

# Reflexiones en torno a la Evaluación de Desempeño

---

Fernando Musso Castro

---

Omer Robles Morales

---

---

## RESUMEN

---

*En el pasado la evaluación del desempeño fue un instrumento indispensable para resolver ascensos en el sector público y aumentos de sueldo en el sector privado; todavía lo es en un gran número de organizaciones. Sin embargo, actualmente el proceso no se aplica y está suprimido «de facto» en instituciones públicas y aun más, se escuchan voces que proponen su total abolición.*

*Lo dicho anteriormente basta para describir el carácter controversial del contexto en el cual los autores presentan y desenvuelven estas «reflexiones» sobre el tema. Tal tipo de contexto obliga a adoptar una posición y los autores lo hacen, sin la pretensión de liquidar la controversia. La proposición de los autores se sitúa en el ámbito de la «administración estratégica», la cual, como se sabe, persigue involucrar a los actores organizacionales de todos los niveles y no sólo a la «cúspide estratégica», en la responsabilidad por la materialización de objetivos de diferentes plazos y grados de complejidad. Para estimular el compromiso y para reconocer la «excelencia» de dichos logros se necesita de la evaluación del desempeño, junto a otros procesos.*

*En lo formal, la proposición asigna la mayor importancia a los quince principios que orientan el diseño y la selección de los instrumentos operativos que debe aportar la administración del personal para facilitar el «debido proceso» de evaluación del desempeño. Dichos principios están también disponibles para evaluar y ajustar el sistema vigente de evaluación del desempeño.*

<EVALUACIÓN> <GESTIÓN PÚBLICA> <ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL>  
<SISTEMA DE MÉRITO> <RECURSOS HUMANOS> <CALIFICACIONES>

---

**ABSTRACT**

---

*An important number of organizations in the public sector are not considering the performance evaluation process as effective and indispensable as it used to be and, at the same time, a few voices are heard suggesting its abolishment.*

*The context in which the authors submit these «reflections» as become controversial. Upon facing such a type of context, the only logical course of action expected is to adopt a defined position and the authors duly comply, without intending to liquidate the controversy. The authors' reflections are placed within the «strategic management» approach which, as it is well known, aims at engaging all categories of organizational actors and not only those at the «strategic summit» in the responsibility for the achievement of programmed objectives. In order to foster involvement and to acknowledge «excellence» in the performance, the support of a sound evaluation process is required.*

*Regarding formal components of the proposal, fifteen principles are offered to guide the design of a performance evaluation system as well as to the selection of pertinent instruments which are normally generated by a personnel management process. So as to provide assurance to the proper conduction of a «due evaluation process».*



# Reflexiones en torno a la Evaluación de Desempeño

---

Fernando Musso Castro

---

Omer Robles Morales

---

El presente trabajo postula revisar las bases con que habitualmente se aborda la evaluación de desempeño, también llamada calificación, en una visión tradicional.

Al calor de una visión histórica, puede afirmarse que dentro del marco público, cuando se dicta el Estatuto Administrativo en su primera versión oficial, en 1930<sup>1</sup>, se recoge el concepto de mérito como consecuencia de la traslación a la realidad nacional de la experiencia y tradición de países y culturas burocrático-weberianas de origen europeo. Constituyen también fuente de estas disposiciones las prácticas calificatorias que operaban en la Fuerzas Armadas a partir de la experiencia de los ejércitos más desarrollados.

Con todo, para abordar el presente trabajo, no se irá por la vía de la evolución jurídico administrativa, sino por vía de una revisión del sentido que en gestión, pública o privada, tiene el proceso de evaluación de desempeño, procurando así un marco que faculte una revisión crítica y, a partir de ello, formular proposiciones plausibles para mejorar el proceso y sus eventuales aplicaciones.

## I. PREGUNTAS PRELIMINARES

De manera introductoria resulta pertinente en estas reflexiones sobre la Evaluación de Desempeño formularse algunas preguntas que son clásicas para centrar un tema. Así, preguntarse qué se evalúa mediante este instrumento de gestión es determinante para precisar el propósito de la reflexión; de la misma manera, interrogarse sobre para qué se evalúa, constituye un elemento complementario para la primera respuesta. Finalmente indagar a cerca de cómo se evalúa, puede arrojar luces importantes para incrementar la racionalidad que se persigue.

Considérese que, a manera de principio general, en muchas organizaciones hay procesos formales e informales de evaluación. Los primeros, de estar bien enfocados y aplicados, hacen innecesario a los segundos. Por el contrario, de no existir o de ser procesos formales mal planteados y desarrollados, tienden a incrementar la posibilidad de las expresiones informales.

Podría también agregarse a las interrogantes antes mencionadas, otras

---

<sup>1</sup> Se alude a esta versión por ser aquella que trascendió, en términos de aplicación, en el entendido que tuvo como precedentes anteriores el contenido del D.L. N° 741 de 1925 y el proyecto «abortado» contenido en la Ley N° 4.075 de julio de 1926. Gonzalo Vial C., *La Dictadura de Ibáñez (1925-1931)*, págs. 96 a 98 y 376 a 378, Editorial Fundación, Santiago 1999.

que no son tan determinantes respecto del propósito que guía a esta reflexión. Así, agregar a lo expuesto preguntándose: ¿Quién evalúa? ¿A quién evaluar? y ¿cuándo lo hace?, el conjunto constituye, en las respuestas que se dan, elementos relevantes para el propósito.

