

# GUÍA DEL COLABORADOR/A



# Índice

- Introducción
- Objetivos del manual
- ¿Qué es el Sistema de Valoración del Desempeño?
- Ventajas del Sistema de Valoración para ti
- Ciclo y fases del proceso de valoración
- Las herramientas de valoración
- La entrevista de valoración del desempeño
- ¿Cómo preparar la entrevista de valoración del desempeño?
- Consejos para afrontar la entrevista de valoración del desempeño.
- Errores a evitar en tu entrevista de valoración del desempeño
- El plan de desarrollo
- En resumen...
- Regulación
- Escala de calificación de resultados a efectos de progresión salarial
- Anexo I

# Introducción

Son muchos los factores, externos e internos, que posibilitan el positivo desarrollo en las organizaciones. De todos ellos, las personas son lo más importante; su papel marca el camino hacia el éxito o el fracaso de las mismas.

Para alcanzar un destacado nivel de rendimiento, es necesario analizar periódicamente cada componente del equipo comprobando la adecuación de su actuación.

Por estas razones, para iniciar el camino de la excelencia organizacional, Cruz Roja en la Comunidad de Madrid (en adelante CRM) ha puesto en marcha el Sistema de Valoración del Desempeño para el personal laboral.

El presente manual tiene como principal objetivo servirte de guía y consulta durante el proceso. En el mismo se contemplan todos y cada uno de los aspectos que giran en torno al Sistema de Valoración del Desempeño de aplicación en CRM.

Valorar el desempeño de una persona significa valorar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, así como el rendimiento y los logros obtenidos de acuerdo con el puesto que desempeña, durante un tiempo determinado y de conformidad con los resultados esperados por la Institución.

La valoración del desempeño pretende darte a conocer, cuáles son tus fortalezas y cuáles son los aspectos que requieren un plan de mejora mediante acciones enfocadas hacia tu crecimiento y tu desarrollo continuo.

## Objetivos del manual

- Conocer el Sistema de Valoración del Desempeño y su importancia para nuestra Institución

- Conocer el proceso para realizar la valoración del desempeño
- Saber las ventajas que tiene para ti este proceso, así como para mejorar tu desarrollo profesional
- Conocer tus derechos y compromisos durante el proceso de valoración
- Facilitar información sobre la realización del cuestionario y la entrevista de desempeño

## ¿Qué es el Sistema de Valoración del Desempeño?

Se trata de un sistema de análisis individual y periódico de comportamientos profesionales y valores que CRM considera importantes y necesarios para sus equipos y que facilita:

- La **comunicación** entre equipos de trabajo subordinados transmitiendo los valores deseados por CRM
- El **reconocimiento** del buen hacer del colaborador/a
- La **orientación** sobre necesidades de formación y desarrollo profesional
- La **identificación** del personal con **potencial**
- La **detección** de eventuales **conflictos** de relación y oportunidades de mejora
- La objetivación de la **progresión salarial** del colaborador/a

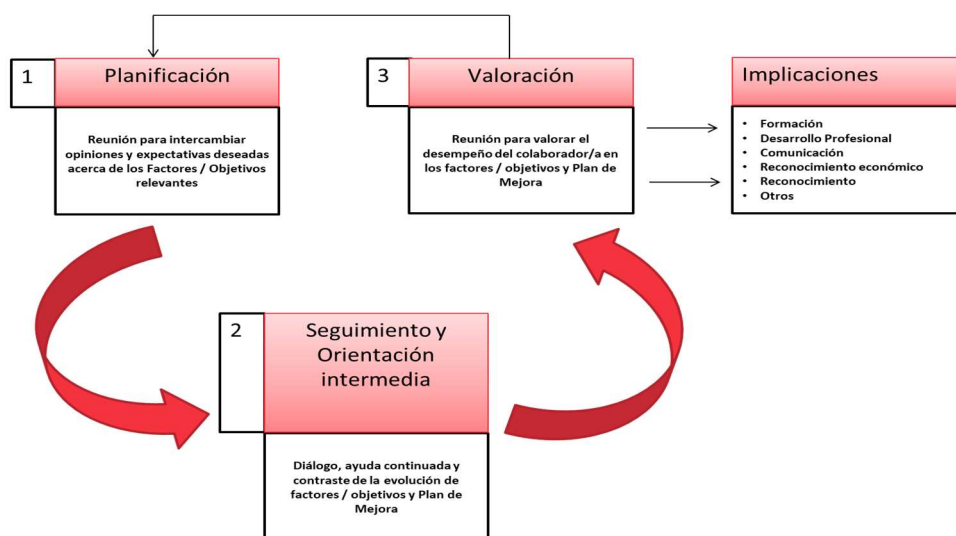
## Ventajas del Sistema de Valoración para ti

