



UNIVERSIDAD
DE LA REPUBLICA
URUGUAY

Dirección General de Personal

División de Capacitación y Formación Continua

ÁREA DE FORMACIÓN DE ORIENTADORES Y FORMADORES

**Curso: Evaluación del Desempeño
para funcionarios de la Udelar
Nivel de Conducción I**

(Marzo 2005)

Dirección General de Personal

T.A . María Luisa Salgado
Directora General

**División de Capacitación y Formación
Continua. "J.J. Martínez"**

Área Planificación, Diseño y Evaluación:

Prof. Adj. Lic. Dalton Rodríguez
Doc. Asist. Lic. Ana Luisa Díaz
Doc. Asist. Lic. Silvia Morales
Doc. Asist. Lic. Silvana Herou
Doc. Asist. Lic. Alberto Blanco

Área Técnica-Administrativa

Jef. Adm. Laura Piedra Buena
Fernando Giudice
Rosana Vittori

**Staff de Orientadores de Evaluación
del Desempeño**

Ma. Julia Aguerre Cano
Graciela Aran Silva
Susana Baubet Ortega
Fernando Britos Volpe
Lucia Cidade Ortega
Analia Cioffi Ricciardi
Carlos Fernández
Ma. Ines Hernández Colombo
Rosita Leites Weinstein
Marta Machado Dos Santos
Gustavo Mara Vitar
Susana Marrero Perez
Carlos Nelson Sanda
Virginia Pérez Silvieira
Juan Carlos Riviezzi
Julio César Sanchez Ruiz
Rosmari Sosa Nogueira

**Universidad de la República
Montevideo - Uruguay
MAYO 2005**

CURSO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROGRAMA (Mayo 2005)

1. Presentación

La Dirección General de Personal (DGP) a través de la División de Capacitación y Formación Continua ha realizado la sistematización de los productos generados por los Orientadores de Evaluación de Desempeño, lo que ha permitido el diseño de un programa formativo para el Nivel de Conducción I.

Este Curso se inscribe dentro del Plan de Capacitación, y responde a los lineamientos y objetivos estratégicos de la DGP, los cuales ponen énfasis en la profesionalización del personal.

A través de este Curso de Capacitación, los Orientadores cumplirán un papel dinamizador de los procesos de mejora de la calidad de la Evaluación del Desempeño de los funcionarios de la UDELAR.

2. Objetivos

Objetivo general:

- Promover la toma de conciencia de los funcionarios de la UDELAR de la significación de la evaluación de su trabajo para su beneficio y de la Universidad, en la medida en que la misma persigue el desarrollo personal del colectivo universitario a través de un lenguaje común.

Objetivo específico del Curso

- Brindar la información necesaria al Nivel de Conducción I permitiéndoles la comprensión de la evaluación de desempeño laboral y su aplicación.

3. Población destinataria:

Jefes de Sección – Nivel de Conducción I

4. Duración del Curso:

Tres jornadas de 3 horas cada una.

5. Evaluación del curso:

Asistencia al 80% de las instancias (dos de las tres jornadas de trabajo).

6. Agenda del Curso- Taller de Evaluación de Desempeño

1ª. Jornada

9:00 Presentación de la actividad.

9:10 Objetivos del curso. Análisis en debate de expectativas / objetivos.

10:00 Descanso / Café.

10:15 **Unidad temática 1:** *Integración de la evaluación de desempeño al proceso administrativo y gestión de personal.* Presentación del Orientador.

10:45 Dinámica de trabajo.

11:50 Cierre de la jornada.

2da. Jornada

9:00 Retomar temas pendientes de la jornada anterior.

9:10 **Unidad temática II:** *Ordenanza de calificación, su proceso, etapas y responsabilidades.* Presentación del Orientador.

9:40 Dinámica de trabajo.

10:00 Descanso / Café.

10:15 **Unidad Temática III:** *Indicadores de desempeño, vinculación con los Factores y la ponderación determinados por la Ordenanza.* Presentación del Orientador.

10.50 Dinámica de Trabajo.

11:50 Cierre de la jornada.

3a. Jornada

9:00 Retomar temas pendientes de la jornada anterior.

9:10 **Unidad Temática IV:** *Formas de comunicación y grados de relacionamiento. La entrevista.*

9:40 Dinámica de trabajo.

10:30 Café.

10:40 Dinámica de Trabajo.

11:30 Cierre de la jornada.

11:45 Evaluación.

7. Dispositivos metodológicos:

Curso – Taller: en donde se analizarán y desarrollarán cuatro Unidades temáticas, que contemplan todos los aspectos de la Evaluación de Desempeño.

Actividades: planificadas atendiendo las necesidades de capacitación y de acuerdo a las corrientes contemporáneas de aprendizaje de adultos.



UNIVERSIDAD
DE LA REPUBLICA
URUGUAY

Dirección General de Personal
División de Capacitación y Formación Continua
ÁREA DE COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN

Material Educativo
Desarrollo temático de las Unidades

(Marzo 2005)

Unidades

UNIDAD 1: INTEGRACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO AL PROCESO ADMINISTRATIVO Y GESTIÓN DE PERSONAL

Contenidos:

Establecimientos de objetivos
Procesos administrativos. Etapas.
Gestión de personal.
Evaluación de desempeño.

UNIDAD 2: ORDENANZA DE CALIFICACIÓN, SU PROCESO, ETAPAS Y RESPONSABILIDADES

Contenidos:

Ordenanza de calificación. Aprobación, guía del articulado, proceso y etapas.
El papel del Supervisor. Responsabilidades.
Ética y evaluación de desempeño.

UNIDAD 3: INDICADORES DE DESEMPEÑO, VINCULACIÓN CON LOS FACTORES Y LA PONDERACIÓN DETERMINADOS POR LA ORDENANZA

Contenidos:

Concepto de Indicadores.
Tipos de Indicadores.
Metodología de elaboración de indicadores.
Vinculación con los factores y la ponderación determinados por la ordenanza.
Estudio de casos

UNIDAD 4: FORMAS DE COMUNICACIÓN Y GRADOS DE RELACIONAMIENTO. LA ENTREVISTA.

Contenidos:

Formas de comunicación y grados de relacionamiento.
La entrevista de desempeño. Preparación y desarrollo.
Como debe llevarse a cabo la entrevista.
Estudio de un caso.

1.1 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Un objetivo administrativo es un conjunto de metas que se persiguen para el logro de un determinado resultado. Los objetivos deben estar alineados con los del Departamento y de la Organización.

- Características que deben cumplir los objetivos:
- Específicos (deben ser precisos, se deben evitar las vaguedades)
 - Medibles (facilita el control y la retroalimentación)
 - Realistas (difíciles pero no imposibles)
 - Plantear un compromiso
 - Tener un plazo (limitados en el tiempo)
 - Con metas intermedias
 - Deben ser expresados en términos positivos (no hay que evitar hay que lograr)

- Problemas potenciales:
- Resistencia a realizar cambios por parte de los supervisores por miedo al fracaso, y por parte de los subordinados por la inseguridad de poder cumplir con los objetivos planteados.

1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

Administrar es obtener resultados a través de terceros

I) PLANIFICAR

- Diagnóstico de la situación actual
- Para el futuro deseado, se establecen objetivos y metas
- Se determinan cursos de acción
- Análisis y selección de una alternativa
- Resultado del proceso: planes

La elaboración de planes de trabajo es una herramienta que nos permite orientar los recursos (humanos, materiales, tecnológicos, financieros, etc.) para la obtención de resultados.

La planeación permite diseñar métodos y procedimientos para realización de las tareas, facilitando el control al posibilitar la comparación del desempeño alcanzado con el planeado.

La intervención inteligente y oportuna del supervisor, permitirá detectar fallas en el desarrollo del plan y la ejecución de las tareas, evitando que las mismas se conviertan en definitivas, perjudicando el desempeño de los funcionarios.

II) ORGANIZAR

Es el proceso por el cual se definen actividades y se distribuyen las tareas.

III) COORDINAR

- Evita la duplicación de tareas
- Facilita el relacionamiento entre las distintas Secciones del Departamento, así como el relacionamiento externo.
- Facilita el entendimiento y la unificación de criterios.

IV) DIRIGIR

- El supervisor es el responsable de:
- Poner en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
 - Motivar y conducir a los subordinados con el fin de encauzarlos al logro de buenos resultados en su desempeño y realizar una evaluación justa del mismo.
 - La calidad del supervisor se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
 - Tratar de alentar una buena relación con sus subordinados, generando instancias de comunicación e intercambio, con respecto a los conceptos de calidad y eficiencia.

V) CONTROLAR

Controlar las tareas encomendadas, procura garantizar que los planes tengan éxito, ya que es el único medio para detectar las desviaciones de los mismos, y es la base para adoptar medidas correctivas, no sólo al desempeño del subordinado, sino que es también un medio para verificar si los planes fueron bien concebidos. El bajo rendimiento de un funcionario, denota un mal desempeño no solo del mismo, sino también del supervisor que no pudo o no supo orientarlo.

1.3 GESTIÓN DE PERSONAL

Disponer de un personal capacitado, motivado, y leal es esencial para el logro de los objetivos de la Sección, y de la organización en su conjunto.

I) DISEÑO DE CARGOS

El diseño del cargo significa establecer:

- Conjunto de competencias que el ocupante debe reunir para la ejecución de funciones (contenido del cargo).
- Funciones
- Relaciones de supervisión y de subordinación

II) DESCRIPCIÓN DE los CARGOS

Se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo.

Sus principales objetivos son:

- Sirve de guía al supervisor en el trabajo con sus subordinados.
- Guía del funcionario para el desempeño de sus funciones
- Determinar programas de capacitación
- Base para la selección o promoción

III) ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL

El entrenamiento significa adiestrar al funcionario para aumentar las habilidades que requiere la ejecución de las tareas.

Implica la transmisión (por parte del supervisor) de conocimientos específicos relativos al trabajo.

IV) CAPACITACIÓN

La capacitación es una herramienta que permite mejorar la eficiencia de los funcionarios, proporcionándoles la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. Esas necesidades serán detectadas mediante el análisis del resultado de la Evaluación del Desempeño.

También resultará un factor motivacional.

Características del Sistema de Evaluación del Desempeño:

Continuo: (Para la utilización de los resultados se prevé que se tomará en cuenta un período mínimo de 3 años – Art. 11 de la Ordenanza de Ascensos-)

Integrador: Porque vincula a los distintos actores del proceso: supervisores, supervisados, tribunales, gremios, Dirección General de Personal, ordenanzas (calificaciones y ascensos), instructivos, talleres, etc.

Formativo: Contribuye a la formación intelectual y humana de los funcionarios por intermedio de las instancias de capacitación y desarrollo que se instrumenten.

Histórico y prospectivo: Es un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro.

1.4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Es un proceso que mide el rendimiento de los trabajadores que implica la productividad, la pericia y las características personales.

