

## GESTION DE PERSONAS: ENSAYO

### Consideraciones para la evaluación del desempeño del personal del sector público de salud chileno

Considerations on performance evaluation of Chilean public health staff

Edición Nº 28 – Abril de 2017

Artículo Recibido: Diciembre 21 de 2016

Aprobado: Marzo 30 de 2017

#### **AUTORA**

Lucía Castillo Lobos

Enfermera, Magister en Administración y Dirección de Recursos Humanos Universidad de Santiago de Chile.

Egresada Magister en Salud Pública Universidad de Chile.

Académico Escuela de Enfermería Universidad de Santiago de Chile.

Santiago, Chile.

Correo electrónico: lucia.castillo@usach.cl

#### **Resumen**

Considerando la relevancia de los recursos humanos en salud para el cumplimiento de los objetivos sanitarios y su actual situación de crisis en relación a varios factores, tales como la escasez, la formación de personal sanitario en discordancia con las necesidades sanitarias y el establecimiento de lugares de trabajo negativo. Parece razonable realizar una revisión teórica respecto a los procedimientos que pudiesen impactar positivamente en la gestión de recursos humanos del sector salud, dentro de los cuales se encuentra el proceso de evaluación del desempeño como importante etapa del ciclo de recursos humanos.

Con el fin de entregar soporte para la realización de este procedimiento, se ha realizado una revisión de los fundamentos teóricos que sustentan el proceso de evaluación del desempeño, así como de los potenciales errores en su ejecución. Para comprender el

escenario en que actualmente se realiza el proceso de evaluación del desempeño, se realiza una breve revisión a las disposiciones legales que han dado forma al actual proceso de evaluación del desempeño en el sector público. Finalmente se realiza una mención a los desafíos actuales que representa este proceso para la gestión del personal de salud.

**Palabras Clave:** Salud, evaluación, personal, laboral, desempeño

### **Abstract**

Considering the relevance of human resources in health for the fulfillment of the health objectives and their present crisis situation in relation to several factors such as the shortage, the training of health personnel in disagreement with the health needs and the establishment of places of negative work. It seems reasonable to conduct a theoretical review regarding the procedures that could positively impact on the management of human resources in the health sector within which is the performance evaluation process as an important stage of the human resources cycle.

It has been made a review of the theoretical foundations that underpin the performance evaluation process as well as the potential failures in its implementation in order to provide theoretical support for conducting this procedure.

Also it has been made a brief review of the legal provisions that have shaped the current performance evaluation process in the public sector for the purpose of understanding the scenario in which the performance evaluation process is currently being carried out. Finally, a mention of the current challenges that this process represents for the management of health staff is made.

**Key Words:** Health, evaluation, personnel, labour, performance

### **Introducción**

Los recursos humanos en salud históricamente han gozado de una importante valoración dado su impacto en la calidad y en los resultados de las instituciones sanitarias. Sin embargo, la gestión de Recursos Humanos se ha convertido también en un importante desafío debido a varias razones, tales como; la compleja situación actual de escasez mundial de Recursos Humanos en salud asociada al incremento de las

necesidades sanitarias de la población mundial (1). Esta escasez estaría determinada principalmente por la formación de personas con competencias inadecuadas a las necesidades de salud actuales y la ineficiente distribución de estos Recursos Humanos atribuibles a las migraciones y la generación de ambientes de trabajo negativo<sup>i</sup> (1). La OMS, destaca la escasez de enfermeras en América Latina y el Caribe originada por la migración de profesionales a otras regiones, debido a la desigualdad en el desarrollo económico de los países, políticas de Recursos Humanos en salud ineficaces, precarias condiciones de trabajo y escasa regulación profesional (2).

Para atender a algunas de estas causas, es indispensable contextualizar la relevancia de los Recursos Humanos en salud. Para ejemplificar, se estima, que al interior de las instituciones sanitarias, del 60% al 70% de los recursos financieros se destina a la gestión de Recursos Humanos (1) (3), considerando el importante valor social atribuidas a las profesiones del sector salud<sup>ii</sup>.

