

UNIVERSIDAD
ACADEMIA
DE HUMANISMO CRISTIANO

DIRECCIÓN DE
**RECURSOS
HUMANOS**

SÍNTESIS

Manual

Evaluación de desempeño

Proceso para trabajadores/as
administrativos y de servicios

2023

Actualización Noviembre, 2023

TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN	3
I. DEFINICIÓN.....	4
II. TRABAJADORES/AS SUJETOS A LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	4
III. INSTANCIAS DE EVALUACIÓN EN LA UNIVERSIDAD	4
3.1. EVALUACIÓN INICIAL.....	5
3.2. EVALUACIÓN GENERAL.....	5
3.3. SEGUIMIENTO	6
IV. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN	6
V. RESPONSABILIDADES.....	7
VI. ¿CUÁNDO DEBO REALIZAR EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?.....	8
SÍNTESIS PROCESO.....	8
VII. DIMENSIONES A EVALUAR.....	9
VIII. SISTEMA DE CALIFICACIÓN.....	10
IX. SITUACIONES NO REGLAMENTADAS	11
X. ANEXOS	12
Competencias institucionales.....	12
Factores de desempeño.....	12

PRESENTACIÓN

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

La evaluación de desempeño es comprendida como un mecanismo de desarrollo y mejora por parte del trabajador/a para el cumplimiento de sus funciones y tareas. Sumado a lo anterior, debe ser vista como un mecanismo de aseguramiento de calidad, en términos de conseguir alinear y orientar su cumplimiento a los objetivos institucionales definidos mediante el Plan Estratégico Institucional u otros lineamientos propios de la Universidad y comprendidos como elementales para su funcionamiento.



En suma, un proceso de evaluación de desempeño se tratará de **revisar y calificar** de forma objetiva y resguardando condiciones de imparcialidad las diferentes **dimensiones del ejercicio laboral** de los/as trabajadores/as, propendiendo al **establecimiento de acciones de mejora** de las competencias, habilidades y/o condiciones necesarias para el adecuado **cumplimiento de las responsabilidades y funciones** en cada cargo.

El presente documento comprende una síntesis operativa del Manual que regula el Proceso de Evaluación del Desempeño para el personal administrativo y de servicios de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano.

I. DEFINICIÓN

Se entenderá por Evaluación de Desempeño al proceso técnico y formal mediante el cual se revisa y califica el conjunto de condiciones y resultados del ejercicio laboral en forma integral y sistemática, realizado por las jefaturas o superiores inmediatos (90° unidireccional) a partir de una comparación entre el desempeño esperado (descriptor de cargo) y el desempeño observado (conductas en el cargo). Se trata entonces de una evaluación del pasado en el presente para proyectar el futuro a través de la finalidad primordial que es entregar retroalimentación que permita incidir en el continuo mejoramiento mediante acuerdos y compromisos.

II. TRABAJADORES/AS SUJETOS A LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

El presente proceso de evaluación de desempeño se aplicará a todos/as los/as trabajadores/as administrativos y de servicios que conforman la dotación de personal de la Universidad, y que cumplan con los siguientes criterios:

- a. Contrato indefinido de trabajo.
- b. Antigüedad mínima de 6 meses.

Cualquier otra excepción a lo antes expuesto será resorte de la Dirección de Recursos Humanos evaluar las condiciones particulares de cada caso y decidir o resolver su aplicación especial.

III. INSTANCIAS DE EVALUACIÓN EN LA UNIVERSIDAD



Evaluación inicial

Evaluación que se realiza a los **3 meses de ingresar** a la institución para trabajadores/as con contrato a plazo fijo en la Universidad; o para trabajadores/as que se desempeñen en su cargo debido a **movilidad laboral**.



Evaluación general

Evaluación que se realiza a los **6 meses de relación laboral entre jefatura y trabajador/a**, para trabajadores/as con contrato indefinido en la Universidad.



Seguimiento

Seguimiento al desempeño que se realiza a los **6 meses de finalizada la evaluación general** para trabajadores/as con contrato indefinido en la Universidad.

3.1. EVALUACIÓN INICIAL

Evaluación que realiza la jefatura directa habiendo transcurrido tres meses de desempeño demostrado por:

1. Trabajador/a que ingresa a la Universidad
2. Trabajador/a con movilidad laboral

En ambos casos el ejercicio evaluativo tiene por objeto entregar retroalimentación del desempeño demostrado, y simultáneamente evaluar el grado de ajuste a lo requerido para el cargo o los objetivos institucionales por los cuales fue contratado/a.

En esta instancia, además de la retroalimentación que provea la jefatura de la cual dependa, el trabajador/a sólo es informado del resultado de la misma, con la resolución que ello implique.

