

INSTRUCTIVO EVALUACIÓN ANUAL DE PERSONAL

La **Evaluación Anual de Personal** permite detectar la eficacia de los colaboradores en sus actividades esenciales, así como, medir la frecuencia en que se manifiestan comportamientos en el colaborador que generan un desempeño exitoso en su puesto de trabajo.

➤ FORMULARIO DE EVALUACIÓN

El formulario de evaluación es el documento, sea físico o digital, que es enviado por el departamento de RR.HH. a cada uno de los evaluadores de la organización, entendiéndose como evaluadores, a todas aquellas personas que tienen colaboradores a su cargo.

El formulario de evaluación es estructurado en base al perfil de cargo, es decir, que por cada **cargo** que exista en la empresa, se generará un formulario distinto, algo que no debe confundirse con número de empleados, ya que varios empleados pueden ocupar un mismo cargo y por tanto para todos ellos se utilizará el mismo formato del formulario de evaluación.

• Secciones

El formulario de evaluación está constituido por dos secciones claramente definidas:

- Evaluación de Desempeño
- Evaluación de Competencias

a. **Evaluación de Desempeño:** en esta sección se detallan las actividades esenciales del cargo que desempeña el colaborador, de manera que su jefe inmediato evalúe la efectividad con la cual realiza dichas actividades, utilizando la siguiente tabla:

Calificación
Altamente efectivo
Efectivo
Medianamente efectivo
Poco efectivo
Inefectivo

b. **Evaluación de Competencias:** en esta sección se enlistan las competencias organizacionales y específicas del cargo a ser evaluado.

El evaluador calificará primero el nivel de desarrollo de la competencia según el diccionario de comportamientos de la empresa y luego la frecuencia en que se manifiesta, según las siguientes tablas:

Nivel observado
A
B
C
D
ND

*ND: No desarrollada

Frecuencia
Siempre
La mayoría del tiempo
La mitad del tiempo
Ocasional
Nunca

En estas dos secciones (Evaluación de Desempeño y Evaluación de Competencias) es **imprescindible** calificar todos los ítems, ya que la ausencia de calificación en alguno de ellos, invalida todo el documento, y el departamento de Recursos Humanos solicitará al evaluador realizar una nueva evaluación.

El formulario de evaluación lleno debe ser enviado al departamento de Recursos Humanos para su respectiva tabulación y generación del informe de evaluación.

➤ INFORME DE EVALUACIÓN

En el informe de evaluación se incluye las calificaciones cuantitativas recibidas por el colaborador en este proceso de evaluación.

Existen varios motivos por los cuales es importante que RR.HH. sea el responsable de elaborar el informe de evaluación y no que éste se genere automáticamente el momento que se está realizando la evaluación:

- Porque el evaluador debe concentrarse únicamente en calificar al colaborador y no en qué calificación va a recibir por dicha evaluación.
- Porque no es función del evaluador utilizar más tiempo del necesario en el proceso de evaluación.
- Porque RR.HH. verificará que todos los ítems del formulario estén llenos, caso contrario se anulará el documento y se solicitará al evaluador realizar una nueva evaluación.
- Porque si el proceso de evaluación no se encuentra dentro de un sistema informático para el efecto, siempre se debe verificar que las fórmulas aplicadas en la tabulación sean las correctas, evitando así errores.
- Porque de esta manera se garantiza la fiabilidad del proceso, es decir, que el proceso de evaluación alcance su objetivo sin fallas y en un período de tiempo determinado.

• Secciones

a. **Evaluación de Desempeño:** en esta sección se utiliza la siguiente tabla de calificación:

Calificación	Resultado
Altamente efectivo	100%
Efectivo	75%
Medianamente efectivo	50%
Poco efectivo	25%
Inefectivo	0%

El resultado de las actividades esenciales corresponde al promedio de las calificaciones recibidas, obteniéndose el **Resultado Evaluación de Desempeño**.

Esta calificación final por sí sola, refleja los resultados que obtiene el colaborador en su trabajo y sus logros.

Al final de esta sección se encuentra un espacio para recomendaciones, donde el evaluador podrá señalar lo que su colaborador debe mejorar, la acción propuesta y la fecha o plazo de cumplimiento de dicha acción.

b. Evaluación de Competencias: en esta sección se utiliza las siguientes tablas:

Frecuencia	Resultado
Siempre	100%
La mayoría del tiempo	75%
La mitad del tiempo	50%
Ocasional	25%
Nunca	0%

Nivel observado	Puntaje
A	100%
B	75%
C	50%
D	25%
ND	0%

*ND: No desarrollada

Nota: para los resultados comprendidos entre dos niveles, se utiliza el método de corrección descendente.

