



UNIVERSIDAD
ACADEMIA
DE HUMANISMO CRISTIANO

DIRECCIÓN DE
**RECURSOS
HUMANOS**

Manual

Evaluación de desempeño

Proceso para trabajadores/as
administrativos y de servicios

2023

Actualización Noviembre, 2023

Contenido

PRESENTACIÓN	2
INTRODUCCIÓN.....	3
JUSTIFICACIÓN.....	6
OBJETIVOS DEL MANUAL	7
REGULACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	8
¿QUÉ SE ENTENDERÁ POR EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA UAHC?	8
¿PARA QUÉ EVALUAR EL DESEMPEÑO?	8
OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	9
OBJETIVO GENERAL.....	9
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
NORMATIVA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	10
¿QUIÉNES SERÁN EVALUADOS?.....	12
¿CUÁNDO SE REALIZARÁ EL PROCESO EVALUATIVO?.....	14
DIMENSIONES A EVALUAR.....	14
COMPETENCIAS INSTITUCIONALES	14
FACTORES DE DESEMPEÑO.....	16
¿CÓMO SE REALIZARÁ LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?.....	18
PROCEDIMIENTO	21
USOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	23
ALCANCES Y LIMITACIONES DEL PRESENTE MANUAL.....	24
DOCUMENTOS.....	24

PRESENTACIÓN

El presente Manual busca consolidar un modelo de evaluación de desempeño en la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, orientado desde el **Sistema de Gestión para el Desarrollo de Personas** implementado por la Dirección de Recursos Humanos para los trabajadores/as administrativos/as de la institución, comprendiendo que este proceso permite orientar, monitorear, revisar, desarrollar y mejorar la gestión y desarrollo de las personas y conseguir a su vez los objetivos, metas y/o resultados tanto de estas como de la propia institución.

Así, se enmarca en lo que es el proceso de evaluación a trabajadores/as administrativos/as de la Universidad Academia Humanismo Cristiano con el objetivo de actualizar y formalizar los procesos de administración en la gestión de desarrollo de personas y avanzar en el desarrollo organizacional de la institución.

Este Manual consta de siete apartados. Un **primer apartado** introductorio en el cual se describen los antecedentes de la Universidad sobre la preocupación que ha existido en torno al desarrollo de las trayectorias de los trabajadores/as de la UAHC. Luego, un **siguiente apartado** de justificación respecto de la relevancia de implementar un proceso de evaluación de desempeño para una organización. Un **tercer momento**, en donde se demarcan los objetivos que persigue el presente Manual. El **cuarto apartado**, refiere a la regulación del proceso evaluativo, esto es, lo que se comprenderá por evaluación de desempeño en la Universidad, los objetivos de esta, las normas que estructuran su proceso, quienes serán evaluados, su periodicidad, la forma en que se llevará a cabo y los usos de la información de la evaluación. Un **quinto momento**, en que se desglosa el procedimiento de todo el proceso, considerando las etapas, secuencia, responsables, instancias implicadas, entre otros. Y finalmente, un **último apartado** en donde se declaran los alcances y limitaciones del Manual y del proceso evaluativo.

Esta Manual tiene vigencia a partir del 15 de mayo de 2017. Todas las modificaciones que sean efectuadas al presente Manual deberán ser revisadas por la Dirección de Recursos Humanos de la institución y entrarán en vigencia una vez aprobadas por la misma.

REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN	
Revisado por: Daniel Arriagada S.	Aprobado por: Claudia Olmedo C.
Unidad de Desarrollo Organizacional y Bienestar	Directora Recursos Humanos
Fecha: 6 de noviembre, 2023	Fecha: 13 de noviembre, 2023

INTRODUCCIÓN

Los antecedentes respecto del desarrollo de las trayectorias de los trabajadores/as que trabajan en la UAHC (se resumen en el **cuadro 1**) se remontan desde la **Comisión de Desarrollo de los trabajadores/as** que se instituyó a propósito del Claustro organizado el año 2006, en donde se desglosaron propuestas o recomendaciones relacionadas a diseñar e implementar dos ámbitos: una carrera funcionaria basada en competencias y desempeño, y un programa de capacitación y desarrollo de los trabajadores/as (Plan Estratégico Institucional 2011-2015, p.16).

Más tarde, el año 2008 mediante la elaboración del **Plan de Mejoramiento 2008-2012** en el contexto del Informe de Autoevaluación Institucional realizado, se detectaron debilidades y fortalezas, así como propuestas considerando nudos críticos, objetivos y plazos, entre los que destaca la ausencia de una carrera funcionaria administrativa en la Universidad (Plan Estratégico Institucional 2011-2015, p.17).

Luego, a partir del desarrollo del **Plan Estratégico Institucional 2011-2015**, en donde se definen cuatro ámbitos estratégicos con políticas institucionales para cada una de ellos, se identifica particularmente el ámbito estratégico cuatro denominado "Gestión institucional para el sustento en el tiempo de la UAHC", para el cual se formula la política institucional *"Efectividad de la gestión institucional universitaria incentivando una actualización permanente de las capacidades de gestión en nuestro capital humano de la UAHC"*. Como resultado de esto, la Universidad se planteó objetivos estratégicos y de gestión para dar cuenta de lo anterior, sobre todo en lo referido en los puntos 4.3, 4.4 y 4.4.2 (Plan Estratégico Institucional 2011-2015, p. 49).

Resulta importante considerar también para los antecedentes las negociaciones colectivas con el sindicato de trabajadores/as de la Universidad en las que el concepto de carrera funcionaria fue uno de elementos que formaron parte de la discusión y acuerdo. Desde el año 2012 y 2014 fue considerado dentro del **Contrato Colectivo de Trabajo**, comprometiendo a la Universidad a continuar con el proceso de implementar la carrera funcionaria. Dos años más tarde, durante la negociación colectiva del año 2016 se acordó que *"siendo una facultad privativa del empleador la administración del personal contratado, sólo se consignará en este documento a modo de información y compromiso"* (Contrato Colectivo de Trabajo 2016, p. 10), responsabilizando a la Universidad, con independencia del sindicato, la culminación del proceso comprometido.

Así, finalmente a fines del año 2016, en el marco de una consultoría practicada en la institución se crea un **Comité** para los fines antes señalados, integrado por el Secretario General, el Director de Administración y Finanzas, la Jefa de Recursos Humanos de la fecha, todos pertenecientes a la Universidad, y un Consultor externo, cuyo objetivo fue realizar una revisión, formalización, normalización y regulación del proceso organizacional presente en la UAHC, lo que involucró descripción, evaluación de cargos, además de definición de niveles de cargos, análisis de remuneraciones, y por último establecer la formulación de una propuesta de evaluación de desempeño para los trabajadores/as de la institución.

