

INSTRUCCIONES PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

1. OBJETIVOS.

Establecer la metodología para la implementación, ejecución y control de un **Programa de Evaluación de Desempeño** sistematizado.

El propósito de este proceso es:

- La observación y control de conductas seguras e inseguras.
- Establecer un registro permanente que permita efectuar un análisis para implementar mejoras.
- La búsqueda de modificación y control de factores de riesgo asociados a la actividad.
- Modificar en forma proactiva desempeños rutinarios del individuo y condiciones de trabajo de riesgo, a través de distintas técnicas de interacción.
- Enfocar la resolución de los desvíos en las soluciones sistémicas y no la culpabilidad de alguien.

Los cambios surgidos de la Evaluación de Desempeño deben permitir mantener este sistema estandarizado y el análisis crítico de los resultados.

2. ALCANCE.

Se busca establecer esta práctica en toda la Organización y medir su eficacia, por consiguiente este procedimiento cubre todas las operaciones y será de aplicación permanente para las operaciones ejecutadas por personal propio o personal contratado.

3. DEFINICIONES.

Evaluación de Desempeño. Se denomina de esta manera a la observación e interacción con las personas que realizan las operaciones, con foco en el comportamiento y la actitud durante la ejecución de las tareas.

Comportamiento inseguro, práctica insegura o acto inseguro. Cualquier persona o grupo de personas que está realizando una tarea fuera de las normas establecidas por la empresa, la legislación aplicable, requisitos de la gestión o las buenas prácticas de Seguridad, Medio Ambiente y Salud Ocupacional (SMAS), exponiéndose a accidentes y/o exponiendo al resto del grupo de trabajo, a las instalaciones, a las comunidades vecinas o al Medio Ambiente y/o a la salud de las personas //// Conducta – Proceder ///

Condición Insegura. Determinada situación presente en el ámbito del trabajo, fuera de las normas establecidas por la empresa, la legislación aplicable, requisito de gestión o

las buenas prácticas de SMAS. Estas condiciones pueden estar presentes sin la participación o presencia de personas y por si solas tienen la potencialidad de causar accidentes o incidentes en SMAS. /// Estado – Posición - Situación/// Conceptualmente, una Condición Insegura es provocada por un comportamiento inseguro, ya sea en la etapa conceptual, de diseño u operación.

Desvíos. Cualquier comportamiento inseguro, práctica insegura, acto inseguro o condición insegura que este fuera de las normas establecidas por la empresa, la legislación aplicable o las buenas prácticas en SMAS y puedan llevar, directa o indirectamente, a la exposición a riesgos del personal propio, contratado, comunidades vecinas, el medio ambiente, la salud de las personas y/o el patrimonio propio o de terceros.

Buenas prácticas. Conjunto de experiencias que, por sus particularidades, sus resultados en los procesos de gestión, se considera que pueden servir de ejemplo para ser adoptadas e implementadas en otras áreas a fin de mejorar el desempeño en SMAS.

4. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES.

Responsable de Seguridad, Medio Ambiente y Salud Ocupacional (SMAS)

Es responsable de:

- Brindar el asesoramiento a todas las áreas de la empresa para que tengan implementado y en constante vigencia el Programa de Evaluación de Desempeño.
- Entrenar a los responsables de realizar las Evaluaciones
- Mantener el sistema en constante desarrollo
- Analizar, evaluar y registrar los desvíos
- Proponer acciones correctivas coordinándolas con la línea jerárquica de la organización.
- Presentar los resultados obtenidos de las Evaluaciones en las reuniones mantenidas con la Gerencia.

Gerente/Empresario

Es responsable de:

- Implementar un programa de Evaluación de Desempeño.
- Contemplar la realización de Evaluaciones por parte del Jefe de área/Responsable del sector con toda su línea de dependencia directa.
- Análisis crítico de los desvíos encontrados.
- Seguimiento de las recomendaciones surgidas de Evaluaciones Anteriores.
- Análisis de tendencias.
- Verificación de la capacitación del personal a su cargo para la realización de este tipo de Evaluaciones.