Con el fin de generar espacios ideales de trabajo adecuados basados en procesos eficientes de gestión de personas y acordes a las necesidades actuales, se hace necesario objetivar estos procesos fortaleciendo los vínculos entre los trabajadores y los empleadores y posicionando a los Recursos Humanos como el principal activo intangible de las instituciones sanitarias. Para responder a esta inquietud, es necesario mejorar los procesos más transaccionales del ciclo de Recursos Humanos, tales como; la obtención, mantenimiento, promoción y evaluación del desempeño del personal de salud debido a su relevancia. Es interesante tratar en específico el proceso de evaluación del desempeño debido a su utilidad para identificar necesidades de capacitación, estimar dotaciones de personal, evaluar intervenciones previas y sustentar la toma de decisiones de desvinculación o promoción del personal (4). Cabe mencionar además del valor que atribuyen los trabajadores a esta evaluación, como sujetos de calificación, en el contexto de la cultura organizacional en general.

### **Desempeño y Evaluación del Desempeño**

Según Murphy<sup>iii</sup>, el desempeño se define como “el conjunto de conductas que son relevantes para las metas de la organización o la unidad organizativa en la que la persona trabaja” (5). Campbell<sup>iv</sup> definió desempeño como “cualquier conducta cognitiva, psicomotora, motora o interpersonal, bajo el control del individuo, graduable en términos

de habilidad y relevante para las metas organizacionales” (5). Ambas definiciones contextualizan el desempeño en un proceso de gestión estratégica que agrega un componente complejidad y globalidad de la gestión.

Luego, cabe revisar lo que algunos autores han definido como evaluación del desempeño. Chiavenato lo define como un procedimiento que tiene como objetivo medir el desempeño del trabajador definido como el “grado de cumplimiento de su trabajo” (6) a través de la “identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones” (6). Otros autores lo definen como un “proceso clave en la gestión de Recursos Humanos que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados en la organización” (7). Según Delahanty, corresponde a un proceso que permite valorar el rendimiento del trabajador acorde a las necesidades de la organización y determina su nivel de eficacia y eficiencia (4), incluyendo las actitudes, comportamiento laboral y motivaciones (4).

La evaluación del desempeño permite medir con objetividad la calidad del trabajo desarrollado y las potencialidades del trabajador (4). Este objetivo busca mejorar el desempeño laboral, que se vincula con la eficiencia del sistema de trabajo y el aumento de la productividad del trabajo” (7). Corresponde a un proceso aplicable a lo largo del ciclo de recursos humanos, debido a su carácter continuo y sistemático (4) y su factibilidad de aplicación como herramienta para el monitoreo de personas (6).

La evaluación del desempeño entrega también valiosa información a los trabajadores a través de la retroalimentación (7), elevando su nivel de desempeño a través de la determinación de fortalezas y debilidades (4) y consecuentemente capacitando personas en coherencia con la estrategia organizacional (7). Desde la perspectiva del clima laboral, este proceso también contribuiría a mejorar las relaciones existentes entre jefes y subordinados (4).

No obstante la connotación positiva del proceso, también presenta debilidades en su ejecución relacionado con los evaluadores y la complejidad en la aplicación de instrumentos y metodologías que aseguren una evaluación objetiva.

Según Chiavenatto, algunas debilidades de la evaluación del desempeño corresponden a la connotación de recompensa o castigo, el énfasis en la tramitación de los formularios más que en la evaluación crítica del desempeño y la percepción del proceso como injusto (6). La falta de equidad perjudica profundamente el proceso de evaluación, cuando los comentarios desfavorables del evaluador conducen una reacción negativa del evaluado y cuando la evaluación no agrega valor (6).

Realizando un análisis de estas debilidades, estas podrían evitarse mediante la inclusión de buenas prácticas en el proceso evaluatorio y a través de la aplicación de instrumentos representativos y empoderando a los evaluadores prácticas acordes a un proceso de evaluación equitativo y objetivo. Con este fin se hace indispensable el establecimiento al interior de las organizaciones de un procedimiento de evaluación del desempeño reglamentado, conocido por los trabajadores, y ajustado a las características organizativas de la institución (4).

