



Escuela de Administración y Negocios

## **Evaluación de Desempeño aplicada en el Ministerio de Salud**

**Tesis para optar al grado de Licenciado en Recursos Humanos y título de  
Ingeniero en Administración de Recursos Humanos**

Profesor Guía: Jorge Caro Fernández

Alumno(a): Magaly Lagos Contreras

Mavy Lagos Contreras

Andrea Lindermann Guzmán

Santiago – Chile, 2019

Queda prohibido llorar sin aprender, levantarse un día sin saber qué hacer, tener miedo a tus recuerdos. Queda prohibido no sonreír a los problemas, no luchar por lo que quieres, abandonarlo todo por miedo, no convertir en realidad tus sueños.

## **Agradecimientos**

Quisiera agradecer a mi pequeña pero hermosa y gran familia por estar siempre junto a mí y por brindarme su apoyo y amor. A mi mamá por darme todo su amor y cariño incondicionalmente, a mis hijas pilares fundamentales dentro de mi vida, hermosas y grandes personitas, Nicole por su perseverancia y esfuerzo que ha logrado darme las fuerzas necesarias para no decaer y dar lo máximo de mí en los estudios, a Valentina quien ha sabido entender todos los momentos que la he dejado de lado por cumplir con mis deberes de estudiante y no de mamá, en uno de los momentos también importante dentro de su vida terminando cuarto medio a las puertas de embarcarse en el rumbo que hoy aquí convoca.

A mi Valdemar que ha sido uno de los grandes forjadores fundamentales de impulsarme a obtener un título universitario, el que me hará diferenciar por mis logros personales y en la vida laboral, por su cariño y apoyo incondicional.

A todas aquellas personas (María Isabel) que me han brindado su apoyo emocional e intelectual.

Al profesor Ubertino Paz quien me dio su apoyo y paciencia para sacar adelante la tesis, Mildred Burgos porque me hizo creer en mí.

A Diosito por darme todo lo que tengo en esta vida, amor, felicidad, una linda familia, las oportunidades más de una vez para estar en este mundo, salud, aunque no mucha, pero la tengo.

Andrea Lindermann Guzmán

Solo quiero agradecer a todas las personas que me han apoyado en este proceso, mi familia, pareja, amigos, profesores quienes me han aconsejado para el desarrollo de este proyecto, gracias a todos por su tiempo, cariño y paciencia. Y por último gracias a mis compañeras, quienes han creído en este grupo conformado por nosotras 3, por su dedicación y su aporte.

Magaly Lagos Contreras

Quisiera agradecer a mis compañeras (Andrea y Magaly) que siempre me han brindado su apoyo a lo largo de la carrera. A mi familia por estar conmigo, respetando las decisiones tomadas y brindarme su apoyo incondicional. A mi mamá, sin quien no sería la persona que hoy soy.

Mavy Lagos Contreras

## **Dedicatoria**

Dedicamos nuestra tesis a todos aquellos que nos apoyaron durante la investigación, tanto de forma emocional como moral.

A nuestras familias, quienes creyeron en nosotras.

Nuestros profesores, quienes fueron guías fundamentales en el proceso de desarrollo e investigación.

## Resumen

La evaluación de desempeño se ha convertido en la principal herramienta para conocer el nivel de funcionamiento y rendimiento de los empleados. En la actualidad, es un proceso necesario en cada organización para determinar la correcta ejecución de las funciones realizadas por los integrantes, como también el tiempo ocupado en el desarrollo de dicha labor, tanto en organizaciones de naturaleza pública (organismo estatal o sin fines de lucro- *ONG*) o privada. En el escenario nacional, la determinación de la evaluación de desempeño en organizaciones estatales queda a criterio, definición y aplicación de cada institución.

Este documento se fundamenta en la visión de diferentes autores sobre las técnicas, instrumentos y metodologías de evaluación. Se analizó la aplicación de este proceso en el Ministerio de Salud durante el periodo Septiembre-2018 / Agosto-2019, empleando una encuesta para recopilar los comentarios, opiniones e ideas respecto a los diferentes factores que se relacionan intrínsecamente con el proceso, como son las técnicas, los sesgos de evaluación o la retroalimentación. El objetivo es proponer sugerencias sobre los factores críticos que puedan estar afectando el desarrollo y/o funcionamiento de la organización.

La encuesta fue contestada por 62 funcionarios del MINSAL. Entre los principales resultados, se destacan: la preferencia por otro sistema de evaluación, en particular de 360° (43%) seguida por una implementación de incidentes críticos (37%); la existencia a juicio de los encuestados de sesgos, como lo es asociar comportamiento temporal reciente por sobre el horizonte de interés, o la falta de tiempo para la correcta implementación del *feedback* por parte de los evaluadores.

Las conclusiones proponen un conjunto de medidas que buscan enmendar estas situaciones y contribuir al progreso organizacional, como el diseño de un plan fomentando el desarrollo individual con metas definidas de común acuerdo, que determina las responsabilidades y funciones; además de cambiar el enfoque de la retroalimentación desde una acción concluyente a una que permita realizar seguimientos y mejore la comunicación entre las jefaturas y sus funcionarios.

# Tabla de Contenido

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Capítulo I</b>  | <b>1</b>  |
| <b>Introducción</b>  | <b>1</b>  |
| 1.1 Identificación del Problema                            | 1         |
| 1.2 Objetivos  | 11        |
| 1.3 Justificación de la Investigación                      | 12        |
| 1.3.1 Teórica  | 12        |
| 1.3.2 Metodológica   | 12        |
| 1.3.3 Práctico-Social                                      | 13        |
| 1.4 Delimitaciones   | 14        |
| 1.5 Hipótesis  | 15        |
| <b>Capítulo II</b>   | <b>16</b> |
| <b>Marco Teórico</b>                                       | <b>16</b> |
| 2. Evaluación de Desempeño                                 | 17        |
| 2.1 Técnicas de Evaluación de desempeño (ED)               | 20        |
| 2.1.1 Escala gráficas de calificaciones                    | 22        |
| 2.1.2 Evaluación 360°                                      | 23        |
| 2.1.3 Incidentes críticos                                  | 24        |
| 2.2 Procesos de Evaluación de Desempeño                    | 25        |
| 2.2.1 Planificación del proceso de Evaluación de desempeño | 26        |
| 2.2.2 Diseño del Sistema de Evaluación de Desempeño        | 27        |
| 2.2.3 Implementación del Sistema de Evaluación             | 28        |
| 2.2.4 Retroalimentación del funcionario                    | 28        |
| 2.2.5 Retroalimentación del Sistema de Evaluación          | 29        |
| 2.3 Descripción del Proceso MINSAL                         | 31        |
| 2.3.1 Etapas y Plazos                                      | 31        |
| 2.3.2 Factores de Evaluación                               | 33        |
| 2.3.2.1 Rendimiento y Calidad                              | 34        |
| 2.3.2.2 Comportamiento del funcionario                     | 35        |
| 2.3.2.3 Condiciones Personales                             | 35        |
| 2.3.2.4 Supervisión  | 36        |

|   |    |
|---|----|
| <b>Capítulo III</b>                         | 39 |
| <b>Marco Metodológico</b>                   | 39 |
| 3.1 Paradigma Investigativo                 | 39 |
| 3.2 Tipo de investigación                   | 39 |
| 3.3 Diseño de la investigación              | 40 |
| 3.4 Población y muestra                     | 41 |
| 3.5 Técnicas de recolección                 | 42 |
| 3.6 Análisis de la información              | 43 |
| <b>Capítulo IV</b>                          | 44 |
| <b>Análisis de Resultados</b>               | 44 |
| 4.1 Resultados de la Encuesta               | 44 |
| 4.1.1 Plazo y Duración del Proceso          | 45 |
| 4.1.2 Atributos o Características Evaluadas | 45 |
| 4.1.3 Técnicas de Evaluación                | 46 |
| 4.1.4 Características del Proceso           | 47 |
| 4.1.5 Sesgos de Evaluación                  | 48 |
| 4.1.6 Retroalimentación                     | 49 |
| 4.2 Propuesta de Mejora                     | 50 |
| 4.2.1 Recursos Requeridos                   | 52 |
| 4.2.1.1 Depto. De Gestión de Personas       | 52 |
| 4.2.1.2 Recursos Físicos                    | 52 |
| <b>Capítulo V</b>                           | 53 |
| <b>Conclusiones</b>                         | 53 |
| <b>Bibliografía y Referencias</b>           | 56 |
| <b>Anexos</b>                               | 58 |

# Capítulo I

## Introducción

### 1.1 Identificación del Problema

Las organizaciones han evolucionado en sus procesos productivos, ya sea desde el punto de vista económico en el uso de sus recursos como en la aplicación de nuevos sistemas de control que permitan un análisis acabado del funcionamiento interno.

Capuano (2004), describe un caso para controlar el funcionamiento y operación del personal:

“Con un cubo pintado de distintos colores en 4 caras, el empleador ponía de manifiesto la evaluación, y por consiguiente el seguimiento del desempeño de los trabajadores. Por lo tanto, cuando cada trabajador llegaba a su puesto tenía su cubo con el color que le correspondía por su desempeño del día anterior (ej: negro significaba desempeño malo).”

(pág. 140)

Entonces, el proceso de evaluación de desempeño se ha ido adaptando dependiendo del cargo que se pretendía evaluar y el contexto, ya sea histórico, político y económico de cada época.

Las evaluaciones de desempeño tienen una larga data a nivel internacional, aplicadas de manera formal como informal. En Chile, a partir del año 1998, la Ley N°18.575, artículos N°47 y N°49 (BCN, 2019) se aprueba un reglamento de calificaciones del personal afecto al estatuto administrativo (regido por la ley N°18.834 (BCN, 2019), en el cual se incluye al personal a contrata. La ley protege la dignidad de la función pública y la carrera funcionaria que se fundará desde la meritocracia, antigüedad y por último, por la idoneidad del funcionario. Todo esto será

comprobado tras aplicar un sistema de calificación, el que servirá como base para otorgar un ascenso, estímulos y eliminación del servicio.

Al siguiente año, en 1999 se aprueba el reglamento de calificaciones de los trabajadores contratados de acuerdo con el código del trabajo para la aplicación del artículo 7° de la ley N°19.553 (BCN, 2019)

En la actualidad, una de las principales herramientas existentes para conocer el nivel de funcionamiento y rendimiento de los empleados corresponde a la Evaluación de Desempeño (*ED*). En base a las diferentes métricas incluidas en los instrumentos de evaluación (ya sean cuestionarios, autoevaluaciones, evaluación entre pares, de jefaturas, 360°, entre otras) se espera identificar los factores críticos que puedan estar afectando al desarrollo y/o funcionamiento de una organización, ya sea de naturaleza pública (organismo estatal o sin fines de lucro- *ONG*) o privada.

Entorno a este punto, ocurre que la Evaluación de Desempeño en las organizaciones estatales chilenas, a pesar de estar reguladas por un marco normativo (entiéndase el estatuto administrativo, título II, párrafo IV) carece de una estandarización tanto en la metodología de evaluación como en su uso para fomentar cambios y mejoras organizacionales. El Servicio Civil (2012) desarrolló una metodología para guiar el proceso a nivel público, enfocándose en la gestión por competencias.

En particular en el Ministerio de Salud, los testimonios del personal a cargo de la Gestión de Recursos Humanos dan a entender de un fenómeno respecto a la aplicación de las *ED*: se ejecuta el proceso evaluativo, pero carece de etapas efectivas de retroalimentación (simple comunicación directa de la evaluación con justificaciones - tanto positivas como las negativas) u otros factores

que determinen mejoras o mantenimientos en los niveles de productividad del personal, como mantener un seguimiento o evolución del proceso.

Bajo estas consideraciones, se destaca un conjunto de temáticas tratadas en la Administración de Recursos Humanos vinculadas al desarrollo de la ED. A partir de la literatura relacionada, se exponen las siguientes:

- a) Determinación de la metodología e Instrumentos de Evaluación: es necesario para comprender el contexto cómo se construyen las pautas evaluativas y los criterios seleccionados.
- b) Proceso de Comunicación Organizacional: dada la falta de comunicación respecto a los resultados del instrumento, se debe contrastar si pasa por un problema propio del proceso o si corresponde a un problema del clima organizacional frente a conflictos o falta de comunicación entre los equipos de trabajo.
- c) Sesgos de Evaluación: existe la posibilidad de que las partes interesadas (evaluador / evaluado) consideren un sesgo (positivo o negativo) o alteración no justificada en el resultado. Esto no necesariamente ocurre por fallas en el instrumento; por ejemplo, un evaluador lejano en funciones / roles puede omitir factores importantes que estén afectando al rendimiento y estado físico-mental del personal evaluado.
- d) Liderazgo y Capacitación: se debe determinar si los evaluadores reúnen las características y competencias requeridas para el uso de los distintos instrumentos. Para ello se deberá conocer el contexto formativo y el efecto de las políticas de capacitación

tanto en temas puntuales como la Evaluación, como en habilidades generales que favorecen el desarrollo organizacional.

La primera definición utilizada para describir adecuadamente una Evaluación de Desempeño corresponde a lo planteado por Chiavenato (2009):

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.” (pág.202).

Sin embargo, esta definición es incompleta respecto a cómo se debería considerar el proceso en una organización, para ello se presenta la visión de Juárez (2018):

“La evaluación del desempeño es un proceso sistemático, formal y periódico que sirve para evaluar la efectividad con que los integrantes de la organización logran los objetivos, las metas y, sobre todo, los resultados que se esperan del desempeño de su puesto. Es una herramienta gerencial que sirve para que, tanto los evaluados, como sus jefes o supervisores, orienten sus conocimientos, su energía, su tiempo, sus recursos y sus acciones hacia aquellos resultados clave que determinan el grado de éxito, o de fracaso, que consigue una organización cuando intenta lograr su misión, sus fines y, particularmente, los resultados relevantes que contempla en su estrategia de negocio, en un período de tiempo considerado” (pág.6).

En esta línea, ambos autores destacan que una de las finalidades del proceso evaluativo son la creación de valor, logro de resultados y el desarrollo personal. Robbins (2009) y Mondy (2010) identifican y complementan los principales propósitos de realizar la evaluación:

1. Ayudar a la Administración de Recursos Humanos en la toma de decisiones vinculadas a ascensos, transferencias o despidos de personal.
2. Identificar necesidades de capacitación y desarrollo.
3. Identificar aptitudes y competencias presentes en el personal que resulten inadecuadas para la organización, ante las cuáles se pueden realizar acciones correctivas del comportamiento.
4. Evaluar programas de compensación y remuneración
5. Brindar retroalimentación sobre cómo la organización ve a la persona y determinar elementos que justifican su desempeño.

Cada organización posee un funcionamiento diferente. En particular, Robbins (2009) y Mondy (2010) expresan que existen distintas metodologías de ED aplicadas, donde será el contexto la principal variable para considerar una alternativa sobre la otra. Entre ellas citan:

- A) Ensayos Escritos: consta de realizar un ensayo con la narración de las fortalezas, debilidades y potenciales mejoras identificadas por el empleado. Su principal carencia es que puede demostrar más elementos de habilidades de escritura (redacción) que pueden ocultar las competencias requeridas para el cargo. En una clasificación mayor, obedece a una forma de autoevaluación, que será abordada más adelante.
- B) Incidentes Críticos: consta de un informe elaborado por un evaluador, el cual describe los comportamientos clave (conductas y acciones) que hacen la diferencia entre la realización

de una tarea en forma eficiente, frente a una ineficiente. El principal problema señalado apunta a la capacidad de discernimiento del evaluador sobre asociar rasgos de personalidad con el comportamiento del evaluado.

- C) Escalas Gráficas de Calificación: corresponde a evaluar un determinado conjunto de factores que inciden en el desempeño (cantidad de trabajo, asistencia, puntualidad, profundidad de conocimientos, iniciativa, capacidad comunicativa, entre otros) asignando a cada ítem una calificación en una escala de referencia (de 5, 7 o 10 puntos según la definición del evaluador). La ventaja de este sistema apunta a su estandarización: se puede utilizar el mismo conjunto para distintas áreas o departamentos, además de realizar análisis cuantitativos respecto a cómo evoluciona uno o más indicadores, ya sea a nivel personal o grupal. Por otra parte, la desventaja corresponde a que es menos específica que las anteriores: se posee menor información del trabajo efectivo realizado por el personal.
- D) Escalas de Calificación ancladas en el Comportamiento (ECAC - EBEC): corresponden a una combinación entre la elaboración de incidentes críticos y las escalas gráficas. La clave es que los puntos de evaluación corresponden al comportamiento real existente en los trabajos, y no a las apreciaciones generales que pueden asignarse. Para ello, se les solicita a los empleados que den ilustraciones o referencias respecto a los comportamientos eficaces o ineficaces en cada una de las dimensiones o factores del desempeño.
- E) Comparaciones Forzadas: corresponde a determinar el desempeño de un individuo y compararlo con el de los demás, con tal de generar un orden relativo frente a los resultados, ya sea a nivel personal o grupal. El principal problema de esta metodología es su fenómeno o incentivo competitivo, donde se genera una pérdida en el grado de cooperación interna y menor trabajo en equipo.

F) Evaluaciones en 360°: en esta metodología, todas las personas que están vinculadas al empleado evaluado otorgan calificaciones, independiente de su posición jerárquica o administrativa. Corresponde a una técnica masificada gracias al uso de la tecnología, puesto que gracias a la gestión de datos es sencillo enviar un formulario con la evaluación y ser procesada por el equipo a cargo. Entre sus ventajas está la corrección de potenciales sesgos (asume diferentes puntos de vista) y sus desventajas aplican al nivel de recursos que se destinan para estos sistemas: por lo general son más costosos y requieren de mayor tiempo para el proceso de evaluación (que directamente, se traduce en mayor personal dedicado).

Por tanto, se presentan los primeros indicios respecto a cómo plantearse una metodología adecuada para una organización: esta debe ser capaz de cuantificar la productividad, esfuerzo y resultados de una persona o equipo de trabajo, pero siempre en vista del escenario factible, dadas las capacidades del empleado y de la propia organización. Sin embargo, muchas de ellas adolecen de un síntoma común: el sesgo en el uso y proceso de evaluación.

En una definición propia, el sesgo corresponde *“al error asociado en el proceso de evaluación cuyo origen es subjetivo y no depende del instrumento”*. Por ejemplo, Robbins (2009) menciona errores frecuentes en las organizaciones:

1. Los evaluadores generan mayores calificaciones de manera inconsciente (indulgencia positiva)

2. Pueden subestimar (o cuantificar) el desempeño y resultados de un empleado (sesgo negativo)
3. Una evaluación se ve alterada por características positivas o negativas que influyen de manera generalizada en la visión del desempeño (llamado efecto halo). Y de igual manera, puede favorecer rasgos y cualidades semejantes a los propios (sesgo de semejanza).

A los anteriores sesgos, Mondy (2010) incorpora otros adicionales:

4. Un evaluador a cargo de un alto número de empleados tiende a utilizar medidas de tendencia central (ya sea el promedio o moda).
5. Un evaluador puede estar asociando patrones de comportamiento temporal por sobre el horizonte de evaluación (sesgo del comportamiento reciente)
6. Un evaluador puede manipular directamente el proceso por juicios o necesidades personales, especialmente en aristas políticas o cargos de confianza directiva.