El Sistema de Valoración del Desempeño es una vía idónea para desarrollarte y crecer en CRM. En concreto, este nuevo sistema te...

- Aporta claridad acerca de tu trabajo: "Sé lo que tengo que hacer y lo que se espera de mí"
- Ayuda a comunicarte mejor con tu responsable: "Trabajamos juntos con un objetivo común"

- Permite identificar puntos de mejora y acciones a implantar: “Sé cuáles son mis puntos a mejorar y cómo desarrollarlos”
- Facilita tu movilidad y carrera profesional: “Sé qué debo hacer para desarrollarme en la organización”.

## Ciclo y fases del proceso de Valoración del Desempeño



### Fase de Planificación

Al inicio del ciclo anual (enero), mantendrás una reunión con tu responsable directo donde se clarificarán y contrastarán tus puntos de vista acerca de los factores y comportamientos relevantes en el ámbito de actuación. Se trata de marcar los objetivos comportamentales para el ciclo anual.

**Responde a la pregunta: ¿qué se espera de mí?**

## Fase de Seguimiento

Día a día, durante todo el año, el proceso de comunicación permanece abierto pero, específicamente en junio-julio, mantendrás una “reunión de seguimiento” sobre los factores y comportamientos prefijados/comprometidos de antemano en la fase anterior.

**Responde a la pregunta: ¿cómo lo estoy haciendo?**

## Fase de Valoración

Al finalizar el ciclo anual (en enero-febrero del año siguiente), mantendrás con tu responsable directo una reunión de “análisis final” sobre los factores y comportamientos prefijados como relevantes.

**Responde a la pregunta: ¿cómo lo he hecho?**

El ciclo de valoración comprende un periodo de 12 meses, del 1 de enero al 31 de diciembre. La calificación del desempeño se efectuará durante la primera quincena del mes de febrero, en base a los resultados del rendimiento laboral demostrado durante el ciclo.

# Las herramientas de valoración

- Para adaptarnos a los distintos colaboradores/as se han establecido dos tipos de cuestionarios:

**Sistema de Valoración del Desempeño para el personal**

**Sistema de Valoración del Desempeño para mandos intermedios**

- Ambos están compuestos por una serie de comportamientos y competencias más una valoración global con 5 niveles de desempeño.

## Competencias

COMPETENCIAS VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO PERSONAL	
1.	<b>Planificación y organización</b>
2.	<b>Colaboración (trabajo en equipo y cooperación)</b>
3.	<b>Iniciativa y autogestión</b>
4.	<b>Orientación hacia la vulnerabilidad</b>
5.	<b>Orientación al logro-perseverancia</b>
COMPETENCIAS VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO MANDOS INTERMEDIOS	
1.	<b>Planificación y organización</b>
2.	<b>Colaboración (trabajo en equipo y cooperación)</b>
3.	<b>Iniciativa y autogestión</b>
4.	<b>Orientación hacia la vulnerabilidad</b>
5.	<b>Orientación al logro-perseverancia</b>
6.	<b>Liderazgo y desarrollo de personas</b>

## Niveles de desempeño

PUNTUACIÓN	DESCRIPCIÓN	NIVEL DE DESEMPEÑO
5	Supera las expectativas. Rendimiento laboral extraordinario.	Excepcional
4	Constantemente cumple las expectativas. Rendimiento laboral muy bueno.	Destacable
3	Habitualmente cumple las expectativas. Rendimiento laboral dentro del promedio esperado.	Satisfactorio
2	Esporádicamente cumple las expectativas. Rendimiento laboral no satisfactorio.	No satisfactorio
1	No cumple las expectativas sistemáticamente. Rendimiento laboral insatisfactorio.	Insatisfactorio