### **Errores en la Evaluación del Desempeño**

La literatura reporta la existencia de tendencias generales o patrones sistemáticos de distorsión en la realización de las evaluaciones que pueden presentarse en todos los individuos, sin que necesariamente supongan actos voluntarios (7).

- Efecto de Halo: Tendencia a establecer valoraciones globales sobre el desempeño basadas en un solo rasgo o característica. Sobrevaloración de una actuación positiva o negativa. (7)
- Tendencia Central: Tendencia a emitir calificaciones medias y rara vez extremas. (7)
- Polaridad: Tendencia a emitir calificaciones extremas. (7)
- Proyección: Tendencia a proyectar aspectos positivos del evaluador en el evaluado con la que se identifica, o a proyectar aspectos negativos que el evaluador rechaza. (7)
- Efecto Recencia: Tendencia a recordar mejor los últimos desempeños, olvidando los anteriores. Fundamentada en su conducta más reciente y no por su desempeño a lo largo del período. (7)

- Efecto Primacía: Efecto contrario al de recencia, recuerdo de los desempeños anteriores. Fuerte latencia de las primeras impresiones, positivas o negativas. En ambas tendencias, la evaluación estará sesgada por las últimas actuaciones o por las primeras, sean estas positivas o negativas. (7)

No obstante, la existencia de una definición teórica de estos potenciales errores, es necesario señalar la complejidad agregada que constituye para la evaluación del desempeño su naturaleza subjetiva y dependiente de la acción consciente del evaluador. De ahí radica la importancia de contar con fundamento teórico aplicable en el proceso como metodología formal de evaluación.

### **Métodos tradicionales para la evaluación del desempeño**

Debido a la naturaleza y características de la cultura organizacional de las instituciones sanitarias, vale la pena señalar el impacto, positivo o negativo, que puede alcanzar la implementación procesos adecuados o equivocados de evaluación del desempeño, debido a la complejidad, interdependencia y jerarquización propias de las estructuras de recursos humanos al interior de las instituciones de salud (8).

Entendiendo la naturaleza intrínsecamente subjetiva de los procesos evaluatorios es vital seleccionar adecuadamente los métodos de evaluación con el fin de que los datos recogidos permitan una valoración real del cumplimiento de las funciones de cada trabajador (4).

No obstante, coexisten varios y distintos métodos para evaluar el desempeño funcionario<sup>v</sup>, cada uno de estos métodos difieren entre sí en cuanto a su objetivo, metodología y técnica de aplicación. Cada uno presenta fortalezas y debilidades en su ejecución, y aportan al proceso de evaluación del desempeño desde distintas perspectivas. Se debe aclarar, que no existe un método ideal de evaluación del desempeño, por lo que se hace necesario vincular varios métodos en forma complementaria de manera de lograr la evaluación real y objetiva con un enfoque sistémico y de dinamismo (9).

Debido a que no constituye una tarea fácil evaluar el desempeño de muchas personas en las organizaciones, utilizando criterios de equidad y justicia, y al mismo tiempo estimulándolas, varias organizaciones han creado sus propios sistemas de evaluación ajustados a las características particulares de sus funcionarios, no obstante, en la implementación de estas iniciativas, se debe permanentemente velar por los principios que velan la evaluación de los desempeños laborales, dentro de los cuales se incluyen la validez, confiabilidad, equidad, factibilidad y la flexibilidad (9).

Es importante señalar, la necesidad de considerar un enfoque tanto cuantitativo como cualitativo al momento de ejecutar el proceso evaluatorio, considerando tanto las competencias técnicas relacionadas con el cargo y las competencias genéricas o los comportamientos relacionados a ese cargo (10). Estudios realizados en América Latina, proponen una metodología específica para la evaluación de competencias laborales en salud, que incluye la identificación de competencias, diseño de perfiles de desempeño, determinación de necesidades de aprendizaje, diseño de instrumentos evaluatorios, y la realización de intervenciones educativas al grupo de trabajadores objetivo con un enfoque dialéctico y participativo (9).

