá emitir dos informes de desempeño referidos al comportamiento laboral de cada funcionario por el período de cinco meses. El primer informe es elaborado en el mes de marzo de cada año y comprende el periodo entre el 1 de septiembre al 31 de enero del año siguiente. El segundo informe es elaborado en el mes de julio de cada año y comprende el periodo entre el 1 de febrero al 30 de junio del mismo año.

Ambos informes deberán ser notificados al funcionario personalmente por el jefe directo, dentro del plazo de diez días. Lo anterior tiene como objetivo tanto comunicar las fortalezas y debilidades del desempeño del funcionario respecto de su trabajo como la oportunidad en que el jefe directo tome conocimiento de la opinión del funcionario respecto a su trabajo y evaluación.

## *Precalificación del Jefe Directo*

La precalificación es el acto mediante el cual el jefe directo evalúa el desempeño anual de los funcionarios de su dependencia, teniendo en cuenta los antecedentes de la hoja de vida, entre los que se encuentran:

- Anotaciones de mérito y/o demérito (si los hubiere)
- Dos informes de desempeño, elaborados por el propio jefe directo.
- Antecedentes de cursos de capacitación y /o medidas disciplinarias a consecuencia de la aplicación de una investigación sumaria o sumario administrativo ejecutoriado durante el periodo, si existiesen.

- Informe del jefe de personal con datos sobre: atrasos descontados; días no trabajados y otros.

La precalificación será efectuada por el jefe directo en el documento de Hoja de Precalificación, que el jefe de oficina de personal entregará junto con la hoja de vida del funcionario.

Una vez asignadas las notas, el jefe directo debe notificar personalmente al funcionario acerca de la precalificación. El funcionario puede formular observaciones a la precalificación del jefe directo, para ello cuenta con un plazo de cinco días, contados desde la fecha de notificación. Estas observaciones deberán ser presentadas en la oficina de personal dentro del plazo indicado en el documento hoja de observaciones del funcionario.

### *Calificación*

La calificación será realizada por la Junta Calificadora Central, que estará compuesta por los cinco funcionarios de más alto nivel jerárquico, con excepción del rector, y por un representante del personal.

La notificación de la resolución de la Junta Calificadora se realizará dentro del plazo de cinco días, contado desde la fecha de la última sesión de calificaciones.

### *Apelación y Reclamo*

El funcionario tendrá derecho a realizar una apelación frente a la resolución de la Junta Calificadora dentro del plazo de cinco días, contados desde la fecha de notificación.

La apelación debe ser dirigida al Rector y presentada por escrito, con los fundamentos correspondientes por el propio funcionario en la Oficina de Partes de la Rectoría.

La apelación será resuelta por el Rector, quien para decidir sobre cada caso, deberá tener la hoja de vida, la precalificación y los antecedentes que proporcione el propio funcionario. La apelación será resuelta en el plazo de quince días contados desde su presentación.

Con respecto a la información necesaria para evaluar, esta es obtenida a través de la observación directa y por medición resultados, existiendo previamente una definición de metas.

El método corresponde al denominado Lista de Verificación, más específicamente de Escalas Numéricas, en donde existen tres grandes factores a evaluar que se descomponen en varios subfactores:

- Rendimiento: Está relacionado con el trabajo ejecutado por el funcionario, en cuanto al cumplimiento de las tareas asignadas.
  - Cumplimiento con la labor realizada: Se refiere al cumplimiento del trabajo correspondiente al cargo, rapidez y la oportunidad en su ejecución. Mide el resultado del trabajo en comparación con estándares previamente establecidos.

- Calidad de la labor realizada: Se consideran las características de la labor ejecutada, la ausencia de errores en el trabajo y la habilidad de su ejecución. Mide la ejecución del trabajo para alcanzar un resultado predeterminado.
  
- Condiciones personales: Está relacionado con la actitud del funcionario en su vinculación con los demás, es decir, su habilidad y destreza en el desempeño de su función como en la forma en que se relaciona con otras personas.
  - Interés por el trabajo que realiza: Está diseñado para medir el interés que demuestra el funcionario en el cumplimiento de las obligaciones que impone el cargo o función. También la disposición que demuestra el funcionario por proposiciones de actividades y soluciones ante los problemas que presenta el trabajo. Se incluye en este subfactor la proposición de objetivos/metas y nuevos procedimientos para la mejor realización del trabajo.
  - Capacidad para realizar trabajo en equipo: Está destinado a medir la facilidad de integración del funcionario en equipos de trabajo, así como la colaboración eficaz que éste presta cuando se requiere que trabaje con grupos de personas.
  
- Comportamiento Funcionario: Este factor evalúa la conducta del funcionario en el cumplimiento de sus obligaciones.
  - Cumplimiento de Normas e Instrucciones: Esta relacionado con la medición de los comportamientos del funcionario en cuanto al respeto a los reglamentos e instrucciones, su jefe directo y a los demás deberes estatuarios.

- Asistencia y puntualidad: Este subfactor mide la presencia o ausencia del funcionamiento en el lugar de trabajo y la exactitud en el cumplimiento de la jornada de trabajo.

En su medición se recomienda distinguir la diferencia entre los aspectos de asistencia y puntualidad. No se debe considerar el tiempo no trabajado por el funcionario por causas reglamentarias, tales como licencias médicas, permisos administrativos y feriados legales, ya que forman parte de los derechos funcionarios.

El evaluador calificara los factores y subfactores que se señalaron, por medio de notas que tendrán los siguientes valores y conceptos:

Nota 9-10, Óptima : Generalmente su desempeño, excede los requerimientos que exige el desarrollo de su cargo.

Nota 7-8, Buena : Su desempeño satisface completamente los requerimientos exigidos para el desarrollo del cargo.

Nota 5-6, Satisfactoria : Su desempeño generalmente satisface los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.

Nota 3-4, Insuficiente : Su desempeño es inferior a los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.

Nota 1-2, Deficiente : No cumple con los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.

Las notas de los subfactores respectivos deberán expresarse en notas sin decimales, correspondiendo a la nota de cada factor el promedio aritmético de las notas asignadas a los subfactores respectivos.

Los coeficientes de evaluación están ligados según la estructura organizacional del funcionario. La estructura está compuesta por cinco plantas las cuales son: Directiva, Profesional, Técnica, Administrativa y Auxiliar. Por lo tanto la ponderación será de la siguiente forma:

Planta	Rendimiento	Condiciones Personales	Comportamiento Funcionario
Directiva	4.5	3.5	2.0
Profesional	4.0	3.5	2.5
Técnica	4.0	3.5	2.5
Administrativa	4.0	3.0	3.0
Auxiliar	4.0	3.0	3.0

Luego, las notas asignadas a los factores se multiplicarán por el coeficiente que se establece a cada uno de ellos, según la planta, lo que dará el número de puntos de cada factor. La suma de los mismos dará el puntaje final y la lista de calificaciones que corresponde al funcionario.

De acuerdo a lo anterior, los funcionarios serán ubicados en la lista de calificaciones de acuerdo al siguiente puntaje:

Lista	Puntaje		Concepto de Lista
	De	a	
1	81	100	Distinción
2	46	80	Buena
3	30	45	Condicional
4	10	29	Eliminación

Entre un 98% a un 99% del total de los empleados evaluados se encuentra en el concepto de Distinción.

### **3.2.2 Subsecretaría De Transportes**

La Subsecretaría de Transportes es una organización pública dependiente del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones. Entre sus funciones destacan la de ser colaborador inmediato del Ministro de Transportes y Telecomunicaciones, en conformidad con las políticas sectoriales e instrucciones que éste imparta; diseñar, ejecutar y supervisar las políticas y normas de tránsito y transporte, en especial aquellas relativas al transporte público que garanticen un mejor y mayor acceso a este servicio por parte de la comunidad; y desempeñar las demás funciones que la ley le asigne.

Entre los objetivos estratégicos tenemos: mejorar la calidad de los servicios de transporte público, reduciendo los tiempos de viaje e incrementando la comodidad, seguridad y accesibilidad para los



usuarios; racionalizar la utilización de las vías en las ciudades que presentan problemas de circulación vehicular y contaminación; mejorar las condiciones de seguridad de tránsito en el espacio vial utilizado tanto por peatones como por vehículos; controlar y fiscalizar la calidad de los servicios de transporte y las condiciones técnicas de los vehículos; y, por último, efectuar el seguimiento de las políticas sectoriales en aplicación en los ámbitos ferroviario, marítimo-portuario y transporte de carga.

En cuanto a la cantidad de empleados que posee la Subsecretaría, la dotación total asciende a 604 personas, divididos según su función dentro de la organización: 27 directivos profesionales, 7 directivos no profesionales, 66 profesionales, 16 técnicos, 95 administrativos, 22 auxiliares. Además de 371 personas que prestan sus servicios a Honorarios.