En este punto, para ambos autores es clave que el evaluador posea las competencias y habilidades mínimas para llevar a cabo un proceso de manera objetiva; y entre las capacidades exigidas se habla de la comunicación efectiva a nivel organizacional, siendo capaz de definir los parámetros de manera adecuada (para una escala de calificación simple o basada en comportamientos) y transmitirlos a su equipo de trabajo.

A partir de Chiavenato (2007):

“La comunicación es una actividad administrativa que tiene dos propósitos fundamentales: a) proporcionar información y explicación necesaria para que las personas puedan desempeñar sus tareas. b) Adoptar actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos. Estos dos propósitos sirven para promover un ambiente de solidaridad y lograr mejor desempeño en las tareas.” (pág.110).

Se puede formular que el proceso de comunicación interna juega un rol en la evaluación: para obtener métricas efectivas sobre las tareas y funciones, se debe ser capaz de entregar las herramientas, informaciones y ayudas necesarias para la realización de las mismas. Por tanto, el liderazgo por parte del evaluador debe ser tal que promueva un trabajo en equipo eficiente y que logre minimizar los potenciales errores tanto operativos como comunicacionales, tienen siempre en claro que el objetivo general es el desarrollo de resultados positivos para una organización.

En la literatura a nivel nacional e internacional, para efectos de comparativa se destacan dos artículos que presentan metodologías de evaluación del desempeño para organizaciones públicas. En primer lugar, Cabal et al. (2011) emplea como muestra al Principado de Asturias, logrando identificar los factores de evaluación y validando los instrumentos para evaluaciones jerárquicas.

Lo importante al respecto es que se logra validar instrumentos en presencia de los potenciales errores, demostrando que sí se pueden emplear diseños de políticas en recursos humanos enfocadas al sistema público. En tanto, Chiang et al. (2015) aborda la evaluación y vínculo de este instrumento con la satisfacción laboral en la Municipalidad de Talcahuano, región del Bío-Bío en

Chile, cuyo principal resultado identifica una relación directa entre el grado de cercanía respecto al superior y el conocimiento de las funciones o del cargo. Este elemento aporta a la temática de cuán importante es el factor comunicacional al interior de las organizaciones, dando pie a instrumentos válidos y mejores indicadores no sólo de desempeño, sino también de satisfacción con su entorno laboral.

La evidencia señala entonces que el contexto comunicacional y el liderazgo de equipos si incide en el desempeño personal y que además se requiere de una metodología adecuada a las funciones y competencias de cada equipo.

El Ministerio de Salud (MINSAL) está conformado por dos Subsecretarías, una de Salud Pública y la de Redes Asistenciales, cuyas tareas y responsabilidades obedecen a focos distintos en el sistema operativo de salud estatal.

Para este caso, la modernización y actualización del estado de Chile se refleja en la constante búsqueda de mejoras en la gestión de personas dentro de cada organización, puesto que el capital humano es el principal insumo de atención en los servicios de salud, ya sea en personal administrativo, enfermería y médicos.

En este contexto, el estatuto administrativo (BCN, 2019) entrega a cada unidad el diseño y operación de la política de calificaciones. En particular, en un comienzo se determinó que la herramienta de evaluación estaba diseñada generando categorías en los funcionarios acorde a su desempeño, y se bonificaba de acuerdo a ésta, apuntando a un modelo de *comparaciones forzadas*.

Sin embargo, esta forma de evaluación generó desigualdades y malestar al interior de los funcionarios. Producto de aquello se desarrolló un sistema de calificaciones el cual ya no está sujeto a estas bonificaciones, apuntando a evaluaciones individuales cuyas bonificaciones por metas se miden a nivel agregado por departamentos y divisiones.

Esta situación ha llevado a ver la evaluación más como una obligación normativa que como lo que realmente se considera: una herramienta de gestión que está en pro de un mejor desempeño y desarrollo de las personas. De esta forma, surgen las siguientes interrogantes: **¿En qué consiste la Evaluación del Desempeño en el MINSAL?; ¿Cuáles elementos la definen?; ¿Cuáles son sus ventajas y desventajas?; ¿Cómo se puede lograr hacer más efectiva esta forma de evaluación de desempeño?; ¿Qué otros tipos de evaluaciones se podrían aplicar para que sean efectivas?**

## **1.2 Objetivos**

### *Objetivo General*

- Analizar la Evaluación de Desempeño efectuada a los funcionarios dependientes del MINSAL entre el 1 de Septiembre del 2018 al 31 de Agosto del 2019.

### *Objetivos Específicos*

- Identificar la técnica de evaluación de desempeño aplicada a los funcionarios del MINSAL.
- Describir los factores de evaluación aplicados en la ED en el MINSAL.

- Describir el proceso interno para la aplicación de la ED aplicada en el MINSAL.
- Proponer recomendaciones que fortalezcan el instrumento de evaluación aplicado en el MINSAL a partir de los resultados de la investigación.

### **1.3 Justificación de la Investigación**

#### ***1.3.1 Teórica***

Las técnicas de evaluación del desempeño tienen por finalidad el desarrollo organizacional no sólo a través de la producción (como indicador), sino también con un desarrollo interno que favorece las operaciones y el funcionamiento de los equipos de trabajo. Los autores señalan que cada institución puede establecer el sistema que considere adecuado, pero con la claridad en la elección de las metodologías y considerando los potenciales impactos que generan. Como se explicó anteriormente, la implementación de comparaciones forzadas tuvo problemas de aceptación a nivel interno, por tanto, en aquella oportunidad no se realizó un diagnóstico acertado sobre las desventajas de implementar esa política de evaluación.

#### ***1.3.2 Metodológica***

Con esta investigación se plantea un proceso de diagnóstico al sistema de Gestión de Desempeño existente en el MINSAL, con tal de convertirlo en un instrumento válido y de uso generalizado en la institución.

En primera instancia, el estatuto administrativo menciona la existencia de un proceso evaluativo independiente para cada organización. Entonces, existe el incentivo a comenzar el proceso de identificación y diagnóstico sobre el mismo.

Para ello se propone la implementación de encuestas, cuestionarios, focus group y el tratamiento de información interna para obtener la visión práctica del proceso por sus agentes participantes, sean activos (evaluadores) o pasivos (evaluados). Y acudir a las fuentes administrativas para obtener la información protocolar del proceso interno.

### ***1.3.3 Práctico-Social***

La realización de un diagnóstico al proceso de evaluación genera beneficios a los distintos participantes:

- A nivel organizacional, destacando las oportunidades de mejora en las técnicas o indicadores empleados.
- A nivel individual, donde el personal calificado es capaz de reconocer las etapas del proceso y los factores clave que justifican su evaluación. De igual manera, con este documento se espera identificar la capacitación y competencias requeridas por el evaluador, entregando la información suficiente para realizar evaluaciones de forma objetiva y fortalecer los canales de retroalimentación.

## **1.4 Delimitaciones**

En este caso, los límites teóricos corresponden a las metodologías señaladas tanto por Robbins (2009), Mondy (2010) y el estudio realizado por Carmona et al. (2003) para identificar los diferentes componentes que presenta una evaluación de desempeño, cómo su eficiencia, impacto y técnicas utilizadas.

El entorno geográfico observable corresponde al proceso efectivo realizado en las instalaciones del MINSAL y sus dependencias en la Región Metropolitana. Se asumirá que las instalaciones dependientes en regiones mantienen el protocolo, acción comprobable mediante cuestionarios y la observación en el Sistema de Gestión de Desempeño (SIGED). De igual manera, al momento de reunir información comparable sobre otras instituciones públicas se emplearán las ubicadas en la Región Metropolitana.

En tercer lugar, la dimensión temporal limita la investigación al período anual comprendido entre el 1 de septiembre del 2018 al 31 de agosto del 2019, fechas que rigen la evaluación de desempeño para todo el Ministerio y que corresponde a la última implementada (ver Anexo N°4), conscientes de investigar modificaciones acontecidas que puedan alterar las impresiones iniciales del diagnóstico.

## **1.5 Hipótesis**

El sistema de evaluación de desempeño que aplica específicamente el Ministerio de Salud no estaría siendo realizado de manera correcta, por lo tanto, tampoco le acompañarán los efectos que, según la teoría, deberían presentarse tanto a nivel individual, de área o institucional, pudiendo deberse principalmente a una aplicación deficiente o a la incorrecta selección del instrumento con el cual se está evaluando.

## **Capítulo II**

### **Marco Teórico**

Los elementos teóricos expuestos en esta investigación son dimensiones e indicadores relacionados a la Evaluación de Desempeño, con el fin de poder desarrollar los objetivos específicos y general.

#### Técnicas de Evaluación de Desempeño

- Escalas gráficas de calificación
- Evaluación 360°
- Incidentes críticos

#### Procesos Internos de la Evaluación de Desempeño

- Planificación del proceso de ED
- Diseño del sistema de evaluación
- Implementación del sistema de evaluación
- Retroalimentación del funcionario
- Retroalimentación del sistema de evaluación

#### Factores de Evaluación

- Rendimiento y calidad
- Comportamiento del funcionamiento
- Condiciones personales
- Supervisión

## **2. Evaluación de Desempeño**

La evaluación de desempeño es un proceso que debe ser realizado de forma sistemática, con seriedad, y de manera periódica, siendo éste un impulsor para la organización, ya que permite evaluar la efectividad de las tareas desarrolladas por los empleados, considerando la buena ejecución y el tiempo óptimo en que se desarrolla su labor, significando en el cumplimiento de objetivos y metas que tiene la institución, eficiencia de los recursos humanos y desarrollo personal. Además, se transmite lo que la organización espera del individuo evaluado y viceversa, fomentando la mutua comprensión de las partes involucradas en el proceso.

Autores como Robbins (2009), Mondy (2010) plantean los propósitos con los que se realiza la evaluación de desempeño, por lo tanto, inferimos que:

- Ayuda a la Administración de Recursos humanos a tomar decisiones en cuanto a un plan de carrera, transferencias o despidos del personal evaluado.
- Identificar necesidades de capacitación y desarrollo, el supervisor se pone al tanto de las fortalezas y debilidades del empleado.
- Identificar aptitudes y competencias presentes en el personal que resulten inadecuadas para la organización, ante las cuáles se pueden realizar acciones correctivas del comportamiento, se da la instancia para conocer inquietudes del evaluado, además se posibilita un contexto de repasar su desempeño y las normas con el supervisor.
- Evaluar programas de compensación y remuneración.

- Brindar retroalimentación sobre cómo la organización ve a la persona y determinar elementos que justifican su desempeño.

Al realizar las evaluaciones de desempeños pueden surgir problemas comunes, como los mencionados por Alles (2005):

- Carencia de normas.
- Utilización de criterios subjetivos.
- Aplicación de criterios poco realistas.
- Falta de acuerdo entre el evaluador y el evaluado.
- Errores del evaluador.
- Mala retroalimentación.
- Comunicaciones negativas.
- Inflación o reducción intencional en las calificaciones.

Para evitar estos problemas se deberá utilizar la herramienta adecuada para realizar la evaluación, y especificar el objetivo que se busca en este proceso.

Y el entrenamiento a los evaluadores, que generalmente esta tarea cae sobre el superior inmediato que puede no tener el criterio más confiable sobre el desempeño de los trabajadores a su cargo, pero hay que considerar que es quien se encuentra en la mejor posición para observar el desempeño de su subordinado, por la tanto, su entrenamiento es lo más importante porque incluso

habiendo escogido la mejor herramienta, si los evaluadores no se encuentran capacitados, probablemente fracasará el proceso, según lo podido interpretar en (Mondy, 2010).

Los errores más comunes, como son los de halo y sesgo, se verán minimizados o eliminados durante el proceso de capacitación que suele durar entre 1 a 3 días, los evaluadores practicarán calificando y observando comportamientos. Se aprecia que no requieren muchas horas de capacitación, pero sí debe haber varias instancias de capacitación que ayudarán a evitar que el evaluador olvide las técnicas aprendidas.

También influirá la motivación que tienen los evaluadores al momento de realizar este proceso, Bonache y Cabrera (2002) señala que, existen 3 factores motivadores durante este proceso, recompensas, consecuencias y cuestiones de imagen. En la práctica una recompensa es poco habitual que suceda, puede ser la retroalimentación una de ellas, ya que se le entrega información para mejorar que repercutirá en la unidad. Una segunda motivación es evitar las consecuencias negativas, al dar una evaluación inferior a la esperada por el evaluado, más que incentivar podría desmoralizar, otra consecuencia cae en el hecho de dejar de lado actividades de importancia por dedicar suficientes tiempos a la evaluación, análisis y retroalimentación. Y en cuanto a cuestión de imagen, las calificaciones pueden estar influenciadas para generar una mejor impresión a la jefatura del propio evaluador, por temor a ser cuestionado como supervisor inmediato y capacidad de dirección, y a su vez mantener una buena imagen hacia sus subordinados y para sí mismo.

Por el lado opuesto, los empleados que serán evaluados. A ellos también se les debe realizar una inducción o explicación, en la cual éste esté al tanto del proceso al que será sometido, conociendo que se espera de él, contando con una audiencia justa para exponer sus argumentos y evidencia en caso de que se considere hubo una violación en el proceso, y por último obtener la decisión final; de esta forma también habrá una percepción de justicia de su parte.

La retroalimentación es un tema a tratar, ya que generalmente los gerentes evitan esta parte, a menos que exista una presión por parte de las políticas y los controles de parte de la organización. Las principales razones por la que surge este inconveniente son, según Robbins (2009) que los gerentes se sienten incómodos repasando las debilidades de los empleados y evitan este proceso por temor a que surja una confrontación, la segunda causa es porque el empleado no suele aceptar críticas constructivas, sino más bien está en una postura defensiva y ante esto reacciona negativamente criticando el proceso, y por último, los empleados tienen una evaluación propia por sobre los resultados entregados.

## **2.1 Técnicas de Evaluación de desempeño (ED)**

Alles (2005) explica que los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo a aquello que miden: características, conductas o resultados. Clasifica como métodos basados en características a las escalas gráficas de calificación, escalas mixtas (con tramos de clasificación), distribución forzada o formas narrativas (el evaluador construye un ensayo sobre el empleado).

Los métodos fundamentados en el comportamiento corresponden a los incidentes críticos, escala fundamentada para la medición del comportamiento y escala de observación del comportamiento.

Las técnicas de Evaluación de desempeño basadas en resultados están orientadas en cuantificar el beneficio generado por los trabajadores. En esta línea, la principal versión es aplicar mediciones de productividad en base a un indicador (ventas, cantidad) o la administración por objetivos, donde se determina el desempeño de una persona acorde al cumplimiento de un conjunto de metas previamente definidas y las tareas requeridas para su consecución.

Tanto Alles (2005), Robbins (2009) y Mondy (2010) coinciden en las potenciales ventajas y desventajas de los diferentes métodos. Las técnicas de evaluación pro características son de rápida implementación, de bajo costo y relativamente simples de aplicar. Sin embargo, carecen de medios suficientes para entregar retroalimentación a los empleados, además de asumir mayores márgenes de error.

A su vez, las técnicas fundamentadas en comportamiento permiten a los evaluadores definir un estándar (o conducta deseada) y entregar de forma directa los comentarios a sus evaluados. Sin embargo, el proceso de elaboración y confección de las pautas evaluativas para los distintos empleados puede ser suficientemente costoso (en tiempo o recursos).

Las evaluaciones basadas en resultados gozan de emplear parámetros que, inicialmente, son objetivos dada la independencia del evaluador. Esto ayuda en el proceso de alinear los incentivos entre los trabajadores, tanto en las jefaturas como sus empleados. Sin embargo, sus desventajas es que los indicadores no siempre reflejan el rendimiento de los trabajadores (en ventas, a pesar de altos niveles de esfuerzo existe un mercado deprimido, por citar un ejemplo) y que, además, apuntan a planificaciones de corto o mediano plazo, enfocadas en los resultados de las organizaciones, por sobre su desarrollo.

En particular en el MINSAL coexiste una administración por objetivos (donde cada jefatura traza los objetivos del cargo y sus funciones) junto a escalas gráficas de comportamiento.

### ***2.1.1 Escala gráficas de calificaciones***

El método de escala gráfica de calificaciones es uno de los más antiguos y sencillos de realizar y que sugiere toma un tiempo acotado, en el cual el evaluador realiza un registro sobre una escala, indicando el grado en que el empleado posee tales características, en base al juicio que tiene acerca del desempeño del evaluado. Los factores que se evalúan pueden ser en relación al trabajo, ya sea basado en calidad o cantidad, y otros aspectos relacionados a características personales como son la iniciativa, cooperación, atención, conocimiento, adaptabilidad, etc.

La escala generalmente cuenta con 5 a 7 categorías, en las cuales una calificación de 1 es considerada como insuficiente, mientras que la mayor corresponde a una mayor satisfacción con el desempeño del empleado. En algunos casos el evaluador puede realizar un comentario si es

debido justificar calificaciones que pertenezcan a los extremos de la escala, siendo necesario para no caer en determinaciones arbitrarias, además en caso de ser negativas se pueden abordar y sugerir correcciones futuras. De todas formas, esto dependerá de la empresa u organización.

### ***2.1.2 Evaluación 360°***

La técnica 360° tiene como objetivo principal reunir retroalimentación de todas las personas que están en el entorno laboral del empleado. Entre ellos están los clientes internos y externos, como menciona Robbins (2009), la alta dirección, gerente, subordinados, compañeros de equipo, clientes y proveedores. Y es posible para el empleado recibir una retroalimentación con mayor amplitud sobre el desempeño de sus funciones.

Además, se delega la responsabilidad a más de una persona, reduciendo o eliminando los errores comunes que podrían existir cuando solo evalúa una persona. Así, también todos los evaluadores deben conocer y aplicar los mismos criterios de evaluación, recopilación de información y resumir la retroalimentación. Por otra parte, al ser una evaluación múltiple también la hace legalmente más defendible.

Las mayores desventajas de esta técnica que concuerdan Robbins (2009) y Mondy (2010) es que al ser una parte los propios compañeros de trabajo quienes evalúan a un miembro del equipo, se tiende a distorsionar la información, inflando positivamente los datos sobre el desempeño del evaluado, y en caso contrario, si el individuo es considerado como una amenaza ante los propios intereses del compañero que evalúa, este último podría sabotear al colega alterando negativamente

los datos. Mondy (2010) agrega que este método requerirá más tiempo, por lo tanto, también será más costoso.

### ***2.1.3 Incidentes críticos***

Chiavenato (2009) afirma que:

“el método de incidentes críticos se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). negativas (...). Se trata de una técnica que permite al líder observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño del evaluado.” (pág. 215)

Mientras que Mondy (2010) complementa indicando que:

“al final del periodo de evaluación, el evaluador usa estos registros junto con otros datos para evaluar el desempeño del empleado. Con esta técnica, la evaluación tiene más probabilidades de cubrir la totalidad del periodo de evaluación y de no concentrarse en unas cuantas semanas o meses pasados.” (pág. 250)

Ambos autores concuerdan en que los incidentes críticos, registran tanto factores positivos como negativos y que estos se relacionan con la conducta del evaluado al originar la situación de éxito o fracaso en el ámbito en que se desempeña.