2.1. ORDENANZA DE CALIFICACIÓN. APROBACIÓN, GUÍA DEL ARTICULADO, PROCESO, ETAPAS.

I) Breve descripción de la Ordenanza en base a los conceptos:

- Participación.
- Equidad.
- Garantías
- Publicidad
- Transparencia
- Posibilidad de presentar recursos u observaciones

II) Aprobación:

La Ordenanza con sus modificaciones fue aprobada por Resolución No. 22 del Consejo Directivo Central del 19 de setiembre del 2000. ¹

III) Guía del articulado:

- Definición - Ámbito de aplicación - art. 1
- Periodicidad (anual, entrevista semestral), excepciones – arts. 1 a 5
- Factores, puntajes y ponderaciones de la calificación - arts. 6 a 8
- Deméritos: art. 9
- Conformación y funciones de los Tribunales (integración, condiciones, funciones) - arts. 10 a 18.
- Sustanciación de las calificaciones - arts. 19 y 20
- Clausura de los procedimientos - art. 21
- Verificación y refrendo - art. 22
- Cometidos de DGP - arts. 23 y 24

IV) Proceso y etapas:

Debemos distinguir las etapas según a correspondan:

- Supervisor
- Entrevista inicial
- Entrevista semestral
- Evaluación con entrevista final
- Entrega de formularios

- Director /Jefe de Personal
- Elección del representante
- Convocatoria
- Participa en elección
- Integración de los Tribunales Como integrantes
- En elaboración de padrones
- Recepción de formularios y armado de expedientes
- Entrega de expedientes a los Tribunales para su sustanciación

- Puesta de manifiesto (15 días hábiles)
- Envío de expediente a la D.G.P
- Refrendo por D.G.P

2.2. EL PAPEL DEL SUPERVISOR. RESPONSABILIDADES.

I) El supervisor y las responsabilidades

- Responsabilidad de los supervisores en conocer a fondo la Ordenanza.
- Responsabilidad de los supervisores en conocer a fondo el trabajo de cada uno de sus subordinados.
- Equidad y objetividad en la evaluación de los funcionarios a nuestro cargo.
- Involucramiento en la implementación del sistema.
- Trabajar mucho para lograr criterios comunes.
- Honestidad para plantear al subordinado su valoración en relación al desempeño.
- Comunicación permanente.
- El funcionario existe para la función y no la función para el funcionario (Art. 59 de la Constitución de la República).
- Fuera de las horas de trabajo, el funcionario puede hacer todo lo que no sea incompatible con la relación de servicio o con su cargo o comisión, pero esas actividades no podrán servir de excusa para dejar de cumplir con sus obligaciones funcionales. (Art. 8 del Estatuto de los Funcionarios No docentes de la Universidad)
- Transparencia, derecho a la información.
- Trato deferente, respetuoso e igualitario a los usuarios.
- Equidad en la interpretación y aplicación de normas y reglamentos.
- Dignificar la función no docente en la Universidad.

II) Derechos de los funcionarios

- Que la evaluación se realice en los plazos establecidos.
- Que la evaluación del supervisor sea fundamentada. Cada puntaje asignado en cada factor, cada juicio, debe ser fundado.
- La realización de las dos entrevistas que exige la Ordenanza, en las condiciones adecuadas.
- Participar en la elección del representante de los funcionarios en el Tribunal de su escalafón y grado.
- Que se notifique en fecha y forma la integración de su Tribunal de Calificación.
- Recusar en forma fundada miembros de su Tribunal de Calificación.

- Remitir al Tribunal que lo calificará las objeciones u observaciones que le merezca la evaluación que le realizó su supervisor.
- Recibir una copia de la calificación del Tribunal.
- Tener de manifiesto por 15 días hábiles los expedientes sustanciados por los Tribunales.
- Presentar por escrito observaciones a la calificación asignada por el Tribunal.
- Presentar recurso de revocación una vez finalizado completamente el proceso de calificación.

III) Responsabilidad de los órganos de gobierno de la Universidad:

Consejo Directivo Central (C.D.C.) / Consejo Ejecutivo Delegado (C.E.D.):

- Velar por el buen cumplimiento de la Ordenanza.
- Facilitar su aplicación.
- Estar atentos a las consecuencias de la práctica y a partir de esa experiencia, realizar los ajustes o cambios necesarios, cuando corresponda.

Consejos, Comisiones Directivas, Decanos y Directores

- Realizar un seguimiento cercano de la aplicación de la Ordenanza en sus servicios.
- Tomar las medidas que sea menester para mejorar la calidad de su aplicación.
- Cumplir con las tareas que la Ordenanza les asigna (por ej.: Arts. 10, 11, 14).

Dirección General de Personal

- Tiene a su cargo cometidos esenciales, establecidos en los Arts. 14, 22, 23 y 24 de la Ordenanza.

Secretarios de Facultad / Directores de División

- Velar por la aplicación en tiempo y forma de la Ordenanza en sus servicios
- Realizar acciones tendientes a lograr la mayor calidad en el funcionamiento del sistema (por ejemplo: reuniones de coordinación entre los distintos niveles de conducción de todos los escalafones para aunar criterios, darle transparencia al proceso, elaborar comunicados y pequeñas guías internas que atiendan a situaciones específicas, etc.)
- Tienen especial responsabilidad en los controles sobre el proceso de elección del representante de los funcionarios en los Tribunales de Calificación.
- Especial responsabilidad en el resguardo de los expedientes previo a su procesamiento por los Tribunales.

- Cumplir con su condición de evaluadores de los funcionarios a su cargo.
- Arbitrar las medidas que sean necesarias para proveer a los docentes que supervisan funcionarios no docentes, de los elementos de conocimiento de la Ordenanza y criterios a utilizar, para minimizar los inconvenientes que la experiencia indica que se producen en muchos casos en que los docentes evalúan a los funcionarios a su cargo.

Departamentos o Secciones de Personal

- Les corresponde la asistencia técnica a los distintos actores involucrados en la aplicación de la Ordenanza.
- Supervisión del cumplimiento de los plazos.
- Controlar que ningún funcionario quede sin evaluar en cada período.
- Confeccionar los padrones electorales de los distintos escalafones.
- Controlar, junto con los Directores de departamento, que los supervisores realicen las evaluaciones y/o entrevistas con todos los funcionarios a su cargo.
- Informar sobre los deméritos a los Tribunales.
- Poner de manifiesto, por 15 días hábiles los expedientes tratados en los tribunales.

Los gremios de los funcionarios

- Integrar los tribunales de calificación con voz y sin voto.
- Trabajar con sus afiliados a efectos de clarificar sobre los beneficios y la importancia de la aplicación de la norma.
- Difundir su contenido.
- Profundizar en los conceptos fundamentales de la Ordenanza.
- Analizar las consecuencias y/o efectos de la práctica institucional sobre la Ordenanza, para proponer los cambios que sean necesarios una vez que la experiencia acumulada sea suficiente.
- Defender los derechos de los evaluados.
- Velar por la correcta implementación de la norma.

(¹ Es posible visualizarla en la página WEB de la D.G.P.: www.rau.edu.uy/universidad/dgp)

I) INDICADORES DE DESEMPEÑO

Concepto

Quando se realiza la planificación de una actividad en una Sección, no se puede esperar que todo lo proyectado se realice, para después tomar medidas correctivas, ya que en ocasiones podría ser muy tarde.

Los indicadores de gestión son una herramienta que nos permite ir realizando un seguimiento en forma casi simultánea con los acontecimientos. En otras palabras es un instrumento de medición que sirve para realizar el control y el seguimiento de la ejecución de una actividad, tarea o proceso.

Dichas mediciones pueden ser cualitativas (de la calidad en la ejecución de la tarea) o cuantitativas (cantidad) o expresados en términos de "Logrado", "No Logrado".

Las diferencias detectadas en la comparación del rendimiento obtenido con el indicador, señalan una desviación sobre la cual se deben tomar acciones correctivas o preventivas según el caso.

El principal objetivo de los indicadores de gestión, es poder evaluar el desempeño del área, mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo se puede observar la tendencia en un período de tiempo durante un proceso de evaluación.

Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que favorezcan el logro de la meta fijada.

Criterios

Cada indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

- Medible: Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- Entendible: El indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- Controlable: El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

II) TIPOS DE INDICADORES

· Indicadores de proceso o de resultados.
En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, en el segundo se quiere medir las salidas o resultado del proceso.

· Indicadores de eficacia o de eficiencia.
Los indicadores de eficacia miden el logro de los resultados propuestos. Nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el QUÉ SE DEBE HACER, de lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para la Sección.

Los indicadores de eficiencia miden como se realizó la tarea, la actividad o el proceso, se concentran en el CÓMO SE HICIERON LAS COSAS y miden el rendimiento de los recursos (humanos, materiales, tecnológicos, financieros) utilizados en el mismo. Tienen que ver con la productividad.

¿Cómo hacemos para detectar los elementos claves?

Preguntándonos cuál es la razón de ser (el fin) de la Sección, y de que manera las actividades que se realizan en la misma, contribuyen al cumplimiento de la misma.

III) METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DE INDICADORES

· Definición del fin de la actividad, tarea o proceso que se realiza en la Sección: implica saber cual es el objetivo de la misma.

· El propósito: son las metas o sea el resultado esperado al final del período.

· Los componentes: se debe definir cuales son los componentes necesarios para lograr el propósito: Cuales son las cosas que se deben realizar, con que equipamiento informático debo contar, que entrenamiento o capacitación debe tener el personal, quien la va a realizar.

· Las actividades: son las tareas que se deben llevar a cabo para producir cada componente.

Con todos estos datos se deben definir los elementos claves (la razón de ser de la Sección),

dicha tarea se podría realizar mediante lluvia de ideas con todos los integrantes de la misma, tratando de obtener el mayor número de ideas acerca de indicadores que puedan utilizarse para medir las actividades o los resultados del mismo, según sea el caso. También se deberán formular los atributos más importantes que debe tener el indicador.

Luego, por consenso se seleccionará los más apropiados, ya que se deberá tomar en cuenta sólo los indicadores que puedan ser verificables objetivamente, es decir establecer un indicador que permita medir dónde se producen los problemas y en qué medida está mejorando la gestión de la Sección o no.

Los indicadores varían de una Sección a otra, ya que los mismos están vinculados a las ACTIVIDADES CLAVES de la misma.

IV) VINCULACIÓN CON LOS FACTORES Y LA PONDERACIÓN DETERMINADO POR LA ORDENANZA

Asiduidad

Incluye consideración de la concurrencia, y de puntualidad en su caso, con la debida atención de sus obligaciones laborales, en el marco de la normativa vigente y de exigencias peculiares del cargo.

Este factor tendrá por lo menos dos pautas para la calificación:

·La planilla de control horario:

Comprobaciones que se pueden realizar con la misma:

Cantidad de faltas por mes (%)
 Cantidad de llegadas tarde (%)
 Salidas anticipadas (%)

·De la observación del supervisor surge:

-Cantidad de veces por mes, que el funcionario se queda después de horario, cuando existe una necesidad del servicio (%).

- El funcionario además de concurrir todos los días puntualmente debe prestar debida atención de sus obligaciones laborales, por lo tanto, se puede idear un indicador (%) tomando en cuenta esta premisa.

Cantidad de trabajo

Incluye la valoración de la cantidad de trabajo y del grado de perfeccionamiento, teniendo en cuenta las condiciones concretas de desempeño.

Ejemplo:

Si el tiempo que tarda un expediente en salir de una oficina se reduce de 20 a 15 días, ello implica una mejora importante de la gestión de la Sección, ya que redujimos la duración del trámite en un 25%. Pero ¿cómo hago para llegar a esa conclusión?
 Duración del trámite en el último mes = 15 = 0,75
 Duración del trámite en el mes anterior 20
 El mismo trámite me lleva el 75% del tiempo, o sea que se redujo un 25%.

Este indicador puede ser muy importante en aquellos sectores en los que la actividad principal sea la de gestionar expedientes, ya que si se establecen los mecanismos necesarios para ir teniendo la información de la duración del trámite mes a mes se puede hacer un seguimiento permanente y evitar así un "cuello de botella". Por supuesto, este indicador no significa nada para otras Secciones que se dediquen a otro tipo de actividad.

El construir indicadores de gestión implica encontrar los elementos claves que tienen que ver con el funcionamiento del sector, pues ello nos permitirá detectar los problemas antes de que se presenten y ver si vamos por el buen camino o no.