A consecuencia de esto, en el mes de enero 2017 se llevó a cabo una **"Prueba Piloto"**, que se realizó con la finalidad de recibir observaciones y sugerencias de mejora del instrumento de evaluación de desempeño, en forma previa a la aplicación definitiva a todos los trabajadores/as pertenecientes al Rol General de la Universidad, prevista a partir del transcurso del año 2017.

Durante el año 2018 y 2019 se resuelve reestructurar el proceso de evaluación de desempeño, esta vez desarrollado desde el **enfoque por competencias**, contemplando por tanto no sólo las tareas o funciones de cada cargo para la valoración del desempeño; sino que además considerando las competencias transversales y específicas esperables para cada cargo en la Universidad.

A partir del año 2020, principalmente debido al contexto de pandemia que obliga a adaptar los diferentes procesos en gestión de personas, entre otros, se establece mantener el enfoque por competencias, pero reduciéndolo a aquellas de carácter institucional exclusivamente, añadiendo para la medición más específica **factores de desempeño**.

El año 2021, aún con modalidad a distancia, y con una dificultad transversal que persistía desde los anteriores procesos de evaluación, relativo principalmente a la alta rotación de trabajadores/as en cargos de jefatura, se plantea ejecutar procesos de evaluación simultáneos y diferenciados según un criterio: determinar el inicio de la evaluación para cada trabajador/a según el cumplimiento del criterio temporal de la jefatura y del trabajador/a. Vale decir, el criterio ahora para dar inicio a la evaluación de desempeño estará determinado al **cumplimiento temporal de 6 meses de relación laboral jefatura-trabajador/a**. Permitiendo con lo anterior, asegurar el debido procesos para todos/as los/as trabajadores/as.

Cuadro 1: Síntesis de antecedentes



Fuente: Elaboración propia

Así, en el marco del Sistema de Gestión y Desarrollo de Personas es que la Dirección de Recursos Humanos a través de su Unidad de Desarrollo Organizacional y Bienestar pretende generar cambios de mejora en la organización del proceso institucional referido a la trayectoria de los trabajadores/as en la Universidad.

Lo anterior, en el entendido que el establecimiento de directrices bien definidas acerca del proceso de gestión de las personas que trabajan al interior de la Universidad proporciona oportunidades para generar estrategias de crecimiento, mejoramiento y desarrollo para la organización y para los propios trabajadores/as.

Por consiguiente, la Universidad Academia de Humanismo Cristiano durante el último tiempo formalizó y comprometió, como parte de un desafío institucional que busca promover cambios positivos en el desarrollo

humano de la organización, implementar procesos de Evaluación de Desempeño a todos/as los/as trabajadores/as que forman parte de la institución, para así orientar a la misma en la toma de decisiones respecto de las personas que trabajan en ella.

En este sentido, los procesos de evaluación cobran relevancia, ya que favorecen por medio del conocimiento y autoconocimiento, percepción y valoración de los trabajadores/as el desarrollo de estrategias orientadas al fortalecimiento o potenciación de competencias, identificando al mismo tiempo las fortalezas y debilidades existentes en la propia organización a través del desempeño de sus trabajadores/as.

Respecto de la evaluación estimada para estos procesos de aprendizaje y crecimiento, se ha mantenido la utilización de una metodología de evaluación en la cual el trabajador/a realiza una autoevaluación de su desempeño, al mismo tiempo que su jefatura directa evalúa el desempeño de éste. Este tipo de metodología se sugiere en instituciones en donde se requiere fortalecer una práctica sistemática de evaluación de desempeños, dada la sencillez para su ejecución.

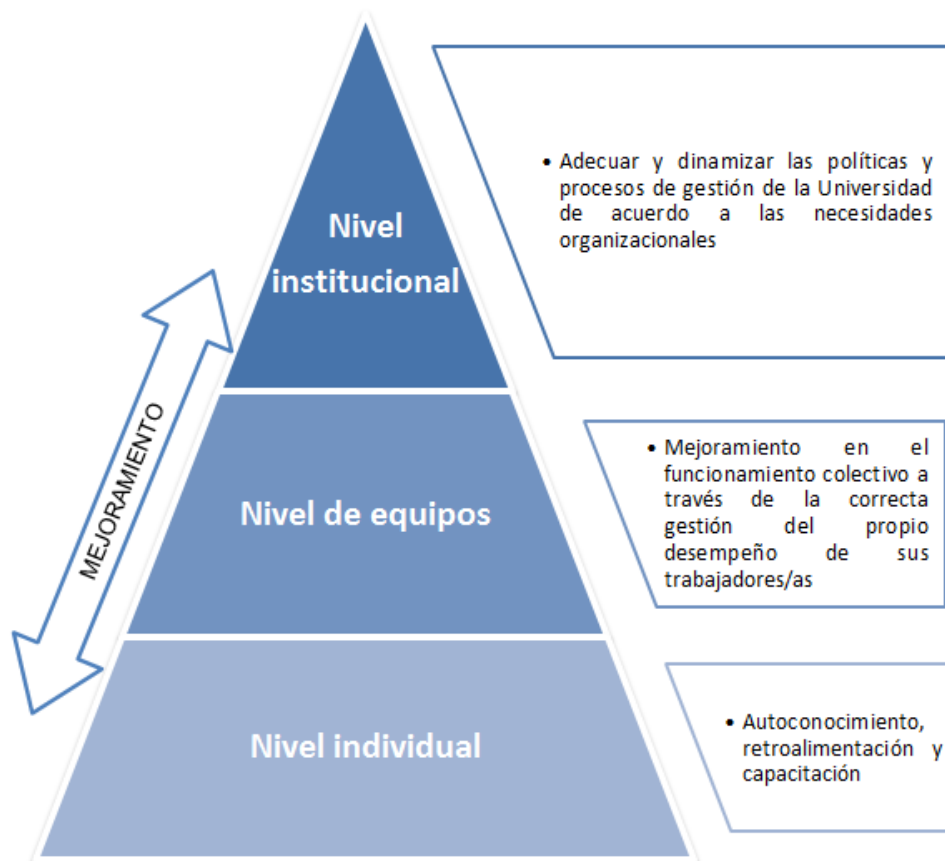
Por tanto, resulta relevante considerar a la evaluación en una organización como una oportunidad imprescindible para dirigir o redirigir las directrices de la misma institución respecto de sus objetivos, además de ofrecer importantes insumos para el desarrollo de acciones tendientes al fortalecimiento sostenido en el tiempo de sus trabajadores/as.

JUSTIFICACIÓN

Para una mejor comprensión de los alcances que posee una Evaluación de Desempeño, es necesario entender fundamentalmente dos aspectos. **Primero**, que los resultados de toda organización están directamente relacionados con el desempeño de los/as trabajadores/as que forman parte de ella; y **segundo**, que constituye un principio estratégico para ambas partes prestar especial atención al desempeño de cada trabajador/a para mantener y/o mejorar los resultados singulares y colectivos de la institución.

En definitiva, los procesos de Evaluación de Desempeño en una organización ofrecen considerables desafíos y beneficios en distintos niveles.