## **2.2 Procesos de Evaluación de Desempeño**

Para Mondy (2010) el proceso de la ED considera 5 puntos importantes, el primero es el punto de partida que indica que se deben identificar las metas específicas, de forma que el proceso sea eficaz y realista. El siguiente paso es el establecimiento de criterios o estándares del desempeño y la comunicación de las expectativas de desempeño a los interesados. Entre estos criterios, los más comunes son:

- Rasgos de personalidad
- Comportamientos
- Competencias
- Logro de metas y
- Potencial de mejoramiento.

Una vez, establecidas las metas específicas y comunicados los criterios a las personas correspondientes, se debe ejecutar el trabajo realizado y examinar la evaluación de desempeño. Por último, al final del periodo de evaluación, el evaluador y el empleado revisan en forma conjunta el desempeño del trabajo y lo valoran contra las normas de desempeño establecidas.

Esta revisión ayuda a determinar qué tan bien han cumplido los empleados con estas normas, determina las razones de las deficiencias y desarrolla un plan para corregir los problemas. En esta reunión se establecen las metas para el siguiente periodo de evaluación, y el ciclo se repite.

### ***2.2.1 Planificación del proceso de Evaluación de desempeño***

La planificación corresponde a la primera etapa del proceso evaluativo. Etapa en la que deben ser considerados todos y cada aspecto relacionado a lo que se quiere medir, es decir, población, instrumento de medición, quien evaluará y cuando.

Una visión general es que las evaluaciones se deben realizar en relación al puesto laboral siendo prácticas y confiables, necesariamente deben tener niveles de medición o estándares que sean completamente verificables. La implantación del sistema de evaluación dependerá del propio diseño del sistema, como de la utilización que se le pretenda dar.

Un método tradicional como las escalas de calificación podrán ser de utilidad si se pretende usar los resultados con fines de promoción, capacitación o incremento de sueldos. En caso de buscar el desarrollo de los empleados, un método de colaboración sería apropiado, indica Mondy (2010). Existen algunos sistemas que tenderán a ser en extremo subjetivos y otros con criterio de carácter más objetivo, teniendo cada uno sus ventajas y desventajas. Se puede dar enfoques diferentes para los distintos cargos, como los ejecutivos de altos cargos, jefaturas, profesionales, supervisores, empleados y obreros, requiriendo una uniformidad dentro de cada categoría. menciona Werther y Davis (2008).

La mayoría de las veces la responsabilidad de aplicar esta evaluación recae sobre el gerente, el supervisor inmediato, en otros casos, al propio empleado, al equipo de trabajo, al departamento de gestión de personal o a un comité encargado de evaluación.

En su mayoría las organizaciones realizan las evaluaciones una vez al año, un porcentaje menor la realiza 2 veces por año y otro aún menor de manera trimestral. Comúnmente se realiza en una fecha arbitraria como puede ser la fecha de contratación del trabajador o en otros casos una fecha para todos los trabajadores. Lo más lógico es implementar la evaluación al final de un ciclo de tareas, nos indica Ivancevich (2005).

### ***2.2.2 Diseño del Sistema de Evaluación de Desempeño***

Mondy (2010) menciona que las empresas deben usar el mismo instrumento de evaluación para todos los empleados dentro de una misma categoría de puestos que trabajan para un mismo supervisor, es decir, debe existir estandarización del instrumento. Para el diseño señala que se debe elegir dependiendo de su objetivo.

Dolan (2007) añade que algunos pueden aplicarse de forma generalizada a todas las categorías de puestos, mientras que otros pueden ser más adecuados para determinadas ocupaciones.

Complementando la información de ambos autores, Chinchilla (2000) menciona que en esta etapa del proceso es necesario que se considere la cultura organizacional, el perfil del puesto y los

planes de trabajo establecidos para la organización y el soporte tecnológico, a fin de que el sistema sea coherente con la realidad organizacional.

### ***2.2.3 Implementación del Sistema de Evaluación***

Una vez definidos los aspectos importantes a evaluar y establecida la planificación y el diseño de evaluación, se procede a implementar. Las organizaciones en esta etapa deben considerar aspectos como la comunicación efectiva a sus trabajadores, de modo que la información fluya a todas las áreas involucradas y cada colaborador esté en conocimiento de lo que se quiere medir, con qué y cuándo.

Capuano (2004) menciona que es recomendable que el departamento de Recursos Humanos debe ser el encargado de realizar esta tarea. De esta forma, todos los involucrados serán participantes activos durante el proceso. La comunicación efectiva se puede realizar a través de diversas formas:

- Pequeñas reuniones por sectores
- Reuniones generales (dependiendo del tamaño de la empresa)
- Vía Intranet o boletín interno, etc.

### ***2.2.4 Retroalimentación del funcionario***

Un sistema de evaluación que se realice de la forma correcta llevará consigo un diálogo, es decir, entre el evaluador y el evaluado debe existir una comunicación efectiva, así que se debiese concretar una reunión con cada subordinado, con el fin de analizar su evaluación y fijando los objetivos para el próximo periodo. Es importante estar ambas partes preparadas para analizar el

desempeño, ambos deben sentirse cómodos durante la junta, contando con el tiempo necesario para dar la posibilidad al evaluado de comentar los resultados y sus objetivos futuros, el calificador debe abstenerse de emitir opiniones, se recomienda señalar hechos teniendo documentos que lo respalden. El evaluador debe llevar una estructura en esta reunión, primeramente, se parte por comentarios positivos, segundo, al hablar de las insuficiencias se dirige al desempeño y no a críticas personales y, por último, entregar una conclusión positiva y dar los resultados generales de la evaluación. Otros puntos a seguir son, cuidar de no abrumar entregando tanta información, alentar a los evaluados a participar en su propia revisión y evaluación. Y finalmente, en esta reunión debe ser para centrarse en los objetivos a futuro.

Robbins (2010) menciona que existe renuencia sobre esta etapa, debido a tres razones. La primera es que los gerentes se sienten incómodos al analizar con los trabajadores sus debilidades. La segunda es que muchos trabajadores tienden a estar a la defensiva cuando se les menciona sus debilidades. No aceptan la retroalimentación como algo constructivo. Y la tercera razón, los empleados tienden a tener una evaluación inflada de su propio desempeño.

### ***2.2.5 Retroalimentación del Sistema de Evaluación***

El proceso evaluativo culmina en esta etapa, la cual tomará lugar una vez se realicen las etapas mencionadas anteriormente. La finalidad es verificar si los objetivos establecidos durante la planificación del sistema de evaluación fueron conseguidos con éxito, es decir, si todo el proceso se realizó de forma efectiva.

Dolan (2007) menciona que esto permitirá señalar con rapidez qué tal está funcionando el sistema y proporcionar un estímulo añadido para efectuar una evaluación más concreta. Añade

también que encontrar respuesta a las siguientes preguntas puede permitir una mejor evaluación del sistema de evaluación de rendimiento.

- ¿Qué fines quiere conseguir la organización con su sistema de evaluación del rendimiento?
- ¿Se consigue realmente con los formularios la información necesaria para estos fines? ¿Son compatibles estos formularios con los puestos de trabajo para los que están utilizándose, es decir, están relacionados con el puesto de trabajo?
- ¿Es efectivo el procedimiento de evaluación? Por ejemplo, ¿se realizan eficazmente las entrevistas de evaluación? ¿Se establecen metas? ¿Se preparan conjuntamente? ¿Aceptan los superiores y los subordinados el procedimiento de evaluación?
- ¿Están los supervisores libres de interferencias debidas a sus tareas a la hora de realizar la evaluación del rendimiento? ¿Se recompensa a los supervisores por llevar a cabo evaluaciones objetivas y minuciosas?
- ¿Están implantándose correctamente las evaluaciones? ¿Qué procedimientos se han establecido para garantizar esto? ¿Qué materiales de apoyo tienen disponibles los supervisores para evaluar a sus subordinados?
- ¿Existen métodos para revisar y evaluar la efectividad del sistema en su conjunto?
- ¿Se han establecido metas y objetivos en el sistema? ¿Existen procedimientos sistemáticos de recogida de datos para medir en qué grado están lográndose las metas y objetivos?

De este modo, comenzar la retroalimentación del sistema de evaluación de desempeño permitirá a la organización realizar las modificaciones necesarias que se requieran según las respuestas obtenidas.

## **2.3 Descripción del Proceso MINSAL**

El mecanismo para la evaluación del desempeño en el MINSAL corresponde a un proceso definido en el Decreto N°292 del año 2002 (BCN, 2019) con 4 etapas obligatorias: 1° informe, 2° informe, precalificación y calificación, y una instancia final de apelación en caso de existir discrepancias al respecto.

### ***2.3.1 Etapas y Plazos***

El 1° informe abarca el periodo septiembre 2018 a febrero 2019, donde en su primer hito es la definición en forma conjunta de las metas, objetivos, tareas y funciones que la respectiva jefatura asigna a sus funcionarios, en un contexto de factibilidad en las diferentes asignaciones. El segundo hito, al concluir el periodo, corresponde a la anotación de las observaciones y evaluación por parte de la jefatura en el formulario destinado para ello, cuya fecha límite es el último día hábil de febrero, y la jefatura posee hasta 10 días hábiles para notificar al funcionario sobre el resultado del informe.

El 2° informe comparte la estructura del primero, y comprende el periodo entre los meses de marzo 2019 y agosto 2019.

La precalificación abarca desde septiembre 2018 a agosto 2019 (12 meses). Comparte los hitos anteriores sobre la confección del informe, su notificación e

incorporación de observaciones, con un mayor plazo dada la consideración anual del mismo.

La última etapa bajo un proceso ordinario (sin apelación), es la calificación. Ésta se realiza concluyendo el proceso de precalificación, por lo general inicia en la última semana de septiembre con 4 semanas (20 días hábiles) plazo. El responsable no es la jefatura directa, sino la Junta Calificadora (compuesta por los 5 funcionarios de mayor grado jerárquico excluyendo al jefe superior, cuyo presidente es el funcionario de mayor grado y antigüedad, con potestad de dirimir en votaciones empatadas, junto a un delegado elegido por los propios funcionarios. De forma adicional, se permite la participación con derecho a voz en la Junta del representante de la agrupación de funcionarios más representativa de cada institución.

El siguiente esquema presenta el calendario inicial del proceso:

**Tabla N°1.** Etapas, Hitos y Plazos de la Evaluación de Desempeño en el MINSAL.

| Etapa            | Hito                  | Plazos                                     |
|------------------|-----------------------|--|
| 1° Informe       | Definición de Metas   | Septiembre 2018                            |
|                  | Informe de Evaluación | Último día hábil Febrero 2019              |
|                  | Notificación          | Máximo en 10 días hábiles                  |
|                  | Observaciones         | 2 días hábiles posterior a la notificación |
| 2° Informe       | Definición de Metas   | Marzo 2019                                 |
|                  | Informe de Evaluación | Último día hábil Julio 2019                |
|                  | Notificación          | Máximo en 10 días hábiles                  |
|                  | Observaciones         | 2 días hábiles posterior a la notificación |
| Pre-Calificación | Informe de Evaluación | Último día hábil Agosto 2019               |
|                  | Notificación          | Máximo en 10 días hábiles                  |

|              |                      |  |
|--------------|----------------------|--|
|              | Observaciones        | Máximo 5 días hábiles posterior a la notificación              |
| Calificación | Informe de Desempeño | Desde la última semana de septiembre, plazo de 20 días hábiles |
|              | Notificación         | 5 días hábiles   |
|              | Observaciones        | Máximo 5 días hábiles posterior a la notificación              |

Fuente: Elaboración propia, en base al Decreto N°292 del año 2002.

### 2.3.2 Factores de Evaluación

En base al estatuto vigente, existen 4 estamentos: directivos, profesionales y técnicos, administrativos y auxiliares, clasificados según sus funciones y responsabilidades. El reglamento de evaluación define 4 factores a considerar para evaluar el comportamiento y desempeño de las personas, cuya importancia relativa (ponderación) varía según el estamento al cual pertenece y si dispone de personal a cargo, como muestra la siguiente tabla:

**Tabla N°2.** Ponderación de los Factores presentes en la Evaluación de Desempeño.

| <b>Con Personal a cargo</b> | <b>Directivos</b> | <b>Profesionales</b> | <b>Técnicos</b> | <b>Administrativos y Auxiliares</b> |
|-----------------------------|-------------------|----------------------|-----------------|-------------------------------------|
| <b>Factor</b>               |                   |                      |                 |                                     |
| Rendimiento y Calidad       | 2                 | 2,5                  | 3               | 3,5                                 |
| Condiciones Personales      | 2,5               | 2,5                  | 2,5             | 2,5                                 |
| Comportamiento Funcionario  | 2                 | 2                    | 2               | 2                                   |
| Supervisión                 | 3,5               | 3                    | 2,5             | 2                                   |
| <b>Sin Personal a Cargo</b> | <b>Directivos</b> | <b>Profesionales</b> | <b>Técnicos</b> | <b>Administrativos y Auxiliares</b> |
| <b>Factor</b>               |                   |                      |                 |                                     |
| Rendimiento y Calidad       | 3,5               | 3,5                  | 3,5             | 4                                   |
| Condiciones Personales      | 3                 | 4                    | 4               | 2,5                                 |
| Comportamiento Funcionario  | 3,5               | 2,5                  | 2,5             | 3,5                                 |

Fuente: Elaboración propia, en base al Decreto N°292 del año 2002.

Mondy (2010) indica que existen factores externos (por ejemplo: la legislación requiere que los sistemas de evaluación no sean discriminatorios, y los sindicatos) e internos (la cultura organizacional) que pueden influir en el proceso de evaluación de desempeño.

Mondy (2010) afirma que los factores que se eligen para la evaluación por lo común son de dos tipos: los que están relacionados con el trabajo y las características personales. En este caso, el MINSAL tiene establecido los siguientes factores.

### **2.3.2.1 Rendimiento y Calidad**

El ítem de rendimiento y calidad describe:

- **Cumplimiento de la labor realizada:** enfocada a la realización de los trabajos que se asignan y la rapidez y oportuna ejecución.
- **Calidad de Trabajo o servicio Realizado:** Trabajo sin errores o atribuibles a su responsabilidad y la calidad de la atención de los usuarios (internos y/o externos)

El rendimiento y calidad están enfocados al compromiso que tiene el funcionario en sus deberes. De esta forma, Alles (2009) menciona que el compromiso con la calidad de trabajo es:

“Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.” (pág. 129).

### 2.3.2.2 Comportamiento del funcionario

El instrumento aplicado consta de 3 elementos que describen el comportamiento esperado del funcionario:

- **Puntualidad:** Se evalúa el cumplimiento de los horarios de llegada al trabajo y otras actividades previstas.
- **Cuidado de los Bienes Públicos:** Se evalúa su preocupación de los bienes públicos y por no realizar gastos innecesarios.
- **Permanencia y Disponibilidad:** Se evalúa el cumplimiento de la jornada laboral y presencia del funcionario cuando es requerido en diferentes actividades propias del trabajo y de la institución.

### 2.3.2.3 Condiciones Personales

En las condiciones personales se intenta comprobar la actitud, esfuerzo y compromiso del funcionario:

- **Relaciones Interpersonales:** Preocupación por mantener un clima de trabajo de armonía y respeto, cooperando con sus compañeros si es necesario.
- **Voluntad de Servicio:** Disposición manifiesta a colaborar con compañeros de trabajo o usuarios externos a la institución para resolver problemas.
- **Autonomía:** Disposición a realizar el trabajo con interés y sin necesidad de supervisión y control permanente.
- **Iniciativa o Creatividad:** Toma de acciones tendientes a mejorar su trabajo y el de su equipo.

El comportamiento y las condiciones personales de cada funcionario son importantes factores a considerar en el proceso de evaluación de desempeño, estos nos permiten conocer las características del personal y establecer criterios en relación a su trabajo.

Alles (2009) establece que la competencia cardinal es aquella competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional.

Entre ellas destacan:

- Ética y sencillez
- Flexibilidad y adaptación
- Iniciativa
- Innovación y creatividad
- Integridad

Mismas competencias que tienen relación con los factores establecidos en el MINSAL para realizar la E.D a los funcionarios.

#### **2.3.2.4 Supervisión**

Como factor diferenciador, la supervisión identifica las capacidades de gestión, comunicación y coordinación de cada persona cuando posee funcionarios bajo su responsabilidad.

- **Liderazgo:** Capacidad para dirigir a su equipo de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos previamente determinado.
- **Planificación del Trabajo:** Organiza y divide en etapas y las asigna en forma eficiente entre sus subordinados.
- **Capacidad para solucionar conflictos:** Genera mecanismos de salida para los conflictos que se producen en su equipo, asumiendo la responsabilidad de buscar solución.
- **Comunicación de información relevante:** Comunica a sus subordinados la información que recibe en virtud de su cargo y que estos requieren para el desempeño de su trabajo.
- **Cumplimiento de la normativa Vigente en relación al proceso de calificaciones:** En relación al proceso de calificaciones, respetando la utilización de los instrumentos estipulados, conforme a los procesos y plazos establecidos para cada uno de ellos.

Mondy (2010) menciona que el supervisor inmediato de un empleado comúnmente es el individuo encargado de la evaluación de desempeño.

“En primer lugar, el supervisor está por lo regular en una excelente posición para observar el desempeño del empleado en el puesto de trabajo. Otra razón es que el supervisor tiene la responsabilidad de administrar una unidad en particular. Cuando alguien más tiene la tarea de evaluar a los subordinados, la autoridad del supervisor puede verse debilitada. Finalmente, la capacitación y el desarrollo del subordinado es un importante elemento en el trabajo de cada administrador y, como se mencionó antes, los programas de evaluación y el desarrollo de los empleados por lo regular están íntimamente relacionados.” (pág. 245)

En cuanto a las características de la Supervisión, Robbins (2009) define el liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización.

Por su parte, Alles (2009) menciona que la planificación del trabajo es la capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de la tarea, área o proyecto. Además, especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el cumplimiento de los objetivos.

## **Capítulo III**

### **Marco Metodológico**

#### **3.1 Paradigma Investigativo**

Esta investigación está bajo un paradigma positivista. La información recolectada surge a partir de hechos, situaciones y datos ya expuestos por la organización que se podrán comparar con teorías ya existentes sobre la ED de una forma racional y lógica coherente al contexto inicial, tal como expresa (Hurtado, 2010).

De igual manera, se aplica un enfoque deductivo bajo la definición de Bernal (2006) donde se recopila la información y principios generalmente aceptados en la teoría administrativa sobre los elementos que definen y afectan a la Evaluación de desempeño para comprobar su vigencia o aplicación en un entorno específico como el Ministerio de Salud.

#### **3.2 Tipo de investigación**

Dentro de las alternativas presentadas por Bernal (2006) y Hernández et al. (2014), se determina que el tipo de investigación es descriptiva con fases exploratorias, donde el principal objetivo es observar y describir a la ED aplicada en el MINSAL.