Jefe de área/Responsable del sector

Es responsable de:

- Implementar un programa de Evaluación de Desempeño.
- Asegurar que los desvíos sean corregidos.
- Fijar tiempos para la realización de las correcciones en función de los riesgos.
- Verificar la efectividad de las acciones correctivas.
- Realizar el análisis crítico de los desvíos encontrados.
- Seguimiento de las recomendaciones surgidas de Evaluaciones Anteriores.
- Actuar en forma proactiva por la mejora continua de los indicadores.

6. PLANIFICACIÓN.

Se deberá establecer un cronograma anual de Evaluación de Desempeño. El cronograma debe incluir las evaluaciones que se realizarán en la empresa, siguiendo el siguiente esquema:

Quién	Con quién	Frecuencia Mínima	Dónde
Gerente, Empresario.	Con su línea de dependencia	Dos veces al año	Todos los activos donde se tenga responsabilidad operativa
Jefe de área/ Responsable de sector	Con su línea de dependencia	Cuatro veces en el año	Todas las áreas donde se tenga responsabilidad operativa

7. CONCEPTOS GENERALES DE LAS EVALUACIONES.

La Evaluación de Desempeño podrán realizarla aquellas personas que han sido entrenadas en esta técnica.

Otras personas pueden participar como acompañantes u observadores, pudiendo ser personal propio o contratado, no superando el número de 3 personas.

Las observaciones de desvíos realizadas por estas personas no serán tenidas en cuenta para la estadística, pero estos desvíos deberán ser tomados en cuenta para su tratamiento y resolución.

Los Evaluadores deben realizar una reunión previa con la finalidad de verificar que en el área a Evaluar se estén desarrollando actividades. Conocer los procesos, los procedimientos y/o instrucciones específicos del área. Verificar que se poseen los elementos de protección personal para el ingreso al área.

En caso de que en el área que se va a realizar una Evaluación de Desempeño no se estén desarrollando actividades, se debe reprogramar.

Todas las personas que realizan una Evaluación de Desempeño deben participar en la conversación con las personas observadas. Se debe evitar el llamado de atención, en forma grupal, de las personas que estén realizando alguna tarea con desvíos. Esto se debe realizar en forma individual.

Las Evaluaciones de Desempeño deben tener una duración aproximada de 45' en cada sector.

8. PASOS PARA DESARROLLAR UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

a. Todos los participantes de las Evaluaciones de Desempeño deberán respetar las normas, reglas y avisos del área a evaluar.

b. Dentro del área a evaluar, se debe dirigir a la zona donde se estén desarrollando actividades.

c. Si durante esta etapa se observa un riesgo de accidente inminente se deben detener las actividades involucradas, con intervención del supervisor a cargo.

Las actividades se podrán reiniciar después que las medidas de control necesarias para minimizar los riesgos de la tarea han sido implementadas.

Para iniciar el dialogo, en caso de detectarse alguna situación de riesgo de accidente éste se debe iniciar de la siguiente manera:

- En forma amable
- Destacando los puntos positivos de la tarea.
- Inducir a la toma de conciencia sobre aquellos puntos de riesgo no relevados y sus posibles consecuencias.

d. Una vez finalizada la observación por parte de los Evaluadores, se inician las entrevistas con el personal del área:

- Iniciar la entrevista con la presentación de los Evaluadores.
- Explicar cuál es el motivo por el cual se está realizando la actividad
- Resaltar los puntos positivos de la forma en que se estaba realizando la tarea.
- Escuchar cual fue la ponderación del riesgo que los operadores realizaron.
- Inducir, en caso de ser necesario, una nueva evaluación de riesgos, incluyendo los nuevos riesgos detectados por los Evaluadores.
- El diálogo siempre se debe realizar en forma amigable y cortés.

e. Una vez finalizada esta etapa, se debe procurar el acuerdo y compromiso para la participación activa, en caso de ser necesario, para la modificación de:

- Procedimientos e instructivos de trabajos
- Análisis de riesgos de las tareas
- Permisos de trabajos
- Cambios de máquinas, herramientas y equipos utilizados
- Otros.

f. Realizar preguntas sobre otras tareas que ellos realizan y cuáles riesgos de SMAS ellos identifican.

g. Estimular a las personas que estaban realizando la tarea para que hagan sugerencias de SMAS y mejorar así su ambiente de trabajo.

h. Finalizar la entrevista agradeciendo a los entrevistados y explicando qué curso de acción se tomará con las observaciones realizadas.