Calidad

Este factor valora la calidad y el grado de perfeccionamiento en el desempeño de las tareas. Indicadores:

·Nivel de conocimiento de los procedimientos, normas y funciones necesarios para el buen desempeño.
 ·Cantidad de errores detectados en la ejecución de las tareas (%)
 ·Cantidad de errores reiterados en la ejecución de las tareas (%)
 ·Interés por el entrenamiento permanente, como forma de contribuir al mejoramiento en la realización de las tareas

Responsabilidad

Este factor mide el grado de compromiso con el Servicio evidenciados en todos los aspectos del desempeño.

Indicadores:

- Grado de compromiso con las tareas propias del cargo, órdenes y cometidos impartidos por sus superiores
- Disposición permanente a brindar el máximo esfuerzo y capacidad en cada trabajo que le fuere encomendado
- Nivel de cumplimiento de normas y deberes estatutarios.

Relaciones de trabajo

Comprende la adaptación al trabajo grupal, el relacionamiento con superiores y compañeros.

Indicadores:

- Capacidad de mantener una relación basada en el respeto, con supervisores, compañeros de trabajo y usuarios.
- Disposición a la escucha procurando “entender al otro”, para que de esta manera se puedan alcanzar acuerdos que tengan en cuenta las diferencias, y en las que ambas partes se beneficien mutuamente.
- Capacidad y voluntad de solicitar colaboración y de colaborar con otros, tanto en las tareas cotidianas, como en la formación de equipos de trabajo integrados por funcionarios de diferentes reparticiones.

Iniciativa

Comprende la formulación de ideas y sugerencias factibles para el mejoramiento del Servicio.

Indicadores:

- Capacidad de plantear, desarrollar y promover ideas para la solución de situaciones nuevas, evitando trasladar el problema a otros, procurando solucionarlos en tiempo y forma (por voluntad propia), anticipándose en lo posible a éstos sin esperar indicaciones de superiores.
- Actitud de apertura para considerar en forma crítica, nuevas ideas.
- Disposición a impulsar cambios orientados a la mejora de los procesos.

Aptitud para la supervisión

Aptitud para obtener resultados a través del trabajo de terceros, logrando la armonía y cohesión de

los integrantes del equipo, capacidad para señalar cursos de acción adecuados; instrucción de los subordinados y equidad en el trato

Indicadores:

- Aptitud para organizar y utilizar los recursos disponibles; orientando su desempeño a efectos de cumplir con los objetivos de la Sección y delegando atribuciones que propendan al desarrollo funcional del subordinado
- Capacidad para tomar decisiones, evaluando adecuadamente las distintas soluciones posibles, así como, de elegir el mejor curso de acción a la situación planteada, para alcanzar los resultados propuestos
- Talento para desarrollar entre los funcionarios, una relación armónica, que posibilite trabajos de calidad, en un clima de satisfacción.

I) FORMAS DE COMUNICACIÓN Y GRADOS DE RELACIONAMIENTO

La humanidad ha pasado de un mundo donde primaban y se valoraban las cosas a un mundo donde se valoran y priman los símbolos.

Todos sabemos que la ropa de marca puede costar varias veces más que la que no tiene marca, ciertas palabras, marcas, o atributos imaginarios de los objetos multiplican su valor muchas veces, sin que exista otra diferencia que la presencia de esos símbolos.

Vivimos en un mundo donde la densidad de las comunicaciones es cada vez mayor y crece cada vez más rápido, donde se crean símbolos y se forman organizaciones. Crear símbolos y fundar organizaciones requiere comunicar. Cuando una organización no comunica bien tiene alta probabilidad de fracasar en sus objetivos.

Con referencia a la comunicación hay una diferencia importante entre las organizaciones dedicadas a la producción de cosas y las dedicadas a proporcionar símbolos o satisfacer necesidades no materiales. Las primeras pueden darse el lujo de comunicar lo estrictamente indispensable. Si producen objetos de calidad, pueden ser competitivas aunque no comuniquen bien. Pero las organizaciones dedicadas a la satisfacción de necesidades son más efectivas cuanto mejor comunican. En estas organizaciones comunicar es parte de su función primordial, no un aspecto accesorio de la misma.

En esta cultura orientada a la comunicación cuando una organización no comunica bien puede fracasar en sus objetivos.

La organización como un todo. La misión.

Una organización es un grupo humano reunido en torno a un objetivo. Cuando la organización decide hacer explícitos sus fines y su razón de ser, define su misión. La misión es un enunciado breve, conciso, fácilmente comprensible. Es la definición de para qué trabaja ese grupo humano. La misión es amplia, define la orientación de la tarea, estimula el compromiso de los miembros y formula la estrategia general.

La misión explica porque la organización hace lo que hace, entonces comunicarla es esencial para lograr los objetivos.

Si una organización no comunica para qué trabaja difícilmente logre el apoyo de otros que compartan la causa y que podrían hacer la suya. Muchas organizaciones definen los valores que enmarcan su trabajo, pero en las que no lo hacen, sus valores también están. Hacerlos explícitos, facilita la acción consensuada. Si estos valores han sido enunciados todos los miembros de la organización saben que tiene que actuar en consecuencia.

La definición de los principios y valores que enmarcan la tarea se convierte en una guía para los miembros de la organización, dan consistencia al grupo y facilitan la comunicación hacia adentro y hacia fuera. Coherencia entre discurso y acción y transparencia hacia la comunidad son demandas cada vez más frecuentes.

Escuchar para ser escuchados

Todos entendemos que comunicarse es establecer un diálogo con otro donde las dos partes tiene algo para decir y la escucha se convierte en un punto clave. Tener algo para decir no implica necesariamente escuchar si hay respuesta, decir es hablar, opinar, manifestar. Cuando pensamos que lo importante es lo que tenemos para decir estamos poniendo el acento en la emisión del mensaje. Cuando creemos que lo importante es lo que el otro escucha o lo que nosotros tenemos que escuchar, hacemos hincapié en la recepción. La diferencia entre un enfoque y otro es crucial. El primero supone que el emisor tiene todo el poder. En el segundo, todos somos emisores y receptores de mensajes.

Gran parte de las relaciones que establecemos a diario son entre pares, y en esos casos debemos apelar a la argumentación, a la disuasión, a la negociación. En el ámbito laboral un jefe logra más de sus empleados cuando los convence de que es mejor hacer la tarea de cierta manera que cuando les ordena hacerlo así. El convencimiento genera compromisos y el compromiso acción. Y para convencer es imprescindible escuchar la perspectiva del interlocutor, tenerla en cuenta y valorarla como aporte.

De ese modo nuestra propia perspectiva se enriquece, conocemos más y entendemos mejor a las personas con las que nos relacionamos y es más fácil alcanzar los resultados que nos propusimos.

Un equipo motivado.

Una organización es un conjunto de personas que persigue un fin determinado, que interactúa entre ellas y con otros, personas que, en definitiva, asumieron un compromiso de compartir. Los miembros de una organización pueden compartir los fines de ésta y compartir la tarea que asumieron para lograrlo.

Compartir es participar con otros, es repartir entre todos lo que hay: la tarea, el poder, la información, los elementos de trabajo. Para estimular el ánimo de compartir, cuidar el clima de trabajo y comprometer a todos los miembros con el logro de los objetivos institucionales es preciso tener una buena comunicación interna.

La cultura organizacional incide profundamente en las formas que asumen las relaciones personales y la organización de la tarea. Esto tiene que ver con el clima que reina y las normas formales o informales que cumplen los integrantes.

Una buena comunicación interna estimula el sentido de pertenencia de los funcionarios dentro de la organización. Todos somos comunicadores, muchas veces intercambiamos información para llevar adelante el trabajo, para comentar la situación de los compañeros, para comentar las decisiones de los directivos, para proponer formas para mejorar los resultados o el clima interno.

Si todos somos comunicadores, entonces debemos preguntarnos cómo hacer para lograr una buena comunicación. Una respuesta a esta pregunta puede consistir en la realización de reuniones periódicas de intercambio de ideas. Una buena comunicación interna puede ayudar a diagnosticar cuáles son los problemas y establecer prioridades para resolverlos.

En el afán de mejorar la comunicación interna es preciso encontrar la combinación adecuada entre formalidad e informalidad para cada cultura organizacional. Una buena comunicación necesita zonas de formalidad e informalidad. Puede ocurrir que entre los diálogos informales circule un rumor molesto para los directivos, transmitido clandestinamente. Si necesitamos acallar un rumor no estamos

resolviendo una situación conflictiva. No se trata de controlar los rumores, sino de que los escuchen y se modifique la situación que los genera. Cuando los problemas pueden conversarse abiertamente y con quien corresponde los murmullos pierden sentido, y por tanto carecen de fuerza y de identidad.

La comunicación informal es la expresión libre de individuos y grupos, estimularla puede servir como escape de quejas. Cuanto más claras sean las reglas de juego, con más seguridad los rumores dejarán lugar a la crítica constructiva y responsable en el marco de grados de autonomía definidos.

La comunicación interna supone participación y genera participación, donde no la hay, lograrla lleva su tiempo. Los cambios culturales no se producen de un día para otro pero se logran cuando los objetivos están claros.

II) LA ENTREVISTA DE DESEMPEÑO. PREPARACIÓN Y DESARROLLO.

La entrevista representa una etapa fundamental de todo el proceso, que o bien puede redondear, hacer positiva y fructífera una EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, o estropear todo lo hecho y crear aún más conflicto, confusión, hostilidad y malos entendimientos, dependerá, de como la misma sea preparada, conducida y aprovechada.

No existe, receta o modelo, básicamente una entrevista de desempeño puede contar con los siguientes pasos:

Preparación:

- Elegir el momento y lugar adecuados.
- Definir los objetivos a alcanzar.
- Identificar los puntos a ser enfatizados.
- Crear un clima de cooperación.

Desarrollo de la entrevista propiamente dicha:

- Exposición de los propósitos de la entrevista.
- Análisis de los resultados.
- Análisis de las causas.
- Estudio de medidas y previsiones futuras.

Final:

- Evaluación de la entrevista: lo previsto vs. lo realizado.

- Análisis de los acuerdos y concesiones, sus implicancias y consecuencias.
- Tomar nota de las observaciones que se consideren relevantes.

III) COMO DEBE LLEVARSE A CABO LA ENTREVISTA

La entrevista

El sistema de calificaciones prevé la realización de dos entrevistas entre el evaluador y el evaluado cuyos objetivos se establecen en los Art. 4º y 19 de la Ordenanza de Calificaciones; es importante la existencia de por lo menos tres entrevistas en el período a calificar:

Primera entrevista: se llevará a cabo a los seis meses de iniciado el ciclo de evaluación de desempeño. La misma será de carácter conceptual, apuntando a la transmisión e intercambio de ideas entre evaluado y evaluador. Consistirá en un primer acercamiento a la situación de evaluación que permita al supervisor señalar aciertos, carencias, virtudes a potenciar, dificultades, etc., al supervisado analizar y cuestionar aspectos de su desempeño.

Segunda entrevista: será el resultado del intercambio conceptual sumado a la calificación. Los conceptos extraídos de la primera entrevista junto a los cambios producidos en el segundo semestre se verán reflejados en las cifras que se adjudicarán a cada uno de los factores .

Siempre se recomienda mantener una entrevista inicial: con la finalidad de dar a conocer los objetivos del Sector y su rol en la concreción de los mismos. La entrevista es el registro de lo que se habla durante todo el año con el funcionario.

En la misma, el evaluador explicitará los conceptos respecto a cada uno de los factores y analizará las alternativas conducentes a la superación del desempeño futuro, generando una instancia de comunicación e intercambio que posibilite el análisis conjunto, vinculados con los cometidos del sector y la concreción de sus objetivos.

Como Resultado de la misma se debería llegar a un compromiso de las dos partes.