A juicio de los autores, las investigaciones de tipo descriptivo apuntan de identificar las propiedades, características y el entorno asociado a un determinado fenómeno de interés. Hernández et al.(2014) señala que el valor de este tipo de investigaciones radica en la capacidad

de los investigadores/analistas para la correcta recopilación de información para señalar las características o propiedades de interés, donde no necesariamente se deberán considerar la totalidad, sino las más relevantes para el análisis.

### **3.3 Diseño de la investigación**

Dadas las características de la Evaluación de Desempeño en cuanto a su aplicación temporal y agentes participantes, se aplica un diseño de índole seccional o transversal, donde el período de tiempo estudiado se realizó entre Septiembre-2018 / Agosto-2019. Esto acorde a la definición presentada por Bernal (2006) y Hernández (2014) cuyas definiciones apuntan al estudio de un tema sobre un período específico de tiempo.

En una segunda clasificación, esta investigación corresponde a una no experimental. Si bien las definiciones de investigaciones no experimentales brindadas por Bernal (2006) y Hernández et al. (2014) apuntan a que el equipo de investigadores no poseen control o decisión sobre las variables de interés, en particular, no existe control o incidencia de forma directa o indirecta en la aplicación o recopilación del instrumento.

Otro aspecto importante es la investigación de campo donde la definición de Arias (2012) señala:

“La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero

no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental.”  
(pág.31)

### **3.4 Población y muestra**

Una vez desarrollados los puntos anteriores, es esencial en esta investigación seleccionar a la población objetivo y definir la muestra de estudio.

Bernal (2006) expresa: “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo”.  
(pág.164)

Por otro lado, Hernández et al. (2014) nos dice que:

“una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Lepkowski, 2008b). (pág.174)

Para ambos autores la población está definida por la concordancia de los elementos sobre los que se realizará la investigación. El MINSAL cuenta con un total de 916 funcionarios quienes fueron evaluados durante el periodo, que corresponden a la población objetivo del estudio.

Sobre la muestra, Hernández et al. (2014) define:

“la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población.” (pág. 173)

Para realizar el análisis de la ED en el MINSAL, y que sea viable se debe tener delimitada la muestra representativa. La unidad de análisis del MINSAL corresponde a los funcionarios y funcionarias que se encuentran en las dependencias centrales del Ministerio. La importancia de este paso, radica principalmente en seleccionar adecuadamente el método de muestreo. Para evitar muestras sesgadas, se empleará un muestreo probabilístico proporcional considerando los cargos desempeñados (directivo, profesional, técnico, administrativos y auxiliares), donde se define un porcentaje mínimo (5% inicial). Esto se fundamenta en obtener de forma eficiente información sobre las evaluaciones de los funcionarios, de forma representativa.

### **3.5 Técnicas de recolección**

La principal fuente de información para el análisis proviene de una fuente primaria: se obtendrá directamente de la organización y agentes participantes del proceso. Bernal (2006) señala que existen diferentes instrumentos para recopilar, almacenar y procesar la información, donde menciona que el uso de Encuestas, Cuestionarios y Focus Group contribuyen a conocer la información directamente, pero existiendo potenciales sesgos del agente encuestado al contestar el instrumento.

Para ello, se emplea una encuesta estructurada usando escala *likert* para evaluar los atributos de interés, no sólo aplicada de forma presencial, sino también en disponible en un formulario online respetando la privacidad del encuestado.

### **3.6 Análisis de la información**

Los autores Bernal (2006) y Hernández et al. (2014) hacen hincapié en las diferentes metodologías para analizar la información disponible. En particular, al emplear encuestas y entrevistas se obtiene información de índole cualitativo como cuantitativo, en especial dado que se obtendrá la opinión personal sobre el proceso de evaluación y posibles comentarios con mejoras o sugerencias al proceso.

La información cuantitativamente recolectada será tabulada con tal de emplear indicadores de Tendencia Central (media, moda y mediana) y de Dispersión (varianza y desviación estándar) que contribuyan a describir las opiniones y factores existentes en la ED. Se plantea realizar test de medias para comprobar si existen visiones o percepciones distintas entre los estamentos, y analizar las potenciales causas que puedan justificar las diferencias, en caso de existir.

## Capítulo IV

### Análisis de Resultados

#### 4.1 Resultados de la Encuesta

La encuesta fue presentada al Jefe de Oficina de Información y Desarrollo de Personas, perteneciente al Departamento de Gestión y Desarrollo de Personas (DIGEDEP) para obtener una opinión válida respecto a las temáticas abordadas. El período de aplicación de la encuesta sobre la Evaluación de Desempeño fue desde el 4 de noviembre al martes 3 de diciembre del 2019, utilizando la herramienta para formularios Qualtrics®, que implementa respuesta online y análisis de datos en tiempo real. La muestra corresponde a un total de 62 funcionarios, principalmente trabajadores de la Subsecretaría de Redes Asistenciales, de los diferentes estamentos administrativos.

A través de las respuestas se identificó el pensamiento y opinión de los trabajadores entorno a las diferentes temáticas vinculadas a la ED, como la puntualidad en los plazos, los potenciales sesgos en la evaluación y la correcta implementación de un sistema de retroalimentación por parte de los evaluadores.

**Cuadro N°1.** Composición de la muestra.

| Estamento      | Cantidad |
|----------------|----------|
| Técnico        | 12       |
| Administrativo | 17       |
| Profesional    | 31       |
| Directivo      | 2        |

Fuente: *Elaboración Propia en base a la encuesta realizada.*

#### ***4.1.1 Plazo y Duración del Proceso***

El plazo de entrega establecido corresponde al mes de septiembre de cada año. En general, el proceso consta de dos instancias o fechas de evaluación, donde en la práctica no existe una duración predefinida para realizar el proceso. En base a este elemento, se consultó sobre la duración estimada que se debiese destinar a su correcta ejecución. Los resultados señalan que el 85% de los encuestados asocian como máximo 1 mes (4 semanas) el plazo adecuado, con una clara preferencia en plazos menores a 2 semanas (46%).

#### ***4.1.2 Atributos o Características Evaluadas***

En el marco teórico se detalló los distintos atributos y características asociadas al desempeño de un trabajador, cuyos componentes se ponderan acorde al estamento. La encuesta consultó respecto a cuál elemento es el más relevante o representativo.

Los resultados exponen dos factores organizacionales: primero, los funcionarios sí acogen a la evaluación del rendimiento y calidad de sus funciones como el atributo más importante. En segundo lugar, se obtuvo el comportamiento del funcionario. Cabe destacar que éste ítem puede ser asociado con las Condiciones Personales, formando una categoría vinculada a las características propias de cada trabajador respecto al cómo enfrente sus funciones y tareas. En último lugar se menciona la Supervisión, resultado poco consistente con la composición de la muestra, donde los profesionales están dedicados a trabajos en equipo y supervisar el trabajo de compañeros o administrativos y deben tener la capacidad de monitorear, pero no lo consideran como un atributo relevante de ser evaluado.

En otra arista, la encuesta señala una fuerte preferencia a la evaluación individual por sobre instancias grupales o departamentales. Hay varios fundamentos teóricos en este punto: primero, la evaluación individual permite reconocer las labores respecto a las tareas encomendadas, evitando la presencia de *free-riders* en el desarrollo de las funciones y en cierto modo, recompensando el esfuerzo y responsabilidad, elementos expresados en el comportamiento de grupos. El segundo argumento es el sesgo a la evaluación generalizada: el anterior esquema de comparaciones forzadas demostró que el personal opta por sistemas de evaluación que evite la comparación directa o indirecta con los compañeros, en especial porque existen diferentes funciones y responsabilidades que no pueden ser evaluadas en iguales términos.

#### ***4.1.3 Técnicas de Evaluación***

Uno de los tópicos para analizar es la preferencia sobre las técnicas aplicadas. La encuesta apuntaba a realizar un ranking sobre las distintas alternativas (evaluación en 360°, incidentes críticos, comparaciones entre pares, escalas gráficas o ensayos escritos), donde los resultados mostraron una fuerte preferencia por la evaluación en 360° (43% en primera preferencia) o la implementación de incidentes críticos (37% de segunda preferencia) por sobre las escalas gráficas (24%).

Ciertamente estos resultados tienen un carácter de sorpresivo, aunque poseen una fuerte vinculación donde ambas técnicas poseen como base instrumental escalas gráficas, donde se permite corregir potenciales sesgos negativos por parte del evaluador (evaluación 360°) o halos

sobre horizontes temporales que pueden verse afectados por instancias específicas. Se profundizará este punto en la sección sobre los sesgos que se consideran presentes en el proceso.

#### ***4.1.4 Características del Proceso***

Para comprobar la visión sobre la ED en el MINSAL, se incorporó una pregunta de control respecto a los elementos esperados, sino exigidos, en el proceso. Para obtener una idea general, se encuestó sobre cómo consideran los diferentes aspectos en una escala de 5 puntos.

La retroalimentación obtuvo la peor asignación (27% calificada como Muy Mala o Mala), con un 15% evaluado como suficiente y un 58% la consideró como Buena o Muy Buena.

Respecto a los planteamientos iniciales, se puede afirmar que existen una cantidad de funcionarios que no sienten el *feed-back* como una instancia desarrollada correctamente, algo fuertemente correlacionado con la composición muestral expresada en el cuadro N°1: el estamento profesional debe entregar el *feed-back* a sus evaluados, por tanto la respuesta puede estar sesgada por la posición personal; mientras que los funcionarios administrativos requieren de una guía o mejor comunicación con sus jefaturas. Para obtener una mejor percepción al respecto, se deberá obtener un total de la muestra que en esperanza sea representativa de la participación o composición de los estamentos.

#### ***4.1.5 Sesgos de Evaluación***

La literatura expone que toda técnica o instrumento puede verse afectado por sesgos en su implementación. En particular, se esperan identificar 2 elementos: si los funcionarios consideran la existencia / presencia de sesgos en sus evaluaciones, y cuáles creen que son los que el equipo de recursos humanos debe trabajar para corregir su aparición.

Los resultados exponen que el sesgo con mayor identificación es la asociación del comportamiento temporal reciente por sobre evaluar un horizonte temporal (23%) y la subestimación del desempeño por la falta de información y conocimiento sobre las labores (19%). Al contrastar con los sesgos que deben ser controlados, existe una fuerte correlación: se mantiene en primera preferencia corregir sesgos temporales, y existió una igualdad entre la subestimación del desempeño y la indulgencia positiva.

Sobre estos resultados se puede afirmar que los funcionarios del MINSAL no destacan la existencia puntual de un sesgo en su ED, cuya señal es la distribución bastante homogénea de las frecuencias en las respuestas entregadas. A modo de propuesta entonces, se puede mencionar que la ED deberá controlar por el sesgo asociado al horizonte de evaluación, donde la literatura expone que la corrección apunta a realizar el proceso con una mayor frecuencia (pasando de semestral a trimestral o bimestral), para disminuir este efecto potencial.

#### **4.1.6 Retroalimentación**

En este punto, se consultó sobre la existencia de una retroalimentación presencial por parte del evaluador, junto a las características esperadas del proceso a nivel teórico y su realización. Hay varios indicadores destacables:

- a) el 37% de los encuestados señaló no recibir *feed-back* presencial, donde la fuente de retroalimentación se refleja exclusivamente en la hoja de comentarios asociada a su ED. El valor en sí es significativo, pero no permite entregar una conclusión generalizada dado que un alto porcentaje de la muestra no ha sido evaluado (24%) y se presume que la respuesta base es que no ha recibido *feed-back*. Realizando la corrección por este motivo, se obtiene que un 17% de las personas evaluadas no han recibido retroalimentación presencial.
- b) Un 27% de los encuestados asocia que una correcta retroalimentación contribuye a mejoras en el rendimiento laboral. El canal señalado es que permite comprender la metodología de las jefaturas, altamente relacionado con la segunda preferencia sobre la mejor comunicación entre ambos y el equipo de trabajo.
- c) La principal causa expresada como impedimento a realizar este proceso es la falta de tiempo para su realización (52% - 32 de 62). Esto tiene dos fuentes identificables: el proceso inicial no considera un plazo u obligación para esta instancia, por tanto, las jefaturas probablemente no destinan el tiempo o recursos suficientes, ya sea por desconocer los beneficios de esta acción o priorizar sus responsabilidades.

## **4.2 Propuesta de Mejora**

En este punto, se pueden presentar los principales resultados de la encuesta: primero, los funcionarios consideran que el principal sesgo potencial existente y a controlar es el horizonte de evaluación. Segundo, los funcionarios están de acuerdo con evaluaciones a nivel individual por sobre las grupales, en especial las formas de evaluación en 360° o de incidentes críticos, como mediciones más amplias de las capacidades puntuales y requeridas para cada cargo. Tercero, la principal falencia detectada es la falta de tiempo para la correcta capacitación, retroalimentación y algunas partes del proceso.

Con estos elementos en consideración, se plantea un plan de desarrollo y mejora hacia la Evaluación de Desempeño implementada por el Departamento de Gestión de Personas. Este consta de un programa a cargo de 2 responsables directos del departamento, quiénes gestionarán el piloto en al menos 1 Departamento (Equipo) al interior de cada Subsecretaría para establecer comparativas en cuanto a cada proceso.

La primera instancia, acorde a lo planteado por Robbins (2009) es el diseño e implementación del instrumento. Además, dado el reglamento que rige el proceso (decreto N°292 del 2002), se considera la modificación de los distintos hitos y complementarlos en la nueva propuesta. La condición inicial es llevar el proceso desde su forma semestral actual (con los dos informes de evaluación) a uno de horizonte menor, inicialmente se sugiere cuatrimestral (4 meses) en línea con la recomendación teórica y la potencial reducción del sesgo temporal. El proceso de notificación se mantiene en 5 días hábiles.

La segunda condición es la implementación de al menos una técnica en los grupos piloto. Dada la existencia de una plataforma interna usada para la ED (SIGDEP), se sugiere desarrollar un esquema en 360°, donde se considere la evaluación de la jefatura directa, el equipo de trabajo y terceros relacionados con sus funciones, en caso de existir una fuerte relación o comunicación con personas ajenas a la organización (funcionarios de otras entidades, como la Secretaría Regional Ministerial (SEREMI) o el Fondo Nacional de Salud (FONASA), por citar dos ejemplos).

Con esto se permite comprobar el desempeño observado desde diferentes perspectivas, donde el canal de comunicación principal es un correo electrónico dirigido a los evaluadores con un formulario identificando al evaluado y los factores de interés.

Concluida la recopilación de la información, se procede a la etapa de Análisis y Retroalimentación. Aquí las jefaturas comunican los resultados obtenidos (sintetizados a través de la plataforma SIGDEP) a sus funcionarios, con el apoyo y capacitación del DIGEDEP para generar un *feedback* propositivo más que correctivo, favoreciendo la expresión de los elementos deseados y métodos de trabajo o comunicación. Esto acorde a lo expresado en los resultados de la encuesta, donde este ítem mostró un alto porcentaje respecto a cuán positivo es el impacto de la retroalimentación focalizada o dirigida, más que una descriptiva o correctiva.

En última instancia, se entrega este informe a la Junta Calificadora, quienes corroboran y validan tanto la información obtenida como la correcta aplicación del proceso de retroalimentación.

### ***4.2.1 Recursos Requeridos***

#### 4.2.1.1 Depto. De Gestión de Personas

Para llevar a cabo este proceso piloto, se estiman necesarios dos encargados:

- a) Encargado de Diseño e Implementación: debe definir los nuevos plazos, técnicas y correcciones sugeridas al instrumento original. Además, deberá seleccionar a los Equipos Piloto para la prueba del nuevo proceso y construir un índice de satisfacción laboral entorno a la organización, para determinar el impacto efectivo de la nueva metodología.
- b) Encargado de Distribución y Ejecución: su función es comunicar, coordinar y apoyar a las jefaturas encargadas de realizar el plan piloto en cuanto a la información y fomentar la capacitación (de ser requerida en áreas puntuales) del proceso. Así mismo, deberá coordinar la integración del nuevo instrumento en el sistema interno (SIGDEP) para el almacenar y procesar la información obtenida de los evaluadores.

Según la capacidad del Departamento de Informática, se considera el escenario de incluir a un técnico informático para adaptar la plataforma a los requerimientos.

#### 4.2.1.2 Recursos Físicos

En cuánto a recursos físicos, el principal es el uso de espacio físico por parte de los encargados (escritorios y computadores). En segundo lugar, se considera como recurso clave el uso del servidor local para incorporar un módulo adicional en SIGDEP, con tal de procesar internamente los datos y generar un reporte automatizado del proceso.

## **Capítulo V**

### **Conclusiones**

En primer lugar, se observa que la ED constituye una función esencial dentro de cada organización. La existencia de distintas técnicas e instrumentos ha contribuido a la expansión de este sistema de gestión y crear adaptaciones según el entorno operativo – legal asociado a cada entidad. Particularmente, cada técnica intenta controlar la existencia de sesgos o errores en las evaluaciones, cuyo objetivo es generar un instrumento efectivo y que contribuya al desarrollo organizacional fomentando el trabajo en equipo y corrigiendo sus debilidades.

En relación a los funcionarios del MINSAL, la información preliminar indicaba que carecen de la debida retroalimentación una vez concluido el proceso evaluativo, por lo que las mejoras que pudiesen establecerse son nulas o poco factibles de realizar. En este punto y según los resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción realizada durante el mes de noviembre 2019, se refuta esta afirmación. Los resultados de la encuesta indican que un 62,30% si reciben la retroalimentación, ya sea positiva o negativa. Se plantea entonces ampliar la composición muestral para asemejar la distribución de funcionarios y evitar sesgos personales sobre su propio desempeño ante la mayor cantidad de profesionales en los resultados de la encuesta. Se destaca que, para la mayoría de los funcionarios, la falta de tiempo es una de las condicionantes por el cual no reciben una retroalimentación oportuna.

Del mismo modo, la investigación realizada de manera teórica como práctica, nos indica que los evaluadores no reciben la capacitación necesaria para realizar la evaluación, por lo que sus percepciones se ven reflejadas en las evaluaciones. Es decir, los sesgos y/o pensamiento subjetivo acerca del evaluado influye en la calificación asignada (nota 1 a 7). En opinión de los funcionarios encuestados, la mayoría refiere que el principal sesgo del evaluador es la asociación del comportamiento reciente por parte del evaluado (23,08%), lo que dificultaría el proceso adecuado y transparente en la ED.

Un aspecto importante para que la ED sea relevante, es la utilidad que se le da a los resultados obtenidos. En este caso, lo arrojado por la muestra indica que con el *feed-back* recibido por funcionarios se logra comprender la metodología del trabajo esperado por la jefatura y la comunicación al interior de los equipos de trabajo es más efectiva. A nivel institucional, los funcionarios opinan que la ED genera un aporte positivo (70%), por el contrario, un 11% de los funcionarios cree que la ED no genera beneficios a la Institución.