Cuadro 2. Implicancias de Evaluación de Desempeño en la organización



Fuente: Elaboración propia

A nivel institucional, contar con herramientas de evaluación posibilita adecuar y dinamizar las políticas de la universidad de acuerdo a las necesidades organizacionales que emergen de estos procesos, así como gestionar estratégicamente los recursos con que cuenta. Esto permite un mejoramiento en el funcionamiento colectivo a través de la correcta gestión del propio desempeño de sus trabajadores/as, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales. Es decir, emerge el desafío en la organización, luego de identificar algunas necesidades, de movilizar recursos que permitan el mejoramiento de los ambientes laborales y las relaciones humanas en el trabajo.

A nivel de los trabajadores/as, los resultados de una evaluación contribuyen al autoconocimiento, al dar a conocer particularidades de su desempeño real de acuerdo al que se espera para su cargo, evidenciando necesidades de ajuste y otorgando la posibilidad de desarrollar o potenciar determinadas competencias. Así, se ha demostrado (MINTRAB, 2009, p.17) que el desempeño de una persona mejora considerablemente cuando acontecen cuatro aspectos que disminuyen la incertidumbre respecto a su quehacer: **Primero**, cuando se esclarece lo que se espera de él. **Segundo**, cuando sabe el cómo será evaluado. **Tercero**, al recibir retroalimentación oportuna para corregir o afianzar su comportamiento, lo que resulta en una herramienta motivacional y fuente para el desarrollo, pues facilita el discernimiento entre el hacer bien o mal su trabajo de acuerdo a su cargo y funciones. Y **finalmente**, cuando el trabajador/a conoce las acciones que la organización realizará para mejorar su desempeño y las que el propio trabajador/a deberá efectuar, permitiendo la responsabilidad compartida en el permanente mejoramiento.

En suma, los procesos de evaluación de desempeño entregan información estimativa acerca del funcionamiento, comportamiento y desenvolvimiento individual de cada trabajador/a y colectivo de la organización en función del mejoramiento. Estos procesos evaluativos deben estar dirigidos en un marco de respeto, colaboración y retroalimentación, encaminados hacia la mejora en el desempeño en ambos niveles a través del desarrollo y fortalecimiento de los trabajadores/as y de la propia organización en un recorrido de aprendizaje constante, permitiendo avanzar en el logro de los objetivos y metas estratégicas propuestas por la Universidad.

OBJETIVOS DEL MANUAL

- Establecer las normas y procedimientos para el proceso de Evaluación de Desempeño a ejecutar para trabajadores/as administrativos/as y de servicios de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano.
- Garantizar el cumplimiento de las normas y procedimientos para la Evaluación de Desempeño orientado al cumplimiento de los objetivos que esta persigue.

REGULACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

¿QUÉ SE ENTENDERÁ POR EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA UAHC?

Se entenderá por Evaluación de Desempeño al proceso técnico mediante el cual se valora y califica el conjunto de desempeños laborales y personales en forma integral y sistemática, realizado por las jefaturas o superiores inmediatos. Se trata entonces de una evaluación del pasado en el presente, a través de la percepción, para proyectar el futuro, de manera de incidir en el continuo mejoramiento del trabajador/a sobre su comportamiento en el puesto de trabajo.

La Evaluación de Desempeño no es un fin en sí misma, sino que es considerada un ejercicio constructivo y responsable que busca promover mejoras en las relaciones humanas y ambientes laborales de la institución, contribuyendo al mejoramiento de la organización y fortaleciendo el potencial humano existente para la consecución de objetivos comunes.

Así, en la Universidad Academia de Humanismo Cristiano se ha decidido este proceso evaluativo mediante un **sistema de evaluación de tipo unidireccional (90°)**, que consiste en que la jefatura o superior directo evalúa a los trabajadores/as que tiene a su cargo en relación a una **comparación entre el desempeño esperado (descripciones de cargo) y el desempeño observado (conductas en el cargo)**.

Por último, el **instrumento de evaluación** de desempeño de trabajadores/as está diseñado para evaluar dos dimensiones principalmente: Una primera dimensión referida a la calificación de competencias laborales y personales del cargo para cada trabajador/a sobre la base de **competencias institucionales**, definidas a nivel organizacional. La segunda dimensión, que contempla la evaluación de siete (más uno adicional referido a supervisión exclusivo para aquellos cargos en los que existe efectivamente supervisión de otros/as) **factores de desempeño**. Finalmente, el **instrumento de retroalimentación** o evaluación conjunta, repite lo anterior y además contempla aspectos para el desarrollo del evaluado/a en acuerdos a tomar, destacando fortalezas, áreas a potenciar, compromisos de mejora y propuesta de acciones de capacitación requeridas.

¿PARA QUÉ EVALUAR EL DESEMPEÑO?

La evaluación de desempeño permite recoger información de manera formal respecto de los desempeños de los/as trabajadores/as, consiguiendo con esto obtener información para la toma de decisiones en diferentes niveles:

- El/la trabajador/a, informado/a a través de la instancia de retroalimentación con su jefatura directa, puede identificar y tomar decisiones respecto de su desempeño laboral, proponiendo metas y corrigiendo aquello que no se ajusta a lo esperado para su cargo.
- La jefatura directa puede tomar decisiones relativas a la dirección de su área y equipo, e identificar las principales fortalezas para el desarrollo personal/profesional de sus integrantes, y necesidades que se requieren fortalecer o capacitar.
- La Universidad con la información proporcionada por el proceso de evaluación, dispone de insumos para la toma de decisiones a nivel de política y gestión estratégica del personal, actualizando a su vez la información respecto de necesidades de capacitación.

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Como se ha mencionado anteriormente, al **no considerar el proceso de evaluación de desempeño como un fin en sí mismo, esto permite disponer de la información que entrega como un medio para la mejora**, de modo tal que se constituya como una herramienta para analizar las fortalezas y debilidades, así como también los ámbitos a perfeccionar de los/as trabajadores/as y de la Universidad.

OBJETIVO GENERAL

- Evaluar y calificar formalmente el cumplimiento de las funciones y competencias propias que requiere el cargo de cada trabajador/a en su puesto de trabajo durante los últimos doce meses.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Medir y conocer el cumplimiento de competencias y factores de desempeño de cada trabajador/a en su cargo, mediante el análisis de los resultados obtenidos en cada periodo evaluado.
- Promover una instancia de comunicación formal, mediante el proceso de retroalimentación contemplado, entre las jefaturas y los/as trabajadores/as a su cargo para dar a conocer objetivamente sus cualidades y los ámbitos en los que se debe mejorar o ajustar.
- Dar seguimiento al desempeño y desarrollo de los trabajadores/as por parte de jefaturas y Universidad, orientando al propio trabajador o trabajadora a comprender y asumir responsabilidades respecto de su desempeño e involucrándolos en la generación de acuerdos para hacer las correcciones necesarias.
- Identificar y conocer las necesidades actualizadas de capacitación de los trabajadores/as para llevar a cabo actividades que potencien su desarrollo profesional y personal en los diferentes cargos de la Universidad.
- Colaborar en la generación de planes de mejoramiento a nivel de jefaturas y Universidad que contribuyan al permanente desarrollo estratégico y organizacional de la institución.