Algunos de los propósitos de la entrevista

- Dar al subordinado las condiciones necesarias para mejorar su trabajo, mediante una comunicación clara e inequívoca de su estándar de desempeño. La entrevista brinda al subordinado la oportunidad no sólo de conocer lo que el jefe espera de él en términos de calidad, cantidad y métodos de trabajo, sino también entender las razones de esos estándares de desempeño. Son las reglas de juego, que sólo podrá jugarse bien cuando los jugadores las comprendan.
- Dar al evaluado una idea clara acerca de cómo está desempeñando su trabajo (retroalimentación), destacando sus fortalezas y sus debilidades y comparándolas con los estándares de desempeño esperados.

Muchas veces el funcionario cree, subjetivamente, que le va bien, y puede desarrollar una idea distorsionada con respecto a su desempeño ideal. El necesita saber lo que el jefe piensa acerca de su trabajo para ajustar y adecuar su desempeño.

·Estimular relaciones personales más fuertes entre supervisor y supervisado, en las cuales ambos estén en condiciones de hablar con franqueza lo referente al trabajo. La intensificación de la comprensión hombre a hombre es un factor básico para el desarrollo de relaciones humanas fuertes y sanas.

·Eliminar o reducir discrepancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando los individuos no gozan de asesoría planeada y bien orientada.

Analizar si se planificaron bien las tareas, si se capacitó para esa función y muy importante si las tareas encomendadas están de acuerdo al perfil de la persona. A modo de sugerencia destacamos algunos aspectos de lo que entendemos se debe hacer o no, fundamentalmente por parte de los evaluadores, en el marco de una Entrevista de EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, y teniendo siempre presente que constituye una instancia de Comunicación.

Lo que hay que hacer:

- Preparar debidamente la entrevista y el clima de la misma.
- Poner énfasis en los resultados y basarse en

hechos, de ser posible presentar información y datos que contribuyan a ilustrarlos.

- Encarar la entrevista como una negociación, en el sentido que requiere el conocimiento y aceptación de ideas, propósitos e intereses; la exposición y aceptación mutua de argumentos; de modo que el resultado final sea algo más que las posturas y contribuciones individuales.
- Considerar aspectos positivos y negativos, puntos fuertes y débiles del evaluado; tratando de ser tan positivo como sea posible. Es una buena medida comenzar por analizar los aspectos positivos.
- Analizar y reflexionar acerca del trabajo.
- Escuchar con atención y comunicar efectivamente.
- El evaluador debe proceder con claridad, transparencia, coherencia, generosidad en la información que brinda, aceptación de la visión del evaluado.
- Debe intentar que sea el evaluado el que descubra sus errores y los problemas que ocurrieron.
- Debe tratar de encarar las debilidades con un enfoque de solución, y dejarle siempre al evaluado una puerta abierta.
- Debe marcar el ritmo de la entrevista.
- Debe acordar acciones para mejorar, y establecer objetivos a ser alcanzados y evaluados en la próxima instancia (Plan de Acción Futuro).
- Finalizar la entrevista con una visión positiva y de aliento.

Lo que no hay que hacer:

- Hablar todo el tiempo.
- Utilizar preguntas restrictivas e incriminatorias.
- Elaborar "juicios personales", esto es juzgar a la persona.
- Dar consejos.
- Utilizar calificativos agresivos.
- Generar elementos de ridiculización del evaluado.
- Efectuar comparaciones entre personas.
- Crear expectativas que se sabe de antemano que no se concretarán.
- Actuar por antipatías o simpatías personales, o por inclinaciones en función de raza, nacionalidad, religión, sexo.
- Crear ambigüedad en cuanto al desempeño esperado.
- Adoptar al evaluar o emitir los juicios posturas de lenidad o rigidez.

Lenidad: se aplica al calificador que inflexiona las evaluaciones (también denominado "calificador madre").

Rigidez: por el contrario es el caso de aquel que

tiende a hacer más estrictas y aplastar las evaluaciones (calificador "cuchilla").

Existen situaciones en que a los supervisores les desagrada cumplir con la Entrevista de Desempeño, en estos casos cabría la posibilidad de que la causa fuera el no reunir la habilidad o talento para realizarlo.

Cabe indagar entonces, el por qué de esta renuncia, podríamos identificar dos razones de ello:

- Suelen sentirse incómodos cuando le deben presentar a los subordinados situaciones negativas, temiendo que surjan confrontaciones y situaciones conflictivas.

- Muchos funcionarios cuando les son señaladas las debilidades en su rendimiento, adoptan una actitud defensiva, en lugar de intentar aceptar la información como algo constructivo que les permitirá mejorar su desempeño futuro.

Toda esta problemática se resuelve con una retroalimentación sobre el desempeño; preparar mandos que sepan conducir sesiones de retroalimentación constructivas.

¿Qué debemos entender por una retroalimentación constructiva?

Un análisis efectivo, que haga sentir al empleado que la evaluación es justa, el supervisor sincero y que lo tratado fue constructivo; con información sobre los aspectos de rendimiento que debe mejorar y con la convicción de emprender la corrección de los mismos.

La entrevista como instrumento de la evaluación de desempeño

Ventajas de la entrevista

Mejora las comunicaciones dentro de la institución, debido a que:

- el funcionario conoce que se espera de él, se definen funciones y responsabilidades.
- recibe constantemente información sobre su desempeño, es orientado.
- se procesa una retroalimentación constante entre supervisor y supervisado.

- se analizan aspectos en conjunto.
- se promueven ámbitos de trabajo más abiertos y receptivos.

Es un elemento motivacional, dado que se resaltan aspectos positivos del funcionario, se analizan formas de superación. Promueve cambios como resultado de la calificación y su gravitación en los ascensos.

Permite detectar necesidades de capacitación, y que se desarrollen acciones con la finalidad de superar las carencias que surjan de la evaluación.

Posibilita la realización de cambios que aporten a mejorar los desempeños y las relaciones laborales.

Contribuye al logro de criterios uniformes y patrones de medida comunes .

Conduce a la objetividad e imparcialidad de la evaluación la cual requiere un esfuerzo (algunas veces por razones de simpatía, afinidad o antipatía, la evaluación no coincide totalmente con la realidad).

Desventajas de la entrevista

Se puede incurrir en el error de "efecto de halo", en el cual el evaluador prioriza una característica saliente del evaluado y sin darse cuenta la vuelca a otros factores o a la evaluación en general, o puede suceder lo contrario.

Existen tendencias a evaluar hacia los extremos o al centro. Los jefes más exigentes tienden a evaluar peor y los benévolo a sobrevalorar. Otros prefieren manejar solo conceptos de aceptable o satisfactorio.

A veces se toman en cuenta los últimos tiempos y no la actuación de todo el período, y por lo tanto conviene registrar periódicamente todos los aspectos que se han producido a lo largo del período a calificar.

Rechazo de la evaluación motivados en parte por la resistencia natural a los cambios y el miedo a lo nuevo.

También existe el temor del supervisor a enfrentarse a su personal y no ser aprobado por el grupo.



UNIVERSIDAD
DE LA REPUBLICA
URUGUAY

Dirección General de Personal
División de Capacitación y Formación Continua
ÁREA DE COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN

Material de Apoyo
(elaborado por los Orientadores)

(Marzo 2005)

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En esta primera jornada el tema a considerar es " Integración de la evaluación de desempeño al proceso administrativo y gestión de personal".

Las dificultades que Uds habrán podido apreciar en la experiencia adquirida como evaluadores o evaluados serán los temas centrales de este curso taller en el que intentaremos facilitarles esta función.

Leyendo a *Leonardo Schvarstein* en un artículo referido a la evaluación del desempeño que él titula "Una perspectiva políticamente incorrecta", se consideró oportuno extraer del mismo, algunos temas que marca como de obstinada recurrencia sobre la evaluación:

- Se trata de temas cuya complejidad hace que nunca pueda decirse la última palabra acerca de ellos;
- Se trata de temas en los que las organizaciones fracasan reiteradamente (esto requeriría especificar los criterios que conducen a la calificación de éxito o de fracaso).

A pesar de todos los riesgos que continúa señalando el autor, en los supuestos básicos de un buen sistema de evaluación del desempeño expresa: " *a pesar de los riesgos debería asegurar idealmente la vigencia de los siguientes supuestos básicos*":

1. continuidad
2. compromiso
3. evaluación del rol
4. inmediatez
5. predictibilidad
6. derecho de apelación

El autor concluye diciendo: " *la evaluación del desempeño es una de las tantas cosas que en las organizaciones no se pueden dejar de hacer, pero que nunca se pueden hacer bien*".

" *No se puede dejar de hacer por la necesidad de reconocimiento que tenemos los seres humanos. Nunca se puede hacer bien por las improbabilidades señaladas. Debe ser, por lo tanto, objeto de mejoramiento continuo*".

En esta reseña se pretende involucrar a los participantes del curso en la discusión y evaluación

del sistema , generando el compromiso de aportes que faciliten el mejoramiento continuo del actual sistema de evaluación del desempeño dentro de la Universidad de la República.

¿Para qué evaluamos el desempeño?

Los sistemas formales de evaluación del desempeño no son nuevos. Hace ya mucho tiempo que la evaluación del desempeño importa a los administradores de personal, particularmente a partir de la humanización de la teoría de la administración y del surgimiento de la escuela de relaciones humanas. Desde entonces aparecen investigaciones referidas a la medición de la potencialidad de las personas y de la aplicación de este potencial.

La evaluación del desempeño, según algunos autores, puede definirse como un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades.

Constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administradora del personal. Es un medio a través del cual se pueden detectar problemas de supervisión, de capacitación, de integración del funcionario a la organización, o al cargo, de motivación, etc.

De acuerdo con el tipo de problema o problemas identificados, esta herramienta colabora en la conducción de programas y políticas adecuadas al mejoramiento de la función y en consecuencia del Servicio, así como en la satisfacción de evaluados y evaluadores.

Ayuda a comprender las fortalezas y debilidades de las personas en el desempeño de su función (del evaluado y evaluador) y de las áreas que requieren mayor atención.

Lo cierto es que cuando tratamos de estudiar la acción humana resultamos comprometidos con el sujeto. Es imposible negar, o al menos omitir este obstáculo y considerar que para evaluar el desempeño de los trabajadores podemos emplear objetividad. Inevitablemente nuestro esquema de valores, nuestras tendencias y nuestros prejuicios pueden matizar nuestro pensamiento, aquí es donde debemos recordar que

estamos evaluando el desempeño y no a la persona y que no debemos confundir la equidad con la objetividad.

Cuando surgen comentarios sobre la falta de resultados tangibles hacia los funcionarios en el proceso de evaluación, es muy importante atender y responder la inquietud.

No evaluamos el desempeño de los funcionarios sin ton ni son, no es un mero instrumento que debemos cumplir de acuerdo a la ordenanza porque correríamos el riesgo de transformarla en un elemento de dominación, de control, o de poder.

La evaluación del desempeño debemos utilizarla para diversas funciones que, con transparencia, sirvan a los involucrados en el sistema. A modo de ejemplo: sus resultados debieran ser utilizados para diversos diagnósticos, controles, comprobaciones, etc.

La evaluación no debe ser un proceso de naturaleza descendente que consiste exclusivamente en controlar y exigir al funcionario evaluado, sino que deberá convertirse durante todo su proceso en un elemento de reflexión que nos exija a todos un compromiso de aplicación adecuada, ética y de mejora en el trabajo y en la satisfacción y reconocimiento de los evaluados.

Cuando escuchamos decir por algunos supervisores que la evaluación mide el desempeño de los funcionarios, no es una respuesta adecuada (podríamos decir que es al menos una respuesta incompleta), la evaluación no puede resumirse a un resultado de puntos donde existen buenos o malos trabajadores.