Siguiendo las recomendaciones por parte del Servicio Civil (2012), la principal recomendación es desarrollar una nueva planificación del desempeño. Esto requiere intervenir en las distintas etapas del proceso. Primero, se deben declarar nuevamente los perfiles de cargo para los funcionarios actuales, con tal de generar un proceso constante de revisión y actualización de los mismos y que sean utilizados por las jefaturas de forma directa para gestionar el desempeño.

Segundo, se debe diseñar un Plan de Mejoramiento/Desarrollo Individual con metas y actividades específicas vinculadas al perfil de cargo de común acuerdo entre el funcionario y su jefatura/evaluador. Esto contribuye a determinar las metas y objetivos a realizar durante el próximo periodo y establecer una referencia para ellos. Se puede integrar junto a un plan de mejoramiento de habilidades que los evaluadores pueden considerar como fundamentales para sus funcionarios.

Tercero, establecer la retroalimentación como un mecanismo de seguimiento continuo que favorezca una evaluación constante y entregue herramientas al trabajador para realizar mejor sus funciones, por sobre la filosofía de una retroalimentación como acción final-concluyente de la ED.

Otra recomendación relevante para el proceso es realizar un estudio acerca de la creencia de por qué la ED no entrega aportes benéficos, y conocer por qué se genera este fenómeno, junto a qué criterios establecer para mejorar la opinión de los funcionarios.

Finalmente, se propone un plan piloto que reúne estos elementos con el fin de crear un mejor ambiente laboral y productividad en las funciones realizadas, empleando los criterios provenientes de la encuesta realizada y corrigiendo por los potenciales sesgos en la nueva implementación: reduciendo el horizonte de evaluación de 6 a 4 meses (horizonte temporal), considerando la opinión o perspectiva de las diferentes entidades asociadas al funcionario bajo una implementación en 360° (halo o indulgencia positiva) y estructurando el proceso de retroalimentación a una forma efectiva para comprender los objetivos y metodologías para cada equipo de trabajo.

## Bibliografía y Referencias

Alles, Martha (2005) *Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°*. 2° Edición. Editorial Granica S.A.

Alles, Martha (2009) *Diccionario de competencias. La Trilogía*. Ediciones Granica S.A.

Bernal, César (2006) *Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. 2° Edición, PEARSON EDUCACIÓN, México.

Biblioteca del Congreso Nacional (2019). *Ley N° 18.834, sobre Estatuto Administrativo*. Disponible en: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=236392>

Biblioteca del Congreso Nacional (2019). *Ley N° 18.575. Ley orgánica constitucional de bases generales de la administración del estado*. Disponible en: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=29967>

Biblioteca del Congreso Nacional (2019). *Ley N° 19.553. Concede asignación de modernización y otros beneficios que indica*. Disponible en: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=93381>

Biblioteca del Congreso Nacional (2019). *Decreto N° 292. Aprueba reglamento especial de calificaciones para el personal de la subsecretaría de salud*. Disponible en: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=213566>

Capuano, Andrea Miriam (2004) *Evaluación de desempeño: desempeño por competencias*. 7° Edición. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano Rosario, Argentina.

Carmona, Rosa; Miranda, Enrique; Santa Cruz; Cristián (2003) *Evaluación del Desempeño en Organizaciones Públicas y Privadas*. Seminario de Título, Primavera 2003. Disponible en: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/111517>

Chiang, María; San Martín, Nadia (2015) *Análisis de la Satisfacción y el Desempeño Laboral en los Funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano*. *Ciencia & Trabajo*, 17(54), 159-165.

Chiavenato, Idalberto (2007) *Introducción a la Teoría General de Administración*. 7° Edición, McGrawHill México.

- Chiavenato, Idalberto (2007) *Administración de Recursos Humanos*. 8ª Edición, McGrawHill México.
- Chinchilla, Karla (2000) *Un sistema de evaluación de desempeño: aspectos a considerar en su diseño*. Extraído de <http://www.5campus.org/leccion/sievade>
- Dolan, Simón L (2007) *La gestión de los recursos humanos*. Como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. 3ª Edición, McGrawHill, España.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, María (2014) *Metodología de la Investigación*- 6ª Edición, McGrawHill México.
- Hurtado, Jacqueline (2010). *Metodología de la Investigación. Guía para la Comprensión Holística de la ciencia*. 4ª Edición, Quirón Ediciones, Caracas.
- Ivancevich, John (2005). *Administración de Recursos Humanos*. 1ª Edición. McGrawHill México.
- Juárez, José (2018) *Administración y Evaluación del Desempeño del Personal*. Editorial Dos Consultores S.A; México.
- Mondy. Robert (2010) *Administración de Recursos Humanos*. 11ª Edición, Pearson Educación, México.
- Robbins, Stephen; Judge, Timothy (2009) *Comportamiento Organizacional*, 13ª Edición. Pearson Educación.
- Salgado, Jesús; Cabal, Ángel (2011) *Evaluación del Desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Análisis de las Propiedades Psicométricas*. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*. Vol.27, N°2, Páginas 75-91.
- Servicio Civil (2012). *Gestión del Desempeño en Servicios Públicos*. Documento disponible en: <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/04/2011-Modelo-de-Gesti%C3%B3n-del-Desempe%C3%B1o-en-los-Servicios-P%C3%ABlicos.pdf>
- Werther, William; Davis, Keith (2008) *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las empresas*. 6ª Edición. McGrawHill México.

## Anexos

### Nº1. Formato Evaluación por Calificación Gráfica

|                                  |                          |
|----------------------------------|--------------------------|
| <b>Nombre</b>                    | <b>Título del puesto</b> |
| <b>Supervisor/Gerente</b>        | <b>Departamento</b>      |
| <b>Periodo de evaluación: De</b> | <b>a</b>                 |

Evalúe el desempeño observado en cada uno de los siguientes factores con base en una escala de 1 a 5:  
**5 = Sobresaliente**, supera continuamente las expectativas para este factor.  
**4 = Por arriba de las expectativas**, satisface continuamente las expectativas y en ocasiones las supera.  
**3 = Satisface las expectativas**, satisface continuamente las expectativas.  
**2 = Por debajo de las expectativas**, ocasionalmente deja de satisfacer las expectativas.  
**1 = Necesita mejorar**, continuamente deja de satisfacer las expectativas.

**Parte 1: Resultados de las tareas (ponderados al 80 por ciento del puntaje total)**  
Mencione los factores del desempeño que se hayan convenido mutuamente a partir de la descripción del puesto y de las metas establecidas en la revisión anterior del desempeño. Puntos

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- Calidad del trabajo \_\_\_\_\_
- Cantidad del trabajo \_\_\_\_\_

**Total de puntos** \_\_\_\_\_

**Puntaje promedio (divida el total de puntos entre el número de factores usados)** \_\_\_\_\_ **Multiplicado por 16 =** \_\_\_\_\_

Comentarios: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Parte 2: Comportamientos personales (10 por ciento del puntaje total)**

- Liderazgo \_\_\_\_\_
- Habilidades interpersonales \_\_\_\_\_
- Desarrollo de otras personas \_\_\_\_\_
- Servicio al cliente \_\_\_\_\_
- Trabajo en equipo \_\_\_\_\_

**Total de puntos** \_\_\_\_\_

**Puntaje promedio (divida el total de puntos entre el número de factores aplicables)** \_\_\_\_\_ **Multiplicado por 2 =** \_\_\_\_\_

Comentarios: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Parte 3: Rasgos de personalidad (10 por ciento del puntaje total)**

- Adaptabilidad \_\_\_\_\_
- Juicio \_\_\_\_\_
- Apariencia \_\_\_\_\_
- Actitud \_\_\_\_\_
- Iniciativa \_\_\_\_\_

**Total de puntos** \_\_\_\_\_

**Puntaje promedio (divida el total de puntos entre 5)** \_\_\_\_\_ **Multiplicado x 2 =** \_\_\_\_\_

**Comentarios:** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Puntos de la parte 1** \_\_\_\_\_ **+ parte 2** \_\_\_\_\_ **+ parte 3** \_\_\_\_\_ **= Total de puntos** \_\_\_\_\_

**Metas del desempeño para el siguiente periodo de evaluación:**

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

---

**Actividades de autodesarrollo para este empleado**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

**Comentarios del empleado**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

|   |       |       |
|---|-------|-------|
| Evaluado por:   | Cargo | Fecha |
| Aprobado  | Cargo | Fecha |
| Firma del empleado (no necesariamente indica acuerdo) | Cargo | Fecha |

Fuente: Mondy (2010). Administración de Recursos Humanos. Páginas 249-250.

## Nº2. Formato Evaluación Basada en Comportamiento (ECBC)

**Tabla 8-1** ECBC para el factor: **Habilidad para presentar una imagen positiva de la compañía**

---

|   |  |
|---|--|
| Desempeño claramente sobresaliente            | Causa una excelente impresión en los aspirantes universitarios. Explica con cuidado los aspectos positivos de la compañía. Escucha al candidato y responde las preguntas de una manera muy positiva. |
| Excelente desempeño                           | Causa una buena impresión en los aspirantes universitarios. Responde todas las preguntas y explica los aspectos positivos de la compañía. Responde las preguntas de una manera positiva.             |
| Buen desempeño                                | Causa una impresión razonable en los aspirantes universitarios. Escucha al candidato y responde las preguntas de una manera informada.   |
| Desempeño promedio                            | Causa una buena impresión en los aspirantes universitarios. Escucha al candidato y responde la mayoría de las preguntas de una manera informada.   |
| Ligeramente por debajo del desempeño promedio | Trata de causar una buena impresión en los aspirantes universitarios. Escucha a los candidatos, pero en ocasiones tiene que acudir a otras fuentes para obtener respuestas para las preguntas.       |
| Desempeño deficiente                          | En ocasiones causa una mala impresión en los aspirantes universitarios. Algunas veces da información incorrecta al candidato o se pierde en callejones sin salida antes de darse cuenta de un error. |
| Desempeño muy deficiente                      | Aun con instrucciones repetidas continúa causando una mala impresión. Se podría esperar que este entrevistador extinguiera el deseo de un candidato universitario de unirse a la empresa.            |

---

Fuente: Mondy (2010). Administración de Recursos Humanos. Página 252.

### N°3. Razones para el aumento de Calificaciones

**Tabla 8-2 Razones para inflar o reducir de manera intencional las calificaciones**

---

| Calificaciones infladas  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● La creencia de que las calificaciones exactas tendrían un efecto dañino sobre la motivación y el desempeño del subordinado</li><li>● El deseo de mejorar los méritos de un empleado para recibir recompensas</li><li>● El deseo de no exponer ante los demás problemas del departamento</li><li>● El deseo de evitar la creación de un registro permanente negativo de desempeño deficiente que pudiera originar un clima de estrecha vigilancia sobre el empleado en el futuro</li><li>● La necesidad de proteger a los buenos empleados cuyo desempeño se estuviera viendo perjudicado con motivo de problemas personales</li><li>● El deseo de recompensar a los empleados que muestren un gran esfuerzo aun cuando los resultados sean relativamente bajos</li><li>● El deseo de evitar una confrontación con ciertos empleados de trato difícil</li><li>● El deseo de promover a un empleado deficiente o no aceptado por los demás hacia fuera del departamento.</li></ul> |
| Calificaciones reducidas   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>● Atemorizar a un empleado para que tenga un mejor desempeño</li><li>● Castigar a un empleado difícil o rebelde</li><li>● Alentar a un empleado problemático para que renuncie</li><li>● Crear un registro sólido para justificar un despido planeado</li><li>● Minimizar los méritos de un subordinado para evitar que obtenga recompensas</li><li>● Cumplir con un mandato de la organización que pide a los administradores abstenerse de otorgar altas calificaciones</li></ul>  |

---

*Fuente:* Clinton Longenecker y Dean Ludwig, "Ethical Dilemmas in Performance Appraisal Revisited", *Journal of Business Ethics* 9 (diciembre de 1990): 963. Reimpreso con permiso de Kluwer Academic Publishers.

Fuente: Mondy (2010). Administración de Recursos Humanos. Página 256

Nº4. Formulario (Carpeta) Evaluación de Desempeño aplicada en el MINSAL.



**MINISTERIO DE SALUD  
CARPETA  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO FUNCIONARIO**

PERIODO DESDE 01.09\_\_ al 31.08\_\_

**INSTRUCCIONES.**

- 1.- Los lineamientos del sistema Gestión del Desempeño se focalizan en la instalación de éste como una herramienta de Gestión institucional, la cual tiene como eje central la Retroalimentación constante entre el precalificador/a y el precalificado/a.
- 2.- Las etapas del proceso se ejecutan a través del Sistema Online "SIGED" con el fin de automatizar este procedimiento, pero por ahora se mantiene el uso obligatorio de esta carpeta.
- 3.- Los factores y Subfactores serán evaluados de acuerdo a los siguientes criterios.

| Factor                                       | Procedimiento  |                         |                         |   |            |   |           |   |           |   |                   |   |              |   |           |   |          |
|--|--|-------------------------|-------------------------|---|------------|---|-----------|---|-----------|---|-------------------|---|--------------|---|-----------|---|----------|
| <b>Factor A Rendimiento Funcionario</b>      | Se utilizara la siguiente Tabla:   |                         |                         |   |            |   |           |   |           |   |                   |   |              |   |           |   |          |
|  | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Notas</th> <th>Porcentaje Cumplimiento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>7</td><td>90% a 100%</td></tr> <tr><td>6</td><td>70% a 89%</td></tr> <tr><td>5</td><td>50% a 69%</td></tr> <tr><td>4</td><td>37% a 49%</td></tr> <tr><td>3</td><td>24% a 36%</td></tr> <tr><td>2</td><td>11% a 23%</td></tr> <tr><td>1</td><td>0% a 10%</td></tr> </tbody> </table> | Notas                   | Porcentaje Cumplimiento | 7 | 90% a 100% | 6 | 70% a 89% | 5 | 50% a 69% | 4 | 37% a 49%         | 3 | 24% a 36%    | 2 | 11% a 23% | 1 | 0% a 10% |
|  | Notas  | Porcentaje Cumplimiento |                         |   |            |   |           |   |           |   |                   |   |              |   |           |   |          |
|  | 7  | 90% a 100%              |                         |   |            |   |           |   |           |   |                   |   |              |   |           |   |          |
|  | 6  | 70% a 89%               |                         |   |            |   |           |   |           |   |                   |   |              |   |           |   |          |
|  | 5  | 50% a 69%               |                         |   |            |   |           |   |           |   |                   |   |              |   |           |   |          |
| 4  | 37% a 49%  |                         |                         |   |            |   |           |   |           |   |                   |   |              |   |           |   |          |
| 3  | 24% a 36%  |                         |                         |   |            |   |           |   |           |   |                   |   |              |   |           |   |          |
| 2  | 11% a 23%  |                         |                         |   |            |   |           |   |           |   |                   |   |              |   |           |   |          |
| 1  | 0% a 10%   |                         |                         |   |            |   |           |   |           |   |                   |   |              |   |           |   |          |
| ▪ <b>Factor B Condiciones Personales</b>     | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Notas</th> <th>Conceptos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>7</td><td>Muy Bueno</td></tr> <tr><td>6</td><td>Bueno</td></tr> <tr><td>5</td><td>Regular</td></tr> <tr><td>4</td><td>Menos que regular</td></tr> <tr><td>3</td><td>Insuficiente</td></tr> <tr><td>2</td><td>Malo</td></tr> <tr><td>1</td><td>No apto</td></tr> </tbody> </table>                 | Notas                   | Conceptos               | 7 | Muy Bueno  | 6 | Bueno     | 5 | Regular   | 4 | Menos que regular | 3 | Insuficiente | 2 | Malo      | 1 | No apto  |
| Notas  |  | Conceptos               |                         |   |            |   |           |   |           |   |                   |   |              |   |           |   |          |
| 7  |  | Muy Bueno               |                         |   |            |   |           |   |           |   |                   |   |              |   |           |   |          |
| 6  |  | Bueno                   |                         |   |            |   |           |   |           |   |                   |   |              |   |           |   |          |
| 5  | Regular  |                         |                         |   |            |   |           |   |           |   |                   |   |              |   |           |   |          |
| 4  | Menos que regular  |                         |                         |   |            |   |           |   |           |   |                   |   |              |   |           |   |          |
| 3  | Insuficiente   |                         |                         |   |            |   |           |   |           |   |                   |   |              |   |           |   |          |
| 2  | Malo   |                         |                         |   |            |   |           |   |           |   |                   |   |              |   |           |   |          |
| 1  | No apto  |                         |                         |   |            |   |           |   |           |   |                   |   |              |   |           |   |          |
| ▪ <b>Factor C Comportamiento Funcionario</b> |  |                         |                         |   |            |   |           |   |           |   |                   |   |              |   |           |   |          |
| ▪ <b>Factor D Supervisión</b>                |  |                         |                         |   |            |   |           |   |           |   |                   |   |              |   |           |   |          |

**1.- Identificación del Funcionario/a:**

|                                   |               |             |                               |                |          |        |  |  |  |
|-----------------------------------|---------------|-------------|-------------------------------|----------------|----------|--------|--|--|--|
| Apellidos y Nombres Funcionario/a |               |             |                               |                |          |        |  |  |  |
| Dependencia                       | Subsecretaría | División    |                               | Departamento   |          | SEREMI |  |  |  |
|                                   | Pública       | Redes       |                               |                |          |        |  |  |  |
| Calidad Jurídica                  | Titular       |             | Contrata                      |                |          |        |  |  |  |
| Planta                            | Directivo     | Profesional | Técnico                       | Administrativo | Auxiliar |        |  |  |  |
| Grado                             |               |             |                               |                |          |        |  |  |  |
| Cargo que desempeña               |               |             |                               |                |          |        |  |  |  |
| Supervisión                       | SI            | NO          | Nº de Funcionarios/as a cargo |                |          |        |  |  |  |

**2.- Identificación del Jefe/a Directo:**

|  |  |   |
|--|--|---|
| 1º Informe<br>(01.09.20__ al 28.02.20__) | 2º Informe<br>(01.03.20__ al 31.07.20__) | Precalificación<br>(01.09.20__ al 31.08.20__) |
|  |  |   |

**3.- Para Funcionarios/as con Licencia Médica:**

| Informes        | Tipo Licencia |   |   |   |   |   |   | Nº de Días |
|-----------------|---------------|---|---|---|---|---|---|------------|
|                 | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |            |
| 1º Informe      |               |   |   |   |   |   |   |            |
| 2º Informe      |               |   |   |   |   |   |   |            |
| Precalificación |               |   |   |   |   |   |   |            |

#### 4.-PRECALIFICACIÓN

##### USO EXCLUSIVO PRECALIFICADOR/A

| FACTORES Y SUBFACTORES   | Informes de Desempeño |    | Precalificación     |   |
|--|-----------------------|----|---------------------|---|
|  | 1°                    | 2° | Nota del Subfactor* | La nota de la precalificación corresponde al promedio aritmético de los Subfactores, la cual puede ser expresada hasta con dos decimales( el 3° decimal se aproxima al 2° decimal cuando corresponda) |
| Las notas asignadas en el 1° - 2° Informes parciales y la nota del subfactor, se expresan en números enteros sin decimales (La nota del Subfactor no corresponde al promedio entre el 1° y 2° Informe) |                       |    |                     |   |
| <b>A.- Rendimiento Y Calidad</b>   |                       |    |                     |   |
| A1. Cumplimiento de la Labor realizada   |                       |    |                     | Nota del Factor   |
| A2. Calidad de Trabajo o servicio Realizado  |                       |    |                     | Factor de Ponderación   |
|  |                       |    |                     | Valor Ponderado   |
| <b>B.- Condiciones Personales</b>  |                       |    |                     |   |
| B1. Relaciones Interpersonales   |                       |    |                     | Nota del Factor   |
| B2. Voluntad de Servicio   |                       |    |                     | Factor de Ponderación   |
| B3. Autonomía  |                       |    |                     | Valor Ponderado   |
| B4. Iniciativa o Creatividad   |                       |    |                     |   |
| <b>C. Comportamiento Funcionario</b>   |                       |    |                     |   |
| C1. Puntualidad  |                       |    |                     | Nota del Factor   |
| C2. Cuidado de los Bienes Públicos   |                       |    |                     | Factor de Ponderación   |
| C3. Permanencia y Disponibilidad   |                       |    |                     | Valor Ponderado   |
| <b>D. Supervisión</b>  |                       |    |                     |   |
| D1. Liderazgo  |                       |    |                     | Nota del Factor   |
| D2. Planificación del Trabajo  |                       |    |                     | Factor de Ponderación   |
| D3. Capacidad para solucionar conflictos   |                       |    |                     | Valor Ponderado   |
| D4. Comunicación de Información Relevante  |                       |    |                     |   |
| D5. Cumplimiento de la normativa Vigente en relación al proceso de calificaciones  |                       |    |                     | <b>Nota de presentación a JC</b>  |

\* La nota de precalificación corresponde a la evaluación final del funcionario durante el periodo completo de calificación y debe expresarse en números enteros, según la tabla de la página 1 de este instrumento. Por lo mismo, no corresponde al promedio del 1° y 2° informe, dado que estos últimos son evaluaciones preliminares, y por ende, se constituyen sólo como datos de referencia para la evaluación final.