#### ¿Qué se evalúa?

El nombre del instrumento, evaluación de desempeño, es claro y explícito: Se evalúa el desempeño. Aclarando la idea, puede afirmarse que el desempeño es la expresión real y perceptible de la aplicación de los conocimientos, habilidades, destrezas y competencias a las funciones, ejercicio de atribuciones y cumplimiento de responsabilidades comprendidas en las tareas y cometidos que el trabajo supone, como se verá.

De los términos señalados, conocimientos, habilidades, destrezas y competencias, se puede advertir que los tres primeros son analíticos, diferenciables y conductores para la acción. Cuando se acepta agregar a ellos el término competencias, se incorpora un elemento de especificidad que contiene a los tres primeros y los proyecta en función de la potencialidad de un logro inscrito en el conjunto genérico del desempeño de la persona. De esa forma, los cuatro elementos y en especial la posesión, el desarrollar dominio y control de las competencias, es determinante para evaluar el desempeño.

Así, de algo genérico amplio y no necesariamente estructurado, por vía de las competencias, se llega a algo específico, que incide directamente en el logro del fin que justifica el proceso. De esa forma, el acto de evaluación del desem-

peño se centra en el dominio de dichas competencias y en el grado de aplicación de ellas para la consecución del logro.

Es así como por esta vía se puede responder la pregunta que precede a este párrafo.

¿Es importante tal respuesta? Sí, lo es, en la medida en que define de manera directa y relevante el fin que se persigue y al hacerlo se advierten por contraste otros objetos que en la práctica tradicional han confundido gravemente tal propósito. Es el caso de los intentos de vincular a la evaluación de desempeño, con el comportamiento, a la preparación formal que el trabajador posee, etc.

#### ¿Para qué se evalúa el desempeño?

Responder a esta pregunta implica acceder a lo que determina de manera específica el beneficio que se persigue mediante el proceso de evaluación de desempeño y como tal a la expresión de sus fines últimos en el plano organizacional.

Responder a ella, implica también a dos planos de análisis que corresponden a enfoques tradicionales en materia de calificación y evaluación de desempeño. Aparecen en esa perspectiva el plano de análisis en función del mérito<sup>2 3</sup>, materia que constituyó el trasfondo de las calificaciones hasta el siglo pasado (XX), en tanto que paulatinamente se ha ido incorporando, en sustitución de ella, la búsqueda de la evaluación del desempeño como expresión de la eficiencia y la eficacia en la realización de los trabajos de los funcionarios. Ambos enfoques, del mérito y de la eficiencia están remitidos al marco organizacional del caso.

El desempeño es la expresión real y perceptible de la aplicación de los conocimientos, habilidades, destrezas y competencias a las funciones, ejercicio de atribuciones y cumplimiento de responsabilidades comprendidas en las tareas y cometidos que el trabajo supone

2 Ver Joan Prats: *La rehabilitación del Estado en la teoría y práctica del desarrollo. Planteamientos neoinstitucionales*. Biblioteca de Ideas, Colección de Documentos <http://www.iigov.org>

3 J. Prats, a diferencia de lo aquí sostenido, plantea la vigencia de principios del mérito, en los cánones tradicionales, comprendiendo al paso, la eficacia.

Entre ambos planos de análisis puede advertirse, empíricamente, diferencias de enfoque y de instrumentos intermedios que intervienen.

Así, el enfoque vinculado al mérito, mostró empíricamente, una aproximación global al funcionario, en una serie de aspectos no necesariamente vinculados al desempeño.

El enfoque vinculado a la eficiencia, en cambio, se orienta al desempeño, como expresión medular y operacional del trabajo y más directamente a la respuesta que el funcionario da a las competencias que se le demandan y a los logros que alcanza en su desempeño.

En otro plano, mientras el mérito es un concepto amplio, no siempre estructurado y unívoco, está, por lo tanto, en gran parte entregado a juicios personales y subjetivos, la eficiencia, por el contrario, es un resultado concreto mensurable que se inserta y condiciona en el marco de la unidad, su misión, sus objetivos y por esa vía, lo que se evalúa es el grado en que la persona contribuye a la misión de su unidad de trabajo y, por vía general, de la institución, los objetivos y logros que ella persigue.

En la búsqueda de la eficiencia puede señalarse que la evaluación de desempeño tiene que ver con dos aspectos cruciales. Tiene que ver con el ejercicio de competencias que el trabajo a realizar implica, por una parte; por otra, tiene que ver con el resultado alcanzado y en ello, con la racionalidad en el uso de recursos con que se haya operado. En estricto rigor, la aplicación de las competencias específicas para el puesto, debiera producir la plena eficiencia. Esta ecuación ideal debe con-

frontarse con el desempeño que cada persona alcanza, dando así lugar a la evaluación que nos preocupa.