Dentro de los métodos tradicionales más utilizados para la evaluación del desempeño se encuentran el método de escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y listas de verificación (6).

A continuación se profundizará sobre el método de escalas gráficas, el cual corresponde al método de elección para el proceso de evaluación del desempeño de personal del sector público de salud en Chile.

### **Método de Escalas Gráficas**

El método de escalas gráficas evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Es un método basado en una tabla de doble entrada, en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño. Los factores de evaluación son los criterios pertinentes o parámetros básicos para evaluar el desempeño de los trabajadores (6)..

El primer paso del proceso es la elección y definición de los factores de evaluación de desempeño que servirán como instrumento de comparación y verificación del desempeño de los trabajadores evaluados. Los factores de evaluación constituyen comportamientos y actitudes seleccionados y valorados por la organización. En consecuencia, los empleados que los presenten en mayor grado son aquellos que mejor desempeñan sus actividades. El número de factores de evaluación varía conforme a los intereses de cada organización (6).

Dentro de las fortalezas de este método es posible mencionar; la facilidad de construcción del instrumento de evaluación, aportando una visión gráfica y global de los factores de evaluación involucrados (6). Permite además, comparar fácilmente los resultados entregando retroalimentación respecto a los datos del evaluado (6).

En relación a las debilidades de este método se encuentran la superficialidad y subjetividad en la evaluación de desempeño dado su efecto generalizador de las características individuales de los trabajadores evaluados (6). Aporta rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación ya que limita los factores de evaluación al funcionar como sistema cerrado (6). No considera la participación activa del trabajador evaluado y evalúa solo el desempeño anterior (6). Su comprensión y utilización es compleja dada la subjetividad de los factores o criterios de evaluación, dependiendo del nivel de comprensión e interpretación del evaluador, agregando dificultad para la aplicación estandarizada de este instrumento a todos los trabajadores evaluados (6).

### **Contextualización del proceso de evaluación del desempeño del personal del sector público de salud chileno**

El sistema público de salud en Chile históricamente ha presentado una institucionalidad que resguarda y regula los procesos de evaluación del personal de salud. En el tiempo el Gobierno ha desarrollado diversas acciones orientadas a modernizar los sistemas de administración de los recursos humanos en el sector público con el fin de optimizar el funcionamiento de las instituciones públicas.



El gobierno ha enfatizado la importancia de que la gestión pública se sustente en conceptos que le otorguen coherencia ética y refuercen el sentido político y social de un Estado democrático, lo que significa revitalizar y enriquecer los principios del servicio público (11). Dentro de estos conceptos se encuentran; la probidad y responsabilidad, igualdad y transparencia, accesibilidad y simplificación, participación en la gestión y eficiencia y eficacia (11).

También se ha planteado como objetivo generar las oportunidades de progreso para los funcionarios públicos (11), donde los sistemas de evaluación de desempeño constituyen una herramienta esencial para el logro de mejores resultados a nivel individual e institucional (11).

Para comprender la situación actual de los procesos de evaluación del desempeño en el sector público, es indispensable realizar una revisión histórica de los contextos que han dado pie a la ejecución de estos procesos en el contexto nacional.

En el año 1995, la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo efectuó un diagnóstico a nivel nacional de los resultados de la aplicación de las calificaciones, tanto en aspectos cuantitativos como cualitativos. Con respecto a los primeros, se pudo constatar la concentración mayoritaria de los puntajes en la Lista Nº1. En cuanto a aspectos cualitativos, las mayores limitaciones se refirieron a la subjetividad del sistema, la dificultad para generar anotaciones de mérito, la percepción de bajo impacto en la carrera funcionaria y lo inadecuado de los factores y subfactores para algunos servicios (11). En ese diagnóstico la necesidad más reiterada fue la de dar a conocer la precalificación, lo que ayudaría, entre otras medidas, a atenuar la percepción de subjetividad y los efectos negativos sobre el clima laboral (11).

