



MANUAL DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO

Recursos Humanos

2019

Introducción

Uno de los pilares estratégicos de la gestión del talento humano, es el fortalecimiento del desempeño del personal, contemplado dentro de la estrategia de orientación a logros de la institución, tomando como instrumento base la evaluación del desempeño.

Tradicionalmente solo se concebía la evaluación del desempeño como un proceso aislado, que se desarrollaba en una época determinada del año, sin embargo esto no impacta los resultados de la institución, por lo que ahora se propone migrar a un modelo integral de gestión, que permita incorporar el seguimiento de desarrollo de competencias específicas para cada nivel organizativo y puesto de trabajo dentro de la institución. Además el desempeño de cada individuo no es un factor que debe ser analizado de manera aislada, sino debe ser un eslabón que conecte como una pieza clave que suma al logro de las metas institucionales, para ello se requiere una visión estratégica y fortalecer las capacidades de gestión de las personas que desempeñan cargos de dirección.

La implementación del modelo de trabajo colaborativo y análisis de la gestión institucional, mediante el proyecto de Pro integridad con apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo internacional (USAID), también ha brindado elementos objetivos que se pueden retomar en la implementación de un modelo de gestión por resultados.

El modelo propuesto es una composición adaptada a la capacidad del Tribunal de Ética Gubernamental, en el momento actual, para poder tener resultados objetivos, observables, medibles y que permitan los cambios en el momento oportuno, para el logro de los resultados.

Se concibe el modelo de 90°, que es la evaluación directa del jefe para con su subordinado, integrando elementos de competencias, cumplimiento del Plan Anual Operativo, -que en adelante se denominará PAO- y metas de trabajo, acorde al nivel jerárquico, además de una metodología de seguimiento mensual, para orientar los planes de acción y tomas de decisiones efectivas en cada unidad.

Antecedentes

Desde el año 2017 el Tribunal de Ética Gubernamental, -en adelante TEG-, con apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo internacional (USAID) y el proyecto Pro Integridad pública, se ha sumado a una metodología de medición de resultados, que conlleva a una Gestión de procesos internos, basado en evidencias y métricas cuantificables, lo que permite determinar planes de mejora, con objetivos y tareas identificadas de forma estratégica, de tal modo que impacten la gestión institucional, este proceso ha sido un modelo de buenas prácticas en temas de gestión del conocimiento y trabajo colaborativo, en el cual han participado diferentes servidores públicos pertenecientes a diversas unidades del TEG. Esta metodología de trabajo ha mostrado la efectividad que se obtiene al trabajar con indicadores y metas de gestión, logrando además la sinergia de equipos multidisciplinarios de trabajo, que fortalecen los conocimientos y cohesiona el accionar hacia metas en común.

Orientar la gestión del desempeño de los servidores públicos, bajo esa visión, permitiría ser una institución integral, con vista al fortalecimiento del clima organizacional y el trabajo por resultados, permitiendo el logro de metas estratégicas y aprovechamiento de los recursos, en temas de formación.

Estrategia de orientación a logros

Integración del talento humano

Para alcanzar un alto desempeño organizacional que mejore la competitividad y los resultados de la institución, es necesario que los equipos de trabajo, busquen resultados de forma integrada, poniendo al servicio sus conocimientos, habilidades, experiencias, motivaciones y orientación al resultado, persiguiendo objetivos en común. Para esto es importante apoyarse de las estrategias de comunicación para que toda la institución conozca cuales son los objetivos estratégicos y luego los objetivos de cada área de trabajo, en base a lo cual se medirán los resultados.

La integración como una estrategia es considerada como un nivel de desarrollo superior, donde la colaboración, autodirección, aprendizaje participativo, son prerrequisitos para lograr un alto rendimiento, logrando como consecuencias paralelas la creatividad y capacidad de innovación.

Evaluación del desempeño por resultados

El responsable de la gestión del Talento Humano, deberá diseñar los mecanismos para hacer el seguimiento de los logros obtenidos por el personal, acorde a las metas institucionales y personales dentro de las unidades de trabajo.

La evaluación del desempeño por resultados debe tener como respaldo evidencias del cumplimiento de metas, que acrediten la objetividad de la evaluación y estar directamente ligada a los objetivos estratégicos de la institución.

Así también como parte de la política será crear los canales de comunicación de resultados que acrediten la transparencia para el empleado. Debe ser de claro conocimiento de todos los mecanismos de evaluación, aplicación y resultados.

La evaluación por resultados además conlleva la conformación de un plan de mejora personal, ajuste de metas, mecanismos de control y supervisión, sesiones de diálogo y autoevaluación.

El mecanismo que se designe debe incorporar una revisión periódica, con propósito de tener una mejora continua, además de ser un insumo para la detección de necesidades de formación.