NORMATIVA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La presente normativa regula el proceso de Evaluación de Desempeño para los/as trabajadores/as administrativos/as de la Universidad:

1. La Dirección Recursos Humanos, a través de su Unidad de Desarrollo Organizacional y Bienestar, será la responsable de desarrollar el proceso de Evaluación de Desempeño de los/as trabajadores/as administrativos/as de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano y de entregar las orientaciones y medios necesarios para su aplicación a quienes participen de esta.
2. La Unidad de Desarrollo Organizacional y Bienestar a través de la Dirección de Recursos Humanos definirá la estructura y los plazos de cada proceso evaluativo, los cuales se informarán oportunamente a las jefaturas y trabajadores/as sujetas a la evaluación, con quince días hábiles de anticipación antes de la implementación de la misma.
3. La Evaluación de Desempeño de cada trabajador/a será realizada por la jefatura inmediata, en forma objetiva, aplicando el formulario correspondiente para el trabajador/a a su cargo (jefatura o dependiente), siguiendo las instrucciones proporcionadas por la Unidad de Desarrollo Organizacional y Bienestar en la etapa de inducción al proceso evaluativo o dispuesta en la web institucional. Para esto cada jefatura tendrá un plazo no mayor a 30 días (1 mes) para la realización de las evaluaciones correspondientes.
4. Cada trabajador/a será responsable de realizar su autoevaluación de acuerdo a las instrucciones entregadas desde la Dirección de Recursos Humanos y a las disposiciones contenidas en este manual, y además colaborar con su jefatura en la elaboración de un plan de acción o de acuerdos para la mejora del desempeño individual en el formulario de retroalimentación.
5. Cada jefatura tendrá una entrevista de retroalimentación con el/la trabajador/a de carácter privado y confidencial, la que debe llevar a cabo dentro del periodo de evaluación. En dicha entrevista se efectuará una evaluación conjunta y luego se dará a conocer al trabajador/a los aspectos positivos y a mejorar de su desempeño, con el fin de aplicar medidas correctivas. Dichos aspectos deberían estar fundamentados en observaciones y hechos objetivos, ya sea positivas y/o negativas.
6. La responsabilidad por la realización oportuna de los formularios de autoevaluación y evaluación de cada trabajador/a, dentro de los plazos estipulados para el proceso, será de las jefaturas participantes del proceso y deberán remitirlos debidamente acabados y firmados por ambas partes, jefatura y trabajador/a, directamente a la Unidad de Desarrollo Organizacional y Bienestar.
7. Al momento de entrega de los formularios, cada jefatura debe asegurarse de proponer un plan de mejora (formulario de retroalimentación), medidas y acciones de capacitación orientadas a aumentar el estándar de desempeño de los trabajadores/as que dependen de su área, en forma conjunta con este/a último/a.
8. Los/as trabajadores/as que perciban anticipadamente que se afecta la imparcialidad del proceso de su evaluación con su jefatura inmediata, podrán solicitar por escrito a la Unidad de Desarrollo Organizacional y Bienestar una **mediación**, que consistirá en una revisión conjunta entre el trabajador/a, la jefatura implicada y un integrante de la Dirección de Recursos Humanos.
9. El/la trabajador/a podrá apelar a su evaluación final si cumple fundamentadamente con algunos de los siguientes casos:

- Cuando en su evaluación se consideraron aspectos que considera no corresponden a la naturaleza de las funciones del evaluado/a según descripción de cargo.
 - Cuando se haya realizado el proceso con infracción a las normas o etapas que regulan el proceso.
 - Cuando se considera que no han existido las condiciones mínimas de objetividad o resguardo a una evaluación justa del evaluado/a.
10. El proceso de apelación deberá ponerse por escrito, mediante el formulario confeccionado para este cometido, a la Dirección de Recursos Humanos en un **máximo de cinco días hábiles siguientes a la fecha en que el evaluado sea informado de su evaluación final**, acompañando este con los antecedentes que respalden su apelación.
 11. Todo trabajador/a sujeto a la aplicación de este Manual y que durante el período de evaluación haya desempeñado más de un puesto en la institución, deberá ser evaluado en el puesto que permaneció mayor tiempo dentro del periodo que se evaluará.
 12. El trabajador o trabajadora que durante el periodo a evaluar haya presentado una o más licencias médicas con **reposo acumulable de más de diez meses**, quedará exento de participar del proceso evaluativo. Así también, para el caso de aquellos trabajadores/as que hayan solicitado y hecho efectivo permiso sin goce de sueldo por similar periodo de tiempo, no serán sujeto de evaluación.
 13. En los casos de ausencia del responsable de la evaluación de los trabajadores/as, por motivo de renuncia, licencia u otra causa no prevista que le impida efectuar las evaluaciones de sus trabajadores/as a cargo, será la jefatura superior inmediata quien realice las evaluaciones de desempeño.
 14. Al producirse un cambio interno de jefatura, el responsable al momento de efectuar la evaluación de desempeño del trabajador/a será la persona que ofició de superior durante mayor tiempo mientras existió la vinculación de subordinación, dentro del periodo contemplado por el proceso evaluativo. En caso distinto, será la Dirección de Recursos Humanos quien determine al evaluador/a atendiendo la singularidad según cada caso.
 15. En los casos de trabajadores/as que al momento de la evaluación tienen más de una jefatura simultánea, deberán éstas coordinarse para generar una única evaluación consensuada del/la trabajador/a.
 16. La Unidad De Desarrollo Organizacional y Bienestar a través de la Dirección de Recursos Humanos, será la responsable de procesar la información de los formularios de Evaluación de Desempeño de los trabajadores/as de la Universidad, generando un reporte de resultados de calificaciones para cada una de las direcciones y unidades, y remitiendo dicha información a las distintas jefaturas.
 17. Respecto del análisis y calificación de los trabajadores/as, esta se obtendrá de la suma de las ponderaciones de la autoevaluación del trabajador/a y de la evaluación efectuada por su jefatura de acuerdo al siguiente cuadro:

Subproceso	Ponderación
Autoevaluación del trabajador/a	30%
Evaluación jefatura directa	70%

18. La Unidad de Desarrollo Organizacional y Bienestar, mediante la Dirección Recursos Humanos, será la responsable de elaborar el Informe Ejecutivo de los Resultados de las Evaluaciones de Desempeño de los trabajadores/as de la UAHC, así como también de los respectivos reportes que emanen de dicho proceso.
19. Es responsabilidad de cada jefatura al finalizar el proceso de evaluación de desempeño y asegurar su consecución.
20. Una vez culminado todo el proceso de evaluación de desempeño, la Dirección de Recursos Humanos incorporará a la hoja de vida de cada trabajador/a su respectiva evaluación de desempeño.
21. Cualquier situación especial que ocurra durante el proceso evaluativo y que no esté contemplada dentro del presente reglamento y Manual, será facultad de la Dirección de Recursos Humanos resolverla.