Preguntas que debemos respondernos

-¿Estamos todos refiriéndonos a una concepción similar cuando hablamos de evaluación del desempeño?

Para analizar esta interrogante procederemos a un análisis grupal.

Nos dividiremos en equipos de cinco o seis participantes y analizaremos algunas preguntas y planteos que a continuación se detallan:

-¿ Qué importa más, el proceso o los resultados de la evaluación del desempeño? ¿Cuál debe ser producto de análisis y aprendizaje?

-¿ Todos los participantes del proceso deben actuar en condiciones máximas de libertad en su opinión o aporte? De ser así, ¿quién debe garantizar esta actitud?

-¿ Existe poca participación de la comunidad, cómo podemos revertir la situación actual?

-¿ Falta capacitación sobre el sistema, en qué y a quiénes debería llegar?

-¿ Los resultados no se toman en cuenta para la toma de decisiones? ¿ Quién o quiénes deben asumir esta responsabilidad?

-¿Predomina en este sistema una evaluación cuantitativa? Si hay poco análisis, ¿ qué deberíamos hacer para evaluar los conceptos?

Dispondremos de treinta (30) minutos para la discusión en grupos y luego lo haremos en plenario.

ALGO SOBRE EVALUACION

La evaluación de la gestión no es solamente un problema técnico o gerencial de interés exclusivo para profesionales de la gestión. La evaluación es fundamentalmente un asunto político que concierne tanto a autoridades como a gremios, evaluadores y evaluados.

Las particularidades del proceso de modernización de las organizaciones de estado y particularmente de la administración pública representan procesos de la reforma que afectan las relaciones horizontales y verticales entre los actores y participantes en la búsqueda de soluciones a los problemas que se presentan en la administración pública. Los sistemas de evaluación que debieran diseñarse en este contexto estarían directamente comprometidos con estos cambios.

A modo de ejemplo surgen demandas “la transparencia de procesos” , “mejorar la información sobre los resultados”, “los impactos que generan los cambios en la gestión pública”. Todos estos procesos llamados de “modernización del estado” deberán poner en marcha dentro de

la organización un sistema de incentivos, control y evaluación adecuado para los fines propuestos.

Las teorías contemporáneas de la administración pública enfatizan las ventajas de promover la gestión pública orientada a resultados, en contraste con la orientación tradicional que ha enfatizado los procedimientos y los procesos de gestión. Orientar la gestión hacia los resultados esperados genera una dinámica al interior de la organización que redundará en el desempeño. Esto se fundamenta porque la gestión orientada a resultados exige visualizar lo que se espera de la misma y obliga a racionalizar la gestión a partir de un proceso de planificación y de instrumentar la evaluación de modo que verifique el cumplimiento de los objetivos propuestos en esa planificación.

Esta dinámica crea procesos de retroalimentación entre los involucrados, los cuales generan posteriormente acciones de corrección que redundan en el mejoramiento de la gestión y de los resultados que se esperan alcanzar.

Luego de una aplicación sistemática y periódica de este sistema, es de suponer que los ciclos de aprendizaje y de mejoramiento podrán generar dinámicas de cambio en todos los niveles, en la medida en que los esfuerzos de evaluación de la gestión proporcionen información para la toma de decisiones y que esta información pueda alimentar las acciones de los diferentes niveles de la gestión.

¿Cómo involucramos esta teoría a la evaluación del desempeño de los funcionarios de la UDELAR?

Si dentro de esta teoría analizamos el actual sistema de evaluación del desempeño del personal no docente de la UDELAR deberíamos preguntarnos:

¿ qué rol juegan los esfuerzos realizados por la DGP en la aplicación y puesta al día del actual sistema de evaluación del desempeño del personal no docente?

¿ puede aplicarse un proceso de evaluación del desempeño que no esté claramente enmarcado en un proceso general de gestión adecuado a los fines de la organización?

¿ el sistema actual se adapta a las exigencias de las funciones básicas e imprescindibles para el cumplimiento de los objetivos de su servicio?

¿ conocen los evaluados los objetivos de este proceso?

¿ la retroalimentación del sistema, permite a los evaluadores obtener la información adecuada para procesarla y medir los resultados ?

¿ puede un evaluador medir en un solo proceso y resultado, factores objetivos y verificables, como por ejemplo "asiduidad", junto a otros cuya medición responde a la inteligencia aplicada, creatividad, adaptación a los cambios dentro de la organización, etc., como por ejemplo " calidad de trabajo" e "iniciativa"?

Del análisis y resultado de estas y otras interrogantes se deberá reflexionar hasta alcanzar algunas premisas que permitan elaborar un proceso de cambio del cual se obtenga un nuevo sistema de evaluación del desempeño el que convenza a todos los actores y donde su aplicabilidad se manifieste rápidamente.

Esta tarea no debería suspender la continuidad del sistema actual, nada mejor que generar un proceso de aplicación formal y actualizada del actual sistema que nos permita identificar dentro del mismo los cambios que deban aplicarse.

¿De quién es el compromiso?

- Compromiso político de autoridades y gremios. Deberá existir y percibirse un real compromiso de las autoridades centrales y de los diferentes servicios universitarios con el sistema. Los gremios más representativos del personal no docente deberán custodiar la aplicación de todas las garantías que brinda el proceso, así como el mantenimiento actualizado de su aplicación en todos los servicios universitarios. Las autoridades (CED, CDC, Consejos de los diferentes servicios universitarios, Rector y Decanos, deberán otorgar el máximo respaldo y difusión, generando en forma paralela, sistemas de incentivos que faciliten su compromiso.
- Compromiso técnico o gerencial de la Dirección General de Personal de la UDELAR, de

los supervisores, de los capacitadores. Organizando: Cursos, Jornadas, Talleres, Redacción de Instructivos y de la supervisión y control del mantenimiento actualizado del sistema. Dentro de la capacitación de deberá enfatizar en técnicas de entrevista, manejo, uso efectivo y cualidades de la evaluación como herramienta dentro de la administración de personal.

·Compromiso ético de todos los involucrados actuando con transparencia, durante todo el proceso de la evaluación y posterior calificación para otorgar credibilidad. Del rol que aplique cada uno de los actores en este proceso dependerá la valoración y reconocimiento del mismo.

Si queremos orientar hacia los resultados la gestión de esta administración y poder evaluar los mismos, se deberá revalorizar la moral de trabajo. Para ello será imprescindible contar con el máximo apoyo político institucional y gremial.

Cuándo surgen comentarios sobre la falta de resultados tangibles hacia los funcionarios en un proceso de evaluación es muy importante atender y responder la inquietud.

No evaluamos el desempeño de los funcionarios sin ton ni son, no es un mero instrumento que debemos cumplir de acuerdo a la ordenanza porque correríamos el riesgo de transformarla en un elemento de dominación de control o de poder.

La evaluación del desempeño debemos utilizarla para diversas funciones que con transparencia, sirvan a todos los involucrados en el sistema, a modo de ejemplo: sus resultados debieran ser utilizados para diversos diagnósticos, controles, comprobaciones, etc.

La evaluación no debe ser un proceso de naturaleza descendente que consiste exclusivamente en controlar y exigir al funcionario, sino que deberá convertirse durante todo su proceso en un elemento de reflexión que nos exija a todos un compromiso de aplicación adecuada, ética y de mejora en el trabajo y en la satisfacción y reconocimiento de los evaluados.

En este proceso, desde la primera entrevista de evaluador y evaluado el supervisor deberá abrirse, transformar la misma en un intercambio de preguntas y respuestas y

especialmente comprometerse a los cambios que racionalmente convengan a la función.

Cuando escuchamos decir por algunos supervisores que la evaluación mide el desempeño de los funcionarios, no es una respuesta adecuada, la evaluación no puede resumirse a un resultado de puntos donde existen buenos o malos trabajadores.

La evaluación debería responderse preguntas tales cómo: se están cumpliendo en los plazos previstos las funciones programadas?, existe satisfacción de los usuarios?, los funcionarios se encuentran motivados con las tareas asignadas?, hay áreas donde deberíamos capacitar a los funcionarios?, la asiduidad en determinada área no es la deseada, sabemos el porqué?

En síntesis debiéramos analizar qué tipo de evaluación queremos. ¿Estamos todos refiriéndonos a una concepción similar cuando hablamos de evaluación del desempeño?

Algunas características que pudieran fijarse:

- Importa tanto el proceso cómo los resultados, ambos deben ser producto de análisis y aprendizaje.
- Todos los participantes del proceso debieran actuar en condiciones máximas de libertad en su opinión y aporte. Para que esa opinión sea auténtica deberá siempre ser libre y espontánea y supervisores y autoridades deberán garantizar esta actitud.
- En este proceso nadie tiene el privilegio de la verdad. Con esto queremos señalar que el evaluador emite su opinión, se establecen todas las oportunidades de recibir la opinión del evaluado (nota, tribunal, representante, gremio, etc.)
- Debe ser esencialmente democrática y así lo establece la propia ordenanza dónde deja en manos de sus protagonistas la decisión de su éxito o fracaso.
- Debería ser siempre una ayuda a la gestión y evitar por todos los medios que se perciba como una amenaza.
- Debieran analizarse más los conceptos que los números, los ranking finales por escalafones transforman el proceso en un conjunto de cifras competitivas que tamizan inadecuadamente los datos más relevantes.

UNA MIRADA HUMORÍSTICA A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

Usted: ¿todavía cree en la evaluación ligada a los resultados?

Había una vez, en un pueblo dos hombres que se llamaban Joaquín González. Uno era sacerdote y el otro taxista. Quiere el destino que los dos mueran el mismo día. Entonces llegan al cielo, donde los espera San Pedro.

¿Tu nombre? – pregunta San Pedro al primero. Joaquín González – contesta.
 ¿El sacerdote? Pregunta San Pedro. No, el taxista.

San Pedro consulta su planilla y dice: Bueno, te has ganado el paraíso, te corresponden esta túnica con hilos de oro y esta vara de platino con incrustaciones de rubies. Puedes ingresar....
 Gracias, gracias, ...dice el taxista.

Pasan dos o tres personas más, hasta que le toca el turno al otro González.
 ¿Tu nombre? Pregunta San Pedro. Joaquín González, el sacerdote.

El sacerdote dice San Pedro, muy bien hijo mío. Te has ganado el paraíso. Te corresponde esta bata de lino y esta vara de roble con incrustaciones de granito.
 El sacerdote dice: perdón, no es por desmerecer, pero... debe haber un error. ¡yo soy Joaquín González, el sacerdote!

Si, hijo mío te has ganado el paraíso, te corresponde la bata de lino...
 No, no puede ser. Yo conozco al otro señor, era un taxista, vivía en mi pueblo, era un desastre como taxista!!! Se subía a las veredas, chocaba todos los días, una vez se estrelló contra una casa, manejaba muy mal, tiraba los postes de alumbrado, se llevaba todo por delante.... Y yo me pasé setenta y cinco años de mi vida predicando todos los domingos en la parroquia. ¿cómo puede ser que a el le den una túnica con hilos de oro y la vara de platino y a mi esto? Debe de haber un error!!!
 NO, no es ningún error – dice San Pedro.
 Lo que pasa es que aquí , en el cielo, nosotros nos hemos acostumbrado a hacer evaluaciones de

desempeño como las que hacen ustedes en la vida terrenal.

¿Cómo? No entiendo dice el sacerdote...

Claro... ahora nos manejamos por resultados. Mira le dice San Pedro, te voy a explicar en tu caso y lo entenderás enseguida:

Durante los últimos veinticinco años, cada vez que predicabas, la gente dormía, pero cada vez que él manejaba, la gente rezaba.... Resultados!!! ¿entiendes ahora?