Remontándose a años anteriores, el DFL 338 de 1960 establecía que cada servicio podía tener su propio reglamento, por lo cual se encuentra en esos años un conjunto heterogéneo de factores y escalas de puntajes, además de una gran concentración de calificaciones con puntajes máximos, por lo que se deduce que esta situación forma parte de una “cultura arraigada por años” (11). Además, estos procesos evaluatorios no produjo “mayores efectos en el comportamiento de los funcionarios en cuanto a una mayor eficiencia y productividad” (11).

El artículo 49 de la Ley Nº 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, autoriza el dictamen de reglamentos especiales por Institución, adecuados a las necesidades y condiciones de cada organismo. Fija también otros aspectos del proceso, tal como la existencia de una Hoja de Vida (11).

El Sistema de Calificaciones de los funcionarios de las instituciones del gobierno central están regidos por los artículos 27 al 47 de la Ley Nº 18.834, que establece el Estatuto Administrativo y por el Decreto 1229 de 1992 del Ministerio del Interior, que contiene el Reglamento General de Calificaciones (11) y reglamentó el sistema actual de calificaciones, sujeto a ese cuerpo legal vigente (11).

La Ley Nº 18.834 modificada por la Ley Nº19.165 del año 1992, recogió diversos aspectos del DFL 338, no obstante, estableció un sistema de calificaciones único para todos los servicios, sustituyendo los sistemas de evaluación de los funcionarios públicos y municipales (12). Además instruye claramente respecto a la realización del proceso de calificación en cuanto al personal evaluado, evaluadores y etapas del proceso de calificación (12).

Dentro del proceso de modernización de las instituciones del Estado, el Gobierno y las organizaciones de trabajadores del sector público concordaron revisar los sistemas de calificaciones para perfeccionar su aplicación (11). La revisión de la normativa existente y la experiencia de aplicación del sistema permitió concluir que una manera eficaz de perfeccionarlo es, mediante el dictamen de reglamentos especiales de calificaciones por institución, adecuados a las necesidades y condiciones de cada entidad (11).

Para la elaboración de estos Reglamentos Especiales es necesario tener claridad acerca de que aspectos se pueden modificar por la vía reglamentaria. Dentro de las materias que NO son posibles de modificar por la vía reglamentaria se encuentran; el objetivo de la calificación, los efectos de las calificaciones VI, los funcionarios que deben ser calificados y los que están eximidos, la existencia de cuatro listas de calificaciones, las Juntas Calificadoras VII, el período a calificar y el calendario del proceso, los documentos básicos del sistema: Hoja de Vida de cada funcionario y Hoja de Calificación, las normas básicas sobre anotaciones de mérito y demérito, los recursos del proceso VIII, y la existencia de un escalafón y su vigencia.

Respecto a las materias factibles de establecerse mediante vía reglamentaria se encuentran; la definición de los factores y subfactores a calificar, las escalas de notas para evaluar factores y subfactores, las ponderaciones de cada factor o subfactor, las normas y formularios para la realización de informes de desempeño para los precalificadores, los procedimientos para la operación de las Juntas Calificadoras y las normas sobre elección del representante del personal.

Posteriormente en el año 1998 se promulgo la Ley Nº 19.553 que concede una asignación de modernización (13) y otros beneficios en relación a desempeños institucionales e individuales (11) (13). Para el cálculo de estas asignaciones se ha definido una composición, montos IX y condiciones de pago de tales asignaciones X ,así como la definición del personal a quien corresponde XI y no corresponde XII el pago de dicha asignación de modernización.