¿QUIÉNES SERÁN EVALUADOS?

Serán sujeto de evaluación todos los/as trabajadores/as administrativos/as considerados como tal según lo dispuesto en el Reglamento Orgánico de la Universidad, vinculados laboralmente con la institución con a lo menos seis meses de antigüedad a la fecha de inicio del periodo evaluativo¹ y con contrato indefinido con la Universidad. Las jefaturas sólo podrán evaluar a sus trabajadores/as dependientes si llevan en dicho rol un mínimo de seis meses.

Los Directivos y Autoridades participarán dentro de su rol de evaluadores/as, y particularmente serán evaluados por su superior jerárquico directo según su cumplimiento a los objetivos que le son propios de sus funciones consecuentes con la misión de la Universidad, en la forma que determinen.

El proceso evaluativo se efectuará de acuerdo a formularios singularizados según la estructura de cargos ideada para este objetivo, a partir de la naturaleza de las funciones, responsabilidades y características organizacionales de cada cargo, lo que da origen a "Familias de cargo", que agrupan a diferentes cargos con similitudes en las tareas que realizan.

De este modo, en la Universidad la estructura de cargos según cada familia es la siguiente:

Tabla 1. Familias de cargos a evaluar

Familia de cargo	
1.	Directivos
2.	Jefaturas – Encargados/as
3.	Profesionales
4.	Técnicos profesionales
5.	Secretarias
6.	Asistentes
7.	Operativos

¹ Lo anterior se fundamenta a propósito de la existencia del procedimiento de evaluación de trabajadores/as a plazo fijo, en donde se determina su extensión de contrato por un nuevo periodo o de manera indefinida.

A continuación, se detallará la comprensión de cada una de estas familias de cargo:

1. **Directivos:** Son todos aquellos cargos de Director/a de Gestión o Escuela que se ocupan de definir metas y planes de procesos organizativos con base en las estrategias y diferentes políticas generales de la Universidad; delegan autoridad y responsabilidad en sus trabajadores/as inmediatos, coordinan programas y recursos con representantes de otras dependencias internas o externas; establecen el vínculo entre las operaciones de la dependencia que dirigen el resto de la organización. Se requiere formación universitaria, amplio conocimiento de la gestión universitaria y alta capacidad de liderazgo.
2. **Jefaturas – Encargados/as:** Agrupa aquellos cargos que se ocupan de la gestión y coordinación de acciones, la producción de bienes y servicios de un área funcional establecida formalmente en la estructura organizativa de la Universidad. Supervisan personal de diversas familias de cargo y niveles. Se requiere formación universitaria, conocimientos y habilidades de supervisión.
3. **Profesionales:** En esta familia se encuentran todos aquellos cargos que se ocupan del desarrollo, creación, aplicación y análisis dentro de un área especializada del conocimiento. Estos cargos se caracterizan por ejecutar actividades en procesos específicos que son decisivos en el cumplimiento de los objetivos del área de trabajo correspondiente. Se requiere formación universitaria y un amplio conocimiento de principios, métodos y técnicas en una disciplina determinada.
4. **Técnicos Profesionales:** Este grupo de cargos brindan apoyo técnico especializado a través de funciones enfocadas en la aplicación de un área especializada del conocimiento. Estos cargos dominan un conjunto de actividades de procesos específicos para el aporte en el cumplimiento de los objetivos de un área de trabajo en particular. Se requiere formación técnico Universitaria y conocimientos en métodos y técnicas de un área específica.
5. **Secretarias:** Agrupa a todos aquellos cargos que realizan funciones de naturaleza administrativa general y gestionan la comunicación entre personas y entre las distintas unidades internas y externas, atienden público y manejo de archivos. Requieren título técnico de secretaria.
6. **Asistentes:** Dentro de esta categoría son clasificados todos aquellos cargos que realizan funciones de naturaleza administrativa especializada. Sus tareas están vinculadas a distintos procesos administrativos/as o académicos/as, de acuerdo a su nivel y especialidad podrían dominar un conjunto de tareas de un proceso o el proceso en su totalidad. Tienen responsabilidad concreta sobre un conjunto definido de labores. Requieren de estudios secundarios técnicos.
7. **Operativos:** Agrupa a todos aquellos cargos que realizan funciones sujetas a instrucciones precisas, tareas y procedimientos estandarizados y conocidos, que requieren de esfuerzo físico importante y que se desarrollan generalmente en forma independiente del proceso de trabajo de la unidad. Requieren educación media y conocimientos de alguna práctica u oficio.

¿CUÁNDO SE REALIZARÁ EL PROCESO EVALUATIVO?

La periodicidad de los procesos de Evaluación de Desempeño en la UAHC será de un proceso evaluativo por año, con el objetivo de generar información permanente que permita el monitoreo de las acciones propuestas a realizar como metas y planes de mejoramiento, y también, la identificación y actualización de necesidades de capacitación en la institución.

Las fechas de implementación de cada proceso serán definidos por la Dirección de Recursos Humanos perteneciente a la Vicerrectoría de Administración y Finanzas, según criterio adoptado a contar del año 2021:

"El inicio de la evaluación para cada trabajador/a se dará según el cumplimiento del criterio temporal de la jefatura y del trabajador/a. Vale decir, el criterio para dar inicio a la evaluación de desempeño estará determinado al **cumplimiento temporal de 6 meses de relación laboral jefatura-trabajador/a.**"

DIMENSIONES A EVALUAR

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Corresponde a aquellas competencias transversales o estratégicas que deberán estar presentes en todos/as los/as trabajadores/as de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, ya que es a través de éstas que se alcanzarán los objetivos organizacionales y estratégicos definidos por la misma, y que constituyen a su vez el sello distintivo de la Universidad relacionado a los valores que promueve.



Competencia	ADAPTACIÓN AL CAMBIO
Definición	Capacidad de aceptar y amoldarse a los cambios del entorno, mostrando flexibilidad y disposición para ajustarse en forma oportuna y adecuada a diversos contextos, situaciones, personas y requerimientos.

Roles de desempeño (criterios conductuales)	• Acepta, comprende y asume los cambios internos y externos, integrándolos en su quehacer. • Comprende y valora puntos de vista y criterios diversos. • Mantiene el nivel y ritmo de trabajo pese a los cambios. • Controla la incertidumbre que pueden generar los cambios en la organización.
--	--

Competencia	COMPROMISO ORGANIZACIONAL
Definición	Conocer, respetar y asumir con disposición y responsabilidad los objetivos, normas, compromisos, necesidades y valores declarados por la Universidad, alineando su conducta con ellos.
Roles de desempeño (criterios conductuales)	• Acepta, respeta y promueve en su ámbito laboral la visión, misión y objetivos de la Universidad. • Tiene sentido de pertenencia a la Universidad y actúa en consecuencia a los valores de la misma. • Prioriza los intereses, metas y prioridades organizacionales y se compromete a la consecución de los mismos. • Cumple con las responsabilidades y tareas del cargo en tiempo y calidad requeridos.