Los sueldos promedios, separados por sexo, se muestran a continuación:

**Directivos profesionales:** 24 hombres con un sueldo promedio de \$ 2.237.821 y 3 mujeres con \$ 2.472.369; **Directivos no profesionales:** 2 hombres con un sueldo promedio de \$ 572.140 y 5 mujeres con \$ 636.680; **Profesionales:** 33 hombres con un sueldo promedio de \$ 1.174.053 y 33 mujeres con \$ 1.215.646; **Técnicos:** 7 hombres con un sueldo promedio de \$ 447.355 y 9 mujeres con \$ 469.235; **Administrativos:** 35 hombres con un sueldo promedio de \$ 429.809 y 60 mujeres con \$ 481.936; **Auxiliares:** 17 hombres con un sueldo promedio de \$ 282.614 y 5 mujeres con \$ 277.176; y, por último, **Honorarios:** 269 hombres con un sueldo promedio de \$ 580.995 y 102 mujeres con \$ 456.845.

En la Subsecretaría de Transportes se lleva a cabo sólo una evaluación, a través de un sistema de calificación, el cual tiene por objeto evaluar el desempeño y las aptitudes de cada funcionario, atendidas las exigencias y características de su cargo. La hoja de vida y la hoja de calificaciones constituyen los elementos básicos del sistema de calificaciones. Además, como un instrumento auxiliar al proceso, existen informes de desempeño, los cuales consideran observaciones generales relativas a la conducta del funcionario.

La hoja de vida es el documento en que se anotan todas las actuaciones del empleado que impliquen una conducta o “desempeño funcionario” destacado o reprochable, durante el respectivo período de calificación. Esta es llevada para cada funcionario, manteniéndose actualizada y estando a disposición del funcionario cada vez que lo requiera.

La hoja de calificaciones es el documento en el cual la Junta Calificadora o el Jefe directo resume y valora anualmente el desempeño de cada funcionario en relación a los factores de calificación.

La Evaluación del Desempeño posee como objetivo obtener información para decidir con respecto a ascensos, estímulos y la eliminación del empleado.

En cuanto a la utilización de recursos para llevar a cabo esta evaluación se justifican debido a que la autoridad necesita saber cómo se están desempeñando sus funcionarios, si están cumpliendo con sus objetivos, etcétera.

El Departamento de Personal es el encargado de confeccionar el esquema de evaluación, el cual está regido por el Reglamento General de Calificaciones de la Administración Pública. Posteriormente, se envían los antecedentes necesarios a los Jefes respectivos para que califiquen a su personal.

El Jefe Superior de la institución es personalmente responsable del cumplimiento de la evaluación. Para tal efecto, debe instruir a la oficina encargada de personal, para que se encargue de que el proceso de calificaciones se desarrolle en los plazos y según los procedimientos previamente establecidos.

El Reglamento General es muy rígido en cuanto a la implantación de nuevos sistemas, no dando la oportunidad a nuevas ideas o mejoras al proceso de evaluación.

La evaluación se aplica desde el año 1998, en el cual se dictó el Reglamento General de Calificaciones de la Administración Pública. En el año 1999, es emitida una resolución la cual obliga efectuar algunas modificaciones al actual reglamento, como medida de mejora en los objetivos que persiguen la evaluación.

El período objeto de calificación comprende doce meses de desempeño funcionario, desde el 1° de septiembre al 31 de agosto del año siguiente.

El proceso de calificaciones se inicia el 1° de septiembre y queda terminado a más tardar el 30 de noviembre de cada año. La calificación sólo podrá considerar la actividad desarrollada por el funcionario durante el respectivo período de calificaciones.

Cabe destacar que la evaluación general es el resultado de dos evaluaciones parciales (en donde la primera, abarca el período: 1 de septiembre - 31 de enero; y la segunda, 1 febrero - 31 de agosto) y precalificaciones, las cuales tienen por objeto corroborar la Evaluación General de Desempeño.

El día 21 de septiembre la Junta Calificadora se reúne para consensuar todas las calificaciones, cerrando el proceso el día 31 de noviembre.

La información para evaluar se obtiene mediante observación directa y medición de resultados.

Los criterios de evaluación son objetivos y subjetivos. En el caso del uso de criterios objetivos están la cantidad de trabajo efectuada, el cumplimiento de horario de inicio y término de la jornada, etcétera. Y entre los subjetivos están la calidad de la labor realizada, el conocimiento del trabajo, capacidad para realizar trabajo en grupos etcétera.

Esta evaluación agrupa los siguientes factores:

Factor 1. Rendimiento

Mide el trabajo ejecutado durante el período, en relación a las tareas encomendadas y comprende los siguientes subfactores:

- Cantidad de trabajo.
- Calidad de la labor realizada

Factor 2. Condiciones personales

Evalúa aquellas aptitudes del funcionario vinculadas directamente con el cumplimiento de sus funciones y comprende los siguientes subfactores:

- Conocimiento del trabajo.
- Capacidad para realizar trabajos en grupo
- Relaciones Interpersonales.

### Factor 3. Comportamiento funcionario

Evalúa la conducta del funcionario en el cumplimiento de sus obligaciones y comprende los siguientes subfactores:

- Cumplimiento de horario de inicio y término de la jornada.
- Permanencia en el lugar de trabajo.
- Cumplimiento de la normativa general que rige al Servicio y de los deberes estatutarios.
- Cumplimiento de las órdenes que se le imparten para la ejecución de las funciones que desarrolla.

En la evaluación se usa el Método de Escala Gráfica de Calificación, adicionando un esquema narrativo en donde los evaluadores exponen alcances del desempeño de los empleados. Así, a cada subfactor se le asigna una nota con escala de 1 a 10, correspondiendo la nota de cada factor al promedio aritmético de las notas asignadas a los subfactores respectivos. Las notas asignadas a los factores se multiplican por el coeficiente que se establece para cada uno de ellos, lo que da el número de puntos de cada factor, y la suma de los mismos dará el puntaje final.

Adicionalmente, sólo para funcionarios con unidad a su cargo y que perciban asignación de responsabilidad, se agrega un cuarto factor:

### Factor 4. Supervisión

Con los siguientes subfactores:

- Liderazgo.
- Planificación del trabajo.
- Manejo de conflictos.

Con respecto a la evaluación de los evaluadores, ésta se efectúa de manera ascendente. Por ejemplo, el Subsecretario de Transportes evalúa al Jefe de la División de Administración y Finanzas; éste evalúa a los Jefes de los Departamentos Administrativo, Coordinación y Gestión, Contabilidad y Finanzas e Informática, y así sucesivamente.

Todas las personas que trabajan en la Subsecretaría deben ser evaluados (personal de planta, planta suplente y adscrita, y a contrata), a excepción del Jefe Superior, su subrogante legal, los integrantes de la Junta Calificadora Central, los delegados del personal, los dirigentes de las asociaciones de funcionarios y el personal a honorarios, salvo que los delegados y dirigentes antes mencionados lo soliciten, y los funcionarios que por cualquier causa hubieren desempeñado efectivamente sus funciones por un lapso inferior a seis meses, ya sea en forma continua o discontinua dentro del respectivo período de calificación. Dichos funcionarios conservan la última calificación cuando corresponda.

Actualmente, no existen recompensas individuales ligadas a la Evaluación del Desempeño efectuada en esta institución, debido a la aplicación del nuevo trato laboral (ver anexo N°1), impartido por el gobierno como medida de modernización del estado, incentivando el trabajo en equipo hacia el logro de los objetivos colectivos, lo cual evita la comparación entre los empleados. Con esto, si determinados equipos de trabajos cumplen con los Programas de

Mejoramientos de Gestión (PMG), pueden recibir recompensas a nivel grupal por el cumplimiento de estos objetivos.

Por último, entre los principales problemas que cuenta el sistema actual de evaluación se encuentran:

Atrasos en la revisión, debido al incumplimiento de los plazos definidos por el Departamento de Personal.

Al parecer el sistema de evaluación no refleja las calificaciones reales de los empleados, ya que estas serían inferiores a las registradas actualmente. Esto se haría con el objeto de no perjudicar la carrera laboral de los trabajadores, es decir, corresponde a un problema de Condescendencia por parte de los evaluadores.

Todos los funcionarios, incluido el personal a contrata, son calificados anualmente en alguna de las siguientes listas: Lista N° 1, de Distinción; Lista N° 2, Buena; Lista N° 3; Condicional; y lista N° 4, de Eliminación. La calificación evaluará los factores y subfactores por medio de notas que tendrán los siguientes valores y conceptos:

- |                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| <b>Nota 9 - 10, Óptimo:</b>       | Generalmente su desempeño excede los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.         |
| <b>Nota 7 - 8, Buena:</b>         | Su desempeño satisface completamente los requerimientos exigidos para el desarrollo del cargo. |
| <b>Nota 5 - 6, Satisfactorio:</b> | Su desempeño generalmente satisface los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.      |
| <b>Nota 3 - 4, Insuficiente:</b>  | Su desempeño es inferior a los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.               |

**Nota 1 - 2, Deficiente:** No cumple con los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.

Cabe destacar el hecho que sobre el 90% de las personas son evaluadas entre los tramos de Distinción y Buena.