3.2. EVALUACIÓN GENERAL

Al momento de cumplir seis meses de relación laboral entre jefatura y trabajador/a, inmediatamente se inicia el proceso de evaluación general, para el cual se tiene un mes de plazo para ejecutar sus instancias:



- a) **Autoevaluación de trabajadores/as:** Corresponde a la calificación que cada trabajador/a hace de su propio ejercicio y desempeño laboral. Para ello, deberá contestar el cuestionario provisto por la Dirección de Recursos Humanos, según el plazo que se indique para cada instancia.
- b) **Evaluación de las jefaturas a cada trabajador/a bajo su dependencia:** Corresponde a la calificación que cada jefatura debe ejecutar para cada uno/a de los/as trabajadores/as que se encuentren bajo su dependencia jerárquica, y que sea sujeto de evaluación. Para ejecutar dicho proceso, deberá hacer uso del instrumento antes mencionado, según el plazo que se indique para cada instancia.
- c) **Reunión de retroalimentación entre jefatura y trabajador/a:** Corresponde a la instancia de encuentro (presencial o telemática) entre la jefatura y cada trabajador/a que participa del proceso. En ella se deben analizar conjuntamente los resultados de la evaluación y autoevaluación, por medio del diálogo constructivo que permita una retroalimentación mutua. Su objetivo es intercambiar ideas en relación con los fundamentos de las respectivas evaluaciones, reconocer potencialidades, detectar áreas de mejora, y fundamentalmente, establecer compromisos de desempeño, debiendo dejar

constancia de ello en el instrumento que la Dirección de Recursos Humanos disponga para tales efectos. Esta reunión debe ejecutarse según el plazo que se indique para cada proceso y cumpliendo a cabalidad el modo de llevarla a cabo según las indicaciones entregadas por la Dirección de Recursos Humanos.

- d) Resultados:** La Dirección de Recursos Humanos entregará hasta máximo un mes después de finalizada la evaluación, un reporte individual con los resultados del ejercicio evaluativo. De igual forma, entre los meses de diciembre y enero de cada año se generará un informe general de la Universidad con todas las evaluaciones ejecutadas durante el año, con sus respectivos resultados.

3.3. SEGUIMIENTO

Entendiendo la evaluación de desempeño como un proceso, luego de transcurridos seis meses de finalizada la evaluación general, a través de un formulario provisto por la Dirección de Recursos Humanos para este fin, se realiza una **evaluación de seguimiento** de aquello acordado y explicitado en el proceso de retroalimentación, de modo de ajustar compromisos y requerimientos para el próximo proceso de evaluación general. Para esta instancia de revisión se contempla un plazo de dos semanas.

IV. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Para la instancia de evaluación inicial, el instrumento a utilizar será un formulario provisto por la Dirección de Recursos Humanos a través de medios tecnológicos disponibles en la web institucional: <http://www.academia.cl/funcionarios/ejecuta-la-evaluacion>

Para la **evaluación general** (6 meses de antigüedad o relación laboral jefatura-trabajador/a), el instrumento a utilizar será un formulario provisto por la Dirección de Recursos Humanos a través de medios tecnológicos disponibles en la web institucional: https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=KGyw0iQIBEmd6Z4NvBVeCu_YL9HMkxEjVgIY1snahJURVBYUDJVUIYyMuxUWUdWQjZFSjhCSzM2UC4u



FORMULARIO DE AUTOEVALUACIÓN

*Diferencia con factor de supervisión (sólo responder para quienes ejercen supervisión sobre otros/as).

FORMULARIO DE EVALUACIÓN

*Diferencia con factor de supervisión (sólo responder para quienes ejercen supervisión sobre otros/as).



Evaluación de Desempeño
FORMULARIO PARA EVALUAR A TRABAJADOR/A

La encuesta tardará aproximadamente 5 minutos en completarse.
El presente formulario deberá ser respondido **exclusivamente por la jefatura** en los plazos contemplados para el llenado del mismo y para el/a trabajador/a que correspondo según criterios de antigüedad.
Lea atentamente las instrucciones de cada apartado y responda de forma objetiva.

* Obligatorio

IDENTIFICACIÓN

1. Nombre trabajador/a que está evaluando: *

Escriba su respuesta

2. Cargo que desempeña el/la trabajador/a a evaluar *



Evaluación de Desempeño
FORMULARIO PARA RETROALIMENTAR A TRABAJADOR/A

La retroalimentación corresponde a la instancia de encuentro entre la jefatura y cada trabajador/a que le reporta y que participa del proceso. En ella se **deben revisar y analizar los resultados de la evaluación y retroalimentación, por medio de un diálogo constructivo que permita calificar consecuentemente una retroalimentación.**
El llenado del presente formulario es de responsabilidad conjunta de la jefatura con el/la trabajador/a, el que deberá realizarse en los plazos contemplados.

