

## 5. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

### A. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

#### i. En qué consiste el proceso de gestión de desempeño

- ✓ Proceso anual de desempeño, en el cual se reúnen formalmente Jefe con el Colaborador para planificar el trabajo del año en función de los objetivos del área y las competencias que deberá desplegar cada uno para lograrlos en tiempo y forma.

#### ii. ¿Quiénes participan de este proceso?

- ✓ Todos los líderes y colaboradores de planta con contrato indefinido a la fecha.

#### iii. ¿Cuántas veces se evalúa el desempeño?

- ✓ La evaluación de desempeño, es un proceso anual. Este consta de 3 etapas:
  - a. Fijación de Metas (Enero): Objetivos y competencias
  - b. Retroalimentación (junio-julio): Revisión de competencias y metas.
  - c. Evaluación (Enero): De objetivos, competencias y metas.

#### iv. Si estoy con licencia médica, ¿me evalúan de todas maneras?

- ✓ No, si estas con licencia médica y no te fijaron metas para el periodo, no puedes ser evaluado.

Si tu licencia médica dura menos de 6 meses, cuando regresas tu jefatura te fijará las metas y te retroalimentará, para ser evaluado al final del año.

#### v. Si soy un jefe nuevo ¿debo evaluar a los colaboradores aun cuando no los conozca?

- ✓ Con 3 meses en el cargo puedes evaluar el desempeño del colaborador.

**vi. ¿Para qué sirve la evaluación de desempeño?**

- ✓ Sirve como un GPS (o navegador) que nos permite identificar el lugar donde nos encontramos hoy dentro del ejercicio de nuestro cargo y el camino que nos falta recorrer para llegar a nuestro destino. Lo más importante es que cuando el proceso se realiza con sentido nos permite, a través de la retroalimentación constante, corregir el rumbo y definir acciones que nos permitan alcanzar el ideal de profesional que queremos ser.

**vii. ¿Qué hago si mi jefe no me evalúa?**

- ✓ Conversar con él para manifestarle lo importante que es para ti contar con su retroalimentación permanente, ya que te permitirá tener claridad de los objetivos del periodo, cómo lo estás haciendo y ajustar con él/ella expectativas de desempeño.

**viii. ¿Qué pasa si soy jefe y no logro retroalimentar o evaluar a todos mis colaboradores en los plazos establecidos?**

- ✓ Recuerda que el cumplimiento de este proceso afecta el indicador de tu área. Se sugiere planificar cada etapa y no dejar todas las evaluaciones para el último día con el fin de no colapsar el sistema y poder organizar tu agenda.

Reunirte con tu colaborador para cumplir cada etapa, es signo de respeto y una oportunidad de mejorar la comunicación y la manera en que se está trabajando, por lo que es tu deber como líder cumplir con esto aun cuando el plazo haya finalizado.

**ix. ¿Qué hago si tengo problemas para ingresar al sistema de desempeño desde mi computador?**

- ✓ Al comienzo de cada etapa llegará a través de comunicaciones internas el link que permite acceder al sistema.

Si tiene problemas con el link, pruebe con otro navegador (Explorer, Chrome), comprueba tu conexión a internet; si persiste la dificultad contacta al área de TI.

x. **¿Qué pasa si como colaborador no estoy de acuerdo con alguno de los aspectos definidos en las etapas del proceso de desempeño (metas, retroalimentación o evaluación de fin de año)?**

- ✓ Tiene la alternativa de "rechazar" la etapa en el sistema, lo que hace que se vuelva al estado inicial, por lo que deberás volver a reunirte con tu jefatura para revisar la etapa del proceso y llegar a acuerdo.

Recuerde que cada etapa finaliza, una vez que el colaborador acepta a través del sistema.

