



MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El presente documento se ha elaborado con la finalidad de servir de guía para la elaboración de un Manual de actuación para el Proceso Evaluación del Desempeño.

Este manual es personalizable, es decir que con pequeños ajustes en sus etapas y procedimientos, puede adaptarse a empresas que necesiten formalizar sus procedimientos de Evaluación del personal.

Es importante hacer presente que en este Manual se encuentra implícito un Modelo de Gestión del Desempeño, que responde al enfoque teórico y filosófico con que el **Centro de Estudios Organizacionales, CEO Consultores**, aborda sus asesorías en las empresas clientes.

1. FUNDAMENTO:

La EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global y ajuste del empleado en relación al cargo que desempeña.

El proceso de GESTIÓN DEL DESEMPEÑO, a través de relación Jefe – Colaborador, permite a cada miembro de la organización saber qué se espera de él, tanto desde el punto de vista de objetivos cuantitativos (resultados a lograr), como desde los objetivos cualitativos (competencias a desarrollar o comportamientos a corregir).

Este proceso se fundamenta en el convencimiento de que todo trabajador tiene interés y necesidad de conocer y entender la evaluación que el jefe inmediato hace de su desempeño, a fin de realizar (o dejar de realizar) las acciones adecuadas para desempeñar mejor su trabajo y proyectarse laboralmente.

Lo anterior permite a la empresa tener un mapa de su capital humano, orientar requerimientos de capacitación, identificar trabajadores talentosos, gestionar la movilidad interna y alinear las compensaciones con el Mérito.



2. OBJETIVO:

Establecer un proceso sistemático y operacional que permite alinear la estrategia organizacional con el desempeño y desarrollo de las personas y mejorar de forma continua el rendimiento de la organización.

3. ALCANCE:

Este proceso aplica a todos los trabajadores de la empresa, con excepción de Gerentes, quienes son evaluados de manera permanente por el Directorio, con plazos y criterios diferentes al resto de la organización.

Asimismo, el resultado de este proceso es fuente de información crítica para gestionar la movilidad interna, la capacitación y compensaciones.

4. RESPONSABLES:

- **Subgerencia Gestión de Personas.**

Es el área responsable de administrar el ciclo anual de Evaluaciones, elaboración del Plan Individual de Desarrollo (PID) y capacitar a las jefaturas y colaboradores en el modelo de Gestión del Desempeño, sus procedimientos y etapas.

- **Gerentes y Subgerentes de Área:**

Liderar, en sus respectivas áreas de responsabilidad, los procesos anuales de Evaluación y permanentes de Gestión del Desempeño, mediante la guía, orientación y feedback a las personas.

Revisar y validar que las evaluaciones realizadas por las jefaturas directas, bajo su dependencia, sean justas y correctamente fundamentadas, de modo que se garantice un proceso creíble y en consecuencia efectivo para la organización.

- **Jefes directos:**

Son los primeros responsables de dar guía, orientación y feedback a sus colaboradores. Deben conocer a cada uno de los integrantes de sus equipos de trabajo, descubrir sus fortalezas y sus oportunidades de desarrollo, para darlas a conocer de manera personal e individual mediante conversaciones de feedback permanente y mediante los procesos anuales de Evaluación del Desempeño y elaboración de los PID.

- **Colaboradores:**

Son los primeros responsables de su desarrollo y crecimiento laboral. Para ello deben solicitar y escuchar el feedback que le entregue su jefatura directa y utilizarla para concordar anualmente, con su jefatura, un Plan Individual de Desarrollo (PID). Deben iniciar el proceso de Evaluación del Desempeño, mediante una Autoevaluación que presentará y conversará a su jefatura directa.



5. DEFINICIONES:

Gestión del Desempeño: Gestionar el Desempeño implica administrar el círculo virtuoso que surge de las acciones de **PLANIFICAR** el desempeño individual, en concordancia con las cualidades personales, metas de resultados del área y desafíos de superación de brechas, para luego **GUIAR** el desempeño del colaborador a través de conversaciones y feedback frecuente y finalmente, **EVALUAR** el desempeño, tanto desde la perspectiva de la jefatura como de la mirada del propio trabajador, para volver a iniciar, a través del PID una nueva planificación.