Principios que rigen la gestión del desempeño

- **Imparcialidad**
Proceder con objetividad en el ejercicio de la función pública.
- **Responsabilidad**
Cumplir con diligencia las obligaciones del cargo o empleo público.
- **Eficiencia**
Cumplir con los objetivos institucionales

Objetivo General

Orientar con base a la mejora continua, los resultados de los diferentes equipos de trabajo de la institución, generando una motivación y satisfacción del talento humano con base a la superación de sus propias metas y contribución al logro de las metas institucionales.

Objetivos Específicos

- Dotar de lineamientos de comportamiento, logros y conductas basados en los principios eficiencia, eficacia y justicia.
- Fortalecer la cultura institucional a través de un cambio de gestión del talento humano, basado en resultados.

Sistema de incentivos de la gestión del desempeño

Parte de un sistema de gestión del desempeño por resultados debe ser la instauración de un sistema de reconocimiento de logros, que permitan generar la motivación de la gestión por resultados a nivel individual, como a nivel grupal.

Incentivo 1.

Que la evaluación del desempeño se considere como requisito dentro del proceso de selección interno, colocando como un mínimo de rendimiento el 80% en la evaluación anual, para poder aplicar a nuevos cargos y del 90% para cargos de dirección, sobre todo en la competencia de liderazgo efectivo.

Incentivo 2.

Colocar en la cartelera institucional el cuadro de honor de las unidades con mejor desempeño mensual a nivel de equipo e individual, en base a los resultados del seguimiento de metas.

Instructivo para la aplicación de los instrumentos para la gestión del desempeño

Período 2019

El sistema de gestión del desempeño está conformado por dos etapas. En una primera etapa de aplicación para el presente período 2019 y proyección para la evaluación del período 2020, la información obtenida de cada persona, servirá de línea de base para elaborar los planes de trabajo y desarrollo a nivel individual para el próximo período orientando el desempeño de cada servidor público al logro de los objetivos institucionales.

En una segunda etapa, los resultados deberán ser la sumatoria de logros del seguimiento mensual del cumplimiento de metas.

1ª Etapa: Evaluación de resultados anuales

Se ha diseñado un formulario que puede ser llenado en formato Excel para comodidad y facilidad de cada persona con cargo de dirección, que contempla tres grandes aspectos:

- Evaluación de competencias
- Cumplimiento de funciones
- Apreciación general del evaluado

Primer componente.

En cuanto a evaluación de competencias, permite identificar comportamientos observables, medibles y cuantificables, mediante evidencias de resultados de las tareas asignadas, agrupadas por tipo de competencias.

Segundo componente.

En el cumplimiento de funciones se evaluará el cumplimiento de metas, que en los cargos de dirección es el cumplimiento del PAO de la Unidad a su cargo y para el resto del personal el cumplimiento de las funciones y tareas designadas en el puesto. Otro factor a evaluar es la puntualidad y el apego a normas, ya que estos influyen para el logro de los resultados esperados.

Tercer componente.

La apreciación general del evaluado, es la observación directa de la jefatura inmediata sobre la competencia de la persona para ocupar el cargo designado y el espíritu de colaboración que se observa al involucrarse en tareas o actividades adicionales a las de su cargo para el cumplimiento de metas institucionales.

2ª Etapa: Gestión del desempeño

Para la segunda etapa, el involucramiento y desarrollo de liderazgo de las personas con cargos de dirección es fundamental, ya que conlleva un cambio de paradigmas, de pasar de una gestión individualista a una gestión de trabajo en equipo, donde el rol de cada jefatura es protagónico, en el seguimiento de los resultados de las personas bajo su cargo y la reorientación de metas, programas de gestión y aprendizaje, que permita desarrollar las capacidades de cada persona que integran los diferentes equipos de trabajo.

Se proponen utilizar una herramienta metodológica, para tener un seguimiento mensual de cumplimiento de metas y medición del desempeño de cada colaborador, que permitiría la toma de decisiones a nivel de dirección, para el logro de las metas institucionales, para orientar y corregir las brechas de desempeño en el momento oportuno, buscando la eficiencia de cada servidor público y el aporte objetivo al servicio que presta la institución.

Metodología

La segunda metodología es una lista de chequeo de cumplimiento de metas, tareas y funciones, que de igual manera permite tener una lista de cotejo mes a mes, para monitorear el cumplimiento de cada colaborador en tareas específicas, pero no se integran las metas estratégicas, sin embargo para los roles de los cargos de dirección, sí se toma en cuenta el cumplimiento de los PAO. Al final se obtiene un reporte que marca mediante un semáforo los promedios de cada miembro del equipo, para poder hacer un plan de trabajo con aquellos que tengan desempeños deficientes, se incluye el seguimiento de las acciones de formación y el impacto que se espera en la mejora o aplicación en funciones específicas del puesto de trabajo.