* Obligatorio

IDENTIFICACIÓN

1. Nombre trabajador/a evaluado/a: *

Escriba su respuesta

FORMULARIO DE RETROALIMENTACIÓN

FORMULARIO DE SEGUIMIENTO



Evaluación de Desempeño
FORMULARIO DE SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO

La encuesta tardará aproximadamente 5 minutos en completarse.
La revisión de desempeño corresponde a la instancia de encuentro entre la jefatura y cada trabajador/a que le reporta y que participa del proceso. En ella se **deben revisar los avances respecto de los compromisos adquiridos en la última evaluación (etapa de retroalimentación).**
El llenado del presente formulario es de responsabilidad de la jefatura, el que deberá realizarse en los plazos contemplados y con apoyo del formulario de retroalimentación completado en la última evaluación de desempeño desarrollada para el/la trabajador/a.

Hola, Daniel. Cuando envíe este formulario, el propietario verá su nombre y dirección de correo electrónico.

* Obligatorio

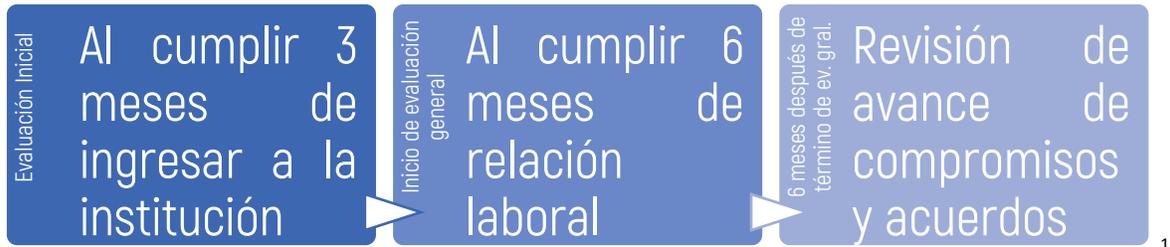
IDENTIFICACIÓN

1. Nombre trabajador/a evaluado/a: *

V. RESPONSABILIDADES

Instancias de evaluación	Responsable de ingreso de datos y envío en fecha
Autoevaluación	Trabajador/a
Evaluación jefatura directa	Jefatura
Reunión de retroalimentación y compromisos de mejora	Jefatura

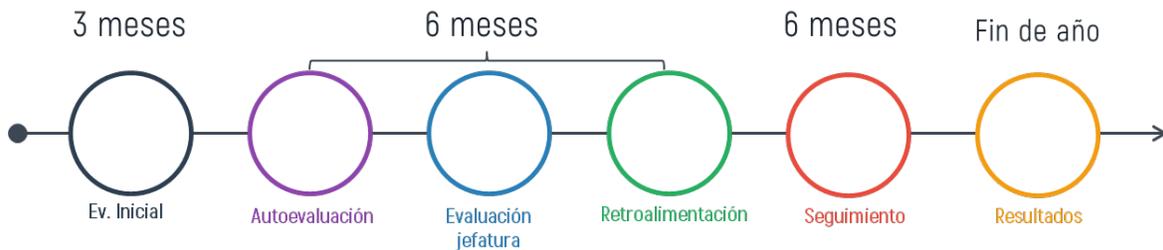
VI. ¿CUÁNDO DEBO REALIZAR EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?



El criterio para dar inicio a la evaluación de desempeño estará determinado al cumplimiento temporal de 6 meses de **relación laboral jefatura-trabajador/a**, y se dará por finalizada la ejecución de todas las instancias del proceso habiendo pasado **un mes** de iniciado todo.

La Dirección de Recursos Humanos informará debidamente cuándo debe iniciar el proceso, acompañando material explicativo y orientador para ejecutar cada instancia requerida.

SÍNTESIS PROCESO



	EVALUACIÓN INICIAL	EVALUACIÓN GENERAL	SEGUIMIENTO
¿CUÁNDO?	3 meses	6 meses	6 meses
¿PLAZO?	Al culminar tercer mes	1 mes	2 semanas
¿CÓMO?	Mediante formulario provisto por Dirección de RRHH en web institucional		
¿QUÉ SE REQUIERE?	Formulario de evaluación de plazo fijo	Para retroalimentación, tener a mano fundamentación dada en autoevaluación y evaluación	Formulario de retroalimentación de llenado en instancia de evaluación general

¹ Durante el siguiente mes de finalizado el proceso completo, la Dirección de Recursos Humanos enviará un reporte con los resultados individuales alcanzados.

² El inicio dependerá del ingreso o el mes de acuerdo de la unidad de gestión para comenzar la evaluación de desempeño, motivo por el cual la temporalidad no es necesariamente según año calendario.