Competencia	INTEGRIDAD
Definición	Comportamiento cotidiano respetuoso de las políticas organizacionales y regido en base a conductas éticas y honradas, siendo coherente con sus propias ideas e intenciones y consecuente con buenas prácticas profesionales y/o laborales.
Roles de desempeño (criterios conductuales)	• Actúa con rectitud, probidad y ética. • Respeto y promueve las políticas con las que la organización orienta las buenas prácticas profesionales y/o laborales. • Se comporta en consonancia con lo que dice o piensa. • Comunica las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, reconociendo errores u omisiones.

Competencia	ORIENTACIÓN A LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA
Definición	Actitud y disposición cordial y empática para atender a la comunidad universitaria, comprender sus necesidades y generar soluciones efectivas para sus requerimientos y expectativas, incorporando este conocimiento para la mejora permanente en la planificación de las actividades.

Roles de desempeño (criterios conductuales)	• Demuestra habitualmente preocupación, amabilidad y disposición en el contacto con los integrantes de la comunidad universitaria. • Se esfuerza por identificar, en ocasiones anticipar, y resolver las necesidades de la comunidad universitaria con el fin de satisfacer sus requerimientos. • Responde y busca los mejores medios para satisfacer las necesidades de los usuarios en los tiempos esperados.
--	---

NIVELES REQUERIDOS POR COMPETENCIA SEGÚN CARGO

		COMPETENCIAS TRANSVERSALES			
		ADAPTACIÓN AL CAMBIO	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	INTEGRIDAD	ORIENTACIÓN A LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA
CATEGORÍAS	Director/a	5	5	5	5
	Jefe/a – Encargado/a	5	5	5	5
	Profesional	4	5	5	5
	Técnico profesional	4	4	5	3
	Secretaria/o	3	4	5	5
	Asistente	3	4	5	5
	Operativo	3	4	5	4

FACTORES DE DESEMPEÑO

1. CALIDAD DEL TRABAJO

Grado en que el trabajo producido es completo y se ajusta al estándar de precisión y presentación requerido. Este factor se relaciona con los siguientes elementos:

- Logro de metas o programas del organismo a su cargo.
- Calidad técnica del trabajo realizado.
- Capacidad de organizar el propio trabajo y utilizar productivamente el tiempo.
- Eficiencia en el uso de los recursos entregados para el logro de los objetivos.
- Recurrencia y gravedad de errores en su cometido.
- Oportunidad de la respuesta a las tareas asignadas.
- Cumplimiento de las normas y procedimientos de Prevención de Riesgos.
- Aplicación de la seguridad en el desarrollo del trabajo.

2. CALIDAD EN EL SERVICIO:

Grado en que el trabajo producido satisface las necesidades y expectativas de los usuarios. Este factor se relaciona con los siguientes elementos:

- Grado de satisfacción de los usuarios por el servicio recibido.
- Frecuencia de quejas por mal servicio.
- Oportunidad en las respuestas.
- Anticipación en la entrega de información.
- Capacidad para adaptar su trabajo a los requerimientos particulares de usuarios diversos o a circunstancias particulares.
- Grado de confidencialidad en el manejo de la información.

3. RELACIONES INTERPERSONALES:

Grado en que contribuye en su actitud y forma de relacionarse a la armonía con su grupo de trabajo, supervisores y nivel jerárquico inferior. Este factor se relaciona con los siguientes elementos:

- Capacidad para anticipar y resolver constructivamente los conflictos interpersonales.
- Calidad de la comunicación con compañeros, superiores y subordinados.
- Capacidad para aceptar diferencias de opinión. Apertura a ideas ajenas.
- Habilidad de negociación para introducir aportes técnicos.
- Capacidad para trabajar en grupos interdisciplinarios.
- Calidad de trato con otros.

4. INICIATIVA:

Grado en que realiza acciones eficaces, requeridas en el puesto en forma autónoma y con mínima supervisión. Este factor se relaciona con los siguientes elementos:

- Interés y capacidad para idear soluciones factibles a problemas o situaciones no previstas.
- Capacidad para decidir y actuar acertadamente ante emergencias que exijan respuesta rápida.

5. COOPERACIÓN:

Grado de colaboración demostrado en el desempeño de su trabajo, contribuyendo al trabajo en equipo y disposición positiva a aceptar las instrucciones del Supervisor. Este factor se relaciona con los siguientes elementos:

- Contribución al fomento del trabajo en equipo.
- Receptividad y apoyo a las buenas ideas de otros.
- Aceptación y colaboración en la introducción de cambios (cambios tecnológicos, de procedimientos, de organización).
- Capacidad de compartir conocimientos y habilidades.
- Capacidad de ayudar y enseñar a compañeros o supervisados que comienzan nuevas tareas.

6. ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD:

Grado en que se puede contar con la presencia del trabajador dentro de los días y horarios regulares de trabajo. Este factor se relaciona con los siguientes elementos:

- Respeto de las normas generales e internas de su Organismo relativas a horarios de entrada y salida del trabajo.
- Continuidad de permanencia en su lugar de trabajo durante la jornada, incluyendo el uso apropiado del tiempo en asuntos de trabajo y particulares que exijan alejamiento.
- Esfuerzo efectivo por mantener una asistencia regular al trabajo. Corrección en el uso de derechos y franquicias sobre ausencias.

7. SUPERACIÓN:

- Grado de interés y motivación por desarrollar adecuadamente sus funciones, superar problemas de desempeño y capacitarse en temas relacionados con su puesto de trabajo. Este factor se relaciona con los siguientes elementos:
- Muestras de interés por conocer y evaluar su propio desempeño, y acoger observaciones de terceros.
- Efectividad de su respuesta a indicación del Supervisor, relativas a esfuerzos de superación. Cumplimiento de acciones comprometidas.
- Interés y efectividad de esfuerzos para ampliar sus actuales capacidades (desarrollo de aptitudes).

8. SUPERVISIÓN:

Grado en que el Supervisor logra los objetivos de la unidad propiciando un clima laboral positivo con sus subordinados. Este factor se debe aplicar sólo a los puestos que tienen responsabilidad por desempeño de otros y se relaciona con los siguientes elementos

- Efectividad de la organización del trabajo de la Unidad. Claridad y armonía en las asignaciones funcionales del grupo.
- Grado y efectividad del cumplimiento de los objetivos del equipo.
- Capacidad para ejercer liderazgo a través de su conducta personal.
- Capacidad para adaptar su grupo a cambios y situaciones imprevistas.
- Capacidad para facilitar las interacciones de su personal con otras unidades.
- Objetividad y ecuanimidad de sus decisiones relativas al manejo de su grupo (selección, remuneración, evaluación de desempeño, etc.)
- Capacidad para desarrollar el potencial de su personal, dando oportunidades reales de superación.
- Capacidad para mejorar las condiciones que permitan desarrollar el trabajo en forma segura.
- Capacidad para promover en los demás una actitud positiva hacia la seguridad en el trabajo.