### **3.2.3 Subsecretaría De Telecomunicaciones**

En 1977 fue creada la Subsecretaría de Telecomunicaciones, Subtel, dependiente del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, convirtiéndose en una respuesta a la necesidad de un organismo superior para dirigir, orientar, controlar, fomentar y desarrollar las telecomunicaciones en Chile, con un alto nivel técnico profesional, específico para las telecomunicaciones y suficientemente dinámico y ejecutivo para cumplir sus funciones y la importancia de las telecomunicaciones como factor para el desarrollo socioeconómico del país.

La misión se define como la de promover el acceso a los servicios de telecomunicaciones a calidad y precios adecuados, contribuyendo a impulsar el desarrollo económico y a mejorar la calidad de vida de la población. Lo anterior, mediante la definición y aplicación de políticas y marcos regulatorios que estimulen el desarrollo de las telecomunicaciones, en un ambiente de sana competencia y creando los incentivos necesarios para satisfacer los requerimientos de todos los sectores.

En cuanto a la cantidad de empleados que posee la Subsecretaría, la dotación total asciende a 220 personas, divididos en 65, 84 y 71 empleados correspondientes a empleados de planta, a contrata y a honorarios, respectivamente, en donde aproximadamente el 36% de la Organización está ocupada por personal femenino.



En relación a su calidad jurídica, los empleados se dividen en Directivos, Profesionales, Técnicos, Administrativos y Auxiliares.

Con respecto a los sueldos promedios, éstos ascienden a \$ 450.000, en donde el índice de rotación anual de personal alcanza un 5%.

En la Subsecretaría de Telecomunicaciones se lleva a cabo un proceso orientado a la Evaluación del Desempeño, a través de un sistema de calificación, el cual tiene por objeto evaluar el desempeño y las aptitudes de cada funcionario, atendidas las exigencias y características de su cargo. La hoja de vida y la hoja de calificaciones constituyen los elementos básicos del sistema de calificaciones. A su vez, la hoja de precalificación y los informes de desempeño constituyen elementos auxiliares del mismo.

Adicionalmente se realizan talleres de clima laboral para ver el impacto que provoca la Evaluación del Desempeño en la Organización, participando tanto evaluadores como evaluados.

La Evaluación de Desempeño efectuada sirve de base para tomar decisiones relativas a la permanencia en el servicio de los empleados, capacitación en las áreas en las que estos necesitan reforzar y para el cumplimiento de los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG).

En cuanto a la utilización de recursos para llevar a cabo esta evaluación se justifican debido a que la Autoridad necesita saber cómo se están desempeñando sus funcionarios en relación con la consecución de los objetivos individuales en aras de un mejor desempeño individual y Organizacional.

El Departamento de Personal es el encargado de confeccionar el esquema de evaluación, el cual está regido por el Reglamento General de Calificaciones de la Administración Pública.

La responsabilidad de la ejecución de la evaluación recae en los jefes directos, debido a que éstos son las personas más capacitadas para efectuar esta función.

Cabe destacar que el Proceso Calificatorio se desarrolla mediante tres etapas:

*Precalificación.* Es la evaluación previa realizada por el Jefe directo del funcionario.

*Calificación.* Corresponde a la evaluación realizada por la Junta Calificadora que corresponda, teniendo como base la precalificación realizada por el Jefe directo del funcionario. Dicha Junta estará integrada por los cinco funcionarios de más alto nivel jerárquico de la Organización en las respectivas regiones y por un representante del personal elegido por éste.

*Apelación y reclamo.* Se refiere a los recursos con que cuenta el funcionario contra la resolución de la Junta Calificadora. Por ejemplo, si el funcionario es mal evaluado puede apelar en el mismo acto de notificación de la resolución de la Junta Calificadora o dentro del plazo de cinco días contado desde la fecha de notificación. Sólo en caso excepcionales, calificados por la Junta, el plazo para apelar podrá ser hasta diez días contados desde la fecha de notificación.

La Evaluación se aplica desde el año 1998, en el cual se dictó el Reglamento General de Calificaciones de la Administración Pública. Además, considerando las particularidades que revisten las funciones que realiza la Subsecretaría de Telecomunicaciones, y en consecuencia sus funcionarios, se emitió dentro del mismo año una Resolución la cual obliga efectuar algunas modificaciones. Desde esta modificación, no se ha establecido ningún tipo de cambios a la

Evaluación de Desempeño debido a que el Reglamento General de Calificaciones es muy rígido en cuanto a la implantación de nuevos sistemas.

El período objeto de calificación comprende doce meses de desempeño funcionario, desde el 1 de septiembre al 31 de agosto del año siguiente.

El proceso de calificaciones se inicia el 1 de septiembre y queda terminado a más tardar el 30 de noviembre de cada año. Presentando un informe de calificación cada cinco meses al Departamento de Personal con el fin de efectuar un seguimiento a las calificaciones de los evaluados.

En cuanto a la obtención de la información para evaluar, ésta se efectúa mediante observación directa y medición de resultados, en donde se va documentando mediante los informes periódicos, precalificaciones y hojas de vida.

Los criterios utilizados para evaluar el desempeño son objetivos y subjetivos.

La calificación evalúa factores y subfactores por medio de notas que tendrán los siguientes rangos y conceptos:

Nota	Concepto
4,5 – 5,0	Sobresaliente
3,5 – 4,4	Bueno
2,5 – 3,4	Satisfactoria

1,5 – 2,4	Insuficiente
1,0 – 1,4	Deficiente

La nota de cada factor corresponde al promedio aritmético de las notas asignadas a los subfactores respectivos. Las notas asignadas a los factores se multiplican por el coeficiente que se establece para cada uno de ellos, lo que da el número de puntos de cada factor, y la suma de los mismos da el puntaje final y la lista de calificación que corresponda al funcionario.

Los factores y subfactores que se evalúan son los siguientes:

- Rendimiento: evalúa el trabajo ejecutado durante el período.

Comprenderá la valoración de los siguientes subfactores:

- Cantidad de trabajo
- Calidad de la labor realizada

- Condiciones personales: evalúa aquellas aptitudes del funcionario vinculadas directamente con el cumplimiento de sus funciones.

Comprenderá la valoración de los siguientes subfactores:

- Interés por el trabajo que realiza.
  - Iniciativa.
  - Capacidad para realizar trabajos en equipo.
  - Liderazgo.
- Comportamiento funcionario: evalúa la conducta del funcionario en el cumplimiento de sus obligaciones.

Comprenderá la valoración de los siguientes subfactores:

- Puntualidad.
- Asistencia.
- Cumplimiento de normas e instrucciones.

Los coeficientes por los que se debe multiplicar la nota asignada a cada factor para obtener el respectivo puntaje, son los siguientes:

Planta	Rendimiento	Condiciones Personales	Comportamiento Funcionario
Directiva	4.5	4.5	1.0
Profesional	4.5	4.5	1.0
Técnica	4.5	4.5	1.0
Administrativa	4.0	4.0	2.0

Auxiliar	4.0	4.0	2.0
----------	-----	-----	-----

Los empleados son ubicados en las listas de calificaciones de acuerdo con el siguiente puntaje:

Lista	Puntaje		Concepto de Lista
	De	a	
4	45	50	Distinción
3	25	44.99	Buena
2	16	24.99	Condicional
1	10	15.99	Eliminación

La evaluación de los evaluadores se realiza de forma ascendente, en donde si el Jefe de un determinado Departamento de la Organización es el encargado de precalificar a sus empleados que tiene a cargo, a su vez es evaluado por el Jefe de la División respectiva a la que pertenece el Departamento. Por su parte, los Jefes de División son evaluados directamente por la instancia superior representada por el Subsecretario de Telecomunicaciones, Autoridad máxima de la Organización.

El ciento por ciento de los empleados de la Subsecretaría debe ser evaluado, ascendiendo a 140 empleados. Se excluyen de esta evaluación: el Jefe Superior, su subrogante legal, los integrantes de

la Junta Calificadora Central, los delegados del personal, los dirigentes de las asociaciones de funcionarios y el personal a honorarios.

En la Evaluación se usa el Método de Escala Gráfica de Calificación, adicionando una forma narrativa en donde los evaluadores exponen alcances del desempeño de los empleados.

En forma adicional se usa el Método de Incidentes Críticos a través de las hojas de vida de cada funcionario, anotando los comportamientos tanto buenos como malos.

Es importante mencionar que si el funcionario es calificado dentro de la lista 4, o bien por dos años consecutivos en la Lista 3, deberá retirarse del servicio. Por otro lado se establece un escalafón disponiendo a los funcionarios de cada grado de la respectiva planta en orden decreciente conforme al puntaje obtenido, con el fin de establecer posibles promociones, en caso de que la Organización lo necesitare

Actualmente, con la aplicación del Nuevo Trato Laboral, no existen recompensas individuales ligadas a la Evaluación del Desempeño, sino que se incentiva el trabajo en equipo hacia el logro de los objetivos colectivos, lo cual evita la comparación entre los empleados. Con esto, si determinados equipos de trabajos cumplen con los PMG, pueden recibir recompensas cuatrimestrales por el cumplimiento de estos objetivos, el cual asciende al doce por ciento de su sueldo bruto.