*¿Cómo se evalúa?*

Se evalúa mediante la aplicación de instrumentos que permitan generar un juicio o definición organizacional respecto al desempeño de las personas.

El juicio o evaluación organizacional no es sólo una apreciación personal, genérica, sino de la organización, a través de quienes se juzguen pertinentes, considerando múltiples aspectos, y por vía de instrumentos como los que más adelante se mencionan para establecer el grado de cumplimiento de las competencias practicadas y el logro alcanzado respecto a los objetivos de la persona, de la unidad, de la organización.

El desarrollo del proceso evaluatorio, como se verá, guarda relación con ciertas bases de lógica –principios los hemos llamado– y también con la convergencia coherente de ciertos instrumentos que se indican.

## II. DE LOS PRINCIPIOS PARA UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Parece interesante iniciar estas reflexiones asumiendo que el proceso de evaluación de desempeño debe someterse a ciertos principios. Debe entenderse que esos principios operan como «una base, origen, razón fundamental sobre la cual se procede discurrendo en cualquier materia»<sup>4</sup> o lo que «se descubre como primero al término del análisis», o lo «que afirma como base de partida de un proceso sintético».<sup>5</sup>

En esos términos se plantean los siguientes principios para la evaluación

Mientras el mérito es un concepto amplio, no siempre estructurado y unívoco, está, por lo tanto, en gran parte entregado a juicios personales y subjetivos, la eficiencia, por el contrario, es un resultado concreto mensurable que se inserta y condiciona en el marco de la unidad, su misión, sus objetivos

<sup>4</sup> *Diccionario de la Lengua Española, XXI Edición, pág. 1667, Espasa Calpe, Madrid, 1992.*

<sup>5</sup> *P.Foulquie, Diccionario del Lenguaje Filosófico, pág. 811, Editorial Labor, 1963.*

La evaluación de desempeño siempre constituirá un juicio organizacional respecto al desempeño que cada persona tiene de los cometidos y el logro de propósitos y objetivos dentro del marco de la organización y en relación con sus tareas y fines

del desempeño, considerándola, en todo caso, como un proceso que en la gestión organizacional se inserta en lo que en teoría se concibe como «función Personal» o, si se quiere, «función Recursos Humanos».<sup>6</sup>

### **1. Principio del beneficio organizacional**

Este principio apunta a la racionalidad última, estratégica, de la evaluación de desempeño. Como acto que ocurre en la organización y que en ella produce efectos, su causalidad debe siempre guardar relación con el beneficio claro y explícito que el proceso debe perseguir para la organización.

### **2. Principio de la evaluación del desempeño como expresión de un juicio organizacional**

La evaluación de desempeño siempre constituirá un juicio organizacional respecto al desempeño que cada persona tiene de los cometidos y el logro de propósitos y objetivos dentro del marco de la organización y en relación con sus tareas y fines.

Con espíritu analítico y en cierta forma teórico, puede afirmarse que respecto del tema, pueden distinguirse dos tipos de juicios: los juicios personales o más aún, individuales, de los juicios organizacionales. Estos últimos tienen un carácter oficial que trasciende el parecer de una o más personas; como tales comprometen y condicionan a la organización. (Podría señalarse puesto o cargo, en caso que la or-

ganización reconozca y practique estas expresiones).

Ambos tipos de juicios pueden ser simples o estructurados. Un juicio personal puede someterse a factores que apunten a diferentes aspectos del mérito; un juicio organizacional, además de construirse respecto a factores, puede integrar diferentes instrumentos que garanticen al máximo la objetividad que un pronunciamiento organizacional debe tener. En el juicio institucional, además, pueden hacerse presentes diferentes instancias de la organización (jefe directo, jefe superior, comité de evaluación, etc) y en ello, considerar diferentes aspectos procesales que tengan ese objetivo.

### **3. Principio de la inserción organizacional**

La evaluación de desempeño debe considerar única y exclusivamente los aspectos que, siendo inherentes al desempeño se ponen en evidencia o se producen en el marco institucional con motivo de la realización de tareas, funciones o ejercicio de atribuciones contempladas por ella o en conductas que la pertenencia a la organización defina y consigne específicamente. No debe considerar aspectos ajenos a lo anterior, menos si son del ámbito externo y ajenos al desempeño.

### **4. Principio de la inserción en la función personal**

La evaluación de desempeño, en tanto proceso, concurre y actúa de manera conjunta con otros procesos de la gestión de los recursos humanos. Tal

<sup>6</sup> Para estos efectos y tomando la experiencia de algunas materias de gestión como se consideran en Francia, se entiende por «FUNCIÓN» a una actividad organizacional en cuya realización concurren diferentes actores de la estructura y funcionalidad prevista, desempeñando roles complementarios para satisfacer una necesidad de la organización. Tal es el caso de la «Función Personal», de la «Función Finanzas», de la «Función Abastecimientos», etc. Por ejemplo, en la Función Personal y en sus diferentes materias concurren por lo menos la Dirección Superior, la Unidad de Personal, la Jefatura de línea que sea pertinente y el personal, sea en una dimensión individual o en una colectiva. (Sindicatos, gremios u otras organizaciones laborales).

es el caso de las tareas vinculadas con el ingreso, la capacitación, las remuneraciones, los movimientos de personal, entre otros. Su aplicación, por tanto, será más exitosa en la medida que, como proceso, esté coordinada al máximo con los otros aspectos de la política de personal, sea evaluándola, sea facultando los pasos que ella requiera. No debe olvidarse que diferentes autores de la década de los ochenta postulaban a la evaluación de desempeño como un instrumento clave de lo que dio en llamarse «auditoría de personal».