#### FACTORES DE PONDERACIÓN

| CON personal a cargo        | Directivos | Profesionales | Técnicos | Administrativos y Auxiliares |
|-----------------------------|------------|---------------|----------|------------------------------|
| <b>Factor</b>               |            |               |          |                              |
| Rendimiento y Calidad       | 2.0        | 2.5           | 3.0      | 3.5                          |
| Condiciones Personales      | 2.5        | 2.5           | 2.5      | 2.5                          |
| Comportamiento Funcionario  | 2.0        | 2.0           | 2.0      | 2.0                          |
| Supervisión                 | 3.5        | 3.0           | 2.5      | 2.0                          |
| <b>SIN personal a cargo</b> |            |               |          |                              |
| <b>Factor</b>               |            |               |          |                              |
| Rendimiento y Calidad       | 3.5        | 3.5           | 3.5      | 4.0                          |
| Condiciones Personales      | 3.0        | 4.0           | 4.0      | 2.5                          |
| Comportamiento Funcionario  | 3.5        | 2.5           | 2.5      | 3.5                          |

#### NOTIFICACIÓN

| 1° Informe de Desempeño | Firma Jefe/a Directo | Firma Funcionario/a | Fecha de Notificación |
|-------------------------|----------------------|---------------------|-----------------------|
| 2° Informe de Desempeño | Firma Jefe/a Directo | Firma Funcionario/a | Fecha de Notificación |
| Precalificación         | Firma Jefe/a Directo | Firma Funcionario/a | Fecha de Notificación |

**5.-CALIFICACIÓN**

**USO EXCLUSIVO JUNTA CALIFICADORA**

Acta N° \_\_\_\_\_ Junta Calificadora \_\_\_\_\_ Subsecretaría de \_\_\_\_\_ Proceso Calificatorio 20\_\_ – 20\_\_.

En \_\_\_\_\_, siendo \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_, se reúne la Junta Calificadora, quienes después de analizar los antecedentes de Don/A \_\_\_\_\_, han adoptado la siguiente Resolución.

| Factores y Subfactores  | Nota Final del Subfactor | Calificación              |  |
|---|--------------------------|---------------------------|--|
| <b>A.- Rendimiento Y Calidad</b>  |                          |                           |  |
| A1. Cumplimiento de la Labor realizada  |                          | Nota del Factor           |  |
| A2. Calidad de Trabajo o servicio Realizado                                       |                          | Factor Ponderación        |  |
|   |                          | Valor ponderado           |  |
| <b>B.- Condiciones Personales</b>   |                          |                           |  |
| B1. Relaciones Interpersonales  |                          | Nota del Factor           |  |
| B2. Voluntad de Servicio  |                          | Factor Ponderación        |  |
| B3. Autonomía   |                          | Valor ponderado           |  |
| B4. Iniciativa o Creatividad  |                          |                           |  |
| <b>C. Comportamiento Funcionario</b>  |                          |                           |  |
| C1. Puntualidad   |                          | Nota del Factor           |  |
| C2. Cuidado de los Bienes Públicos  |                          | Factor Ponderación        |  |
| C3. Permanencia y Disponibilidad  |                          | Valor ponderado           |  |
| <b>D. Supervisión</b>   |                          |                           |  |
| D1. Liderazgo   |                          |                           |  |
| D2. Planificación del Trabajo   |                          | Nota del Factor           |  |
| D3. Capacidad para solucionar conflictos  |                          | Factor Ponderación        |  |
| D4. Comunicación de Información Relevante   |                          | Valor ponderado           |  |
| D5. Cumplimiento de la normativa Vigente en relación al proceso de calificaciones |                          |                           |  |
|   |                          | <b>Calificación Final</b> |  |

**Campo Obligatorio** (Fundamentación de la decisión adoptada de acuerdo a evidencias concretas)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Previa lectura y conformidad, la Junta Calificadora a continuación firma para dejar constancia**

|  |                              |                       |    |                            |
|--|------------------------------|-----------------------|----|----------------------------|
|  |                              | Fecha de Notificación |    |                            |
|  |                              |                       |    |                            |
|  |                              | APELACIÓN (x)         |    |                            |
|  |                              | SI                    | NO |                            |
| <b>Firmas Integrantes Junta Calificadora</b> | <b>Secretaria /o de Acta</b> |                       |    | <b>Firma Funcionario/a</b> |

**6.-APELACIÓN**

**USO EXCLUSIVO SUBSECRETARIA/O**

En \_\_\_\_\_ siendo \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_, decide el Subsecretario/a \_\_\_\_\_, quien suscribe, sobre la apelación presentada Don/A \_\_\_\_\_, por después de Analizar los Antecedentes Necesarios ha adoptado la siguiente resolución.

| Factores y Subfactores  | Nota Final del Subfactor | Nota de presentación | Resultado | Calificación       |                 |
|---|--------------------------|----------------------|-----------|--------------------|-----------------|
|   |                          |                      |           | Nota del Factor    | Valor ponderado |
| <b>A.- Rendimiento Y Calidad</b>  |                          |                      |           | Nota del Factor    |                 |
| A1. Cumplimiento de la Labor realizada  |                          |                      |           | Factor Ponderación |                 |
| A2. Calidad de Trabajo o servicio Realizado                                       |                          |                      |           | Valor ponderado    |                 |
| <b>B.- Condiciones Personales</b>   |                          |                      |           | Nota del Factor    |                 |
| B1. Relaciones Interpersonales  |                          |                      |           | Factor Ponderación |                 |
| B2. Voluntad de Servicio  |                          |                      |           | Valor ponderado    |                 |
| B3. Autonomía   |                          |                      |           |                    |                 |
| B4. Iniciativa o Creatividad  |                          |                      |           |                    |                 |
| <b>C. Comportamiento Funcionario</b>  |                          |                      |           | Nota del Factor    |                 |
| C1. Puntualidad   |                          |                      |           | Factor Ponderación |                 |
| C2. Cuidado de los Bienes Públicos  |                          |                      |           | Valor ponderado    |                 |
| C3. Permanencia y Disponibilidad  |                          |                      |           |                    |                 |
| <b>D. Supervisión</b>   |                          |                      |           | Nota del Factor    |                 |
| D1. Liderazgo   |                          |                      |           | Factor Ponderación |                 |
| D2. Planificación del Trabajo   |                          |                      |           | Valor ponderado    |                 |
| D3. Capacidad para solucionar conflictos  |                          |                      |           |                    |                 |
| D4. Comunicación de Información Relevante   |                          |                      |           |                    |                 |
| D5. Cumplimiento de la normativa Vigente en relación al proceso de calificaciones |                          |                      |           |                    |                 |
|   |                          |                      |           | <b>Nota Final</b>  |                 |

**Campo Obligatorio** (Fundamentación de la decisión adoptada de acuerdo a evidencias concretas)

---



---



---



---



---

-----  
Firma Funcionario/a

\_\_\_\_\_  
Firma y Timbre  
Subsecretario/a

**Fecha de Notificación**

|  |
|--|
|  |
|--|

**Reclamo a Contraloría**

|           |           |
|-----------|-----------|
| <b>SI</b> | <b>NO</b> |
|           |           |

**FACTORES A EVALUAR**

| Categoría   | Factor y Subfactor   | Definición   | Evidencia Requerida  |
|---|--|--|--|
| Resultados de la labor realizada  | <b>A.- Rendimiento Y Calidad</b>   |  | Hoja de Programación y seguimiento.  |
|   | A1. Cumplimiento de la Labor realizada   | Mide la realización de los trabajos asignados y la rapidez y oportunidad en su ejecución.  | La evaluación deberá ser realizada en base al procedimiento definido para este factor.   |
| A2. Calidad de Trabajo o servicio Realizado                                       | Trabajo sin errores o atribuibles a su responsabilidad y la calidad de la atención de los usuarios (internos y/o externos).  |  |  |
| Habilidades Requeridas  | <b>B.- Condiciones Personales</b>  |  |  |
|   | B1. Relaciones Interpersonales   | Preocupación por mantener un clima de trabajo de armonía y respeto, cooperando con sus compañeros si es necesario.                 | Observación de la Jefatura en torno al desarrollo de las acciones de trabajo del evaluado y los acuerdos asumidos al respecto. |
|   | B2. Voluntad de Servicio   | Disposición manifiesta a colaborar con compañeros de trabajo o usuarios externos a la institución para resolver problemas.         |  |
|   | B3. Autonomía  | Disposición a realizar el trabajo con interés y sin necesidad de supervisión y control permanente.                                 | Esto se realizará en base al manual de complemento para evaluación de factores B, C y D.                                       |
| B4. Iniciativa o Creatividad  | Toma de acciones tendientes a mejorar su trabajo y el de su equipo.  |  |  |
| Responsabilidades   | <b>C. Comportamiento Funcionario</b>   |  |  |
|   | C1. Puntualidad  | Cumplimiento de los horarios de llegada al trabajo y otras actividades previstas.  | Informes de Reloj Control/Tabla de Atrasos   |
|   | C2. Cuidado de los Bienes Públicos   | Preocupación de los bienes públicos y por no realizar gastos innecesarios.   | Observación de la Jefatura en torno al desarrollo de las acciones de trabajo del evaluado y los acuerdos asumidos al respecto. |
| C3. Permanencia y Disponibilidad  | Cumplimiento de la jornada laboral y presencia del funcionario cuando es requerido en diferentes actividades propias del trabajo y de la institución.                      | Esto se realizará en base al manual de complemento para evaluación de factores B, C y D  |  |
| Habilidades Requeridas  | <b>D.- Supervisión</b>   |  |  |
|   | D1. Liderazgo  | Capacidad para dirigir a su equipo de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos previamente determinados.                     | Observación de la Jefatura en torno al desarrollo de las acciones de trabajo del evaluado y los acuerdos asumidos al respecto. |
|   | D2. Planificación del Trabajo  | Organiza y divide en etapas y las asigna en forma eficiente entre sus subordinados.  |  |
|   | D3. Capacidad para solucionar conflictos   | Genera mecanismos de salida para los conflictos que se producen en su equipo, asumiendo la responsabilidad de buscar solución.     | Esto se realizará en base al manual de complemento para evaluación de factores B, C y D  |
|   | D4. Comunicación de Información Relevante  | Comunica a sus subordinados la información que recibe en virtud de su cargo y que estos requieren para el desempeño de su trabajo. |  |
| D5. Cumplimiento de la normativa Vigente en relación al proceso de calificaciones | En relación al proceso de calificaciones, respetando la utilización de los instrumentos estipulados, conforme a los procesos y plazos establecidos para cada uno de ellos. |  |  |

**DEFINICIÓN DE NOTAS Y CONCEPTOS EVALUACIÓN DE FACTORES B CONDICIONES PERSONALES, C COMPORTAMIENTO FUNCIONARIO Y D SUPERVISIÓN.**

| Notas    | Conceptos         | Definición  |
|----------|-------------------|---|
| <b>7</b> | Muy Bueno         | Su desempeño es <b>siempre destacado</b> y de excelencia y satisface completamente los requerimientos del cargo |
| <b>6</b> | Bueno             | Su desempeño es <b>siempre satisfactorio</b> destacándole en sus tareas en forma ocasional                      |
| <b>5</b> | Regular           | Su desempeño es <b>satisfactorio</b> debiendo mejorar aspectos relevantes en sus labores                        |
| <b>4</b> | Menos que regular | Su desempeño es <b>insatisfactorio</b> cumpliendo ocasionalmente las tareas encomendadas.                       |
| <b>3</b> | Insuficiente      | Su desempeño es <b>notoriamente insatisfactorio</b>   |
| <b>2</b> | Malo              | Su desempeño es <b>siempre inferior a lo esperado</b>   |
| <b>1</b> | No apto           | Su desempeño es <b>incompatible con las necesidades de la institución</b>                                       |

## DEBERES Y DERECHOS

|                 | Precalificador/a   | Funcionario/a   |
|-----------------|--|---|
| <b>Deberes</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar oportunamente dentro de los plazos establecidos, los Informes de Desempeño y la Precalificación.</li> <li>▪ Firmar y notificar personalmente al funcionario los informes de Desempeño y la Precalificación.</li> <li>▪ Fundamentar por escrito debidamente sus evaluaciones.</li> <li>▪ Concurrir ante la Junta Calificadora, cuando ésta lo estime pertinente</li> <li>▪ Informarse acerca del proceso de Gestión del Desempeño</li> <li>▪ Realizar reuniones de coordinación y programación con el funcionario, al inicio y al final de cada etapa del proceso.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Firmar cada uno de los momentos del proceso en que es evaluado.</li> <li>▪ Aceptar ser candidato o proponer a un funcionario como candidato a Representante del Personal ante la Junta Calificadora.</li> <li>▪ Concurrir ante la Junta Calificadora, cuando ésta lo solicite y el requerido lo estime pertinente</li> <li>▪ Informarse acerca del proceso de evaluación del desempeño Funcionario.</li> </ul>   |
| <b>Derechos</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ser evaluado y notificado en cada uno de los momentos del proceso en que es evaluado.</li> <li>▪ Recibir de las unidades de personal la documentación pertinente para realizar la evaluación de los funcionarios de su dependencia.</li> <li>▪ Solicitar a la unidad de personal el registro de una Anotación de mérito o demérito a algún funcionario de su dependencia.</li> <li>▪ Rechazar con fundamentos solicitudes de Anotación de Mérito, dentro de los plazos establecidos en el reglamento general de calificaciones.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ser evaluado/a en cada uno de las etapas del proceso de evaluación.</li> <li>▪ Efectuar por escrito observaciones a la evaluación de su jefe directo, tanto respecto de los Informes de Desempeño, como de la Precalificación obtenida.</li> <li>▪ Apelar ante la Subsecretaría/o, respecto de la Calificación efectuada por la Junta Calificadora.</li> <li>▪ Efectuar un Reclamo ante la Contraloría General de la República, por vicios de procedimiento, (si es de región a la Contraloría Regional).</li> </ul> |

## IMPORTANTE

|    |  |
|----|--|
| a) | La Precalificación abarca todo el periodo de evaluación desde el 01.09 al 31.08 del año siguiente. Dichas evaluaciones debe ser debidamente fundadas.  |
| b) | Si se ha tenido mas de un jefe/a directo/a en el periodo, debe ser evaluado por este último, independiente del tiempo que este ultimo lleve en el cargo( para ello requerirá informes de la jefatura anterior)   |
| c) | El funcionario/a debe ser notificado personalmente en los plazos establecidos.   |
| d) | El funcionario/a debe realizar por escrito sus observaciones frente a su aceptación o disconformidad de las notas asignadas.   |
| e) | El funcionario/a debe firmar su carpeta y los informes de evaluación. Si el funcionario/a se negara a firmar a través de un ministro de fe, se debe dejar constancia de dicha negación.  |
| f) | Si al momento de notificar al funcionario/a este no fuese habido por dos días consecutivos en su domicilio o en lugar de trabajo, se le notificará por carta certificada, de lo cual se debe dejar constancia. El funcionario/a se entenderá notificado cumplido tres días desde que la carta haya sido despachada.  |
| g) | Los funcionario/as que se encuentren en comisión de estudios, son evaluados por medio de los antecedentes académicos extendidos por la casa de estudios correspondientes.  |
| h) | No serán calificados los funcionarios/as que por cualquier motivo hubiesen desempeñado efectivamente sus funciones por un lapso inferior a seis meses, ya sea en forma continua o discontinua dentro del respectivo periodo de calificaciones, ( <b>ejercicio del derecho a feriado legal, permisos administrativos, licencias médicas, permisos sin goce de sueldo</b> ). Cuando corresponda conservarán la calificación del año anterior ( <b>Protección de la Maternidad</b> ). |



**Ministerio de Salud**  
 Subsecretaría de Salud Pública  
 División de Finanzas y Administración Interna  
 Departamento de Gestión y Desarrollo de Personas  
 Oficina de Información y Desarrollo de Personas