En el año 1998 se aprueba el Decreto 1.825 del Ministerio del Interior, el cual aprueba el Reglamento de calificaciones del personal afecto al estatuto administrativo, en cuanto a las disposiciones generales del proceso calificadorio, personal sujeto a calificación XIII, factores y subfactores de evaluación XIV, notas de evaluación, etapas, recursos y efectos de la calificación (14). Paralelamente, en el año 1998 se aprueba el Decreto 3.632 que aprueba el reglamento de calificaciones de los trabajadores contratados de acuerdo al código del trabajo para la aplicación del artículo 7° de la ley Nº19.553 (15).

En el año 2002 se promulga el Decreto 292 el cual aprueba el siguiente Reglamento Especial de Calificaciones para el Personal de la Subsecretaría de Salud Pública y de la Subsecretaría de Redes Asistenciales (16). Este reglamento establece las normas especiales sobre la calificación del personal perteneciente a ambas Subsecretarías. Rige en forma supletoria las normas contenidas en el decreto supremo Nº1.825 de 1998 del Ministerio del Interior, que contiene el Reglamento de Calificaciones del Personal afecto al Estatuto Administrativo (16). Este reglamento establece modificaciones al diseño de documentos para la evaluación, los factores y subfactores a evaluar XV, las notas y conceptos a través de las cuales se realiza la evaluación y la ubicación de los funcionarios en distintas listas de evaluación de acuerdo al puntaje obtenido, además de los antecedentes a presentar para continuar el proceso evaluatorio.

En el año 2003 se promulga la Ley 19.882 que regula la nueva política de personal a los funcionarios públicos. A través de esta ley se plantean modificaciones a las remuneraciones, beneficios, bonificaciones por retiro, beneficios a los beneficiarios, financiamiento de la administración y lo relativo a la Alta Dirección Pública (17).

Finalmente, en el año 2007, se promulga la Ley 20.212, la que modifica las leyes Nº 19.553, Nº 19.882 y otros cuerpos legales, con el objeto de incentivar el desempeño de los funcionarios públicos (18).

## **Conclusiones**

En Chile, para la realización de la evaluación del desempeño en organismos públicos, deben seguirse pautas establecidas por el estado. Este ejercicio obedece a que Chile permanentemente ha presentado una institucionalidad legal que rige y resguarda la evaluación del desempeño de los recursos humanos del sector público de salud, sin embargo, existen aún algunos desafíos pendientes de subsanar en este ámbito.

En relación a la situación actual de los recursos humanos sanitarios es necesario considerar los siguientes desafíos para la realización de un proceso de evaluación del desempeño exitoso. Es indispensable hacer hincapié en el protagonismo de un comportamiento ético en la evaluación del desempeño del personal, dado el impacto positivo o negativo que constituyen estas evaluaciones en los trabajadores. La percepción de equidad y justicia por parte de los evaluados es condición vital a preservar. La ética de la evaluación del desempeño, es decisiva para una organización que pretenda ser competente y debe hacerse explícita en especial a los evaluadores quienes ejercen directamente este rol.

Considerar la aplicación de metodologías cualitativas para la evaluación, dado el componente subjetivo intrínseco que conlleva el proceso evaluatorio, disminuyendo así la tendencia a sobrevalorar la evaluación cuantitativa de los desempeños y subvalorando las competencias genéricas no objetivables bajo esta metodología.

Se requiere implementar políticas de mejoramiento continuo del proceso a través de la capacitación sistemática a los evaluadores para disminuir las brechas en la realización

de este procedimiento, empoderando así al evaluador como facilitador del proceso de evaluación, descartando el carácter punitivo atribuido a este proceso y potenciándolo como una importante herramienta para la gestión de personas en salud, en su condición de recurso protagonista y escaso para la gestión sanitaria.

Se debe velar por la formalización general del procedimiento de evaluación y fomentar el empoderamiento y participación de los trabajadores en el proceso de evaluación de su propio desempeño, entendido como una oportunidad de mejora y crecimiento y no como una amenaza laboral, de manera de alcanzar participativamente los objetivos organizacionales y así como los objetivos para los cuales ha sido creada esta importante herramienta de gestión de personas.