La no concurrencia de otros aspectos de la política de personal o un grado insuficiente de coordinación, siempre conspirará respecto al alcance y plena eficiencia que se requiera de la evaluación de desempeño.

### **5. Principio de expresión del mérito**

Reconociendo la expresión del mérito como un aspecto fundamental en la búsqueda del mejoramiento permanente de la organización —algunos dirían de la búsqueda de la excelencia— debe considerarse a la evaluación del desempeño como un proceso fundamental de reconocimiento y aplicación del mérito como factor de emulación organizacional directamente vinculado al cumplimiento y observancia de las competencias que la organización considera para el logro de sus objetivos en la consecución de una estrategia organizacional.

### **6. Principio de la objetividad en el juicio evaluatorio**

Aceptando el principio que plantea la evaluación del desempeño como testimonio de un juicio organizacional y teniendo en consideración los requerimientos procesales y finalísticas orga-

nizacionales a las que ella responde, así como a las necesidades psicológicas que considera respecto al trabajador, la evaluación de desempeño debe asentarse en «observaciones objetivas» y demostrables ante todos los actores organizacionales. No basta y, en definitiva, es perjudicial a la legitimidad del proceso el que éste opere sobre la base de juicios subjetivos u opiniones insuficientemente fundadas, especialmente para el trabajador que es objeto del juicio evaluatorio.

### **7. Principio de la coherencia evaluativa**

El proceso de evaluación de desempeño y en especial sus resultados, deben guardar estricta coherencia con los fundamentos y elementos que puedan concurrir al juicio evaluatorio, al mérito general que el trabajador muestre y al desempeño que haya tenido. No debe olvidarse que el resultado del juicio evaluatorio siempre será una expresión holística del desempeño del trabajador.

En lo que se refiere a este aspecto, debe considerarse que el juicio evaluatorio puede fortalecerse sustantivamente al considerar distintos instrumentos que afecten a la fundamentación objetiva de sus contenidos.

### **8. Principio de la coherencia o racionalidad respecto al objetivo**

Una dimensión diferente de coherencia es la que debe observarse respecto a la directa relación que existe entre el juicio evaluatorio y el objetivo, finalidad o propósito último que tiene el trabajador en su desempeño. De ello se desprende la premisa fundamental para centrar la evaluación en función del interés organizacional último.

La evaluación de desempeño debe asentarse en «observaciones objetivas» y demostrables ante todos los actores organizacionales

### **9. Principio de la instrumentabilidad direccional**

La evaluación de desempeño debe considerarse siempre como la expresión instrumental de los propósitos de la dirección para crear un cauce meliorista para la organización, permitiendo de esa forma la emulación permanente en el funcionamiento de ella, un claro reconocimiento de la eficiencia de cada cual, y la fluidez de los estímulos que se acuerden organizacionalmente.

Constituye un requerimiento fundamental del proceso calificador que tanto en sus fundamentos, alcances, información consignada, etc. deban tener, en todos sus pasos, una formalidad que permita y garantice la objetividad y seriedad del proceso

### **10. Principio de la necesidad de reconocimiento en el trabajador**

Como paralelo y contrapartida del principio anterior, la evaluación de desempeño constituye siempre la respuesta principal a una necesidad de reconocimiento de larga valoración en los estudios respecto a temas laborales referidos a las motivaciones del trabajador. Esa expresión, contenida en el juicio evaluatorio, es un testimonio de la valoración y respeto que la organización asigna a sus trabajadores, afectando directamente a la legitimidad que el proceso pueda alcanzar.

### **11. Principio de la inserción recursiva**

Cuando se estudia el proceso de evaluación de desempeño, así como cuando se realiza el juicio evaluatorio, debe considerarse la vinculación que tiene el ejercicio del trabajo y el desempeño evaluado, con la misión y el objetivo que el trabajador debe perseguir, articulándolo con las expresiones finalísticas de su cadena de mando, hasta insertarlo en los fines estratégicos que la organización persigue. Se da en consecuencia un marco de inserción recursivo que vincula al trabajador con los fines últimos de la organización es decir,

con los fines estratégicos que se persiguen, gestando una línea de coherencia que siempre debe observarse.

### **12. Principio de la formalidad procesal**

Dado lo relevante del juicio evaluatorio, su incidencia en distintos aspectos de la vida laboral del trabajador, así como en el plano organizacional, constituye un requerimiento fundamental del proceso calificador que tanto en sus fundamentos, alcances, información consignada, etc. deban tener, en todos sus pasos, una formalidad que permita y garantice la objetividad y seriedad del proceso.