9. ANOTACIONES Y REGISTROS.

Un desvío en el cual se encuentren involucrados más de una persona será contabilizado por la cantidad de personas que estén involucradas.

Una persona que es observada en más de un desvío, se debe registrar por el número de desvíos encontrados.

Las anotaciones de la Evaluación de Desempeño deberán realizarse en la planilla correspondiente (Ver Anexo I).

La correcta clasificación de los desvíos y de sus categorías y subcategorías es fundamental para realizar el análisis de las Evaluaciones.

Las Evaluaciones realizadas con la presencia de observadores deben ser tomadas para la verificación de la técnica de Evaluaciones.

Preferentemente no se deben realizar las anotaciones de la Auditoría frente a las personas entrevistadas. En caso de ser necesario realizar estas anotaciones se deben explicar qué se está haciendo y por qué, resaltando los aspectos positivos de la Evaluación. Nunca se deben colocar los nombres de las personas que están siendo observadas.

Los desvíos encontrados deben ser tratados por los medios disponibles en cada Área, con el objetivo de poder efectuar el análisis crítico y tomar las acciones correctivas y preventivas necesarias.

10. INDICADORES DEL PROGRAMA.

El programa de Evaluación de Desempeño debe generar indicadores proactivos y para verificar el funcionamiento. De esta manera se podrá realizar un análisis crítico del desempeño y un plan de acción para la implementación de acciones correctivas, preventivas y sistémicas. Estos indicadores deberán ser utilizados como parte de las herramientas para establecer los objetivos de desempeño en SMAS, con la finalidad de mejorar los resultados del Área o de la Empresa en general.

10.1. Indicadores de gestión

- Horas de Evaluaciones programadas contra horas de Evaluaciones realizadas.
- Horas de Evaluaciones por Auditor por período de tiempo.
- Número de desvíos encontrados por Auditor por período de tiempo.
- Comparación de los indicadores anteriores contra los mismos indicadores de las Evaluaciones de control de SMAS.

10.2. Indicadores proactivos

- Número de desvíos por hora por período de tiempo.
- Desvíos por hora de las categorías en el período
- Desvíos por subcategoría por período.
- Desvíos por lugar de Evaluación.
- Porcentaje de Conductas Seguras Observadas.
- Porcentaje de Conductas Inseguras Observadas.

Para realizar el Porcentaje de Conductas Seguras se deberá tener en cuenta la siguiente expresión:

$$\% \text{ CONDUCTAS SEGURAS OBSERVADAS} = \frac{\text{TOTAL CONDUCTAS SEGURAS}}{(\text{TOTAL CONDUCTAS SEGURAS} + \text{TOTAL CONDUCTAS})} \times 100$$

Para realizar el Porcentaje de Conductas Inseguras se deberá tener en cuenta la siguiente expresión:

$$\% \text{ CONDUCTAS INSEGURAS OBSERVADAS} = \frac{\text{TOTAL CONDUCTAS INSEGURAS}}{(\text{TOTAL CONDUCTAS SEGURAS} + \text{TOTAL CONDUCTAS})} \times 100$$

11. ANÁLISIS DE LAS TENDENCIAS E INFORMES.

El responsable de SMAS será el encargado de realizar el análisis cuatrimestral de los resultados y de las tendencias de los desvíos encontrados, debiendo emitir un informe a la Gerencia. Estos desvíos serán analizados por el Jefe de área/Responsable de sector de las áreas

evaluadas, en sus reuniones de trabajo destinadas para este fin, con el objetivo de establecer las acciones correctivas y su programa de implementación. La marcha del programa de Evaluación de Desempeño así como también el programa de implementación deberán ser analizados en el ámbito de la Gerencia.

12. ANEXO

Anexo I: Modelo de planilla para Evaluación de Desempeño.