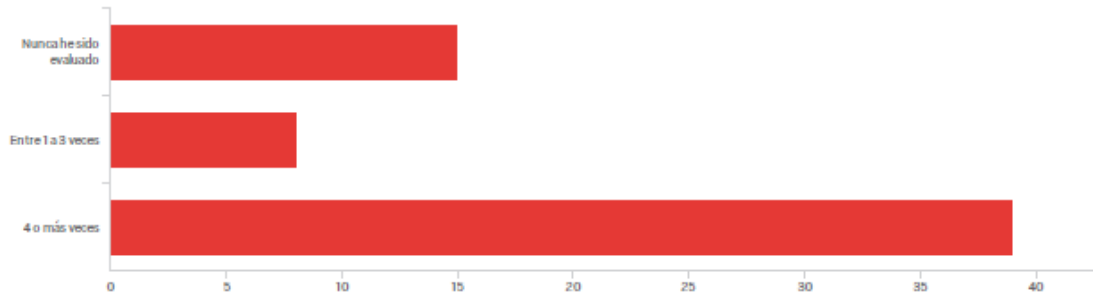
## Nº5. Encuesta y Resultados

### Informe por defecto

Evaluación de Desempeño - MINSAL

2 de Diciembre de 2019 22:41 AST

#### Q1 - ¿Cuántas veces ha sido evaluado?

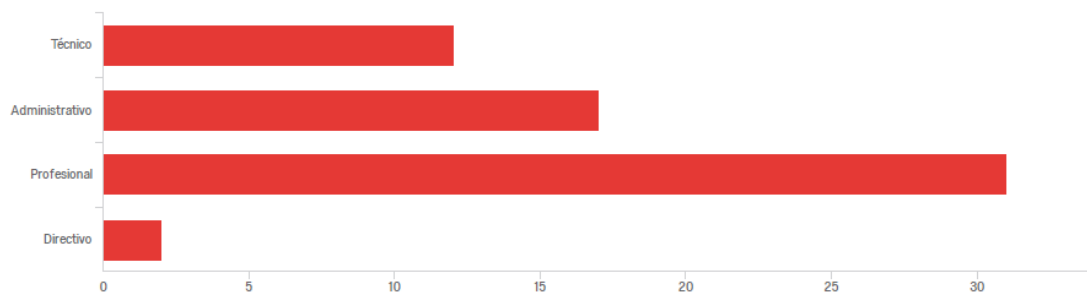


| # | Campo                            | Mínimo | Máximo | Promedio | Desviación estándar | Varianza | Recuento |
|---|----------------------------------|--------|--------|----------|---------------------|----------|----------|
| 1 | ¿Cuántas veces ha sido evaluado? | 1.00   | 3.00   | 2.39     | 0.85                | 0.72     | 62       |

| # | Campo                  | Elegir recuento |
|---|------------------------|-----------------|
| 1 | Nunca he sido evaluado | 24.19% 15       |
| 2 | Entre 1 a 3 veces      | 12.90% 8        |
| 3 | 4 o más veces          | 62.90% 39       |
|   |                        | 62              |

Mostrando filas 1 - 4 de 4

## Q2 - ¿A cuál estamento pertenece?



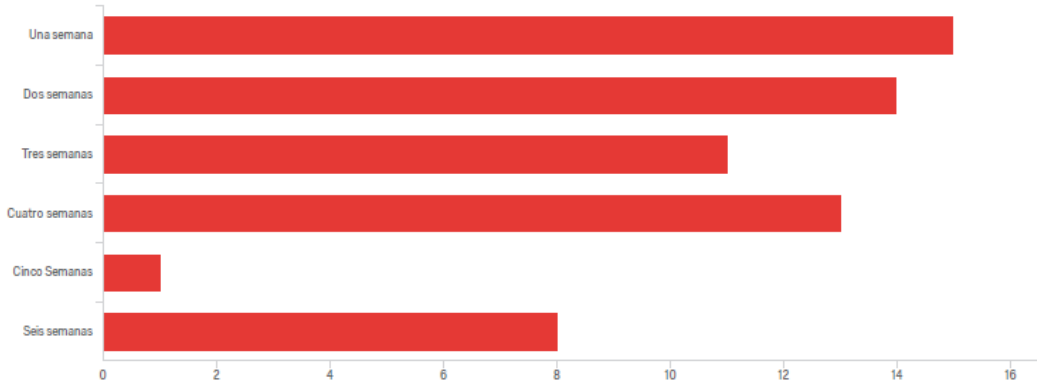
| # | Campo                        | Mínimo | Máximo | Promedio | Desviación estándar | Varianza | Recuento |
|---|------------------------------|--------|--------|----------|---------------------|----------|----------|
| 1 | ¿A cuál estamento pertenece? | 1.00   | 4.00   | 2.37     | 0.83                | 0.68     | 62       |

| # | Campo          | Elegir | recuento |
|---|----------------|--------|----------|
| 1 | Técnico        | 19.35% | 12       |
| 2 | Administrativo | 27.42% | 17       |
| 3 | Profesional    | 50.00% | 31       |
| 4 | Directivo      | 3.23%  | 2        |

62

Mostrando filas 1 - 5 de 5

Q4 - ¿Cuanto tiempo ud. cree que se debe emplear para realizar la Evaluación de Desempeño?



| # | Campo   | Mínimo | Máximo | Promedio | Desviación estándar | Varianza | Recuento |
|---|---|--------|--------|----------|---------------------|----------|----------|
| 1 | ¿Cuanto tiempo ud. cree que se debe emplear para realizar la Evaluación de Desempeño? | 1.00   | 6.00   | 2.92     | 1.62                | 2.62     | 62       |

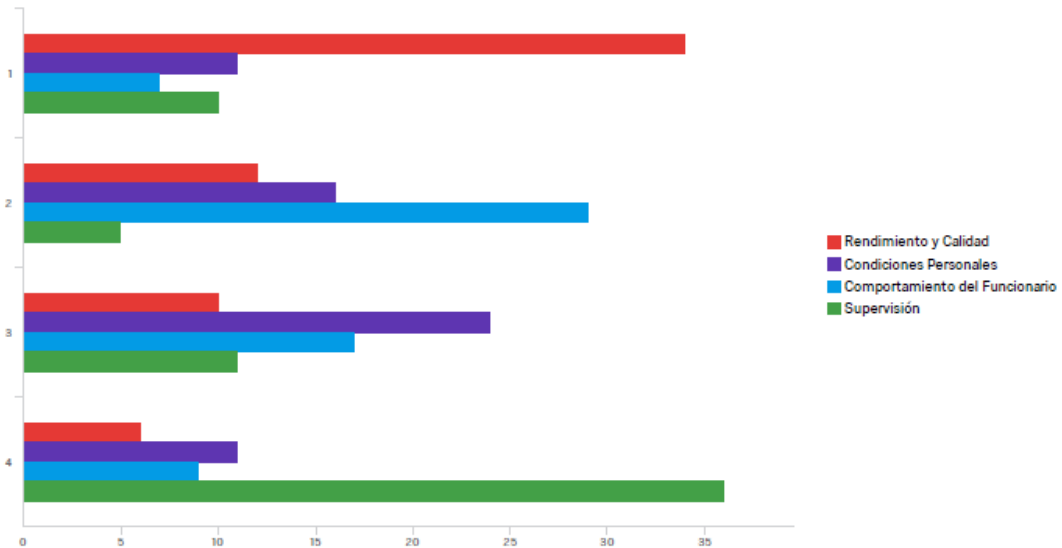
| # | Campo          | Elegir | recuento |
|---|----------------|--------|----------|
| 1 | Una semana     | 24.19% | 15       |
| 2 | Dos semanas    | 22.58% | 14       |
| 3 | Tres semanas   | 17.74% | 11       |
| 4 | Cuatro semanas | 20.97% | 13       |
| 5 | Cinco Semanas  | 1.61%  | 1        |
| 6 | Seis semanas   | 12.90% | 8        |

62

Mostrando filas 1 - 7 de 7

Q6 - Según su opinión ordene los atributos (de la evaluación de desempeño) de mayor a

menor importancia

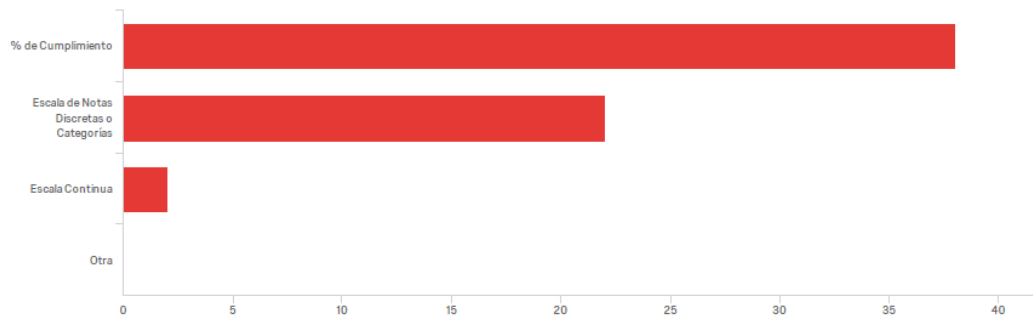


| # | Campo                          | Mínimo | Máximo | Promedio | Desviación estándar | Varianza | Recuento |
|---|--------------------------------|--------|--------|----------|---------------------|----------|----------|
| 1 | Rendimiento y Calidad          | 1.00   | 4.00   | 1.81     | 1.03                | 1.06     | 62       |
| 2 | Condiciones Personales         | 1.00   | 4.00   | 2.56     | 0.98                | 0.96     | 62       |
| 3 | Comportamiento del Funcionario | 1.00   | 4.00   | 2.45     | 0.87                | 0.76     | 62       |
| 4 | Supervisión                    | 1.00   | 4.00   | 3.18     | 1.13                | 1.27     | 62       |

| # | Campo                          | 1         | 2         | 3         | 4         | Total |
|---|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------|
| 1 | Rendimiento y Calidad          | 54.84% 34 | 19.35% 12 | 16.13% 10 | 9.68% 6   | 62    |
| 2 | Condiciones Personales         | 17.74% 11 | 25.81% 16 | 38.71% 24 | 17.74% 11 | 62    |
| 3 | Comportamiento del Funcionario | 11.29% 7  | 46.77% 29 | 27.42% 17 | 14.52% 9  | 62    |
| 4 | Supervisión                    | 16.13% 10 | 8.06% 5   | 17.74% 11 | 58.06% 36 | 62    |

Mostrando filas 1 - 4 de 4

## Q7 - ¿Qué indicador prefiere para su Evaluación de Desempeño?

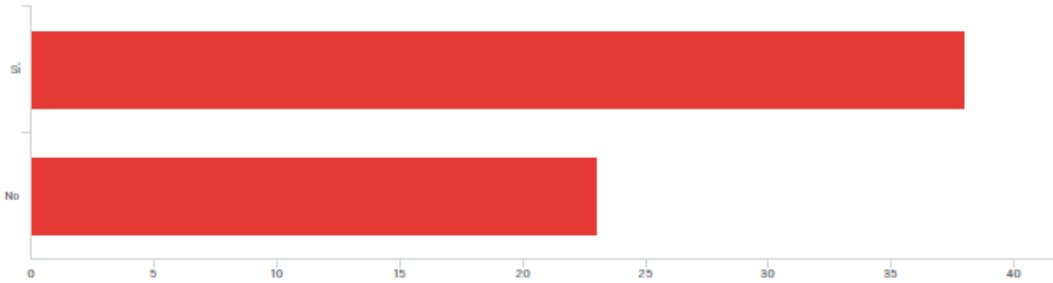


| # | Campo  | Mínimo | Máximo | Promedio | Desviación estándar | Varianza | Recuento |
|---|--|--------|--------|----------|---------------------|----------|----------|
| 1 | ¿Qué indicador prefiere para su Evaluación de Desempeño? - Selected Choice | 1.00   | 3.00   | 1.42     | 0.55                | 0.31     | 62       |

| # | Campo                                  | Elegir recuento |
|---|--|-----------------|
| 1 | % de Cumplimiento                      | 61.29% 38       |
| 2 | Escala de Notas Discretas o Categorías | 35.48% 22       |
| 3 | Escala Continua                        | 3.23% 2         |
| 4 | Otra                                   | 0.00% 0         |
|   |  | 62              |

Mostrando filas 1 - 5 de 5

Q8 - ¿Ha recibido retroalimentación -feedback - presencial de parte de su jefatura directa?



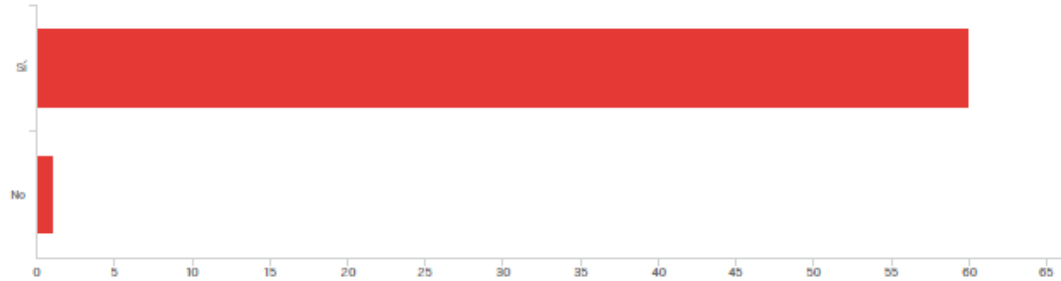
| # | Campo  | Mínimo | Máximo | Promedio | Desviación estándar | Varianza | Recuento |
|---|--|--------|--------|----------|---------------------|----------|----------|
| 1 | ¿Ha recibido retroalimentación -feedback - presencial de parte de su jefatura directa? | 1.00   | 2.00   | 1.38     | 0.48                | 0.23     | 61       |

| # | Campo | Elegir recuento |
|---|-------|-----------------|
| 1 | Sí    | 62.30% 38       |
| 2 | No    | 37.70% 23       |

61

Mostrando filas 1 - 3 de 3

Q9 - ¿Siente que la retroalimentación (positiva o negativa) contribuye a mejorar su desempeño?



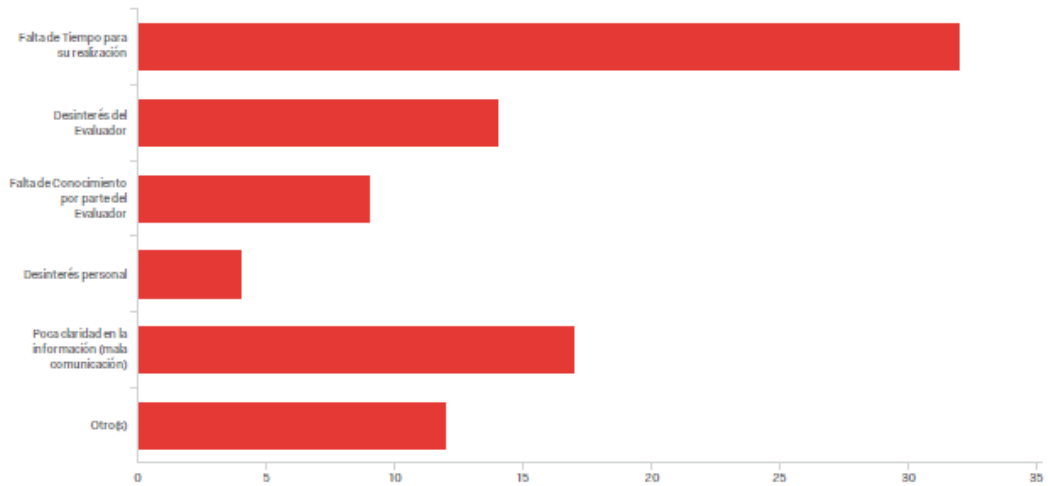
| # | Campo   | Mínimo | Máximo | Promedio | Desviación estándar | Varianza | Recuento |
|---|---|--------|--------|----------|---------------------|----------|----------|
| 1 | ¿Siente que la retroalimentación (positiva o negativa) contribuye a mejorar su desempeño? | 1.00   | 2.00   | 1.02     | 0.13                | 0.02     | 61       |

| # | Campo | Elegir recuento |
|---|-------|-----------------|
| 1 | Sí    | 98.36% 60       |
| 2 | No    | 1.64% 1         |

61

Mostrando filas 1 - 3 de 3

Q10 - De contestar no, ¿por qué cree ud. que no se realizó? Puede marcar más de una opción.



| # | Campo   | Elegir | recuento |
|---|---|--------|----------|
| 1 | Falta de Tiempo para su realización                 | 36.36% | 32       |
| 2 | Desinterés del Evaluador                            | 15.91% | 14       |
| 3 | Falta de Conocimiento por parte del Evaluador       | 10.23% | 9        |
| 4 | Desinterés personal                                 | 4.55%  | 4        |
| 5 | Poca claridad en la información (mala comunicación) | 19.32% | 17       |
| 6 | Otro(s)   | 13.64% | 12       |
|   |   |        | 88       |

Mostrando filas 1 - 7 de 7

Q10\_6\_TEXT - Otro(s)

Otro(s)

en mi caso, si se ha realizado feedback

Falta de formalización de este proceso

No he sido calificada

Otro(s)

La funcion y el comportamiento siguen siendo los mismos

No es Prioridad, lo hacen a la rápida por cumplir.

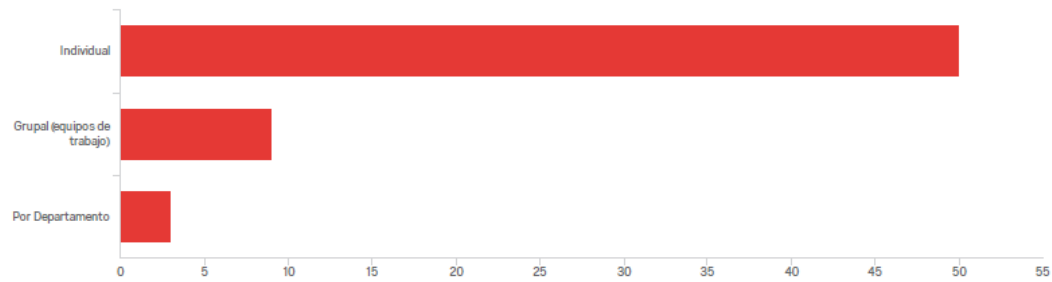
Conteste que si

Respuesta Si

conteste que si

Hay retroalimentacion

Q11 - Sobre la evaluación, prefiere que sea a nivel:

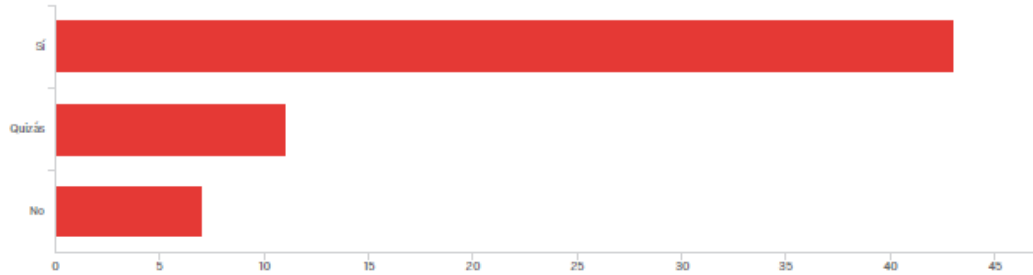


| # | Campo  | Mínimo | Máximo | Promedio | Desviación estándar | Varianza | Recuento |
|---|--|--------|--------|----------|---------------------|----------|----------|
| 1 | Sobre la evaluación, prefiere que sea a nivel: | 1.00   | 3.00   | 1.24     | 0.53                | 0.28     | 62       |

| # | Campo                       | Elegir recuento |
|---|-----------------------------|-----------------|
| 1 | Individual                  | 80.65% 50       |
| 2 | Grupal (equipos de trabajo) | 14.52% 9        |
| 3 | Por Departamento            | 4.84% 3         |
|   |                             | 62              |

Mostrando filas 1 - 4 de 4

Q12 - Independiente de lo anterior, usted considera el proceso de evaluación de desempeño aporta positivamente a nivel institucional?