### **13. Principio de la racionalidad en el costo del proceso**

La evaluación de desempeño, en tanto proceso organizacional, significa e implica costos que la organización debe asumir y que son de distinta naturaleza. Dichos costos, como conjunto de dimensión económica, deben guardar relación con sus fines y propósitos en términos de estricta relación costo-beneficio. En esa perspectiva cada uno de los actores organizacionales debe tener cabal conciencia de dichos costos, directos e indirectos, en todo caso relevantes para la gestión de la organización. Entre ellos cabe consignar:

- COSTOS DIRECTOS del proceso;
- COSTOS POR LUCRO CESANTE (La no realización de otros trabajos durante el tiempo que toma el proceso calificador y sus derivaciones);
- COSTOS POR LA EVENTUALIDAD DE TENSION O CONFLICTO ORGANIZACIONAL;
- COSTOS POR INJUSTICIAS EXPLÍCITAS E IMPLÍCITAS (por acciones y por omisiones);



- **COSTOS POR IMPACTOS ORGANIZACIONALES** como consecuencia del proceso;

#### **14. Principio de la pertinencia con el período evaluatorio**

Al plantear la evaluación de desempeño, debe considerarse la correspondencia que debe existir entre el juicio evaluatorio y el período a que éste se refiere. Toda contaminación con elementos ajenos a ese período constituirá vicios que lesionarán la legitimidad del proceso, pudiendo ellos ser objetados.

#### **15. Principio de la correspondencia en la apreciación respecto de la imagen general que la persona tiene en su grupo de trabajo**

El resultado del juicio evaluatorio debe entenderse que guardará coherencia de credibilidad con el perfil que normalmente se tiene por parte de la jefatura y del personal respecto al desempeño y comportamiento de la persona. Lo contrario, salvo evidencia de clara demostración, conspirará en contra de la legitimidad del proceso.

### **III. INSTRUMENTOS CONCURRENTES**

Debe entenderse que los principios antes señalados constituyen restricciones que son de la esencia de un proceso calificador o, si se quiere, de un sistema de evaluación de desempeño. Por esa vía, el diagnóstico de sistemas en aplicación puede verse notablemente enriquecido, así como los juicios y los resultados en su aplicación.

Por vía de ejemplo, si se analizan las aplicaciones empíricas de diversas expresiones de sistemas de evaluación de desempeño ya sea en el marco público, ya en el de empresas y organiza-

ciones privadas, se advierte todo tipo de anomalías en la observancia de estos principios. De ahí la necesidad de cobrar conciencia respecto a la racionalidad global que el proceso de evaluación de desempeño requiere en una perspectiva de administración.

Considerando lo expuesto respecto a la tradición y la aplicación de los principios señalados en la primera parte, que conlleva la *evaluación de desempeño*, se plantea como opción de alternativa al carácter de juicio global que ella encierra, la aplicación de dos caminos de sujeción a hechos o elementos de juicio que refuercen la objetividad: Por una parte, la sujeción del pronunciamiento final a un conjunto de elementos que son producto de la vida laboral del calificado, correspondientes a distintos aspectos a los cuales el supervisor, precalificador o calificador, debe haber prestado atención durante el período en que se proyecta la evaluación del desempeño. Por otra, al ajuste que procesalmente se practique respecto del sistema de evaluación de desempeño.

Entre ellos se puede considerar:

**1. Descripción sumaria del cargo,** Debe contener una relación sumaria de las funciones, tareas, obligaciones, responsabilidades genéricas y específicas, y los productos esperados en el desempeño, la capacitación que se requiere para el efecto, especificaciones que el cargo plantea a quien lo desempeña, competencias que el desempeño implica. Esta descripción debe ser efectuada al momento en que el trabajador asume sus tareas o cuando se efectúan cambios en las exigencias que el trabajo contempla. Ella debe contener la fecha en que se efectuó y la firma del jefe que intervino en su preparación así como la del trabajador que, a través de ella, manifiesta su aceptación.

El resultado del juicio evaluatorio debe entenderse que guardará coherencia de credibilidad con el perfil que normalmente se tiene por parte de la jefatura y del personal respecto al desempeño y comportamiento de la persona

En esos términos esta descripción será el patrón de referencia que permitirá los diferentes actos e informaciones referidas a la evaluación de desempeño. En la práctica, constituye un «contrato de trabajo», complementario, circunstanciado y operacional, respecto al contrato de trabajo legal o, en su caso, del nombramiento.

**2. Hoja de vida laboral.** Este antecedente debe estar siempre a disposición del jefe y del trabajador, consignándose en él los antecedentes principales de su vida laboral, en especial las anotaciones de mérito o demérito que el trabajador haya merecido, las que deberán ser firmadas por él y por el jefe, con anotación sumaria de su contenido. Particular información de esta naturaleza serán las felicitaciones y amonestaciones que el trabajador pueda haber merecido en el curso del período calificadorio.