“COMO EN UN ESPEJO” (Evaluación cualitativa) *Extractado de Santos Guerra, Miguel (1995) “Cómo en un espejo” Universidad de Málaga.*

La evaluación permite ver la realidad, como en un espejo, verse con claridad y precisión. De la comprensión de esta imagen nace la decisión de recomponer el resto, limpiar la cara o realizar una operación más compleja.

El espejo debe estar limpio. No ha de distorsionar la imagen. Los intereses, la torpeza, la arbitrariedad y la falta de ética deforman la imagen y confunden a quienes se miran en él.

Los evaluadores no son los que dicen a los protagonistas qué hacen bien o qué hacen mal, tampoco le dicen lo que tiene que cambiar. Sencillamente le ayudan a verse con claridad para que puedan tener un juicio más fiel sobre lo que están haciendo. De ese juicio, de esa comprensión, surgirán las decisiones de cambio.

Mantener el espejo ante la realidad, situarlo de forma que pueda recibir una imagen fiel, limpiarlo de impurezas que dificulten la visión, recibir las sugerencias de quienes en él se miran: he aquí la tarea de los evaluadores.

La finalidad última es mejorar esa realidad. La imagen que se proyecta está precedida por los valores, por lo tanto no hay una imagen única, hay muchas imágenes. La que proyectan los más desfavorecidos no deberá verse menospreciada, sino ayudada a mejorar, después de mirarse en el espejo. La evaluación no tiene un fin en sí misma

No se evalúa por evaluar o para evaluar sino para mejorar la calidad de la práctica. De

ahí la importancia de garantizar las condiciones que permitan aprovechar la evaluación para alcanzar este fin de la mejora.

Para definir brevemente el tipo de evaluación a que refiere Santos Guerra en este artículo, se deberá precisar:

- Una evaluación contextualizada. Es decir tener en cuenta el marco de referencia. No hay una evaluación igual para todos.
- Tiene en cuenta los procesos y no sólo los resultados. Lo cual quiere decir que se realiza durante un período relativamente largo y no en los momentos considerados terminales, que utiliza instrumentos capaces de brindar la comprensión de la dinámica del proceso y que no acude solamente a los datos de rendimiento para emitir un juicio de valor sobre la actividad desarrollada.
- Todos los participantes emiten su opinión con la máxima libertad. Trata de facilitar la opinión a fin de que nadie pueda sentirse amenazado por hablar o por el contenido de su juicio.
- Es una evaluación en la que nadie tiene el criterio exclusivo o privilegiado de la interpretación correcta o válida de la realidad.
- No se deja arrastrar por la mística de los números. No se basa en la medición. No se presentan resultados a través de los números.
- No se trata de una imposición, de una prescripción legal o de una recomendación, sino de una decisión autónoma, asumida y desarrollada desde el centro.

Pretende modificar la práctica. Tiene como finalidad esencial la mejora de la práctica y de la toma racional de decisiones.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Se trata de un tema...

- Su complejidad hace que nunca pueda decirse la última palabra acerca de ello
- Donde las organizaciones fracasan reiteradamente

Universidad de la República | Dirección General de Personal | División de Capacitación y Formación Continua

A pesar de todos sus riesgos debería asegurar los siguientes supuestos básicos:

1. Continuidad
2. Compromiso
3. Evaluación del rol
4. Inmediatez
5. Predictibilidad
6. Derecho de apelación

La evaluación del desempeño es una de las tantas cosas que en las organizaciones no se pueden dejar de hacer, pero que nunca se puede hacer tan bien como desearíamos

Universidad de la República | Dirección General de Personal | División de Capacitación y Formación Continua

Unidad I

Material de Apoyo

Puede definirse como un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial desarrollo.

Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades.

Constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administradora del personal.

Es un medio a través del cual se pueden detectar problemas de:

- Supervisión
- Capacitación
- Integración
- Motivación

Universidad de la República | Dirección General de Personal | División de Capacitación y Formación Continua

Unidad I

Material de Apoyo

La evaluación del desempeño puede definirse como un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial desarrollo.

Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades.

Es un medio a través del cual se pueden detectar problemas de supervisión, de capacitación, de integración del funcionario a la función, al servicio, de motivación, de relacionamiento, etc.

Colabora en su diagnóstico y en la conducción de programas y políticas adecuadas al mejoramiento de la función y en consecuencia del servicio.

Universidad de la República | Dirección General de Personal | División de Capacitación y Formación Continua

ANTECEDENTES SOBRE LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIONES EN LA UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA.

La Ordenanza de Calificaciones fue aprobada por resolución Nro. 149 del CDC el 29.12.92 y publicada en Diario Oficial el 22.11.93, no obstante desde el año 1990 se comenzó a trabajar participando distintos actores universitarios en la elaboración de pautas y proyectos para la elaboración de la norma.

En 1991 se modifica la integración de la Comisión y se le incorpora a la misma el cometido de elaborar un sistema de calificaciones y ascensos, esta nueva Comisión presenta el documento base de las dos ordenanzas (calificaciones y ascensos).

El primer intento de la DGP es del año 1994, se realizó la convocatoria a elecciones para la integración de los Tribunales y en algunos servicios se llegó a concretar las evaluaciones del personal no docente.

La falta de respuesta efectiva de todos los servicios hizo imposible refrendar las actuaciones realizadas, generó un período de reflexión en las autoridades y gremios representados.

Como resultancias de este período se vuelve a citar a la Comisión de Calificaciones y Ascensos con modificaciones a su integración, la misma quedará integrada por los órdenes, representando del rectorado, DGP, macroáreas y AFFUR. En el ámbito de esta Comisión, una de las primeras modificaciones propuestas al CDC es la integración al sistema de los funcionarios del Hospital de Clínicas y la incorporación en la Comisión, de representantes designados por las autoridades del Hospital y de UTHC como la gremial representativa de los funcionarios.

La DGP comienza el diseño de instructivos y formularios y en 1998 se inicia el primer período de evaluación del desempeño el que no ha sido refrendado en su totalidad.

A la fecha el sistema de evaluación del desempeño se encuentra efectivamente integrado a todos los servicios universitarios, la DGP integra un área donde asigna como función específica el seguimiento, apoyo y control de todos los servicios universitarios a fin de cumplir con la etapa donde la DGP debe refrendar las calificaciones.

ORDENANZA DE CALIFICACIÓN

Conceptos a destacar:

- PARTICIPACIÓN
- EQUIDAD
- TRANSPARENCIA
- GARANTÍAS
- PUBLICIDAD
- POSIBILIDAD DE PRESENTAR RECURSOS U OBSERVACIONES

Universidad de la República | Dirección General de Personal | División de Capacitación y Formación Continua

LAS ETAPAS Y EL PAPEL DEL SUPERVISOR

- A. La evaluación durante la gestión
- B. La evaluación y el formulario
- C. El tribunal
- D. La Dirección General de Personal y la publicidad

Universidad de la República | Dirección General de Personal | División de Capacitación y Formación Continua

A. EVALUACIÓN DURANTE LA GESTIÓN

Rol del supervisor

- Conocer los objetivos institucionales y de su ámbito de control.
- Orientar a los funcionarios a cargo sobre éstos, fomentar los aportes de ellos, sobre las acciones a seguir para su logro.
- Entrenar y capacitar a los funcionarios, en el lugar, en las funciones propias del cargo.
- Distribuir las tareas.
- Verificar la marcha del plan y realizar los ajustes necesarios, con la opinión de los funcionarios
- Supervisar a diario la labor de cada funcionario, e intercambiar información sobre la evolución del desempeño individual y del grupo.
- Importancia de documentar las actuaciones como garantía de lealtad a la hora de evaluar.

El supervisor y la TRANSPARENCIA

Para analizar la actuación del supervisado y su control, para intercambiar aportes, recoger las experiencias y generalizarlas si corresponde, para evitar el abuso de poder o la falsa creación de poder.

Universidad de la República | Dirección General de Personal | División de Capacitación y Formación Continua

B. LA EVALUACIÓN Y EL FORMULARIO

La entrevista semestral

Completar el formulario (documentar la evaluación)

La entrevista anual

El supervisor y la EQUIDAD:

En sus juicios,

En la interpretación y aplicación de la Ordenanza,

Al registrar y al dialogar,

Ante el evaluado,

Ante los evaluados,

Ante el tribunal,

Ante sus pares y el colectivo.

El supervisor y la HONESTIDAD

De conocer y reconocer la tarea de cada supervisado, para definir el desempeño, para mejorar la gestión y el desempeño de cada funcionario.

Universidad de la República | Dirección General de Personal | División de Capacitación y Formación Continua

C. EL TRIBUNAL

Instancia que reafirma los conceptos de:

- PARTICIPACIÓN
- TRANSPARENCIA
- PUBLICIDAD

Carácter democratizador del Tribunal ante la representación y participación de las partes interesadas.

Órgano que debe ejercer las garantías sobre:

El debido proceso,

La equidad,

La posibilidad de presentar recursos (observaciones)

El supervisor y el tribunal

Responsabilidad del supervisor de exponer y fundamentar sus juicios, sobre el desempeño de los funcionarios a su cargo.

Universidad de la República | Dirección General de Personal | División de Capacitación y Formación Continua

LA D.G.P. Y LA PUBLICIDAD

La tarea de la Dirección General de Personal en el control del proceso de la Ordenanza, la verificación o rectificación de las calificaciones.

Los Cuadros de Puntaje

La publicidad de las calificaciones, con la debida comunicación a cada Servicio, sobre los Cuadros de Puntaje de sus funcionarios.

Universidad de la República | Dirección General de Personal | División de Capacitación y Formación Continua

INDICADORES DE DESEMPEÑO. FACTORES – PONDERACIÓN

- Los indicadores como herramienta de gestión
- Factores de desempeño
- Escala de puntaje (1 al 9)
- Análisis de la ponderación
- Puntaje=fundamentación=concepto
- Elementos a tener en cuenta para aumentar al máximo la equidad
- La importancia de “humanizar” las relaciones de trabajo
- Indicadores de desempeño y la evaluación como “construcción permanente”

FACTORES (ASPECTOS A CONSIDERAR)

Asiduidad

- Asistencia
- Puntualidad
- Permanencia en el lugar de trabajo
- Presencia y atención de sus obligaciones laborales

Cantidad

- Volumen de trabajo
- Productividad
- Rapidez
- Rendimiento cuantitativo
- Cumplimiento de plazos adecuados y/o acordados

Calidad

- Habilidad y precisión en la ejecución de las tareas
- Baja cantidad de errores cometidos
- Capacidad para detectar errores y corregirlos
- Preocupación por la capacitación y la mejora continua

Responsabilidad

- Cumplimiento de las tareas según los reglamentos y órdenes de servicio
- Compromiso con que asume sus obligaciones y mantiene informado a sus superiores
- Atención y cuidado en lo que se hace o decide.

Relaciones de trabajo

- Capacidad para desempeñarse en el trabajo en grupo
- Compañerismo
- Cortesía – buen trato - respeto
- Colaboración con compañeros y superiores
- Vinculación con el público en gral.

Iniciativa

- Capacidad para presentar y adoptar ideas y sugerencias factibles para el mejoramiento del servicio
- Actitud crítica frente al funcionamiento del servicio
- Atención de los problemas que surgen y capacidad de efectuar propuestas adecuadas para solucionarlos

Aptitud para la supervisión

- Capacidad de lograr resultados a través de trabajo de terceros
- Aptitud para juzgar ponderadamente
- Contribuir a la capacitación del personal
- Señalamientos de cursos de acción adecuados.