Entre los principales problemas que cuenta el sistema actual de evaluación se encuentran:

Incumplimiento de los plazos de entrega de las precalificaciones por parte de los evaluadores.

Con la aplicación de la Ley de Nuevo Trato Laboral, al parecer solo unos pocos empleados realizan sus funciones a conciencia, debido a que los premios van asociados al cumplimiento de objetivos por equipos de trabajo. Así, algunos empleados podrán esperar que sus compañeros de equipo realicen un mayor esfuerzo con el fin de obtener algún reconocimiento.

Cabe destacar que atendiendo a los principales problemas relacionados con los sesgos que puedan tener los evaluadores, principalmente aquel provocado por el efecto halo, el Departamento de Personal ha estado realizando reuniones con estos, en las cuales se les entrega información y orientación con el fin de apoyar el buen funcionamiento del proceso de evaluación.

En la última calificación efectuada en el año recién pasado (año 2002), en la Lista N° 1 se encontró aproximadamente el ochenta por ciento de los evaluados (110 empleados), mientras que en la N° 2, se encontró el veinte por ciento restante ( 30 empleados).

### **3.2.4 Banco Central De Chile**

El Banco Central de Chile fue creado en virtud del decreto ley N° 486 del 21 de agosto de 1925. Corresponde a un organismo autónomo, de rango constitucional, de carácter técnico, con personalidad jurídica, patrimonio propio y duración indefinida. Según la ley se establece su organización, composición, funciones y atribuciones. El Banco tiene por objeto velar por la estabilidad de la moneda y el normal funcionamiento de los pagos internos y externos. Las atribuciones del Banco, para estos efectos, serán la regulación de la cantidad de dinero y de crédito en circulación, la ejecución de operaciones de crédito y cambios internacionales, como, asimismo, la dictación de normas en materia monetaria, crediticia, financiera y de cambios internacionales.



En cuanto a la cantidad de empleados que posee el Banco Central, la dotación total asciende a 560 personas, divididos en 160 empleados de planta administrativa y 400 profesionales. A su vez, dentro del primer grupo, se dividen en 116 empleados dedicados a funciones de servicio y 44 secretarías que apoyan las funciones dentro de la Organización.

Con respecto a los sueldos promedios, éstos ascienden a \$ 500.000. La edad promedio de los empleados se acerca a los 44 años y entre abandonos y despidos suman 10 al año.

En el Banco Central se llevan a cabo dos tipos de Evaluaciones de Desempeño: la Calificación General, y la Calificación Ascendente. La Calificación General, proceso que se relaciona con los objetivos de este trabajo, es aquella en la que el Jefe de Departamento evalúa a todos sus subordinados, mientras que la Calificación Ascendente es aquella en donde los empleados evalúan a sus superiores, siendo realizada una vez al año. El fin de estas Evaluaciones del Desempeño apunta a que los objetivos individuales se alineen con los objetivos organizacionales.

### *Calificación General*

El uso de los recursos para realizar la Evaluación de Desempeño, se justifica debido a que ésta actúa como medio de acercamiento entre subordinados y jefaturas, donde estas últimas van observando la evolución del desempeño de los empleados a través del tiempo.

Los encargados de la confección del esquema de evaluación es el Departamento de Recursos Humanos, el que establece los requerimientos que debía poseer la Evaluación de Desempeño. Se destaca la participación del Departamento de Informática, los que recibieron dichos requerimientos y desarrollaron el software que apoya el proceso. Este tipo de evaluación se aplica desde el año 1997, en el cual se creó el sistema de calificación computacional.

Si bien los encargados de efectuar las evaluaciones son los Jefes de las respectivas Unidades, la encargada de la organización es el Departamento de Desarrollo y Administración de Personal, dependiente del área de Recursos Humanos.

La forma de evaluación es a través del uso del sistema, en donde el evaluador provee de información al software para que éste arroje los resultados finales. La actual aplicación no incorpora la opción aceptar sugerencias debido a que, en el momento de la confección del software, se incorporaron todos los requerimientos de las personas encargadas de las calificaciones.

La Calificación General se realiza una vez al año, proceso que comprende entre el día 1 de enero y el 31 de marzo, período en el cual los evaluadores califican a sus empleados según las metas fijadas junto a Jefes y Gerentes.

La información se obtiene mediante la medición de resultados, en donde la fijación de metas se hace en las reuniones sostenidas tanto con los Jefes como con los Gerentes respectivos a cada área. A los Jefes se les obliga fijar dos reuniones durante el año mientras que los Gerentes son obligados a fijar sólo una, por lo que dos veces al año, con la reunión junto a los Jefes, se van fijando las metas para cumplir con la meta anual de desempeño.

En cuanto a los criterios usados, éstos corresponden tanto a objetivos como subjetivos. En el caso del uso de factores objetivos, por ejemplo está el cumplimiento de metas. Y entre los factores subjetivos están la administración de recursos, el apoyo a la Unidad, etcétera.

Para efectuar la Evaluación de Desempeño, se distinguen tres grandes pautas: Jefaturas, Profesionales y Técnicos, y Administrativos, las que contienen los siguientes parámetros a medir:

Pauta 1: Jefaturas

- Cumplimiento de metas
- Administración de recursos
- Apoyo

Pauta 2: Profesionales y Técnicos

- Cumplimiento de metas
- Aporte
- Integración en el trabajo

Pauta 3: Administrativos

- Cumplimiento del trabajo
- Integración al trabajo
- Productividad

En la Calificación General se utiliza el Método de Escalas, la cual contiene niveles de desempeño que varían desde uno a siete. Así, para cada pauta existe una nota específica, la cual se obtiene mediante el promedio ponderado entre los tres parámetros a medir, para posteriormente clasificarlos en los siguientes grados de evaluación:

Destacado: Supera ostensiblemente el nivel esperado de su desempeño.

Bueno: Cumple con el nivel esperado de desempeño.

Insuficiente: No cumple con el nivel esperado de desempeño.

Durante la evaluación pasada, 402 empleados fueron clasificados en el grado Bueno mientras que 78 evaluados fueron clasificados en el grado Destacado.

Si el funcionario es calificado en los tres factores como Destacado, en la evaluación global mantendrá el grado de Destacado. Al igual si en dos de los factores es calificado como destacado. Si el funcionario posee dos factores dentro del grado Bueno y el restante en el grado Destacado, su evaluación global es de grado Bueno. Al igual si posee dos factores de grado Bueno y uno Insuficiente. Si el funcionario posee dos factores dentro del grado Insuficiente y uno Destacado, conserva el grado de Insuficiente. Al igual si posee dos Insuficientes y uno Bueno.

Si un evaluado es clasificado dentro del Grado Destacado recibe un bono equivalente aproximadamente al treinta por ciento de su sueldo bruto, además de otorgarle una ventaja a la hora de concursar por cargos o a la postulación de becas de estudios.

El ciento por ciento de los empleados del Banco Central debe ser evaluado, siempre y cuando hayan estado activos en el servicio durante seis meses consecutivos dentro del período calificadorio, ascendiendo a 480 empleados evaluados. Los únicos empleados exentos del proceso son: el Gerente y el personal a honorarios.

Una vez evaluados, el empleado calificado dentro del grado Insuficiente tendrá derecho a apelación, en donde debe enviar una carta al Comité para que analice su situación. Si el Comité avala la calificación, el empleado debe dejar su cargo.

El principal problema con que cuenta este proceso corresponde al cumplimiento de los plazos, donde los evaluadores no actúan por iniciativa propia para cumplir con éstos, sino que el

encargado de la calificación debe estar constantemente recordándole a éstos que cumplan con los plazos programados.

### **3.2.5 Caja De Previsión De La Defensa Nacional**

La Caja de Previsión de la Defensa Nacional es una institución pública descentralizada, con personalidad jurídica y patrimonio propio, sujeta a la supervigilancia del Presidente de la República, a través del Ministerio de Defensa Nacional. Las principales funciones de la Caja son las siguientes: pagar los beneficios que se decreten en conformidad a la ley por los organismos correspondientes, tales como pensión de retiro y montepío, desahucio, indemnización por fallecimiento, prestaciones de salud y prestaciones sociales, formar y administrar un capital de reserva para atender el pago total de las pensiones y beneficios que establecen las leyes y administrar el sistema de salud establecido en la ley 12.856 al cual están afectos los imponentes que cotizan en el Fondo de Medicina Curativa y al Fondo Solidario.

En Capredena se lleva a cabo sólo una Evaluación General de Desempeño, a través de un sistema de calificación, el cual tiene por objeto evaluar el desempeño de cada funcionario, según las exigencias y características de su cargo. Para cumplir con este objetivo principal, la Organización utiliza las hojas de registro del proceso precalificatorio y calificadorio, informes de Desempeño, informe de Fortalezas y Debilidades y los Registro de Incidentes Críticos.

El objetivo esencial de la Evaluación es retroalimentar al trabajador respecto a identificar las debilidades, carencias o áreas de mejoramiento en el desempeño de su cargo con el propósito de eliminar o disminuir las causas que originan dichas debilidades y de potenciar o reforzar las fortalezas que el trabajador posee en el desempeño de su cargo.