## **B. GESTIÓN DEL CLIMA**

### **i. ¿Para qué medimos el clima?**

- ✓ Medimos clima laboral porque permite contar con información formal acerca de la percepción del colaborador respecto a cuán satisfecho está en la organización. Con esta información, se logran construir planes de acción bien direccionados de parte de DO y poder cumplir los objetivos de la organización. Recuerda que el clima laboral constituye el trabajo en sí mismo, no es una actividad extra programática, es parte del día a día, desde la claridad de tu rol, la comunicación y el trabajo en equipo para lograr los objetivos. Tener un buen clima en tu equipo permitirá lograr resultados excepcionales y sostenerlos en el tiempo.

### **ii. ¿Cuáles es mi rol como colaborador?**

- ✓ Expresar tu opinión sobre lo que percibes en tu equipo de manera respetuosa es el primer paso y la responsabilidad más importante como colaborador Mutual. Como colaborador, al dar tu opinión formal es posible gestionar el clima en tu equipo. Comprometerte con la mejora del clima a través de la participación o el liderazgo en acciones que permitan mejorar el clima de tu equipo, los cuales queden plasmados en el Plan de Acción de tu unidad o en actas de reuniones de clima.

### **iii. ¿Cuál es mi rol como jefe?**

- ✓ El jefe es el responsable del cumplimiento del plan de acción definido. Es responsable de motivar y comprometer al equipo a que el plan de acción sea una acción constante e inherente al trabajo de todo colaborador.

Además ejercerá acciones que se encuentren dentro de su esfera de atribuciones, como por ejemplo: el alineamiento y retroalimentación (reconocimiento) constante de tus colaboradores, la administración equitativa de la carga de trabajo, la administración de los tiempos de tu equipo, el mejoramiento de las dinámicas de trabajo, el seguimiento de los compromisos de clima, la planificación de las reuniones, el manejo de las comunicaciones, etc.

#### **iv. ¿En qué me puede asesorar el departamento de Desarrollo Organizacional?**

- ✓ Puedes acudir al equipo de Desarrollo Organizacional, para conocer en detalle en qué consiste el modelo de clima mutual, clarificándote el rol de los distintos responsables en el modelo que impactan en el clima. Asimismo, conocer y aprender buenas prácticas de clima, los niveles de profundidad de las acciones generadas y cómo interpretar la información de la encuesta.

En general buscar asesoría sobre mejores formas de relacionamiento, como parte del equipo, o bien en la dirección de tu equipo si eres jefe.

#### **v. ¿Cómo se interpreta el puntaje obtenido en Encuesta de Clima?**

- ✓ En Mutual tenemos como meta alcanzar 85 pts. o más al 2020. La meta de Mutual año a año es que ningún equipo tenga puntaje categoría roja, es decir menos de 65 puntos.
- ✓ Además, la encuesta permite identificar las dimensiones mejor y peor evaluadas por los equipos. Para poder generar planes de acción bien direccionados, la interpretación de puntajes se entiende de la siguiente manera:
  - Rojos: los puntajes bajo 65 pts. Indican aspectos a trabajar con urgencia en materia de clima.
  - Amarillos: los puntajes de 65 a 79 pts., indican que las conductas existen en su mayoría, sin embargo no están siendo expresadas con la frecuencia que el equipo y la organización esperan.
  - Verdes: los puntajes desde los 80 pts. Indica que la conducta está incorporada en la cotidianeidad del equipo.

#### **vi. ¿Qué se hace con los resultados?**

- ✓ La Jefatura debe bajar los resultados al equipo.
- ✓ Estos son analizados por los equipos y sus líderes para revisar los planes de acción con responsabilidades compartidas. Estos planes son construidos por DO y deben ser complementados por la Jefatura con su equipo, con acciones concretas por dimensiones.
- ✓ Estos planes de acción, son conocidos por los Gerentes de cada unidad de trabajo, y se formalizan a través de actas de reuniones.
- ✓ El Departamento de Desarrollo Organizacional realiza seguimiento periódico a los planes de acción de los equipos a través de las jefaturas, para garantizar su cumplimiento y efectividad.