REPONSABLE	JEFATURA	JEFATURA-TRABAJADOR/A	JEFATURA
------------	----------	-----------------------	----------

VII. DIMENSIONES A EVALUAR

Tanto la autoevaluación que haga el trabajador/a de su propio desempeño, como la evaluación que hagan las jefaturas, se referirán a dos dimensiones del ejercicio laboral³:

a. Competencias institucionales

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
ADAPTACIÓN AL CAMBIO	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.
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Conocer, respetar y asumir con disposición y responsabilidad los objetivos, normas, compromisos, necesidades y valores declarados por la Universidad, alineando su conducta con ellos.
INTEGRIDAD	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.
ORIENTACIÓN A LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA	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.

b. Factores de desempeño

FACTOR	DESCRIPCIÓN
CALIDAD DEL TRABAJO	Grado en que el trabajo producido es completo y se ajusta al estándar de precisión y presentación requerido.
CALIDAD EN EL SERVICIO	Grado en que el trabajo producido satisface las necesidades y expectativas de los usuarios (internos/externos).
RELACIONES INTERPERSONALES	Grado en que contribuye en su actitud y forma de relacionarse a la armonía con su grupo de trabajo, jefaturas y nivel jerárquico inferior.
INICIATIVA	Grado en que realiza acciones eficaces, requeridas en el puesto en forma autónoma y con mínima supervisión.
COOPERACIÓN	Grado de colaboración demostrado en el desempeño de su trabajo, contribuyendo al trabajo en equipo y disposición positiva a aceptar las instrucciones de jefatura.

³ Para mayor detalle revisar Anexos.

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.
SUPERVISIÓN	Grado en que jefatura logra los objetivos de la unidad/dirección o área propiciando un clima laboral positivo con sus trabajadores/as.

VIII. 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**:

- a) **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.

- b) **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

Nivel cualitativo (escala semántica)		Nivel cuantitativo (calificación del nivel)
No cumple	↔	0 - 49
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.

IX. SITUACIONES NO REGLAMENTADAS

Cualquier situación especial que se produjera durante el proceso de evaluación de desempeño, que no se encuentre contemplada en este documento, deberá ser comunicada a la Dirección de Recursos Humanos.

X. ANEXOS

1. Detalle de dimensiones a evaluar:

Competencias institucionales

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	CRITERIOS CONDUCTUALES
ADAPTACIÓN AL CAMBIO	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.	<ul style="list-style-type: none"> • 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.
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Conocer, respetar y asumir con disposición y responsabilidad los objetivos, normas, compromisos, necesidades y valores declarados por la Universidad, alineando su conducta con ellos.	<ul style="list-style-type: none"> • 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.
INTEGRIDAD	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.	<ul style="list-style-type: none"> • Actúa con rectitud, probidad y ética. • Respeta 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.
ORIENTACIÓN A LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA	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.	<ul style="list-style-type: none"> • 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.

Factores de desempeño

FACTOR	DESCRIPCIÓN	CRITERIOS
CALIDAD DEL TRABAJO	Grado en que el trabajo producido es completo y se ajusta al estándar de precisión y presentación requerido.	<ul style="list-style-type: none"> • Logro de metas u objetivos 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.

CALIDAD EN EL SERVICIO	Grado en que el trabajo producido satisface las necesidades y expectativas de los usuarios (internos/externos).	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de satisfacción de los usuarios por el servicio recibido. • 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 o discreción en el manejo de la información.
RELACIONES INTERPERSONALES	Grado en que contribuye en su actitud y forma de relacionarse a la armonía con su grupo de trabajo, jefaturas y nivel jerárquico inferior.	<ul style="list-style-type: none"> • 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 conciliación para introducir aportes técnicos. • Capacidad para trabajar en grupos interdisciplinarios. • Calidad de trato con otros.
INICIATIVA	Grado en que realiza acciones eficaces, requeridas en el puesto en forma autónoma y con mínima supervisión.	<ul style="list-style-type: none"> • 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.
COOPERACIÓN	Grado de colaboración demostrado en el desempeño de su trabajo, contribuyendo al trabajo en equipo y disposición positiva a aceptar las instrucciones de jefatura.	<ul style="list-style-type: none"> • 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.
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.	<ul style="list-style-type: none"> • Muestras de interés por conocer y evaluar su propio desempeño, y acoger observaciones de terceros. • Efectividad de su respuesta a indicación de jefatura, relativas a esfuerzos de superación. Cumplimiento de acciones comprometidas. • Interés y efectividad de esfuerzos para ampliar sus actuales capacidades (desarrollo de aptitudes).
SUPERVISIÓN	Grado en que jefatura logra los objetivos de la unidad/dirección o área propiciando un clima laboral positivo con sus trabajadores/as.	<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad de la organización del trabajo de la Unidad/Dirección/Área. 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.

		<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para desarrollar el potencial de su personal, dando oportunidades reales de superación.
--	--	---



UNIVERSIDAD **ACADEMIA** DE HUMANISMO CRISTIANO