### Referencias Bibliográficas

1. Solimano G. Una mirada hacia el futuro en la salud pública. Importancia de los Recursos Humanos. Santiago: Escuela de salud Pública. Universidad de Chile, XI Escuela Internacional de Verano; 2009.
2. Organización Mundial de la Salud. Observatorio Regional de Recursos Humanos de Salud. [Online].; 2016 [cited 2016 Enero 3]. Available from: <http://www.observatoriorh.org/?q=node/554>.
3. Milos H P, Borquez P B, Larrain S Al. La "Gestión del Cuidado" en la legislación chilena: interpretación y alcance. Ciencia y Enfermería. 2010; XVI(1): p. 17-29.
4. Delahanty More D. La autoevaluación hacia la mejora del desempeño laboral. [Online].; 1995 [cited 2012 Enero 29].
5. Salgado J, Cabal A. Evaluación del Desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Análisis de las propiedades Psicométricas. [Online].; 2011 [cited 2012 Enero 29]. Available from: [http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1576-59622011000200001script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1576-59622011000200001script=sci_arttext&tlng=pt).
6. Chiavenatto I. Gestión del Talento Humano Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana; 2002.
7. Fundación Universitaria Iberoamericana FUNIBER. Evaluación del desempeño por competencias; 2011.
8. Johansen O. Introducción a la Administración en Instituciones de Salud Santiago de Chile: Editorial Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Universidad de

Chile; 2003.

9. Urbina Laza O. Metodología para la evaluación de las competencias laborales en salud. Revista Cubana de Salud Publica. 2010; 32(2): p. 165-174.
10. Tovar Martinez FJ, Revilla Castro JC. Supuesta neutralidad de la evaluación por competencias. Revista Internacional de Organizaciones. 2010;(5): p. 109-126.
11. Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública. Reglamentos Especiales de Calificaciones. Guía Metodológica para los Servicios Públicos. [Online].; 1998 [cited 2017 Marzo 9. Available from: [http://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/documentos/articulos-65818\\_recurso\\_1.pdf](http://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/documentos/articulos-65818_recurso_1.pdf).
12. Ministerio del Interior. Ley 19165. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. [Online].; 1992 [cited 2017 Marzo 9. Available from: <http://www.leychile.cl/Navegar?idLey=19165>.
13. Ministerio de Hacienda. Ley 19553. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. [Online].; 1998 [cited 2017 Marzo 9. Available from: [https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=93381&idParte=0&a\\_int\\_=True](https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=93381&idParte=0&a_int_=True).
14. Ministerio del Interior. Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. Decreto 1825. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. [Online].; 1998 [cited 2017 Marzo 9. Available from: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=124035>.
15. Ministerio del Interior. Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. Decreto 3632. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. [Online].; 1999 [cited 2017 Marzo 9. Available from: <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=130648>.
16. Ministerio de Salud. Decreto N°292. Reglamento Especial de Calificaciones para el Personal de la Subsecretaría de Salud Pública y de la Subsecretaría de Redes Asistenciales. [Online].; 2002 [cited 2017 Marzo 28. Available from: [juridico1.minsal.cl/DECRETO\\_292\\_02.doc](http://juridico1.minsal.cl/DECRETO_292_02.doc).
17. Ministerio de Hacienda. Ley 19.882. Regula nueva política de personal a los funcionarios que indica. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. [Online].; 2003 [cited 2017 Marzo 9. Available from: <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=211480>.
18. Ministerio de Hacienda. Ley 20212. Modifica las Leyes N° 19.553, N° 19.882, y otros cuerpos. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. [Online].; 2007 [cited 2017 Marzo 9. Available from: <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=264166>.

## Notas al final

<sup>i</sup> Solimano Giorgio. Una mirada hacia el futuro en Salud Pública. Importancia de los Recursos Humanos. XI Escuela Internacional de Verano. Escuela de Salud Pública Universidad de Chile. 2009

<sup>ii</sup> Particularmente, para el caso del personal de enfermería cabe destacar el alto impacto social que representa la profesión, considerando que “los servicios de enfermería en un hospital representan más del 70% de las intervenciones y una parte significativa del presupuesto hospitalario” (3)

<sup>iii</sup> En Salgado J, Cabal A. Evaluación del Desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Analisis de las propiedades Psicometricas. [Online].; 2011 [cited 2012 Enero 29. Available from: [http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1576-59622011000200001script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1576-59622011000200001script=sci_arttext&tlng=pt).