| # | Campo   | Mínimo | Máximo | Promedio | Desviación estándar | Varianza | Recuento |
|---|---|--------|--------|----------|---------------------|----------|----------|
| 1 | Independiente de lo anterior, usted considera el proceso de evaluación de desempeño aporta positivamente a nivel institucional? | 1.00   | 3.00   | 1.41     | 0.69                | 0.47     | 61       |

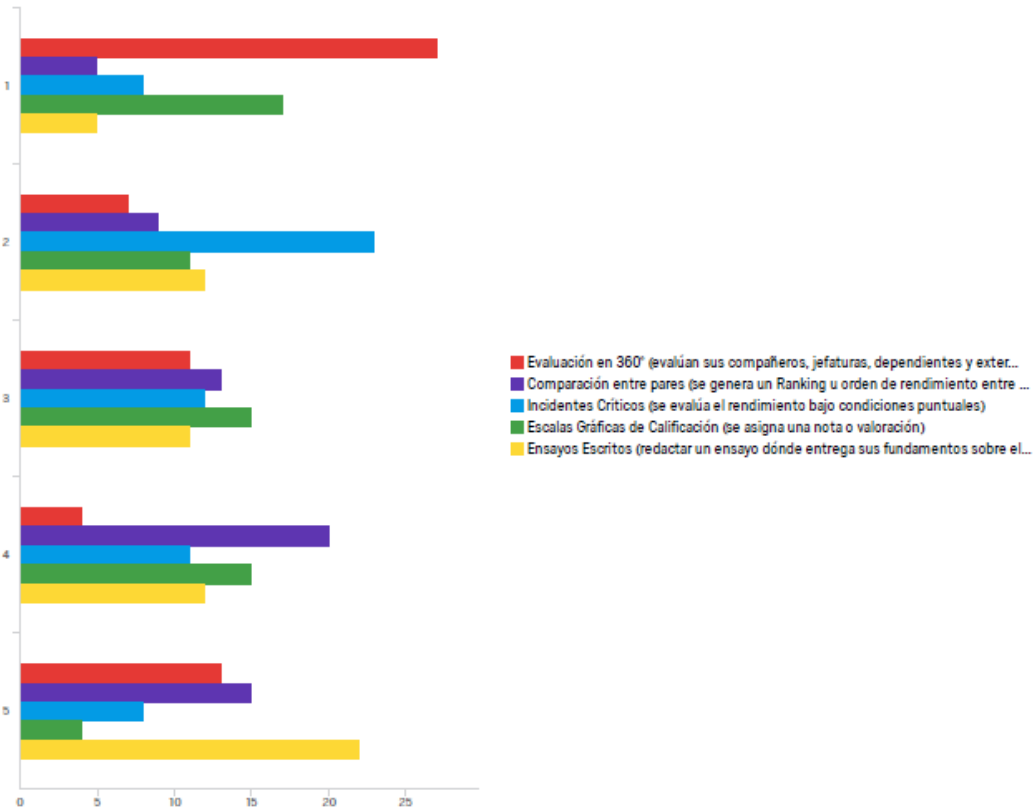
| # | Campo  | Elegir recuento |
|---|--------|-----------------|
| 1 | Sí     | 70.49% 43       |
| 2 | Quizás | 18.03% 11       |
| 3 | No     | 11.48% 7        |
|   |        | 61              |

Mostrando filas 1 - 4 de 4

**Fin del informe**

Q13 - Entre las siguientes técnicas de Evaluación de Desempeño, ordenelas de la más

(1) a la menos (5) preferida.

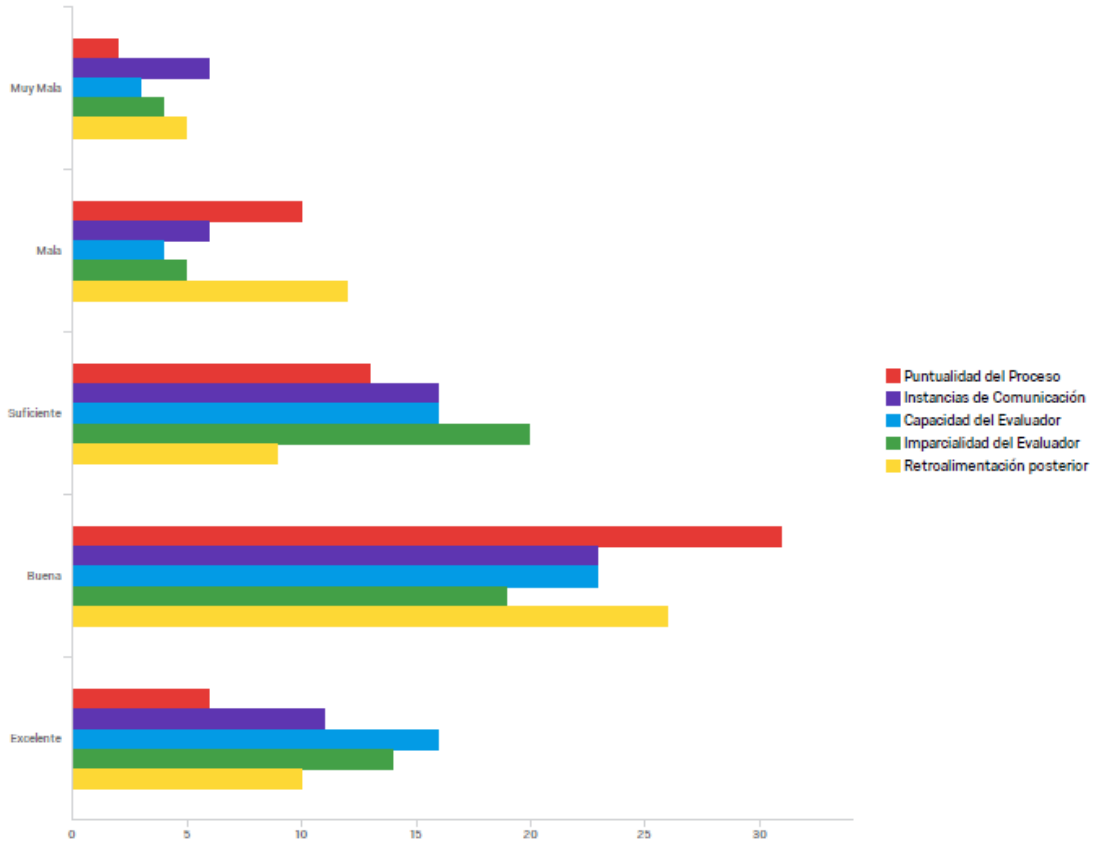


| # | Campo   | Mínimo | Máximo | Promedio | Desviación estándar | Varianza | Recuento |
|---|---|--------|--------|----------|---------------------|----------|----------|
| 5 | Ensayos Escritos (redactar un ensayo dónde entrega sus fundamentos sobre el desempeño personal) | 1.00   | 5.00   | 3.55     | 1.35                | 1.83     | 62       |

| # | Campo   | 1         | 2         | 3         |
|---|---|-----------|-----------|-----------|
| 1 | Evaluación en 360° (evalúan sus compañeros, jefaturas, dependientes y externos relacionados)    | 43.55% 27 | 11.29% 7  | 17.74% 11 |
| 2 | Comparación entre pares (se genera un Ranking u orden de rendimiento entre los evaluados)       | 8.06% 5   | 14.52% 9  | 20.97% 13 |
| 3 | Incidentes Críticos (se evalúa el rendimiento bajo condiciones puntuales)                       | 12.90% 8  | 37.10% 23 | 19.35% 12 |
| 4 | Escalas Gráficas de Calificación (se asigna una nota o valoración)                              | 27.42% 17 | 17.74% 11 | 24.19% 15 |
| 5 | Ensayos Escritos (redactar un ensayo dónde entrega sus fundamentos sobre el desempeño personal) | 8.06% 5   | 19.35% 12 | 17.74% 11 |

Mostrando filas 1 - 5 de 5

Q14 - De las siguientes características señaladas como 'esperadas' del proceso, evalúe cada una de ellas.

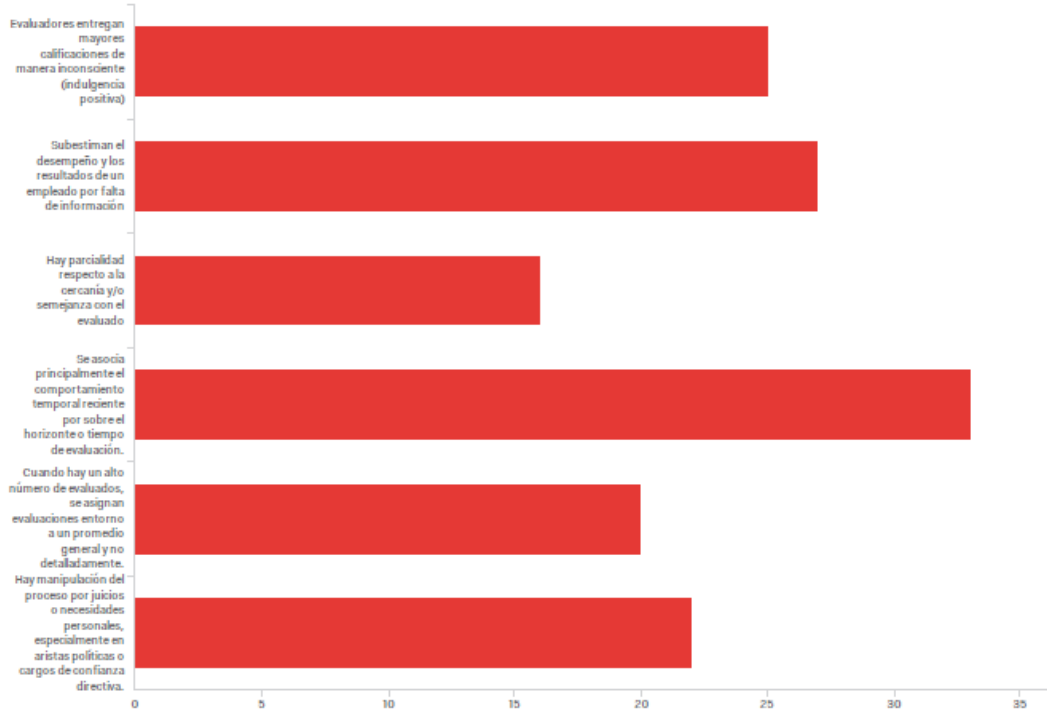


| # | Campo                       | Mínimo | Máximo | Promedio | Desviación estándar | Varianza | Recuento |
|---|-----------------------------|--------|--------|----------|---------------------|----------|----------|
| 1 | Puntualidad del Proceso     | 1.00   | 5.00   | 3.47     | 0.98                | 0.96     | 62       |
| 2 | Instancias de Comunicación  | 1.00   | 5.00   | 3.44     | 1.17                | 1.37     | 62       |
| 3 | Capacidad del Evaluador     | 1.00   | 5.00   | 3.73     | 1.07                | 1.13     | 62       |
| 4 | Imparcialidad del Evaluador | 1.00   | 5.00   | 3.55     | 1.12                | 1.25     | 62       |
| 5 | Retroalimentación posterior | 1.00   | 5.00   | 3.39     | 1.20                | 1.43     | 62       |

| # | Campo                       | Muy Mala | Mala      | Suficiente | Buena     | Excelente | Total |
|---|-----------------------------|----------|-----------|------------|-----------|-----------|-------|
| 1 | Puntualidad del Proceso     | 3.23% 2  | 16.13% 10 | 20.97% 13  | 50.00% 31 | 9.68% 6   | 62    |
| 2 | Instancias de Comunicación  | 9.68% 6  | 9.68% 6   | 25.81% 16  | 37.10% 23 | 17.74% 11 | 62    |
| 3 | Capacidad del Evaluador     | 4.84% 3  | 6.45% 4   | 25.81% 16  | 37.10% 23 | 25.81% 16 | 62    |
| 4 | Imparcialidad del Evaluador | 6.45% 4  | 8.06% 5   | 32.26% 20  | 30.65% 19 | 22.58% 14 | 62    |
| 5 | Retroalimentación posterior | 8.06% 5  | 19.35% 12 | 14.52% 9   | 41.94% 26 | 16.13% 10 | 62    |

Mostrando filas 1 - 5 de 5

Q14 - ¿Cree ud. que la evaluación de desempeño se ve afectada por 'sesgos' en su ejecución? Señale cuáles considera que están presentes al momento de realizarse la Evaluación del Desempeño. Puede marcar más de una opción.



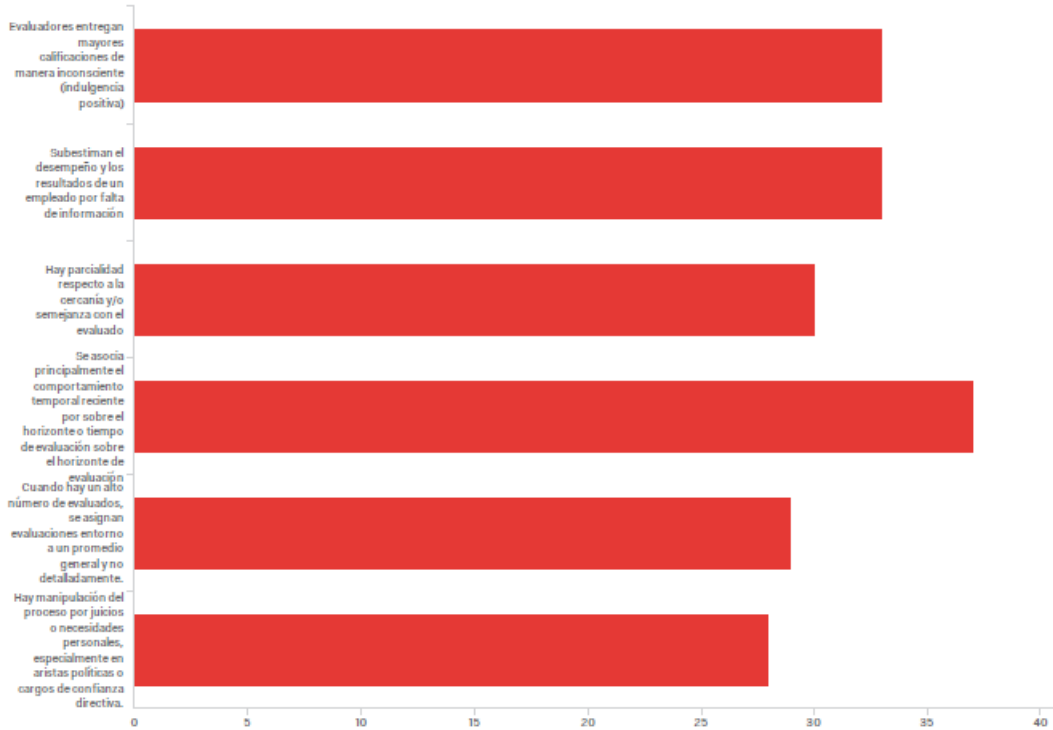
| # | Campo  | Elegir | recuento |
|---|--|--------|----------|
| 1 | Evaluadores entregan mayores calificaciones de manera inconsciente (indulgencia positiva)  | 17.48% | 25       |
| 2 | Subestiman el desempeño y los resultados de un empleado por falta de información   | 18.88% | 27       |
| 3 | Hay parcialidad respecto a la cercanía y/o semejanza con el evaluado   | 11.19% | 16       |
| 4 | Se asocia principalmente el comportamiento temporal reciente por sobre el horizonte o tiempo de evaluación.                            | 23.08% | 33       |
| 5 | Cuando hay un alto número de evaluados, se asignan evaluaciones entorno a un promedio general y no detalladamente.                     | 13.99% | 20       |
| 6 | Hay manipulación del proceso por juicios o necesidades personales, especialmente en aristas políticas o cargos de confianza directiva. | 15.38% | 22       |

143

Mostrando filas 1 - 7 de 7

Q15 - De los sesgos anteriores, seleccione 3 que deben ser fuertemente controlados

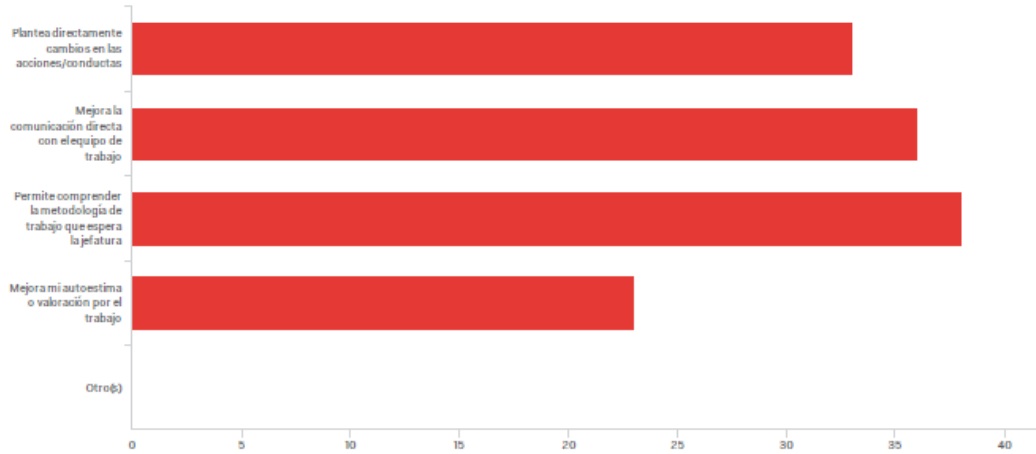
para asegurar un instrumento efectivo.



| # | Campo   | Eleg<br>recuei |
|---|---|----------------|
| 1 | Evaluadores entregan mayores calificaciones de manera inconsciente (indulgencia positiva)   | 17.37%         |
| 2 | Subestiman el desempeño y los resultados de un empleado por falta de información  | 17.37%         |
| 3 | Hay parcialidad respecto a la cercanía y/o semejanza con el evaluado  | 15.79%         |
| 4 | Se asocia principalmente el comportamiento temporal reciente por sobre el horizonte o tiempo de evaluación sobre el horizonte de evaluación | 19.47%         |
| 5 | Cuando hay un alto número de evaluados, se asignan evaluaciones entorno a un promedio general y no detalladamente.                          | 15.26%         |
| 6 | Hay manipulación del proceso por juicios o necesidades personales, especialmente en aristas políticas o cargos de confianza directiva.      | 14.74%         |

Mostrando filas 1 - 7 de 7

Q15 - Independiente de lo anterior, ¿cómo cree que ayuda el feedback a mejorar su rendimiento? Puede marcar más de una opción.



| # | Campo   | Elegir | recuento |
|---|---|--------|----------|
| 1 | Plantea directamente cambios en las acciones/conductas              | 25.38% | 33       |
| 2 | Mejora la comunicación directa con el equipo de trabajo             | 27.69% | 36       |
| 3 | Permite comprender la metodología de trabajo que espera la jefatura | 29.23% | 38       |
| 4 | Mejora mi autoestima o valoración por el trabajo                    | 17.69% | 23       |
| 5 | Otro(s)   | 0.00%  | 0        |
|   |   |        | 130      |

Mostrando filas 1 - 6 de 6