INDICADORES DE DESEMPEÑO FACTORES – PONDERACIÓN

- Los indicadores como herramienta de gestión
- Factores de desempeño
- Escala de puntaje (1 al 9)
- Análisis de la ponderación
- Puntaje=fundamentación=concepto
- Elementos a tener en cuenta para aumentar al máximo la equidad
- La importancia de “humanizar” las relaciones de trabajo
- Indicadores de desempeño y la evaluación como “construcción permanente”

Universidad de la República | Dirección General de Personal | División de Capacitación y Formación Continua

FACTORES / ASPECTOS A CONSIDERAR ASIDUIDAD

- Asistencia
- Puntualidad
- Permanencia en el lugar de trabajo
- Presencia y atención de sus obligaciones laborales

CANTIDAD

- Volumen de trabajo
- Productividad
- Rapidez
- Rendimiento cuantitativo
- Cumplimiento de plazos adecuados y/o acordados

CALIDAD

- Habilidad y precisión en la ejecución de las tareas
- Baja cantidad de errores cometidos
- Capacidad para detectar errores y corregirlos
- Preocupación por la capacitación y la mejora continua

Universidad de la República | Dirección General de Personal | División de Capacitación y Formación Continua

FACTORES / ASPECTOS A CONSIDERAR

RESPONSABILIDAD

Cumplimiento de las tareas según los reglamentos y órdenes de servicio

Compromiso con que asume sus obligaciones y mantiene informado a sus superiores

Atención y cuidado en lo que se hace o decide

RELACIONES DE TRABAJO

Capacidad para desempeñarse en el trabajo en grupo

Compañerismo

Cortesía – buen trato - respeto

Colaboración con compañeros y superiores

Vinculación con el público en general

Universidad de la República | Dirección General de Personal | División de Capacitación y Formación Continua

FACTORES / ASPECTOS A CONSIDERAR

INICIATIVA

Capacidad para presentar y adoptar ideas y sugerencias factibles para el mejoramiento del servicio

Actitud crítica frente al funcionamiento del servicio

Atención de los problemas que surgen y capacidad de efectuar propuestas adecuadas para solucionarlos

APTITUD PARA LA SUPERVISIÓN

Capacidad de lograr resultados a través de trabajo de terceros

Aptitud para juzgar ponderadamente

Contribuir a la capacitación del personal

Señalamientos de cursos de acción adecuados

Universidad de la República | Dirección General de Personal | División de Capacitación y Formación Continua

CASO 1 / FACTOR: ASIDUIDAD

José Pedro es Jefe de la Sección Gastos desde hace tres años , en virtud de ser estudiante avanzado en la Facultad de Odontología, no puede quedarse fuera de su horario habitual. Solicita con frecuencia licencia de estudiante, tomándose en el correr del año los treinta días estipulados en la Ordenanza. Cumple su horario en forma global semanal, no presentando déficit, y hace usufructo del artículo 15 todos los meses. Es raro encontrarlo fuera de su oficina en el horario de trabajo, cumpliendo con sus obligaciones laborales en forma excelente.

Su supervisor le adjudicó un puntaje de seis (6), que el funcionario no comparte.

¿Cuál es su opinión al respecto?

El puntaje asignado deberá rodearse con un círculo en cada uno de los factores

SUPERVISOR										TRIBUNAL			
FACTORES	PUNTAJE ASIGNADO									POND.	PUNT. POND.	PUNT.	PUNT. POND.
ASIDUIDAD.	1	2	3	4	5	6	7	8	9				
Concurrencia, puntualidad, atención de sus obligaciones laborales y permanencia en el lugar de trabajo.													

CASO 2 / FACTOR: CANTIDAD

Sofía es la Jefe de la Sección Sueldos desde hace un año, con un volumen de trabajo muy importante y tiene poco personal a su cargo. No logra concretar ninguno de los plazos estipulados, desarrollando su trabajo en forma moderada, por lo cual muchas veces los funcionarios (Docentes y No Docentes) se ven perjudicados en el cobro de sus haberes.

Su supervisor le adjudicó un puntaje de nueve (9) que la funcionaria esta convencida de merecer .

¿Cuál es su opinión al respecto?

SUPERVISOR										TRIBUNAL			
FACTORES	PUNTAJE ASIGNADO									POND.	PUNT. POND.	PUNT.	PUNT. POND.
CANTIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9				
Valoración de la cantidad de trabajo realizado de acuerdo a las condiciones concretas del desempeño.													

CASO 3 / FACTOR: CALIDAD

Pedro es el Jefe de la Sección Compras, es prolijo en la presentación de los trabajos, hábil y preciso en la ejecución de los mismos. No comete errores, es quien en general los detecta y los corrige. Se mantiene preocupado por capacitarse a efectos de poder desempeñar mejor la tarea.

Su supervisor le adjudicó un puntaje de siete (7), que el funcionario encuentra que no es correcto.

¿Cuál es su opinión al respecto?

SUPERVISOR										TRIBUNAL			
PUNTAJE ASIGNADO									POND.	PUNT. POND.	PUNT.	PUNT. POND.	
CALIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9				
Valoración de la calidad del trabajo y del grado de perfeccionamiento, teniendo en cuenta las condiciones concretas de desempeño.													

CASO 4 / FACTOR: RESPONSABILIDAD

Mariela es funcionaria de la Sección Reguladora, cumple con los reglamentos u órdenes de Servicio siempre que esté de acuerdo con los mismos. Por lo tanto en muchas oportunidades no los aplica o realiza cambios que no informa a su superior. Su opinión es que la Sección igualmente funciona en virtud de la poca importancia que se le da.

Su supervisor le adjudicó un puntaje de siete (7), que el funcionario encuentra que no es el correcto.

¿Cuál es su opinión al respecto?

FACTORES	SUPERVISOR										TRIBUNAL		
	PUNTAJE ASIGNADO									POND.	PUNT. POND.	PUNT.	PUNT. POND.
RESPONSABILIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9				
Grado de compromiso con el servicio evidenciado en todos los aspectos del desempeño													

CASO 5 / FACTOR: RELACIONES DE TRABAJO (NIVEL OPERATIVO)

Raúl es un funcionario de la Sección Personal, dedica todo su tiempo a la atención personalizada de funcionarios Docentes y No Docentes. Es muy respetuoso, y cortés, pero no ha podido vencer su dificultad en el relacionamiento con sus compañeros. Se resiste a trabajar en equipo, pero se destaca por la excelente relación con el Director de Departamento.

Si ud., fuera su supervisor ¿que puntaje le adjudicaría, y por que?

FACTORES	SUPERVISOR										TRIBUNAL		
	PUNTAJE ASIGNADO									POND.	PUNT. POND.	PUNT.	PUNT. POND.
RELACIONES DE TRABAJO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	2			
Adaptación al trabajo grupal, el relacionamiento con superiores y compañeros.													

CASO 6 / FACTOR : INICIATIVA

María Noel es funcionaria de la Sección Consejo, aporta ideas y ha presentado un proyecto para el mejoramiento de la tarea. Creó una base de datos, que se está aplicando con excelentes resultados, para el manejo interno de los expedientes en el Sector. Mantiene una actitud crítica en forma continua, la cual es sentida por el supervisor como una molestia. En muchas oportunidades ha solucionado problemas mediante propuestas creativas.

Su supervisor le adjudicó un puntaje de siete (7), que el Director de Departamento no comparte.

¿Cuál es su opinión al respecto?

FACTORES	SUPERVISOR										TRIBUNAL		
	PUNTAJE ASIGNADO									POND.	PUNT. POND.	PUNT.	PUNT. POND.
INICIATIVA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	2			
Formulación de ideas y sugerencias factibles para el mejoramiento del servicio.													

CASO 7 / FACTOR: APTITUD PARA LA SUPERVISIÓN

Marcelo es el Jefe de Tesorería, generalmente es quien culmina todos los trabajos, no logrando que los funcionarios operativos que tiene a su cargo lo realicen. Tiene gran amistad con uno de los funcionarios (situación mal vista por el resto del grupo), y dada la confianza que le tiene, delega en él la responsabilidad de capacitar a los demás en las nuevas tareas. Este supervisor tiene un relacionamiento muy bueno con pares y superiores, no siendo así con sus subordinados quienes no confían en él, ni lo creen objetivo.

El Director de Departamento le adjudicó un puntaje de nueve (9).

¿Cuál es su opinión al respecto?

FACTORES	SUPERVISOR				TRIBUNAL								
	PUNTAJE ASIGNADO									POND.	PUNT. POND.	PUNT.	PUNT. POND.
APTITUD PARA LA SUPERVISIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9				
Aptitud para obtener resultados a través del trabajo de terceros, capacidad para señalar cursos de acción adecuados, instrucción de los subordinados y equidad en el trato													

CASO 8

Joaquín es Operativo de la Sección Suministros, depende de Ud., desde hace un año. Tiene horario global, y cumple un promedio de 4 horas fijas diarias, entre las 9 y las 13 hs., a efectos de la atención de proveedores y el control de registro con la salidas y entradas de la mercadería. Joaquín no falta nunca y marca su tarjeta de control aproximadamente a las 8:30, pero se va a tomar mate fuera de su oficina o sale a hacer mandados, llegando a la sección a las 9:30 o 10 hs., por tal motivo ud., cubre su falta hasta que él ingresa. Es destacable su rapidez y la eficiencia con que realiza la tarea, no comete errores es sumamente responsable. Es extraordinariamente ordenado y conoce perfectamente el mecanismo de la Sección, realizando propuestas de cambio que al aplicarse benefician los objetivos del Servicio. Es muy celoso del trabajo y le molesta que sus funcionarios conozcan todos los procedimientos, generando discusiones con sus subordinados, por tal razón ud., siendo su Director de Departamento, ha tenido que intervenir de mediador.

UD. ES EL SUPERVISOR, REALIZAR EL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

LA ENTREVISTA / FORMAS DE COMUNICACIÓN Y GRADOS DE RELACIONAMIENTO

En primer término plantearemos el Esquema básico de: emisor-receptor-canal-retroalimentación-ruido, como insumo vital de toda comunicación humana, en todo los planos de la vida, siendo la forma original de establecer relaciones humanas fuertes y sinceras que mejoran las condiciones de convivencia en la vida cotidiana y por lo tanto en los ambientes laborales.

A continuación nos proponemos ponderar y definir las fortalezas y debilidades de las funciones desarrolladas en los distintos ambientes de trabajo dentro de la Universidad de la República.

Luego destacaremos y presentaremos a la comunicación como un proceso continuo y permanente para la mejora de la gestión en la institución Universidad de la República.

Para ello, nuestro objetivo es determinar relaciones fluidas y permanentes en los distintas situaciones de trabajo con actitudes proclives al diálogo, tomando en cuenta la opinión del funcionario para aplicar correcciones en los momentos que sea necesario.

Nuestro objetivo es hacer participe a nosotros mismos, comprometiéndonos y comprometiendo al funcionario en actividades de gestión de la institución a la cual pertenece, dando cuenta de los problemas presentados en la misma creando así un sentido de pertenencia a través de la participación.

De nuestra parte como evaluadores será muy importante tener actitudes positivas para poder realizar observaciones durante todo el período que comprende la evaluación, manteniendo relaciones de empatía con situaciones y personas, sin perder nuestra objetividad.

El supervisor siempre está mirando u observando algo de lo que hacen los subordinados y consciente o inconscientemente analiza o evalúa su desempeño.

Uno de los aspectos importantes que debe considerarse en esta situación es, si esa evaluación es comunicada al trabajador y, resulta como

consecuencia, una buena acción para mejorar su desempeño.

Un buen programa de evaluación y desarrollo centra su atención en la comunicación que debe existir entre supervisor y supervisado, acerca del rendimiento de este último. Asimismo debe enfatizar la responsabilidad vital que tiene el superior como entrenador de su personal para que realice en buena forma su tarea y ayudarle, además, a desarrollar sus capacidades y creatividad, con el objeto de permitirle alcanzar cargos de mayores responsabilidades.