<sup>iv</sup> En Salgado J, Cabal A. Evaluación del Desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Analisis de las propiedades Psicometricas. [Online].; 2011 [cited 2012 Enero 29. Available from: [http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1576-59622011000200001script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1576-59622011000200001script=sci_arttext&tlng=pt).

<sup>v</sup> Dentro de los métodos tradicionales más utilizados para la evaluación del desempeño se encuentran, entre otros, el método de selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos, listas de verificación y método de escalas gráficas (6).

<sup>vi</sup> Dentro de los efectos de estas calificaciones se encuentran las bases para el ascenso, los estímulos y la eliminación del servicio.

<sup>vii</sup> Respecto a las Juntas calificadoras trata sobre su composición, atribuciones y funcionamiento.

<sup>viii</sup> Dentro de los recursos del proceso se encuentran el derecho a apelación ante el jefe superior de la institución y el derecho a reclamo ante la Contraloría General de la República.

<sup>ix</sup> La composición de la asignación de modernización comprende; un componente base. (artículo 5º), un incremento por desempeño institucional (artículo 6º), y un incremento por desempeño individual, (artículo 7º) (11) (13).

<sup>x</sup> La asignación será pagada a los funcionarios en servicio a la fecha de pago, en cuatro cuotas, en los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre de cada año (11). El monto a pagar en cada cuota, será equivalente al valor acumulado en el trimestre respectivo, como resultado de la aplicación mensual de esta asignación. El personal que deje de prestar servicios antes de completarse el trimestre respectivo, tendrá derecho a la asignación en proporción a los meses completos efectivamente trabajados. La asignación será tributable e imponible para efectos de salud y pensiones (11).

<sup>xi</sup> Se concede una asignación de modernización a los personales de planta y a contrata, y a los contratados conforme al Código del Trabajo, a los trabajadores de las instituciones regidas por las normas remuneracionales del Decreto Ley Nº 249, de 1974, incluyendo a las autoridades ubicadas en los niveles A, B y C; del Servicio de Impuestos Internos y de la Dirección del Trabajo (11).

<sup>xii</sup> No corresponde esta asignación a los trabajadores de las entidades mencionadas en la Ley Nº 19.490; del Consejo de Defensa del Estado y de la Comisión Chilena de Energía Nuclear. Tampoco corresponderá esta asignación a los funcionarios afectos a la Ley Nº 15.076, ni al personal civil de los Servicios de Sanidad de las Fuerzas Armadas regidos por el decreto Ley Nº 249, de 1974. Todos los anteriores por tener otros sistemas remunerativos. Finalmente, la ley establece también algunas asignaciones especiales, una bonificación compensatoria y en sus disposiciones transitorias, un incentivo especial para los funcionarios con requisitos para jubilar (11).

<sup>xiii</sup> Según lo que indica el artículo N°2 del Decreto 1825/98, Reglamento de Calificación de la Administración del Estado, el personal sujeto a calificación, es decir, todos, los funcionarios, incluido el personal a contrata, serán calificados anualmente en una de las siguientes listas: Lista N°1 de distinción, Lista N°2 Buena, Lista N°3 condicional, Lista N°4 de eliminación.” (Instructivo General para la evaluación del personal no académico de la Universidad de Chile, 1999: s/p).

<sup>xiv</sup> Dentro de los factores a evaluar se encuentran los factores; Rendimiento, Condiciones Personales y Comportamiento Funcionario (14).

<sup>xv</sup> Los factores y subfactores que se evalúan corresponden a; rendimiento y calidad, condiciones personales, comportamiento funcionario y supervisión (16).