¿CÓMO SE REALIZARÁ LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?

La estructura del proceso de evaluación de desempeño para la UAHC, consta de **cuatro fases** claves para su efectiva ejecución. Un primer momento, enmarcado en un proceso de socialización e inducción al instrumento de evaluación por parte de la Dirección de Recursos Humanos y la Unidad de Desarrollo Organizacional y Bienestar a los/as trabajadores/as y jefaturas de la universidad, quienes serán los evaluadores/as de los trabajadores/as que mantienen a su cargo. Un segundo momento, de aplicación y devolución de la evaluación de desempeño. Un tercer momento de sistematización y entrega de resultados del proceso. Y finalmente, una cuarta fase de monitoreo y seguimiento del proceso evaluativo. Para una mejor comprensión, en la **Tabla 2** se detalla y explica brevemente cada fase comprometida:

Tabla 2. Fases del proceso de Evaluación de Desempeño



FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4
Socialización	Autoevaluación	Sistematización y entrega de resultados	Monitoreo y seguimiento
Se trata de instancias comunicativas formales en las que se informa a los participantes del proceso evaluativo respecto de los principales lineamientos (fechas, metodología, implicancias, etc.) del mismo para dicho periodo.	Proceso autoevaluativo del trabajador/a respecto de su comportamiento laboral y personal en su puesto de trabajo, según un formulario de evaluación para su cargo.		
	Evaluación		
	Proceso evaluativo de la jefatura (evaluador/a) respecto del comportamiento laboral de los trabajadores/as a su cargo en sus puestos de trabajo, según un formulario de evaluación para dichos cargos.	Finalizado el proceso evaluativo, la Unidad de Desarrollo Organizacional y Bienestar es la encargada de ordenar y sistematizar la información obtenida, generando reportes para las jefaturas y un informe que dé cuenta de los principales resultados, los que serán socializados durante diciembre-enero de cada año.	
Inducción	Evaluación conjunta y retroalimentación	Un reporte individual por trabajador/a será elaborado al siguiente mes de culminado un proceso de evaluación de desempeño.	La jefatura en conjunto con trabajador/a realizará seguimiento a compromisos y acuerdos adquiridos al finalizar último proceso de evaluación de desempeño, mediante formulario ideado para ello.
Consiste en proporcionar formación y entrenamiento a los Evaluadores/as. Para esto, la Unidad de Desarrollo Organizacional y Bienestar debe procurar que los trabajadores/as con rango de jefatura sean capacitados en el uso del presente sistema de evaluación de desempeño. Es importante que cada jefe inmediato actúe como un capacitador de los empleados a su cargo.	Instancia en la que tanto trabajador/a como jefatura dialogan en torno a lo completado en las etapas anteriores del proceso (autoevaluación y evaluación), realizan ejercicio evaluativo en conjunto respecto del trabajador/a, y finalmente llegan a acuerdos según lo indique el apartado del formulario de retroalimentación.		

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar, que cada proceso evaluativo no agota las posibilidades de mejora o capacitación, ya que dada la naturaleza dinámica de una organización oval liga a una revisión cíclica del comportamiento laboral, tal como lo muestra el **Cuadro 3**:

Cuadro 3. Ciclo evaluativo



Fuente: Elaboración propia

SISTEMA DE CALIFICACIÓN

El sistema de calificación a emplear en las instancias de autoevaluación y evaluación propiamente tal, (autoevaluación, evaluación de jefatura, evaluación conjunta de retroalimentación), y para cada una de las dimensiones descritas anteriormente, contiene **tres componentes**:

- Calificación Cualitativa** del desempeño, por medio de una escala gráfica continua de 4 niveles: Cumple satisfactoriamente; Cumple; Cumple parcialmente; No cumple.

En la siguiente tabla se muestra una descripción de los criterios de evaluación asociados a cada nivel.

CATEGORÍA	PUNTAJE	DEFINICIÓN
CUMPLE SATISFACTORIAMENTE	4	Nivel de desempeño sobresaliente que supera lo requerido para ejercer el cargo en la competencia que se está evaluando.
CUMPLE	3	Cumple el nivel de desempeño requerido para ejercer el cargo en la competencia que se está evaluando.
CUMPLE PARCIALMENTE	2	Cumple ocasionalmente el nivel de desempeño requerido para ejercer el cargo en la competencia que se está evaluando.
NO CUMPLE	1	Nivel de desempeño que presenta claras debilidades para ejercer de manera eficaz el cargo en la competencia que se está evaluando.

- Calificación Cuantitativa**, la cual se aplica por la Dirección de Recursos Humanos al finalizar el proceso, para la obtención de la calificación final:

Esquema de Sistema de Calificación



Cumple parcialmente	→	50 - 75
Cumple	→	76 - 90
Cumple satisfactoriamente	→	91 - 100



- c) **Fundamentación.** Cada trabajador/a y jefatura, en los respectivos instrumentos que les corresponda completar, tras seleccionar el nivel de calificación cualitativo y cuantitativo para cada dimensión, deberán aportar antecedentes que justifiquen el nivel escogido. Dichos antecedentes son de gran relevancia al momento de desarrollarse la reunión de retroalimentación.

PROCEDIMIENTO

Para facilitar el entendimiento del proceso de Evaluación de Desempeño, se detallan a continuación los pasos a seguir por las jefaturas, de ahora en adelante evaluadores/as, encargadas de evaluar a los/as trabajadores/as a su cargo, pertenecientes a la Universidad Academia de Humanismo Cristiano:

I. Preparación del proceso evaluativo

1. La Unidad de Desarrollo Organizacional y Bienestar realiza una revisión y actualización, de ser necesario, del Manual de Evaluación de Desempeño UAHC, instructivos y formularios disponibles en web para la realización de la evaluación.
2. La Unidad de Desarrollo Organizacional y Bienestar elabora el listado de trabajadores/as de la Universidad con "Base de datos de trabajadores/as de la UAHC" agrupándolos de acuerdo a unidad organizacional, velando por el cumplimiento del criterio de temporalidad para el inicio del proceso; o bien, según acuerdo con el área en términos de disponibilidad de tiempo. Cualquiera fuese el caso, la Unidad velará por la realización de un ejercicio anual.
3. La Unidad de Desarrollo Organizacional y Bienestar envía correo informando el inicio del proceso evaluativo a jefatura, según sea el caso.