El uso de recursos para esta herramienta de gestión se justifica debido a que se puede evaluar a todo el personal contratado por la Organización y así establecer las medidas correctivas necesarias, en caso de existir anomalías en el desempeño del trabajador.

La Unidad Técnica del departamento de personal fue el encargado de diseñar el sistema de Evaluación de Desempeño, perfeccionándose a través de una comisión técnica y por la asociación de funcionarios de CAPREDENA.

Según dicta el Reglamento General de Calificaciones, todo Jefe con asignación de responsabilidades debe ser el encargado de evaluar a sus empleados, efectuando todo este proceso mediante el uso de formularios.

Queda exento de todo proceso evaluativo el Secretario General, su subrogante, los integrantes de la Junta Calificadora Central, los delegados del personal, los dirigentes de las asociaciones de funcionarios y el personal a honorarios, salvo que los delegados y dirigentes antes mencionados lo solicitaren, y los funcionarios que por cualquier causa hubieren desempeñado efectivamente sus funciones por un lapso inferior a seis meses, ya sea en forma continua o discontinua dentro del respectivo período de calificación. Dichos funcionarios conservan la última calificación cuando corresponda.

La Evaluación se aplica desde el año 2002, no dando la oportunidad a nuevas ideas en cuanto a Evaluación debido a que el Reglamento General de Calificaciones es muy rígido en cuanto a la implantación de nuevos sistemas.

El proceso de calificaciones se inicia el 1 de septiembre y finaliza el 30 de noviembre de cada año. La calificación sólo podrá considerar la actividad desarrollada por el funcionario durante el respectivo período de calificaciones.

Cabe destacar que la evaluación general anual une dos evaluaciones parciales, en donde la primera, abarca el período: 1 de septiembre - 31 de enero; y la segunda, 1 febrero – 31 de agosto, además de las precalificaciones que tienen por objeto corroborar la Evaluación General de Desempeño.

El día 21 de septiembre la Junta Calificadora se reúne para consensuar todas las calificaciones, cerrando el proceso el día 31 de noviembre.

En cuanto a la obtención de la información, ésta se efectúa mediante observación directa y medición de resultados, en donde se usan las hojas de registro del proceso precalificatorio y calificadorio, informes de Desempeño, informe de Fortalezas y Debilidades y los Registro de Incidentes Críticos.

Los criterios de evaluación son objetivos y subjetivos. En el caso del uso de criterios objetivos están la puntualidad, conocimiento del trabajo, medido a través de test, y entre los factores subjetivos están la calidad de la labor realizada, la responsabilidad, la eficiencia, etcétera.

Los Grados de la Escala de Calificación se detallan a continuación:

Grado 5 (Sobresaliente): 5 puntos      Generalmente su desempeño excede los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.

Grado 4 (Bueno): 4 puntos  
que exige el desarrollo del cargo.

Su desempeño ocasionalmente excede los requerimientos

Grado 3 (Normal): 3 puntos  
desarrollo del cargo.

Su desempeño satisface los requerimientos que exige el

Grado 2 (Deficiente): 2 puntos  
exige el desarrollo del cargo.

Su desempeño es inferior a los requerimientos que

Grado 1 (Malo): 1 punto  
desarrollo del cargo.

No cumple con los requerimientos que exige el

Los funcionarios serán ubicados en las listas de calificaciones de acuerdo con el siguiente puntaje:

Lista	Puntaje		Concepto de Lista
	De	a	
4	41	50	Distinción
3	23	40.99	Buena
2	16	22.99	Condicional
1	10	15.99	Eliminación



La evaluación de Desempeño agrupa los siguientes factores y subfactores:

Factor 1. Rendimiento.

Agrupa los subfactores que se relacionan con el trabajo ejecutado durante el período calificadorio, respecto a las funciones y tareas encomendadas.

- Calidad y confiabilidad del trabajo.
- Cumplimiento de metas y objetivos.
- Eficiencia.
- Atención al usuario.

Factor 2. Condiciones personales.

Agrupa a los subfactores que se relacionan con la aptitud y actitud del funcionario y su vinculación con las demás personas.

- Dirección, Supervisión y Control (nota: este subfactor solamente es aplicado a los Directivos).
- Liderazgo (nota: este subfactor solamente es aplicado a los Directivos).
- Conocimiento y/o Experiencia del trabajo.
- Interés e Iniciativa
- Criterio

- Flexibilidad.
- Discreción.

Factor 3. Comportamiento funcionario.

Agrupar los subfactores que se relacionan con la conducta del funcionario en el cumplimiento de sus obligaciones.

- Responsabilidad, Compromiso y Colaboración.
- Cumplimiento de normas, instrucciones y órdenes.
- Puntualidad.
- Permanencia. (nota: este subfactor solamente es aplicado a los Directivos).

La puntuación asignada a cada subfactor deberá multiplicarse por los porcentajes que a continuación se indican:

	DIRECTIVOS	PROFESIONALES Y TÉCNICOS	ADMINISTRATIVOS	AUXILIARES
FACTOR RENDIMIENTO	PONDERADOR	PONDERADOR	PONDERADOR	PONDERADOR
Calidad y confiabilidad del trabajo.	1,2	1,4	1,2	1,1
Cumplimiento de metas y objetivos.	1,2	1,4	1,2	0,6

Eficiencia	0,7	0,8	0,6	0,5
Atención al usuario	0,9	0,9	1,0	1,3
Subtotal	4,0	4,5	4,0	3,5
<b>FACTOR CONDICIONES PERSONALES</b>				
Dirección, Supervisión y Control	0,9	-	-	-
Liderazgo	0,7	-	-	-
Conocimiento y/o experiencia del trabajo.	0,6	0,9	1,0	0,5
Interés e Iniciativa	0,6	0,8	0,8	0,8
Criterio	0,4	0,6	0,6	0,4
Flexibilidad	0,4	0,6	0,5	0,4
Discreción	0,4	0,6	0,6	0,4
Subtotal	4,0	3,5	3,5	2,5
<b>FACTOR COMPORTAMIENTO FUNCIONARIO</b>				
Responsabilidad, Compromiso y Colaboración.	0,8	0,6	0,7	1,2
Cumplimiento de Normas, Instrucciones y Ordenes	0,6	0,5	0,7	1,2
Puntualidad	0,6	0,5	0,7	1,0

Permanencia	-	0,4	0,4	0,6
Subtotal	2,0	2,0	2,5	4,0

Con respecto a la evaluación de los Jefes, ésta se efectúa de manera descendente. Por ejemplo, el Secretario General evalúa al Jefe del Departamento de Préstamos, éste a su vez evalúa al Jefe del Subdepartamento de Cuentas Corrientes, y así sucesivamente.

Todas las personas que trabajan en Capredena deben ser evaluadas, los cuales ascienden a 140 personas. El único personal no sujeto a Evaluación de Desempeño es el personal que trabaja a honorarios para la Organización.

El sistema de Evaluación de Desempeño está basado en el Método de Escala Gráfica de Conductas, en el que cada factor está graduado respecto a conductas de tipo Sobresaliente, Buena, Normal, Deficiente o Mala. Adicionalmente, se utilizan:

El Método de Incidentes Críticos como medida de apoyo a la Evaluación General de Desempeño, identificando tanto las conductas positivas como las negativas.

El Informe de Fortalezas y Debilidades con el fin de establecer los planes de acción necesarios para superar esa debilidad.

La Evaluación de Desempeño sirve de base para las promociones, los estímulos, la eliminación del servicio, las necesidades de capacitación en caso de que al evaluado se le encuentren debilidades, etcétera.

Actualmente, no existen recompensas ligadas a la Evaluación de Desempeño individual, sino que con la aplicación del Nuevo Trato Laboral, se incentiva el trabajo en equipo hacia el logro de los objetivos colectivos, lo cual evita la comparación entre los empleados. Con esto, si determinados equipos de trabajos cumplen con los PMG, pueden recibir recompensas por el cumplimiento de estos objetivos.

Para que el instrumento de gestión del personal sea realmente efectivo es fundamental aplicar el método de evaluación con absoluta objetividad y transparencia a objeto que el trabajador tenga apreciaciones claras respecto a las prácticas observables que cotidianamente o esporádicamente realiza en el desempeño de sus funciones. Referente a esto los principales problemas encontrados provienen de los evaluadores, ya que al parecer, éstos tienden a calificar respecto a los desempeños recientes (sesgo por comportamiento reciente) y que en base a un factor bueno o malo, determinan toda la evaluación (efecto halo).

## 3.3 ANALISIS DE INFORMACIÓN

### 3.3.1 Organizaciones Privadas

Si bien la mayoría de las organizaciones privadas que se han considerado poseen sólo un proceso orientado a evaluar el desempeño de sus empleados, utilizan un esquema diferente al momento de evaluar a personas que poseen distintos cargos o tareas asignadas. Se desprende que este tipo de organizaciones poseen descripciones de desempeño para cada cargo, bajo las cuales se determinan, previamente, las metas u objetivos a evaluar.