Así, por ejemplo, y en términos procesales, ningún trabajador debiera ser calificado en lista de mérito superior (Lista 1) sin, a lo menos, dos felicitaciones o anotaciones positivas durante el período que se evalúa, en tanto que para ser calificado en lista de mérito simple (Lista 2), deberá tener, a lo menos, una felicitación o anotación positiva dentro del período que se evalúa. La ausencia de anotaciones de mérito o demérito, felicitaciones o amonestaciones, durante el período que se evalúa, será determinante de la calificación del trabajador en lista de desempeño normal (Lista 3). La existencia de una amonestación, o anotación de demérito durante el período que se evalúa, constituirá fundamento para que al trabajador se le califique en lista con observaciones (Lista 4). La existencia de dos amo-

nestaciones o anotaciones de demérito en el período determinará la calificación en lista de rechazo (Lista 5).<sup>7</sup>

El jefe debe considerar que el cumplimiento de lo dispuesto anteriormente constituirá un elemento de base de su propia calificación, al analizarse su condición de factor de estímulo o sanción respecto de cada uno de los trabajadores que de él dependen. Así, el no haber realizado anotaciones de mérito o demérito durante el período evaluatorio, constituirá fundamento de su calificación en lista con observaciones (Lista 4). La repetición de esta condición durante dos años consecutivos o tres discontinuos determinará su reubicación en cargos sin ejercicio de mando.

**3. Detección de necesidades individuales de capacitación.** Previo al proceso de evaluación de desempeño, en un formulario especial cuya copia será destinada a la Oficina de Personal, firmado por el jefe y por el trabajador, deberán consignarse los rubros, materias o competencias que el supervisor y el trabajador concluyan que son necesarias para la obtención de determinado nivel de desempeño correspondiente a la descripción del cargo (Ver numeral 1), o a la aplicación de instrumentos, formas o procedimientos de trabajo. El hecho de haberse consignado la necesidad de capacitación y no haberse adoptado medidas al respecto en el período, o no haberse impartido dicho curso si fuera el caso, la ausencia de ese conocimiento, habilidad destreza o competencia no podrá ser imputable al trabajador.

De igual forma, en el formulario de detección de necesidades individuales de capacitación deberá consignarse en su segunda parte las actividades de ca-

Ningún trabajador debiera ser calificado en lista de mérito superior (Lista 1) sin, a lo menos, dos felicitaciones o anotaciones positivas durante el período que se evalúa

<sup>7</sup> Los elementos y clasificaciones a que se alude son totalmente teóricas; no debe proyectarse a sistemas en uso actual dentro del sistema público.

pacitación en las que el trabajador haya participado en el curso del período calificadorio.

En caso de que el formulario de detección de necesidades individuales de capacitación no consigne necesidades o requerimientos en esta materia, ello deberá indicarse por escrito en el formulario.

#### **4. Detección de integración al estilo organizacional de trabajo.**

En este instrumento se establecerían las principales características que la institución, a través de la jefatura, reconoce relevantes en el estilo que busca establecer y practicar en el desarrollo de sus actividades, así como aquellos que fluyen de la naturaleza del trabajo que en cada caso se efectúa. Respecto de cada uno de estos atributos el precalificador, en conjunto con el trabajador establecen el grado de concurrencia de cada situación, formulándose, eventualmente, el nivel de cumplimiento y asimilación que es necesario alcanzar en la ejecución del trabajo. Especial relevancia asumirían los aspectos relacionados con la capacidad de actuar de manera autónoma, el trabajo en equipo, la participación en aspectos laborales y de gestión de su unidad y el mejoramiento institucional, la cultura evaluativa y otros que resulten de interés en el análisis que se efectúe. De la misma manera y con tendencia a constituirse en otro instrumento de análisis diferente, se puede señalar que sería de interés detectar las características conversacionales que cada trabajador practica en su desempeño organizacional (en el sentido que al respecto señala Fernando Flores), para, de esa manera, advertir el carácter que en sus conversaciones organizacionales tiene el rubro «compromiso» y su observancia en relación con el trabajo que se efectúa, haciendo al trabajador más o menos fia-

ble en la declaración, cumplimiento y ejecución de sus cometidos.

**5. Análisis «FODA» del trabajador.** Considerando a cada trabajador como un agente de desarrollo estratégico, depositario de la voluntad que al respecto, y en el marco de su trabajo, tenga la institución, este instrumento postula obtener de su aplicación un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y limitaciones que cada trabajador presenta en el desempeño actual y potencial en el marco de su cargo. En general, este instrumento presentaría antecedentes sobre la orientación del trabajador para desempeños potenciales diferentes en el ámbito del desarrollo de carrera.

Los antecedentes que aquí surjan pueden ser determinantes para los compromisos que se mencionan en 7.

#### **6. Control de gestión e indicadores de desempeño.**

En este instrumento se procurará advertir y analizar la posibilidad de aplicar indicadores al ámbito de trabajo del cargo que desempeña, de manera de reforzar la consideración de resultados específicos y objetivos para la evaluación del desempeño. En este punto y con posibilidades de constituirse en otro instrumento, se piensa que podrían integrarse aspectos de sujeción del trabajador a: i) La estrategia organizacional adoptada por la institución; ii) Inserción del trabajador en la planificación y programación de la unidad en que se desempeña; iii) Programación y control que el trabajador observa en sus labores, frente a las actividades de su unidad o de entidades organizacionales mayores.