Para esta herramienta se incluye un cuadro de seguimiento de incidentes críticos, lo cual permite registrar eventos positivos o negativos, que surjan durante cada mes, con cada colaborador específico y los acuerdos tomados en base al incidente ocurrido, para ser tomado en cuenta en la evaluación anual.

Métrica para la Evaluación:

La evaluación debe ser de manera consiente, objetiva y basada en evidencia de desempeño o resultados de cumplimiento de metas y tareas asignadas, por ello cada evaluador, debe tomarse el tiempo necesario, para analizar a cada empleado a su cargo y poder colocar una calificación acorde al desempeño real.

La métrica a utilizar para la evaluación de las competencias observables, es la siguiente:

- 1- Nunca.
- 2- Algunas veces
- 3- Frecuentemente
- 4- Siempre

Y para la evaluación de cumplimiento de funciones y del PAO, así como de la apreciación en general del evaluado, es la siguiente:

- 4 = Supera las expectativas: 100%
- 3 = Dentro de las expectativas: 80% - 99%
- 2 = Por debajo de las expectativas: 50% - 79%
- 1= No cumple: Menor a 50%

Cada evaluación conlleva a una hoja con resultados y gráficos de desempeño, que permiten identificar las brechas del desempeño actual, versus lo esperado, para elaborar planes de acción de mejora.

Proceso de Evaluación:

El sistema de Gestión del desempeño se realizará en dos fases, una que se monitoreará mes a mes por cada Jefatura o Persona con cargo de dirección y que tenga personal a su cargo y otra que se llevará a cabo en el mes de noviembre, donde se realizará una revisión del desempeño general, desarrollo de competencias y cumplimiento de metas de cada persona evaluada.

Etapa I.

Personal de dirección lleva un cuadro con los indicadores y metas a cumplir de cada uno de sus colaboradores de Unidad y se registra al final del mes el grado de cumplimiento, basado en evidencias de los registros de control que se posean, además de los incidentes críticos que pueden ocurrir tanto positivos como negativos.

Ejemplos:

Meta: Entregar planilla de salarios antes del 10 de cada mes

Porcentaje de cumplimiento: 80%

Incidente crítico: Se reportó permiso por enfermedad de 10 días, lo que ocasionó retraso en la entrega de la planilla en el mes de noviembre.

Etapa II.

La evaluación anual se completará basada en evidencias de la evaluación mensual, si hay incidentes críticos registrados, deberán reportarse en las observaciones finales. El proceso a seguir es el siguiente:

- Recursos Humanos, solicitará a Pleno, el acuerdo de inicio del período de evaluación.
- Recursos Humanos, envía memorando a todas las Unidades para notificar los plazos de realización de la evaluación.
- La Gerencia y Jefaturas, deberán realizar las evaluaciones a sus subalternos en el término como máximo de una semana. Para las unidades que dependen del Pleno, se estipula que las evaluaciones sean realizadas por el Presidente del Tribunal, que tiene las funciones administrativas de la institución a su cargo.
- Se entregará un resumen ejecutivo al Pleno, para dar a conocer los resultados de las evaluaciones en general. El Pleno debe emitir un acuerdo indicando la aprobación de las evaluaciones presentadas, salvo las que tengan alguna observación, que deberán ser discutidas con el Jefe de la Unidad.
- Retroalimentación de resultados a colaboradores y establecer plan de trabajo.
- Los empleados que no estén conformes con el resultado de su evaluación tendrán tres días hábiles para interponer un recurso de reconsideración, el cual deberán remitir a Recursos Humanos, para que sea dirigido al Pleno. El tiempo estipulado inicia a partir del día posterior a haber recibido su calificación.
- En el caso anterior, la Comisión de Administración será la responsable de convocar a las jefaturas y/o empleados para escuchar sus argumentos, antes de emitir una resolución final, para reconsiderar todos los criterios de manera objetiva, y tendrán una semana hábil para poder emitir las resoluciones finales.
- Las personas que no estén de acuerdo con su evaluación anual, tiene tres días después del día que se entrega la evaluación, para interponer recurso de revisión, ante la Unidad de Recursos Humanos, quien dirigirá la solicitud a la Comisión de Administración del Pleno.
- Una vez se haya completado todo el proceso, incluyendo las resoluciones finales de desacuerdos, deberán remitir todas las evaluaciones a Recursos Humanos, para que se procese la información necesaria y que sean archivados en los expedientes que corresponda, así como para la elaboración del Plan de capacitaciones y dar seguimiento a los planes de mejora establecidos.

APROBADO: En San Salvador, 18 de septiembre de 2019.



Dr. José Néstor Mauricio Castaneda Soto
Presidente

Lcda. Laura del Carmen Hurtado Cuello
Miembro del Pleno



Lic. José Luis Argueta Antillón
Miembro del Pleno

Lcdo. José Matías Delgado Gutierrez
Miembro del Pleno