El fin que persiguen dichas organizaciones con respecto al proceso de evaluación corresponde al que menciona la teoría, es decir, alinear los objetivos de los empleados con los de la organización, junto con apuntar al impacto que posee el desempeño individual sobre las remuneraciones.

Cuando las organizaciones corresponden a grupos multinacionales, se evidencia que la confección del esquema de evaluación proviene de las casas matrices de dichos grupos. Esto se hace con el fin de estandarizar los procesos, exportando todo su *Know How*. Específicamente, la administración del proceso a nivel nacional ha sido encomendada a las áreas o divisiones de Recursos Humanos, principalmente por tratarse de un tema de gestión en dicha área, encomendando su ejecución directa a aquellas personas que poseen responsabilidades de supervisión, tales como jefes, gerentes, etcétera.

En la mayoría de los casos, los procesos de evaluación que se han expuesto, se aplican hace tres años y se realizan anualmente, demorando en promedio unos tres meses en completar dicho proceso.

La información bajo la cual se evalúa se obtiene tanto por observación directa como por medición de resultados, dependiendo si el tipo de evaluación corresponde a habilidades cualitativas o cuantitativas, respectivamente.

Existe una gran preocupación en estas organizaciones por tratar de utilizar sólo criterios objetivos. Ahora bien, el uso de los criterios subjetivos no se descarta, pero siempre exigiendo documentación que respalde de alguna u otra forma los resultados asociados al considerar estos criterios.

Todos los procesos consideran la evaluación a los evaluadores, la cual será realizada por alguien que posea algún grado de responsabilidad mayor que la del evaluador, no existiendo una evaluación en la que empleados y supervisores se evalúen mutuamente.

Referido a la cantidad de personas evaluadas, la mayoría de los empleados participan de la evaluación. No son todos evaluados, por diferentes razones: para algunos cargos no existe un proceso de evaluación, los empleados de alguna u otra forma eligen no ser evaluados (por ejemplo cuando se es miembro de un sindicato), por problemas de cultura organizacional, etcétera.

Todas las organizaciones utilizan el método de evaluación denominado Lista de verificación, adicionando algún tipo de escala asociada a dicho método.

En cuatro de las cinco organizaciones se asocia al proceso de evaluación con la entrega de recompensas, principalmente materializadas en un bono individual. Es importante mencionar que este tipo de recompensas se relaciona sólo con aquella evaluación que considera variables o criterios cuantitativos, descartando en su mayoría las habilidades cualitativas de los empleados.

En general, los bonos por desempeño se otorgan en base a tres criterios: desempeño de la compañía a nivel global, de la unidad a la que pertenece el empleado y el aporte de este último. La razón de incluir el desempeño global y de la unidad se explica por el hecho de establecer un directo compromiso con las metas de la organización y del área correspondiente, apoyando el trabajo en equipo.

La mayoría de los empleados poseen buenas calificaciones, esto puede ocurrir ya que los puestos de trabajo son muy sensibles en este tipo de empresas, generando un esfuerzo adicional por parte de los empleados, con el fin de conservar su trabajo.

La evaluación viene a justificar desvinculaciones producidas en las empresas, ya que es de esperar que si un empleado es evaluado en aquel nivel más bajo de calificación, probablemente no se le dará capacitación o inserción en algún programa de mejoramiento, sólo se le despedirá.

Por último, el proceso de evaluación viene a validar el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que es una herramienta sistematizada para decidir si el personal cumple o no con las expectativas de la organización.



### **3.3.2 Organizaciones Públicas**

El proceso de Modernización de la Gestión Pública tiene como uno de sus ejes fundamentales el fortalecimiento de las políticas relacionadas con el personal de la Administración del Estado, puesto que es en las personas donde descansa el desafío de alcanzar una gestión más cercana a los ciudadanos, con mayores grados de calidad y satisfacción, más participativa y con mayor eficacia y eficiencia, a quienes se relacionan con los servicios públicos.

Dentro del conjunto de acciones necesarias para fortalecer las políticas de personal está el perfeccionamiento del Reglamento General de Calificaciones, el cual ha sido mejorado en el marco legal vigente, con el fin de introducir orientaciones más precisas que fortalezcan su transparencia y utilidad para los objetivos que tiene. Estas modificaciones han surgido de la discusión técnica, coordinada por un equipo de profesionales de los ministerios de Interior, Hacienda, Secretaría General de la Presidencia y del Trabajo y Previsión Social, con participación de representantes de organizaciones de funcionarios públicos.

Una de las acciones destinadas a fortalecer este proceso, es la dictación del Decreto N° 1.825 efectuada en el año 1998 por el Ministerio del Interior, que fija el texto del nuevo Reglamento General de Calificaciones, el cual recoge las principales aspiraciones de los funcionarios públicos, como son la transparencia del proceso, la mayor objetividad del mismo y una mayor información y capacitación de los actores involucrados en el proceso.

Este Reglamento deja establecido las pautas para todas las organizaciones públicas, en cuanto a la Evaluación del Desempeño, especificando aspectos tales como los objetivos a perseguir, los parámetros a medir, plazos que deben cumplir, etcétera.

Posteriormente, en el año 2003, nace la Ley de Nuevo Trato Laboral, iniciativa efectuada entre el Gobierno de Chile y la Asociación de Empleados Fiscales (A.N.E.F.), la cual facilita que los trabajadores del sector público sean actores y beneficiarios del proceso de Modernización.

Con estos dos grandes hechos, se persigue el objetivo de transformar la Evaluación del Desempeño en una eficaz herramienta de gestión de personal.

De las organizaciones analizadas, se ve claramente un proceso común de Evaluación del Desempeño. Sólo en el Banco Central existen dos tipos de evaluaciones llamadas Calificación General y Calificación Ascendente, en donde, en esta última existe un especial interés por conocer la opinión que tienen los subordinados con respecto a su jefe directo.

En cuanto a los objetivos perseguidos, existen diferencias en su definición, pero todas las organizaciones apuntan a estar constantemente preocupadas por la labor desempeñada de sus empleados con respecto a los objetivos perseguidos por la organización. La organización más clara a la hora de fijarlos es el Banco Central: “el objetivo de la Evaluación del Desempeño es que los objetivos individuales estén alineados con los de la organización”.

La administración del proceso ha sido encomendada a las áreas o divisiones de Recursos Humanos, principalmente por tratarse de un tema de gestión en dicha área, encomendando su ejecución a aquellas personas que poseen asignación de personal, como por ejemplo los jefes directos.

Banco Central es la única organización que efectúa sus calificaciones mediante un software confeccionado por el Departamento de Informática, en donde los requerimientos fueron fijados por el Departamento de Recursos Humanos.

En la mayoría de los casos, los procesos de evaluación se aplican desde el año 1998, siendo el más reciente el sistema de evaluación utilizado en CAPREDENA, el cual es creado y puesto en marcha en el año 2002.

La información bajo la cual se evalúa se obtiene tanto por observación directa como por medición de resultados, dependiendo si el tipo de evaluación corresponde a habilidades cualitativas o cuantitativas respectivamente, exceptuando a Banco Central quien sólo se basa en medición de resultados.

El cien por ciento de las empresas públicas analizadas ocupa tanto criterios objetivos como subjetivos a la hora de evaluar.

Todos tienen procesos de evaluación bajo los cuales se considera la evaluación a los evaluadores., siendo realizada por alguien que posea algún grado de responsabilidad mayor que la del evaluador.

Según el Reglamento General de Calificaciones todos deben ser evaluados, excepto los jefes superiores, su representante legal, el personal a honorarios, etcétera, representando al cincuenta por ciento del total de empleados.

Todas las organizaciones ocupan el método de evaluación denominado Lista de Verificación, utilizando algún tipo de escala. Adicionalmente, dos de las organizaciones ocupan el método de incidentes críticos.

En cuatro de las cinco organizaciones, el proceso de evaluación determinará el nivel de remuneración a percibir por el evaluado, según el grado obtenido en dicha evaluación, dentro de cada escalafón. Es importante mencionar que, debido a la existencia de la Ley de Nuevo Trato

Laboral, se especifica que el pago de recompensas se otorga a través del cumplimiento de metas colectivas insertadas en el Programa de Mejoramiento de Gestión (PMG).

Efectuado el análisis a los procesos de calificaciones, se puede concluir que los promedios de notas de los distintos escalafones (Auxiliares, Administrativos, Técnicos, Profesionales y Directivos) están lejos de presentarse como una distribución normal. El total de evaluados son clasificados en los rangos más altos de notas debido a la estrecha relación que existe entre las calificaciones y el aspecto remunerativo. Así, mientras más altos los grados, los cuales se obtienen según las calificaciones dentro de los escalafones, mayor será la remuneración a percibir por cada evaluado.

Por la razón anteriormente expuesta se puede esperar que las jefaturas no reflejen realmente la nota en las calificaciones, con el fin de no perjudicar a sus subordinados con respecto a los de otras áreas. En definitiva, todas las jefaturas tenderían a calificar a sus empleados de manera excelente, distorsionando los resultados de la Evaluación del Desempeño.