De esta manera, se busca promover el mejor desempeño del colaborador, en un cargo específico durante un periodo determinado.

Plan Individual de Desarrollo (PID): Corresponde al plan consensuado entre Colaborador y Jefe Directo para lograr un desempeño que aporta en los logros organizacionales, y coherente con las aspiraciones personales de crecimiento y desarrollo laboral. Se traduce en un formulario donde se expresan los compromisos del trabajador de mejoramiento de competencias, que son validados por su jefe.

Autoevaluación: Corresponde a la primera etapa de la Evaluación del Desempeño y se traduce en un formulario, donde el colaborador trabaja con la guía de su jefe en identificar fortalezas y oportunidades de mejora. Esta es considerada una de las prácticas que mayor aporte hace a la salud organizacional, ya que contribuye a disminuir, sino eliminar, el efecto amenazante que las evaluaciones tienen en la sociedad actual.

Evaluación del Desempeño: corresponde al proceso formal en el cual se califica el nivel de aporte del colaborador a las metas y resultados del área de trabajo, identificando, a través de la calificación, el nivel mostrado de conocimientos, habilidades y cualidades personales, necesarias para contribuir de manera efectiva a esos resultados.

Factores de Evaluación: Son los aspectos a evaluar. (se proponen dimensiones más habitualmente utilizadas. De acuerdo a valores, costumbre y usos de la organización se pueden “construir” y utilizar otros factores)

- **CONTRIBUCIÓN A METAS Y RESULTADOS:** Logro de resultados o aporte al logro de resultados del área donde trabaja.
 - **Resultados:** Logra los resultados. Hace su trabajo a tiempo. Entrega y termina sus trabajos dentro de los plazos establecidos.
 - **Ahorro de costos:** Es el cuidado de los recursos de la empresa y los asignados para realizar el trabajo. Trabaja con responsabilidad, de manera ordenada sin generar desperdicios y de manera diligente, cuidando el tiempo propio y el de los demás.
 - **Calidad:** Cumplimiento de los compromisos, tanto con su jefatura, como con personas de otras áreas. Realización del trabajo con un mínimo o ausencia de errores.



- **COMPETENCIAS PARA EL CARGO:** Esto se refiere a la manera o forma en que logra resultados. Conocimientos y habilidades utilizadas.
 - o **Competencias Laborales (oTécnicas):** Manejo de conocimientos y habilidades técnicas requeridas para el cargo.
 - o **Competencias Interpersonales:** Comunicación y colaboración en el equipo, de acuerdo a su rol o cargo que desempeña.

- **RESPONSABILIDAD LABORAL:** Respeto y promoción de valores declarados en el Reglamento Interno y en las políticas y normativas de la empresa.
 - o **Ajuste a los Valores Organizacionales:** Su comportamiento se ajusta a los valores declarados en el Reglamento Interno, priorizando siempre el bien común, la excelencia y el respeto a los demás.
 - o **Respeto por las Normas Contractuales y las de Seguridad:** Cumple los reglamentos, obligaciones y prohibiciones establecidas.

Se sugiere que los factores evaluados tengan alguna ponderación, la que debería construirse con participación de los líderes que tendrán la responsabilidad de evaluar.

Ponderación :	Factor	Coficiente
	Cumplimiento de Metas	40%
	Competencias para el Cargo	35%
	Responsabilidad Laboral	25%
	TOTAL	100%

En el caso de personas que ocupan posiciones de Liderazgo (Supervisores, Jefes, Subgerentes, Gerentes) se agregará el Factor GESTIÓN DE PERSONAS, que puede comprendes los siguientes subfactores:

- **Liderazgo:** Capacidad para ejercer influencia en colaboradores, generando motivación y trabajo en equipo, para el logro de los resultados de su área.
- **Gestión del Desempeño:** Medida en que la jefatura asume rol de guiar, cuidar y planificar el desempeño de las personas de acuerdo a la metodología que aquí se describe.