#### **7. Compromisos de logros y objetivos en el desempeño del cargo.**

En este instrumento se postula definir y registrar el producto del análisis

Sería de interés detectar las características conversacionales que cada trabajador practica en su desempeño organizacional (en el sentido que al respecto señala Fernando Flores), para, de esa manera, advertir el carácter que en sus conversaciones organizacionales tiene el rubro «compromiso» y su observancia en relación con el trabajo que se efectúa

sis de los instrumentos anteriores que efectúen tanto el precalificador como el trabajador en términos de logros y objetivos que ambos establezcan como compromisos para ser alcanzados por el evaluado durante el período de evaluación futuro. En lo posible dichos logros y objetivos deben contener expresiones cuantitativas, en aquellos rubros que lo permitan.

**8. Compromisos conductuales y de integración al equipo de trabajo.** En este rubro se postula definir y registrar el producto del análisis de los instrumentos antes señalados, unidos a un eventual análisis autoevaluatorio y de apreciación recíproca de las características de desempeño de cada persona respecto de lo que los otros integrantes del equipo juzgan para el mejor logro de gestión de la unidad. El resultado se expresaría en términos de propósitos y compromisos a alcanzar en el período de evaluación futuro. Normalmente este instrumento debiera informarse sobre la base de un análisis grupal de las características del desempeño de los componentes de la unidad.

**9. Análisis de satisfacción y observaciones del trabajador.** Este instrumento debe verse como una contrapartida de varios de los instrumentos antes señalados, orientándose a medir o establecer una versión personalizada de percepción del clima organizacional que el trabajador aprecia en el desempeño de sus funciones. Bajo ciertas consideraciones este instrumento opera como factor en que el evaluado emite su opinión respecto a su ambiente de trabajo directo.

**10. Evaluación del desempeño.** Considerando los antecedentes acumulados a partir de los instrumentos antes señalados y en estricta coherencia con ellos, se abordará como síntesis final del proceso evaluatorio la información respecto de los siguientes factores: Rendimiento, Con-

ductas Laborales, Condiciones Personales y Supervisión (sólo para Directivos o quienes ejerzan mando de personal).

La falta de coherencia o los juicios que carezcan de fundamento entre los instrumentos señalados y el de Evaluación de Desempeño, podrá ser representado por el trabajador o los representantes gremiales en las instancias de apelación que el sistema de evaluación de desempeño establezca.

#### IV. APLICACIÓN DE LOS DISTINTOS INSTRUMENTOS

Como puede apreciarse, la aplicación de los instrumentos señalados anteriormente no son objeto de información simultánea al cierre del proceso evaluatorio. Así, el instrumento de *descripción del cargo* debe aplicarse al comienzo del período o al cambiar alguna de las circunstancias determinantes del desempeño en cuanto a funciones, atribuciones, responsabilidades o competencias que condicionan y obligan al trabajador. La *hoja de vida*, en cambio, está en vigencia permanente y continua, para registrar hechos relevantes del acontecer laboral de la persona. La *detección de necesidades individuales de capacitación* puede efectuarse en el período que mejor acomode a la programación de las actividades de este género en la organización. El *análisis FODA* y los aspectos de *control de gestión e indicadores*, deben estar preparados antes de la evaluación misma pudiendo disponerse en su preparación, según la agenda del jefe, al igual que la *detección de integración al estilo organizacional de trabajo* y el *análisis de satisfacción en el trabajo*. Los *compromisos de logros y objetivos en el desempeño del cargo*, y los *conductuales y de integración al equipo de trabajo*, responden al momento en que se esté informando el instrumento o formulario de *evaluación del desempeño*.

Todo ello opera sobre la base de una concentración y preocupación sustantiva

del jefe respecto al desempeño del personal que de él depende. Los niveles de jefatura superior deberán considerar igualmente una preocupación especial por el cumplimiento de estas obligaciones de parte de los jefes que de ellos dependen.

## V. EL JEFE O EL DIRECTIVO COMO ADMINISTRADOR DE SU PERSONAL EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Lo anteriormente señalado lleva a reflexionar sobre el sentido general, funciones, atribuciones, competencias y responsabilidades que implica el ejercicio de la jefatura en el marco común y en el sector público en especial.

Una de las primeras características que el tema ofrece es la del sentido y alcance habitual que presenta el ejercicio de la jefatura, en términos empíricos y observables en la experiencia tradicional. En esa perspectiva se ve al jefe, por ejemplo, como el depositario de una delegación de poder difuso y vagamente establecido para resolver cosas de su ámbito; se le ve también como el depositario de la facultad de resolver en aspectos técnicos y operacionales específicos; suele advertírsele como el primer «hacedor» de tareas de la unidad y, en cierta forma, el llamado a saber cómo hacer todo lo que se ejecuta en la unidad. Estas son perspectivas no analíticas, sino sólo de percepciones globales y por cierto no calificadas. Ello conduce a la necesidad de visualizar a lo menos cuáles son los ro-

les principales vinculados al concepto jefatura. Así se encuentra:

- al jefe «técnico procesal», que se desempeña por sus competencias en un ámbito específico definiendo qué se va a hacer y cómo se realizará por la unidad que dirige; al jefe depositario de una misión en el marco de la estrategia organizacional;
- al jefe «apoderado» en su ámbito como delegado del poder superior y con autoridad para adoptar decisiones;
- al jefe administrador de recursos para su área, entre ellos, los recursos económicos, materiales, institucionales, etc.
- dentro del rubro anterior, al jefe le corresponde, especialmente, ser el administrador directo de su personal, con arreglo a las disposiciones y políticas que tenga la institución. (Ello ocurre en la concurrencia dentro de la función personal de la organización).