II. Socialización e inducción al proceso evaluativo

4. La Unidad de Desarrollo Organizacional y Bienestar actualiza material audiovisual orientador que permitan la transmisión de información relativa al proceso de evaluación de desempeño a quienes oficiarán de evaluadores/as de los trabajadores/as de la Universidad.
5. Los/as evaluadores/as revisan material de inducción del proceso evaluativo.
6. La Unidad de Desarrollo Organizacional y Bienestar explica y capacita a los evaluadores/as respecto del instrumento de evaluaciones en las instancias antes mencionadas o en otras excepcionales convocadas para este objetivo.

III. Proceso evaluativo

7. La Unidad de Desarrollo Organizacional y Bienestar designa los formularios de evaluación a cada evaluador/a, verificando que correspondan al número de trabajadores/as que tiene asignado/a y de acuerdo al cumplimiento del criterio temporal de relación laboral.
8. La Unidad de Desarrollo Organizacional y Bienestar entrega la información a los trabajadores/as acerca instrumento de evaluación y hacen entrega del acceso al formulario apropiado al cargo para que el trabajador/a realice su autoevaluación.
9. Los/as trabajadores/as efectúan su autoevaluación de forma objetiva, responsable y comprometida, de acuerdo al formulario de evaluación designado por su evaluador/a.
10. Los/as evaluadores/as proceden a realizar la evaluación de desempeño de cada trabajador/a que mantengan a su cargo en forma singular, ecuaníme, responsable y comprometida, de acuerdo al formulario de evaluación apropiado al cargo de quien evalúa y siguiendo los instructivos de llenado facilitados por la Unidad de Desarrollo Organizacional y Bienestar mediante material audiovisual.
11. Evaluador/a y trabajador/a se reúnen para culminar el proceso evaluativo de acuerdo a lo solicitado por el formulario de retroalimentación. El/la evaluador/a debe promover un clima agradable y de confianza para el desarrollo de esta etapa evaluativa.
12. La Unidad de Desarrollo Organizacional y Bienestar recepciona los formularios de evaluación debidamente completados de la totalidad de trabajadores/as participantes en cada proceso en la Universidad.
13. En casos de apelación, la Comisión constituida para esto deberá revisar las solicitudes elevadas por los trabajadores/as y definir la evaluación que otorgará definitivamente al interesado/a. Para hacer su labor, la Comisión podrá citar a entrevista o solicitar documentación, contando con un plazo máximo de 10 días hábiles para desarrollar esta labor.

IV. Sistematización y resultados de proceso evaluativo

14. La Unidad de Desarrollo Organizacional y Bienestar ordena y sistematiza la información de los formularios de evaluación de trabajadores/as de la Universidad, elaborando un consolidado de datos al finalizar cada año.

15. La Unidad de Desarrollo Organizacional y Bienestar genera "Reportes de resultados" de calificaciones de cada una de las direcciones y unidades y los entrega a cada una de las jefaturas.
16. La Unidad de Desarrollo Organizacional y Bienestar prepara un "Informe Ejecutivo de los Resultados de las Evaluaciones de Desempeño de los trabajadores/as de la UAHC" y lo remite a las instancias pertinentes.

V. Seguimiento y monitoreo

17. La Unidad de Desarrollo Organizacional y Bienestar monitorea los acuerdos alcanzados por las jefaturas y trabajadores/as, así como también el cumplimiento de iniciativas de mejora diagnosticadas por el proceso y llevadas a cabo por la Universidad, recordando la aplicación del formulario de seguimiento por jefatura.

USOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Comprendiendo que toda información que dé cuenta acerca de ámbitos personales de una persona, en este caso trabajador/a, debe ser resguardada con máxima cautela, la responsabilidad por el tratamiento y sistematización de dicha información será exclusiva de la Unidad de Desarrollo Organizacional y Bienestar dependiente de la Dirección de Recursos Humanos. Por consiguiente, los reportes, informes y otros insumos posibles de desarrollar con la información del proceso evaluativo emanarán únicamente de esta Unidad, y su manejo quedará restringido a la Dirección de Recursos Humanos.

Los resultados del proceso de evaluación de desempeño, como mecanismo estratégico de gestión del personal, serán consultados como un elemento a considerar (de otros) para la toma de decisiones respecto a movilidad interna, desarrollo u otras determinaciones.

De acuerdo a lo anterior, los resultados de la evaluación de desempeño podrán tener los siguientes efectos concretos:

- I. Todo/a trabajador/a evaluado/a en la máxima categoría "Cumple satisfactoriamente", tendrá una mayor consideración para ser promovido/a, siempre que cumpla con los requisitos exigidos propios del nuevo cargo. No así, aquellos trabajadores/as evaluados dentro de la categoría "No cumple".
- II. Los/as trabajadores/as evaluados/as en la categoría "Cumple satisfactoriamente", tendrán derecho a incentivos no pecuniarios establecidos y normados de acuerdo al presente manual, siempre que estén las condiciones para aquello.
- III. Todo/a trabajador/a evaluado/a en la categoría "No cumple" tendrá una amonestación escrita en su historial (cuando sea por segunda vez consecutiva, o tercera vez dentro de su trayectoria laboral al interior de la Universidad).

Además de lo anteriormente señalado, de acuerdo a la metodología propuesta para la ejecución de la evaluación y al propio instrumento de evaluación, este provee también de un marco para canalizar u orientar

el diálogo en torno a algún tema laboral de interés mutuo, así como también reducir disonancias y/o tensiones, aclarar dudas y favorecer la sinergia entre los involucrados.

Por tanto, el alcance del propio proceso permite ampliar el uso de la evaluación más allá de la calificación de criterios según la agrupación laboral, sino que concede posibilidades de encuentro, comunicación, retroalimentación y de visibilizar aspectos que antes no encontraban la excusa para hacerlo. En otras palabras, se puede señalar que el proceso evaluativo como tal resulta siendo una oportunidad presente para el mejoramiento.

ALCANCES Y LIMITACIONES DEL PRESENTE MANUAL

El presente Manual de Evaluación de Desempeño aspira a ser una herramienta esencialmente orientadora que promueva la comprensión del ejercicio evaluativo, contemplado para el desarrollo de los trabajadores/as que son parte de la UAHC. Vale decir, busca principalmente favorecer la identificación de ámbitos de mejora y desarrollo organizacional permanente para los trabajadores/as, y por ende para la institución.

De esta manera, se devela el carácter de aprendizaje en estas experiencias y de desarrollo y/o mejora de todos en conjunto como institución universitaria, considerando que es responsabilidad de todos sus actores el aspirar al cumplimiento de los planes y objetivos propuestos por la UAHC, en un ambiente saludable y con condiciones óptimas para sus trabajadores/as.

DOCUMENTOS

Castro, L. (2016). Informe de consultoría-UAHC.

MINTRAB (2009). Sistema de evaluación del desempeño 2009. Gobierno de Chile. Dirección del Trabajo, Unidad de Administración del Personal, División de Recursos Humanos.

UAHC (2011). Plan Estratégico Institucional 2011-2015. Dirección de Planificación y Evaluación.

UAHC (2014). Reglamento orgánico de la Universidad.