Ponderación:	Factor	Coficiente
	Cumplimiento de Metas	30%
	Competencias para el Cargo	25%
	Responsabilidad Laboral	15%
	Gestión de Personas	30%
	TOTAL	100%



Escala de Evaluación: Todo proceso de evaluación requiere un sistema de calificaciones estandarizado, que permita identificar y diferenciar bien a las personas de alto desempeño con las de menor desempeño. Esta calificación tiene como primer propósito dar feedback al propio evaluado sobre sus fortalezas y oportunidades de mejora, pero también se utilizarán para tomar decisiones en los demás sistemas de Gestión de Personas (Movilidad Interna, Capacitación, Compensaciones).

La escala utilizada, será Conceptual y se representará mediante una Letra:

CONCEPTO	LETRA	SIGNIFICADO
Sobresaliente	S Nivel 5	Su desempeño supera siempre o casi siempre las exigencias definidas para el cargo, convirtiéndose en un referente, ejemplo y/o modelo de conducta, reconocido por todos a nivel empresa. Enseña y refuerza en pares y superiores comportamientos y conocimientos del Subfactor evaluado. Ya alcanzó el máximo nivel de desarrollo en este subfactor, por tanto, no requiere capacitación en éste ámbito de desempeño.
Excelente	E Nivel 4	Su desempeño en algunas ocasiones supera las exigencias definidas para el cargo, entregando valor agregado al área donde se desempeña. En el subfactor evaluado es referente, modelo y guía para su pares, dentro del área de trabajo. Alcanza un muy buen nivel de desarrollo en éste subfactor, por tanto, no se recomienda capacitación.
Bueno	B Nivel 3	Su desempeño siempre o casi siempre cumple las exigencias definidas para el cargo. En el subfactor evaluado se observan comportamientos y conocimientos adecuados para ejercer bien su cargo. Alcanza un buen nivel de desarrollo en éste subfactor, no obstante, para llegar a niveles de excelencia se recomienda capacitación formal o entrenamiento guiado en el puesto de trabajo.
Regular	R Nivel 2	Su desempeño en varias ocasiones no cumple las exigencias definidas para el cargo, observándose algunas brechas y aspectos de mejora para el pleno cumplimiento del subfactor. Alcanza un nivel mínimo aceptable de desarrollo en este subfactor, por lo tanto, requiere capacitación, supervisión y/o guía para mejorar el respectivo ámbito de desempeño.
Deficiente	D Nivel 1	Su desempeño habitualmente no cumple las exigencias definidas para el cargo. Tiene dificultades o demoras para superar brechas y falencias de comportamientos y/o conocimientos contenidos en el subfactor evaluado. Alcanza un nivel de desarrollo insuficiente en éste subfactor. Requiere capacitación y supervisión estrecha.

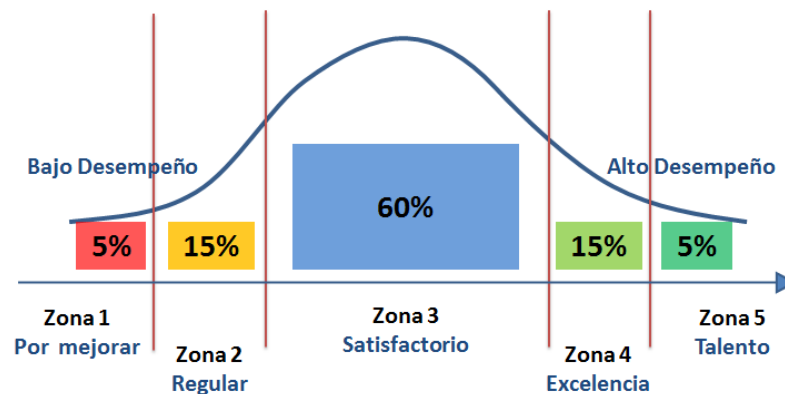
Nótese que esta corresponde a una escala por “rúbrica”. De acuerdo a la madurez de la organización y de los evaluadores puede utilizarse escalas más sencilla, tales como, escalas apreciativas, tipo Liker, de frecuencia, etc.