El resultado de la evaluación de los comportamientos de las competencias organizacionales y específicas, se lo obtiene por separado, es decir, cada competencia presenta una calificación que determina si el nivel de desarrollo de la competencia es igual al del perfil de cargo, inferior o superior a éste (de ser el caso). El nivel requerido perfil de cargo debe ser completado según el perfil correspondiente.

Para el establecimiento del nivel evaluado, en caso de que el resultado obtenido se encuentre entre dos niveles, se utiliza el método de corrección descendente, es decir, que se coloca en el nivel inferior.

Ejemplo

Resultado	Nivel competencia
98,00%	B
99,99%	B
35,50%	D
67,98%	C

El **Resultado Evaluación de Competencias** equivale al promedio de resultados de las competencias organizacionales y específicas.

Con los resultados obtenidos en cada competencia, el evaluador podrá decidir sobre los métodos a utilizar para el desarrollo de competencias.

Al final de esta sección se encuentra un espacio para recomendaciones, donde el evaluador podrá señalar lo que su colaborador debe mejorar, la acción propuesta y la fecha o plazo de cumplimiento de dicha acción.

- **Nota Final**

El resultado final de la evaluación de competencias se lo consolida para promediarlo con el resultado final de la evaluación de desempeño y así obtener una **Nota Final** de la evaluación de personal.

Es importante contar con una Nota Final porque de esta manera se puede interpretar los resultados, logros y comportamientos de un colaborador dentro de su puesto de trabajo, según la siguiente tabla:

Rangos nota final	Significado	Descripción
90% - 100%	Excepcional	Para aquellos que demuestren logros excepcionales y extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo. Desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan puestos de comparable ámbito de actuación y responsabilidad.
80% - 89%	Destacado	Cuando los resultados superan los esperados. Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera bastante lo razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo. La persona demuestra de forma regular logros significativos. Como evaluación global, este nivel de desempeño se aplica a aquellos que están entre los mejores.
60% - 79%	Bueno	Se entiende como normal, el esperable para la posición. Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple claramente todas las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso, el habitual de aquellas personas que tienen educación, formación, experiencia y competencias apropiados para el puesto. Las personas en este nivel llevan a cabo su tarea regularmente de forma profesional y eficaz.
40% - 59%	Necesita mejorar	Este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto en las principales áreas de trabajo. La persona demuestra capacidad para lograr la mayoría de las tareas, pero necesita mayor desarrollo.
0% - 39%	Resultado inferior a lo esperado	Se aplica para aquellos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo. Si el individuo va a permanecer en la posición, el desempeño debe mejorar significativamente dentro de un período determinado.

- **Firmas**

Al final de la evaluación debe constar la firma del evaluador, fecha y comentario adicional; igualmente la firma del colaborador evaluado, fecha y comentario adicional.

Es importante señalar que la firma de la persona evaluada no necesariamente significa acuerdo de su parte con la evaluación.

El registro de firmas se realiza el momento en que se realiza la retroalimentación de resultados al colaborador.

- **Retroalimentación de resultados**

El evaluador deberá poder fundamentar sus calificaciones de desempeño y competencias al colaborador, basándose para ello en situaciones reales sucedidas en el día a día del trabajo y la observación de comportamientos, no dejando la evaluación simplemente a opiniones de tipo subjetivo.

Estas son algunas recomendaciones para el momento de la retroalimentación de resultados:

- Explicar al colaborador la forma en que se califica su desempeño.
- Iniciar por los puntos fuertes y luego tratar los puntos más débiles.
- Ser claro y directo durante la retroalimentación. No transmitir mensajes ambiguos.
- Sugerir aquello que debe modificar y qué se espera de él en el futuro.
- Cerrar la revisión con una actitud positiva.

Nota: es recomendable realizar por lo menos una reunión de progreso o de mitad de ciclo, donde se haga un balance del desarrollo de las actividades esenciales del cargo, así como, de los comportamientos observables del evaluado, para hacer los correctivos necesarios antes de llegar al momento de la evaluación anual.