### 3.4 ANÁLISIS COMPARATIVO

Sin lugar a dudas, una de las principales diferencias entre las organizaciones privadas y públicas está constituida por el sistema de recompensas asociado al proceso de evaluación.

Basándose en el gráfico, cinco de las diez empresas seleccionadas utilizan un sistema de recompensas asociado al logro de metas u objetivos, la mayoría de éstas corresponden al sector privado, excepto Banco Central. Esto podría ser una señal de que los sistemas de renta variable son propios de la administración privada.

Debido a las características de funcionamiento y el rol que ocupa dentro del desempeño nacional, Banco Central posee características propias de la forma en que dirigen las organizaciones del sector privado.

Fig020

Relacionando la Evaluación del Desempeño con los sistemas de recompensas, se puede afirmar que éstos se asocian al logro de metas y no a la tenencia de destrezas cualitativas. El hecho de establecer estos incentivos apoyan a la organización en el logro de sus objetivos, motivando a los empleados en el cumplimiento de las metas, a cambio de una cantidad de dinero determinada.

Con respecto a los métodos utilizados por las organizaciones, claramente la totalidad de éstas, independiente del sector al que pertenezcan, se basan en aquellos orientados al desempeño pasado.

Según la información presentada en el siguiente gráfico, existe una preferencia hacia el método denominado Lista de Verificación. Las diferencias provienen principalmente de la versión utilizada de dicho método, donde se encuentran el método de escala y la forma narrativa. Adicionalmente, dos organizaciones utilizan, de forma auxiliar, el método de incidentes críticos.

Fig021

Es importante destacar que este método no logra mitigar sesgos asociados a la evaluación, relacionados principalmente con la tendencia central, condescendencia y severidad. Esta desventaja se extiende a todos los métodos, excepto a los denominados Distribución forzada y Ranking, en los cuales se obtiene una clara visión de que lugar ocupa el evaluado dentro del grupo de trabajo y la evolución con respecto al desempeño, permitiendo decidir más asertivamente acerca de temas relacionados con promociones, programas de instrucción, etcétera.

La Evaluación del Desempeño apoya directamente a los Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal, sólo en el caso del sector privado. Por ejemplo, si una persona fue reclutada para un cargo determinado, y posteriormente participa de algún proceso de evaluación, la organización estará en condiciones de determinar si el evaluado cumple o no con las expectativas asignadas a su cargo, materializadas en las descripciones de cargo. En donde:

Si cumple con las descripciones de cargo, es altamente probable que los procesos de reclutamiento y selección de personal fueron efectuados de manera eficiente.

Si no las cumple, es altamente probable que dichos procesos fueron mal efectuados, procediendo a revisar y corregir el sistema de reclutamiento.

Por lo tanto, la Evaluación del Desempeño actúa como una herramienta validadora.

Por el contrario, en las organizaciones públicas, la Evaluación del Desempeño no cumple con el rol validador, debido a:

La inexistencia de descripciones de cargo, lo cual impide realizar algún tipo de comparación con el desempeño real del evaluado.

Que al parecer los sistemas de selección de personal son aún desconocidos o muy marcados por el sesgo político.

Con el fin de emitir alguna opinión con respecto a los resultados de las evaluaciones del desempeño llevadas a cabo por las organizaciones seleccionadas, se presenta el siguiente cuadro que resume la información obtenida:

Organización	Niveles de desempeño	Cantidad de empleados
Almacenes París	Tramo 1	10%
	Tramo 2	60%
	Tramo 3	15%
	Tramo 4	10%
	Tramo 5	5%
Scotiabank Sud Americano	Excepcional	2.5%
	Muy Bueno	45.5%
	Bueno	46.6%

	Regular	3%
	Malo	2.4%
IBM de Chile S.A.C	Extraordinario	13 %
	Alcanzado	60%
	Sólo algunos alcanzados	25%
	Insatisfactorio	2%
Finning Chile S.A.	s/i	s/i
Aguas Andinas	s/i	s/i
Subsecretaría de Telecomunicaciones	Distinción	80%
	Bueno	20%
Universidad De Chile	Excepcional	98%
	Bueno	2%
Capredena	Destacado	97%
	Bueno	3%
Banco Central	Destacado	16.25%
	Bueno	83.75%
Subsecretaría de Transporte	s/i	s/i



Si se considera que las evaluaciones como excepcional, bueno, tramo 1 y 2, destacado, etcétera corresponden a buenos niveles de desempeño, se evidencia que los empleados bien evaluados dentro de las organizaciones privadas seleccionadas son en promedio un 63,6 por ciento. En el caso del sector público, éstos alcanzan en promedio el 100 por ciento. Ahora bien, si sólo se toma en cuenta aquel nivel que refleja la máxima calificación los resultados revelan un 11,5 por ciento para las organizaciones privadas y un 91,6 por ciento para las públicas. A continuación se presenta de manera gráfica éstas situaciones:

Fig022

Fig023

Los resultados expuestos se pueden explicar mediante alguna o una combinación de las siguientes razones:

Efectivamente los empleados de las organizaciones públicas seleccionadas desempeñan bien su trabajo.

Existe una gran diferencia entre los estándares que miden a los empleados de los distintos sectores, posiblemente explicado por una definición de estándar mucho más exigente por parte del sector privado.

Presencia de sesgo por parte de los evaluadores representado por la condescendencia en el caso de las organizaciones públicas o bien por el rigor en el caso de las organizaciones privadas.

El proceso de Evaluación del Desempeño no es llevado a cabo con la seriedad que se merece en el sector público.

Los procesos difieren sustancialmente, tanto como en los métodos utilizados como en todas sus variables, entre los dos sectores

Se ha mencionado que no existen diferencias en la utilización de métodos de evaluación, por lo que se puede descartar esta razón. Por otro lado se ha advertido la presencia de sesgo por parte de los evaluadores, pero esto afecta tanto al sector privado como público, por lo que bajo este argumento no se puede explicar las diferencias encontradas.

Si bien el desempeño de los empleados públicos puede ser superior a aquellos pertenecientes a las organizaciones privadas, no existe evidencia de que esto ocurra, incluso es muy poco probable que sólo este factor explique la gran brecha que arrojan los resultados.

Finalmente quedan dos posibilidades: el proceso de Evaluación del Desempeño es percibido como una mera formalidad dentro de las funciones desarrolladas por las organizaciones públicas, haciendo que dicho proceso no sea llevado a cabo con la seriedad que se merece y que los estándares bajo los cuales se evalúa a los empleados poseen grandes diferencias según el sector de que trate. Si bien es cierto no se puede emitir un juicio categórico para explicar determinadamente la diferencias encontradas, si se pueden mezclar los dos argumentos expuestos con el fin de lograr llegar a un consenso.

## CONCLUSIONES

Basándose en los resultados obtenidos, se concluye que:

El cincuenta por ciento de las empresas seleccionadas utilizan un sistema de recompensas individual asociado al logro de metas y objetivos. Estas empresas corresponden en su mayoría al sector privado.

Todas las organizaciones utilizan el mismo método de evaluación denominado Lista de Verificación, diferenciándose solamente en el tipo de versión de dicho método.

La Evaluación del Desempeño valida los procesos de reclutamiento y selección de personal, sólo para el sector privado. La inexistencia de descripciones de cargo y el posible sesgo político asociado al reclutamiento de personal para el sector público, explicarían el no cumplimiento del rol validador de la Evaluación del Desempeño para éste sector.

Las organizaciones públicas seleccionadas evalúan en promedio al cien por ciento de sus empleados en los niveles más altos de desempeño, mientras que las privadas un sesenta y tres coma seis por ciento. Esta diferencia no podría ser explicada por la utilización de diferentes métodos de evaluación, presencia de sesgo en los evaluadores o que efectivamente los empleados de las instituciones públicas seleccionadas desempeñan bien su trabajo, dado que no existe evidencia de que esto último ocurra. Por lo tanto se debe llegar a un consenso entre dos posibilidades que lograrían explicar las diferencias encontradas: la Evaluación del Desempeño es percibida como una mera formalidad dentro del sector público y los estándares bajo los cuales se evalúa poseen grandes diferencias según el sector del cual se trate.

De acuerdo al presente trabajo, la Evaluación del Desempeño se constituye como un mecanismo importante dentro del Control de Gestión. Así lo demuestran las organizaciones seleccionadas, ya

que todas cuentan con el proceso de evaluación, para lo cual poseen procedimientos formalizados y altamente específicos. De la misma forma, no se puede pensar en los recursos humanos alineados a la estrategia de los negocios sin contar con el apoyo de una buena herramienta de evaluación, ya que ésta posee directa relación con otros sistemas igualmente importantes: remuneraciones, desarrollo de carreras, capacitación y entrenamiento.

Así, un sistema eficaz de Evaluación del Desempeño, que establezca y dé seguimiento a metas para la organización, para los procesos del negocio, pero sobretodo para el desempeño individual de ejecutivos y empleados de la empresa, ayuda a motivar permanentemente el mejoramiento continuo.