Una vez calificados todos los colaboradores que cumplen condiciones para ser evaluados, se procederá a dar feedback a cada persona y en base a estas conversaciones se elaborara el PID que guiará los desafíos de desempeño y superación de brechas en un nuevo periodo.

Feedback (Conversaciones de Feedback): Son las conversaciones que debe sostener frecuentemente cada jefatura directa con sus colaboradores con el definido propósito de escuchar al trabajador y de dar a conocer la apreciación que el jefe tiene del desempeño y de los aprendizajes que ha tenido y que es necesario tener para mejorar la contribución al logro de resultados del área. Esta conversación se formaliza una vez al año, con ocasión de: Autoevaluación, Evaluación y confección del PID.

Ciclo de Evaluación: Si bien las conversaciones de feedback deben ser frecuentes y por lo tanto no tienen calendario, la Evaluación del Desempeño es un acto formal que se hace en el último trimestre de cada año. La evaluación debe referirse a un periodo completo de 12 meses o menos si el colaborador es nuevo dentro del equipo de trabajo. En consecuencia, los fundamentos de las evaluaciones deben considerar todos los hechos o situaciones relevantes ocurridas en el periodo anual.

Nivel de Desempeño (Zona de Desempeño): Como todo sistema de evaluación, las calificaciones recibidas y expresadas con letras se traducirán en un puntaje (ejemplo: del 5 al 1). Este puntaje final se utilizara para hacer, dentro de cada área (subgerencia o Gerencia) un ranking, encabezado por la persona de mejor o más alto desempeño, hasta la de menor desempeño y luego se normalizan:



La calificación que se recibe del jefe directo, nos permite saber la posición relativa de nuestro desempeño dentro del equipo de trabajo. La Zona de Desempeño nos permite tener conocimiento de nuestra posición relativa, respecto de toda la empresa.

 <p>Centro de Estudios Organizacionales Consultores</p> <p>Elaborado por Alberto Cerda Letelier</p>	MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	<p>VERSION: 1 PAGINAS: 7 de 11</p>
--	---	--

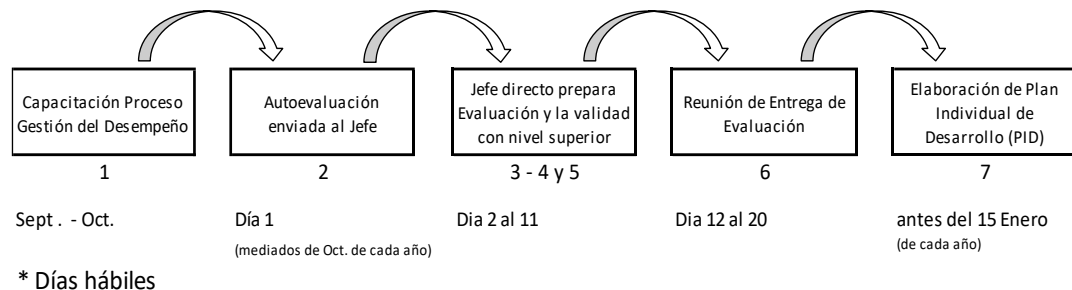
6. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO:

Aunque la Gestión del Desempeño es un proceso continuo, se pueden distinguir 8 hitos o momentos claves. Algunos son contiguos e inmediato uno después del otro, por lo que en el calendario se expresan como una sola etapa:

1. **Capacitación en el Modelo de Gestión del Desempeño:** Todos los años, entre los meses de Septiembre a Octubre la Subgerencia Gestión de Personas realizará una o varias capacitaciones a fin de reforzar las competencias necesarias para llevar adelante el proceso y generar un entendimiento común de los conceptos utilizados.
2. **Autoevaluación:** En esta etapa es cuando se logra el involucramiento de cada uno de los trabajadores en el propósito de observar el desempeño y vincularlo con los resultados que requieren las áreas. Se establecen las primeras conversaciones de feedback en la relación Jefe-Colaborador.
3. **Compartir la Autoevaluación con el Jefe directo:** La autoevaluación es un proceso formal que se cierra cuando el formulario lleva las firmas de ambos (Jefe – Colaborador). Esta etapa testifica que se ha producido conversación, intercambio de visiones, entrega de justificaciones y evidencias de desempeño, lo que garantiza que la evaluación se hará habiendo escuchado al evaluado.
4. **Evaluación del Desempeño:** Teniendo en cuenta la autoevaluación de cada colaborador, la jefatura directa procederá a plasmar su apreciación del desempeño en un formulario, poniendo nota a cada factor y subfactor con el sistema de letras ya señalado.
 - Toda calificación distinta a “B; Buena”, deberá ser justificada describiendo antecedentes, situaciones o hechos verificables.
5. **Revisión de la Evaluación por el nivel superior:** La evaluación, antes de ser presentada al colaborador debe ser revisada y consensuada con el jefe del jefe. De esta manera el nivel superior se involucra, guiando, orientando y/o corrigiendo la forma en que el jefe directo realiza las evaluaciones.
6. **Entrega de los resultados de la evaluación al colaborador:** Se realiza de manera formal mediante una reunión en la cual se da feedback al colaborador.
7. **Elaboración del PID:** Dentro del mes siguiente a la evaluación cada colaborador, basado en la Autoevaluación y en la Evaluación recibida, debe consensuar con su jefatura un Plan Individual de Desarrollo (PID). En este PID se debe consignar las Fortalezas y las acciones necesarias para ejercitarlas y mantenerlas, las Oportunidades de Mejoras y las acciones comprometidas para superarlas. Asimismo, con la jefatura se acuerdan los compromisos de Metas, que podrán ser un máximo de tres en las cuales se involucrará colectiva (de grupo) o individualmente el colaborador.

8. Seguimiento, Orientación y Guía: Corresponde al proceso continuo y permanente a través del cual el jefe Directo Guía al Colaborador para que cumpla con el PID.

CALENDARIO:



AUTOEVALUACIÓN:

Este documento que da soporte a la Autoevaluación, permite que la evaluación posterior hecha por el jefe ocurra habiendo “escuchado” al evaluado. Además su estructura es una forma de guiar a la personas en la auto observación, llevándolo primero a identificar los logros, para que desde ahí el trabajador identifique sus fortalezas. Asimismo, se identifican Brechas de Desempeño, para que desde ahí se identifiquen las Oportunidades de mejora.

LOGROS RELEVANTES DEL PERIODO: Vinculado al cumplimiento del propósito de su cargo y el aporte al cumplimiento de las metas del área. (Describir cada Logro y referirse a su nivel de participación y aporte).

FORTALEZAS: Describir en términos de actitudes, aptitudes, habilidades y conocimientos los puntos fuertes de su desempeño que le pueden ayudar al cumplimiento del propósito de su cargo y aportar al cumplimiento de las metas del área.

BRECHAS RELEVANTES DEL PERIODO: Vinculado al cumplimiento del propósito de su cargo y el aporte al cumplimiento de las metas del área. (Describir logros precarios o resultados insuficientes respecto de metas y objetivos en los cuales se tiene algún grado de responsabilidad).

OPORTUNIDADES DE MEJORA: Describir en términos de actitudes, aptitudes, habilidades y conocimientos los aspectos necesarios de mejorar y las brechas entre el desempeño actual e ideal, en relación al cumplimiento del propósito de su cargo y su aporte al cumplimiento de las metas del área.

PROPUESTA DE ACCIONES DE MEJORAMIENTO. Estas propuestas serán revisadas con su Jefe Directo para elaborar posteriormente Compromisos del Plan Individual de Desarrollo.