Todas estas dimensiones de la jefatura son relevantes para el caso de la evaluación del desempeño, de ahí que lo que es preciso conocer y reconocer es la importancia que a cada una de estas expresiones se asigna en el «empoderamiento»<sup>8</sup> que cada jefe practica<sup>9</sup> respecto de sí mismo en el ejercicio de su cargo, por una parte y por otra, lo que el desempeño del cargo requiere para el cabal cumplimiento de la misión que la organización le tiene asignada.

8 Al hablar de empoderamiento que se practica respecto de sí mismo, se acepta la teoría de que hay dos ámbitos de empoderamiento: aquel que se practica sobre sí mismo dándose las facultades y posicionándose para realizar bien el cometido, y aquel empoderamiento mediante el cual se otorga licencia, poder y delegación a otros para determinar los aspectos que correspondan.


9 Al aplicar el término «empoderamiento», se está haciendo uso de un barbarismo derivado del inglés. No tiene una traducción que contemple el alcance con que hoy se trata el tema. Una expresión posible sería «habilitación» que al jefe le asigna la organización, más la autohabilitación que él mismo se asigna para intervenir y resolver en determinadas materias. Unido a ello está la habilitación de otros para realizar sus tareas, fines y propósitos.

No asumir la condición directa de administrador de su personal, carecer de juicio, de información sobre su desempeño, sobre su formación y potencialidad, constituye una falta grave en el desempeño del cometido de toda jefatura

El uso de instrumentos como los que se han establecido, parten del supuesto que la administración del tiempo que el jefe dispone para su desempeño, reserva una porción sustantiva a la dirección de las personas que se desempeñan bajo su mando, cosa que es del todo ineludible, ya que se trata del elemento que establece, determina, y legitima la condición de jefatura. No se es jefe de máquinas, de espacios, de disposiciones, sino sólo se es jefe de personas, es decir de talentos, capacidades, conocimientos, experiencias y competencias y potencialidades que, radicadas en las personas de su mando, están para servir a la organización y los propósitos y objetivos que ella persigue y que se expresan en las definiciones que dicha jefatura y la jefatura superior adoptan. No asumir la condición directa de administrador de su personal, carecer de juicio, de información sobre su desempeño, sobre su formación y potencialidad, constituye una falta grave en el desempeño del cometido de toda jefatura.

En definitiva, cuando dentro de la «función personal» el jefe actúa seleccio-

nando, capacitando directa o indirectamente, cuando interviene en la remuneración, cuando evalúa el desempeño, cuando interviene en los movimientos de personal, etc., y especialmente cuando está realizando la dirección de sus subalternos, dándoles órdenes, estimulándolos, objetándoles sus incumplimientos, etc., está ejerciendo en plenitud su rol de administrador de personal y esa tarea es relevante, al igual que lo son el ejercicio del poder y la autoridad y la intervención «técnica» que le corresponde para dirigir el desarrollo de la unidad estructural que le está encomendada.

Se requiere, en consecuencia, que el jefe tenga una asignación especial de tiempo para el cabal desempeño de estas funciones de administrador de su personal. En este sentido debe estar permanentemente atento a todo lo que diga relación con los diferentes aspectos que apuntan al óptimo desempeño de los «recursos humanos» que le están asignados para la realización de la misión encargada a la unidad que dirige y al logro de cada uno de los objetivos que ella comprende. 

#### FERNANDO MUSSO CASTRO

Administrador Público, especialista en Administración Social, Profesor de la Escuela de Gobierno, Gestión Pública y Ciencia Política de la Universidad de Chile, Magíster (c) en Ciencia Política Universidad Católica de Chile, Profesor de la Universidad de Chile y de la Universidad Central, Escuela de Ciencias Políticas y Administrativas, Postgrado en Administración de Empresas, Bruselas OCD y en Gestión de Empresas Públicas, París IIAP., Consultor Banco Mundial, PNUD, OIT y OEA. Actualmente Coordinador de la Unidad de Capacitación y Asistencia Técnica.

#### OMER ROBLES MORALES

Administrador Público. Profesor en la Escuela de Gobierno y Gestión Pública, Instituto de Asuntos Públicos, Universidad de Chile. Experto de la OPS/OMS, 1992-71. en diferentes países. Jefe de Personal, Ministerio de Salud. Diploma Course in Medical Service Administration, University of Edinbrough, 1965-1964, UK. Administrador de Hospital, Escuela de Salud Pública, Universidad de Chile 1960.