La Evaluación del Desempeño es mucho más que una metodología, informes, formularios, entrevistas, etcétera, sino más bien implica una tarea diaria entre directivos y empleados, entre jefes y supervisados, entrevistas de análisis y la retroalimentación cotidiana, derivada de una buena y fructífera relación laboral.

Por último, es importante resaltar que el sistema de Evaluación del Desempeño que puede ser apropiado para una compañía, puede no serlo para otra, ya que los procesos de evaluación se relacionan con los objetivos corporativos y la cultura organizacional y por ende son definidos de manera individual para cada empresa.

## **ANEXOS**

### **Anexo 1: Nuevo Trato Laboral para los funcionarios públicos (Personas al Servicio de las Personas)**

## **Introducción**

El gobierno del Presidente Ricardo Lagos asumió como uno de sus compromisos la modernización del Estado para entregar una atención de calidad a la ciudadanía. Para ello se hizo necesario impulsar una renovación de la política de personal de los funcionarios públicos mediante la entrega de mejores incentivos, así como también una importante transformación de los mecanismos de selección de los altos directivos públicos.

Dentro de este contexto nace el Nuevo Trato Laboral, una iniciativa que se origina en un acuerdo suscrito el 5 de diciembre de 2001 entre el gobierno y la ANEF y que fue incluido en enero pasado en la agenda para la reforma del Estado.

Las reformas expresadas en la ley sobre Nuevo Trato Laboral y Dirección Pública constituyen un hito en la evolución de la gestión de personal en el Estado Chileno, buscando terminar con los prejuicios y descalificaciones que pesan sobre los funcionarios públicos.

Un estudio realizado en 1996 sobre clima organizacional en el sector público reveló que los funcionarios se encontraban insatisfechos con su situación económica y con el funcionamiento de la carrera funcionaria, la que muchos (70%) calificaron como inexistente en sus servicios. Al mismo tiempo señalaron como relevantes en la valoración de su desempeño aspectos como la eficiencia (64%), el esfuerzo y dedicación (69%) y la iniciativa (45%). Entre los principales problemas existentes, éstos identificaron las contrataciones inapropiadas (60%) y la politización (43%).

Con todo esto, la nueva política de personal para los funcionarios públicos en buena medida se hace cargo de estas observaciones y constituye la reforma administrativa de mayor envergadura desde el año 1986.

## **Remuneraciones**

Mejor desempeño: aumento de remuneraciones y beneficios.

El Nuevo Trato Laboral reconoce la capacidad y esfuerzo de los funcionarios, brindando mayores estímulos al desempeño en la estructura salarial, premios a la excelencia institucional y más inversión en capacitación funcionaria. Todas estas iniciativas otorgan mejores condiciones laborales e incentivos para los funcionarios, lo que se traducirá en la entrega de servicios de calidad a la ciudadanía.

En materia salarial se incrementa en un 8% la asignación de modernización al 2004, tanto en su componente base como en los variables ligados a un mejor desempeño institucional. Entre otras innovaciones, en el componente variable de la asignación, se reemplazó el incentivo por desempeño individual por un incentivo por desempeño colectivo o por equipos, cuya aplicación descentralizada medirá logros efectivos respecto de las metas de gestión planteadas para las distintas unidades de trabajo al interior de los servicios públicos.

El incremento por desempeño colectivo será concedido a los funcionarios que se desempeñen en equipos, unidades o áreas de trabajo, en relación con el grado de cumplimiento de las metas anuales fijadas para cada uno de ellos en el programa de mejoramiento de gestión (PMG). Estos tendrán derecho a percibir un incremento del 4%, cuando el nivel de cumplimiento de las metas

de gestión prefijadas sea igual o superior al 90%. En caso que dicho nivel fuere inferior al 90%, pero igual o superior al 75%, el incremento será de un 2%.

El subsecretario o jefe de servicio fijará las metas y sus indicadores, los que estarán vinculados a las definiciones de misión institucional, objetivos estratégicos y productos relevantes de cada ministerio o servicio y validados en el sistema de planificación y control de gestión del programa de mejoramiento de gestión. Dichas metas quedarán establecidas, junto con los equipos, unidades o áreas de trabajo, en un convenio de desempeño que anualmente deberán suscribir los servicios con el respectivo ministro, en el último trimestre de cada año.

El proceso de fijación de las metas por equipo, unidad o área de trabajo y la fase de evaluación del cumplimiento de las metas fijadas deberán considerar mecanismos de consulta e información a las asociaciones de funcionarios de respectivo servicio. El cumplimiento de las metas será verificado por la unidad de auditoría interna de cada servicio, la del ministerio correspondiente o por aquella que cumpla tales funciones.

Por lo tanto, existe un gran cambio de visión hacia las evaluaciones del desempeño de las instituciones públicas, en donde la Evaluación del Desempeño individual no está ligada al sistema de incentivos.

## **Anexo 2: COMPETENCIAS GENÉRICAS**

Para los efectos del presente trabajo, bastará con la apreciación de dos autores con respecto al concepto de Competencias Genéricas:

“Competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces es una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos” **Levy Leboyer** (1996).

Es “un saber hacer o un saber actuar en forma responsable y validada en un contexto profesional particular, combinando y movilizandorecursos necesarios (conocimientos, habilidades, actitudes) para lograr un resultado (producto o servicio), cumpliendo estándares o criterios de calidad esperados por un destinatario o cliente” **Le Boterf** (2001).

En síntesis, la gran “novedad” del enfoque por competencias es que se deja de colocar el énfasis en la mayor o menor adquisición de títulos y/o conocimientos no necesariamente aplicados, y se pasa a una mirada mucho más integrada y real, observando como esos conocimientos, el titulas de ellos, los asocia a habilidades específicas y a un comportamiento motivacional (actitudes) para alcanzar resultados de alto nivel. Es importante saber qué hacer con esos conocimientos en distintos escenarios para fines concretos. Por lo mismo, la importancia de destacar “de qué es capaz” la persona, al margen de cómo adquirió sus conocimientos o habilidades.



# BIBLIOGRAFÍA

**Anthony, Robert.** “The Management Control Function”. The Harvard Business School Press. Boston, Massachussets, 2ª edición, 1988.

**Amat, Joan.** “El Control de Gestión: una Perspectiva de Dirección”, 2ª edición, Barcelona: Gestión 1993.

**Ardiles, Jorge.** Revista Gestión, Administración, 1994.

**Blanco Illescas, Francisco.** “El Control Integrado de Gestión”. México, Limusa, 1976.

**Dent, J.** “Strategy, Organization and Control: Some Possibilitéis for Accounting Research”. Accounting, Organization and Society, 1990

**Dessler, Gary.** “Administración de personal”, 6ª edición, México: Prentice – Hall Hispanoamericana, 1996.

**Farias Landabur, Antonio.** “Control de Gestión: un Enfoque Integral”, Revista de Estudios de Información y Control de Gestión N°5, Universidad de Chile, Santiago. 2002.

**Gomez – Mejia, L and R. Wiseman.** “Reframing Executive Compensation: An Assessment and Outlook”. Journal of Management, 1997.

**Govindarajan and Gupta.** “Linking Control System to Business Unit Strategy: Impact on Performance”. Accounting, Organization and Socuiety, 1985.

**Govindarajan, V. and J. Fischer.** “Strategy, Control System and Resorce Sharing: Effects on Business Unit Performance”. Academy of Management Journal, 1990.

**Hax, Harnaldo.** “Gestión de Empresas con una Visión Estratégica”, Ediciones Pedagógicas Chilenas S.A., 1993.

**Hax Arnoldo y Majluf Nicolas.1987** "Gestión de Empresa: Una visión Estratégica" Ediciones Dolmen. 1996.

**Hofstede, G.** “The Poverty of Management Control Philosophy”. Academy of Management Review, 1978.

**Jiménez, Bermejo Patricio.** “Control de Gestión” Santiago, Chile: jurídica Conosur 1996.

**Kaplan and Norton.** “The Balanced ScoreCard: Measure that Drive Performance”. Harvard Business Review, 1992.

**Guy Le Boterf.** “Ingeniería de las Competencias”, 2001.

**Leboyer – Levy Claude.** “Gestión de las competencias” Barcelona, Gestión, 1996.

**Milgrom, P. and J. Roberts.** “Economía, Organización y Gestión de la Empresa”. Editorial Ariel, 1993.

**Miller, D. and P. Friesen.** “Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms”. Strategic Management Journal, 1982.

**Owen, Roberto.** “Observations on the Effect of the Manufacturing System”, 1815.

**Simons, R.** “Accounting Control System and Business Strategy: An Empirical Análisis”. Accounting, Organization and Society, 1987.

**Toso, Pavicic Ricardo.** “Evaluación del Desempeño”, Santiago, Chile, 1987.

**Vidal Mora, Héctor.** “Control de Gestión y Recurso Humano”, Universidad de Chile, Departamento de Sistemas de Información.

**Vidal, Héctor y Von Bischoffshausen, Werner.** “Taller: Control de Gestión, Concepto y Alcance”.