Un sistema formal de calificaciones no debe considerarse como un fin en sí mismo. Los individuos desarrollan sus actividades en forma permanente, por lo tanto, el proceso de evaluación y la interrelación supervisor – evaluador debe también ser permanente.

Si el supervisor tiene una permanente comunicación con el funcionario, la evaluación del desempeño será una reunión relativamente franca, con muy poca o ninguna discrepancia. Si no ha tenido esa comunicación constante y surgen discrepancias, el evaluador debe permitir al evaluado dar cuenta de ellas.

Una evaluación periódica (por ejemplo cada doce meses) que sea llevada a cabo sin un previo proceso de monitoreo del desempeño, es como una "autopsia" que sólo sirve para marcar las cosas mal hechas o los comportamientos insatisfactorios una vez que los mismos ya se realizaron.

La entrevista como forma de comunicación por excelencia permite una retroalimentación inmediata y con ese intercambio de ideas se logran encontrar las formas de mejorar, corregir y superar las dificultades que se presenten.

METODOLOGÍA A APLICAR DURANTE LA ENTREVISTA

¿COMO PREPARAR LA ENTREVISTA?

Como prepararse para la entrevista

Hay tres cosas que se sugieren hacer: reunir toda la información del funcionario a entrevistar (esto implica comparar su evaluación con los funcionario de igual nivel y/o actividad y

analizarlas con sus evaluaciones anteriores; preparar al funcionario (avisarle con anticipación la necesidad de realizar la entrevista – no tomarle de sorpresa); elegir el momento y lugar (buscar privacidad, evitar interrupciones, en un horario que no afecte las actividades particulares del funcionario y en un momento donde la relación funcional sea la adecuada).

Para que una entrevista se desarrolle en las mejores condiciones y con altos resultados partimos de la base que los términos: *“DEBE SER”* y *“SE DEBE”* es igual a *“OBLIGACION”*

La entrevista DEBE SER:

- Planteada previamente y con un horario de comienzo que se pueda cumplir puntualmente.
- Privada e individual, porque de lo contrario produce muchas veces sensación de inferioridad y no permite que el interesado se manifieste libremente.
- En un lugar cómodo, tranquilo y sin interrupciones

Se recomienda comenzar con los aspectos menos ansiógenos y más constatables del desempeño del evaluado (ej. puntualidad) Controlar el desarrollo de la misma para evitar abordar otros aspectos que no correspondan.

En la entrevista SE DEBE:

1. Marcar el tono al inicio de la entrevista. Esto implica que habrá que explicar cómo se procederá en la entrevista y se hará hincapié en que se trata de una conversación en dos sentidos. Decirle además que cuenta con toda la atención y que se dispone del tiempo suficiente para conversar con tranquilidad.

2. Ser tan positivo como sea posible. Aquí se trata de evitar hablar sobre errores o sucesos pasados perdiéndose en ejemplos triviales respecto a lo que ha hecho mal el funcionario sin que esto conduzca a una actitud positiva. Si se tiene que criticar, es recomendable criticar al acto más que la funcionario. A modo de ejemplo debería decirse, creo que se demora mucho en pasar las actas antes que decir, vas muy lento en el pasaje de las actas.

3. Resumir los puntos de vista del supervisor y del funcionario supervisado. Es conveniente clarificar las áreas o asuntos en los que el supervisor y

supervisado no están de acuerdo y tratar de resolver las diferencias enfatizando los criterios de cada uno. Es importante que a pesar que el supervisado mantenga el desacuerdo, logre entender las razones y puntos de vista del supervisor y viceversa.

4. Desarrollar un plan de acción. Habrá que conducir la entrevista con el objetivo de fijar metas de mejoramiento claras, específicas y prácticas, usando, de ser posible, un calendario para marcar plazos de acción. En esta oportunidad es recomendable centrarse en dos o tres de los problemas más importantes donde se desea mejorar la acción.

5. Por último se concluye la entrevista, se da las gracias al funcionario por su tiempo y esfuerzo y se resume una vez más los puntos principales de la misma.

DEBEMOS:

- Utilizar un lenguaje sencillo, claro y directo que no de lugar a otras interpretaciones y que permita al evaluado comprender los fundamentos de su evaluación o calificación.

- Mantener un diálogo armonioso, en el cual debe existir entendimiento y confianza mutua.

- Comenzar recordándole al funcionario que la evaluación que se le va a comunicar es una impresión sobre su trabajo y no sobre su persona.

- Analizar la manera de lograr una mejor realización de las funciones y un buen entorno laboral.

- Tener como guía los factores ya previstos en la Ordenanza:

- Asiduidad (incluye concurrencia, puntualidad, permanencia)
- Cantidad de trabajo
- Calidad de trabajo
- Responsabilidad
- Relaciones de trabajo (operativos y Niv. de Cond. sin personal a cargo)
- Iniciativa
- Aptitud para la supervisión

- Mantener una actitud objetiva, abierta y receptiva

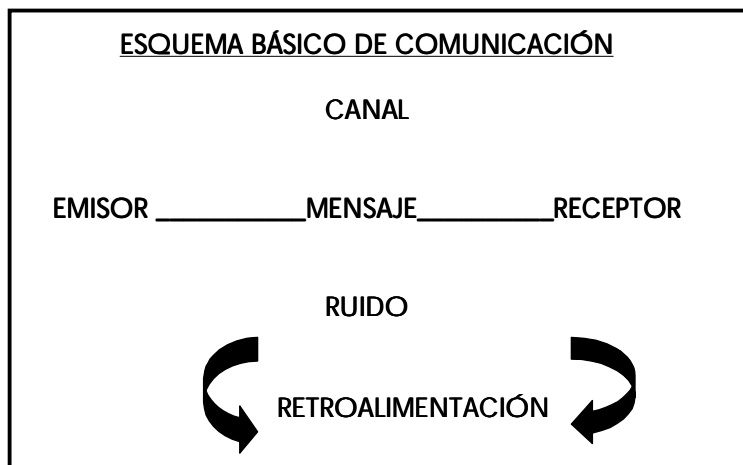
- Por parte del supervisor, estar abierto a las propuestas útiles relacionadas con la mejora de los procedimientos y condiciones de trabajo; como también de las críticas que se le puedan hacer.

- Darle al funcionario evaluado la libertad de expresar honesta y razonablemente cualquier diferencia que tenga con lo que se le está expresando.

- Aceptar las diferencias de opinión sin molestarse o enojarse creando un ambiente propicio.

EN UNA ENTREVISTA NO SE DEBE:

- Ser dominante con la otra parte.
- Utilizar sarcasmos en el diálogo.
- Emplear su poder para amenazar al entrevistado.
- Utilizar palabras groseras.
- Perder la calma o actuar en forma temerosa.
- Adoptar una posición de la que no pueda salir más tarde.
- Perder la paciencia.



FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación es la facultad que tiene el ser humano de transmitir a otro u otros, informaciones, sentimientos y vivencias. En toda comunicación tiene que haber un emisor, un mensaje y un receptor.

Universidad de la República | Dirección General de Personal | División de Capacitación y Formación Continua

FORMAS DE COMUNICACIÓN Y GRADOS DE RELACIONAMIENTO

- En lo diario mantener siempre relaciones fluidas, manifestar una actitud proclive al diálogo.
- La comunicación debe ser concebida como un proceso continuo y un insumo muy valioso para la mejora de la gestión.

EN LA ENTREVISTA:

- Utilizar un lenguaje sencillo, claro y directo
- Mantener un diálogo armonioso.
- Mantener una actitud objetiva y abierta .
- Estar receptivo ante propuestas que puedan presentarse
- Aceptar las diferencias de opinión sin enojarse .
- Tener en cuenta la opinión del entrevistado.
- Generar una instancia de análisis y reflexión conjunta.
- Llegar a acuerdos que sean valederos para el futuro.
- Utilización de frases abiertas.
- Utilizar términos que faciliten la conversación.
- Apelar a preguntas abiertas
- Otorgar momentos de silencio a fin de que su interlocutor sienta que puede opinar y expresarse.

Universidad de la República | Dirección General de Personal | División de Capacitación y Formación Continua

DIFERENTES PERÍODOS EN LOS QUE SE APLICA LA ENTREVISTA

Inicial o no pautada.

- A fin de hablar de los objetivos del sector.
- Señalar cometidos, interrelaciones y responsabilidades inherentes al trabajo.

Semestral.

- Señalar fortalezas y debilidades detectadas.
- Diagnosticar el desempeño temporal.
- Detectar conductas o procedimientos a corregir o adecuar.

Anual.

Culminación del proceso de evaluación. Corroborar el cómo se canalizaron las expectativas de ambas partes. Llegar a los acuerdos que se entiendan necesarios para aplicar en el próximo período.

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA:

- Propiciar el diálogo, y que el entrevistado autoanalice su actuación.
- Establecer instancias de reflexión.
- Detección de mejoras a introducir, plantear metas de superación.
- Detección de debilidades que impliquen la aplicación de otras medidas).

Universidad de la República | Dirección General de Personal | División de Capacitación y Formación Continua

METODOLOGÍA A APLICAR DURANTE LA ENTREVISTA

¿Qué se debe hacer?

- Establecer un horario de comienzo que debe cumplirse puntualmente.
- Realizarla en un ámbito privado y en forma individual.
- No permitir que haya interrupciones durante la misma.
- No dar sensación de apuro.
- Explicar al funcionario que estamos comunicando la impresión que tenemos del desempeño del mismo, que evaluamos su trabajo.
- Explicar el detalle del desarrollo que hemos planificado.
- Ser tan positivo como sea posible.
- Resumir ambos puntos de vista.
- Marcar plazos de acción a futuro.
- Utilizar como guía los factores establecidos en la ordenanza.
- Concluir resumiendo los puntos principales.

Universidad de la República | Dirección General de Personal | División de Capacitación y Formación Continua

¿Qué no se debe hacer?

- No ser dominante con la otra parte.
- No utilizar calificativos agresivos o groseros
- No emplear el poder para amenazar al entrevistado.
- No perder la calma, ni actuar en forma temerosa.
- No adoptar una posición de la que no se pueda salir posteriormente.
- No perder la paciencia.
- No hablar todo el tiempo.
- No ridiculizar a su interlocutor.
- No utilizar preguntas restrictivas que puedan contestarse con un sí o un no.

Universidad de la República | Dirección General de Personal | División de Capacitación y Formación Continua

VENTAJAS DE LA ENTREVISTA

Mejora las comunicaciones dentro de la institución, debido a:

- El func. conoce que se espera de él; se definen funciones y responsabilidades.
- Recibe constantemente información sobre su desempeño, es orientado.
- Se procesa una retroalimentación constante entre supervisor y supervisado.
- Se analizan aspectos en conjunto.
- Se promueven ámbitos de trabajo más abiertos y receptivos.
- Es un disparador de la motivación.
- Permite detectar necesidades de capacitación.
- Pueden haber aportes de ideas a fin de mejorar el desempeño y las relac. laborales.
- Contribuye al logro de criterios uniformes y patrones de medida comunes.
- Es conducente hacia la aplicación de criterios objetivos e imparciales.

DESVENTAJAS DE LA ENTREVISTA.

- Se puede incurrir en el efecto "halo".
- Existen tendencias a evaluar hacia los extremos o hacia el centro.
- A veces se toma en cuenta el desempeño del último tiempo y no todo el período.
- Resistencia a el sistema de evaluación.
- Temor que pueda tener el supervisor de enfrentarse al personal o no sea aprobado por el grupo.

Universidad de la República | Dirección General de Personal | División de Capacitación y Formación Continua