# El cuestionario de valoración

Existen dos modelos de cuestionario de valoración en función de tu perfil profesional:

## Cuestionario para colaboradores/as

<https://portalweb.e->

[valuame.es//evaluame/CONTESTAR\\_ENCUESTA.PRO?ID1=49903&ID2=167512&ID3=517B6AB7B946CB195DE17ED711FCE824305B941C&ID4=22082023150842](https://portalweb.e-valueame.es//evaluame/CONTESTAR_ENCUESTA.PRO?ID1=49903&ID2=167512&ID3=517B6AB7B946CB195DE17ED711FCE824305B941C&ID4=22082023150842)

## Cuestionario para mandos

<https://portalweb.e->

[valuame.es//evaluame/CONTESTAR\\_ENCUESTA.PRO?ID1=49904&ID2=167514&ID3=0700A9116FD7FD22297CDF93B9D346AF90A7689E&ID4=22082023150911](https://portalweb.e-valueame.es//evaluame/CONTESTAR_ENCUESTA.PRO?ID1=49904&ID2=167514&ID3=0700A9116FD7FD22297CDF93B9D346AF90A7689E&ID4=22082023150911)

Por cada una de las áreas a evaluar, se te asignará una puntuación siguiendo esta escala de calificación:

PUNTUACIÓN	DESCRIPCIÓN	NIVEL DE DESEMPEÑO
5	Superas las expectativas. Tu rendimiento laboral es extraordinario.	Excepcional
4	Constantemente cumples las expectativas. Tu rendimiento laboral es muy bueno.	Destacable
3	Habitualmente cumples las expectativas. Tu rendimiento laboral está dentro del promedio esperado.	Satisfactorio
2	Esporádicamente cumples las expectativas. Tu rendimiento laboral no es satisfactorio.	No satisfactorio
1	No cumples las expectativas sistemáticamente. Tu rendimiento laboral es insatisfactorio.	Insatisfactorio

Tu responsable directo te entregará los resultados del cuestionario de valoración dos días antes de la entrevista personal.



# La entrevista de valoración del desempeño

La entrevista de valoración del desempeño consiste en una conversación planificada con tu responsable, con el propósito de analizar tu desempeño laboral tras la realización del cuestionario.

En la entrevista se deben tratar, al menos, los siguientes puntos:

- Debes recibir un feedback sobre tu actuación y resultados, incluyendo fortalezas y áreas de mejora como las que aparecen en el anexo I
- Debes establecer acuerdos-compromisos para el próximo periodo
- Debes acordar tu plan de desarrollo

## ¿Cómo preparar la entrevista de valoración del desempeño?

**1. Prepara con anticipación una lista de temas de los que quieres hablar:** tus logros, las dificultades que has encontrado, tus próximos retos, tu posible plan de desarrollo...

**2. Mantente animado y dispuesto a hablar.** La mayoría de evaluaciones son un diálogo de ida y vuelta entre el colaborador/a y el responsable. Probablemente se espere que expreses tus opiniones acerca de tu trabajo, de tus éxitos, de tus problemas y de tu relación laboral con el equipo.

**3. Mantente completamente abierto.** Considera tu entrevista como una oportunidad para ser completamente sincero con las opiniones que tengas acerca de tu puesto, ya sean positivas o mejorables.

**4. Sé honesto acerca de lo que no funciona para ti.** La valoración de desempeño es una oportunidad para hablar directamente con tu responsable sobre las dificultades en tu puesto, el estilo de su gestión, etc. Puede resultar complicado, pero ten en cuenta que los responsables son a su vez colaboradores/as y pueden entenderlo perfectamente.

**5. Acepta las críticas constructivas.** Las críticas constructivas son una posibilidad muy real durante tu valoración de desempeño. Casi todos tenemos algún aspecto de nuestro trabajo en el que podemos mejorar, recíbelas como sugerencias para tu desarrollo.

## Consejos para afrontar la entrevista de valoración del desempeño

- Prepara evidencias sobre tu desempeño
- Sé proactivo y solicita comentarios positivos. Si crees que tu responsable solo se enfoca en los aspectos negativos, solicita comentarios específicos acerca de las cosas que haces bien
- Afróntala desde la positividad y como una posibilidad de desarrollo profesional
- Elabora conjuntamente con tu responsable el plan de desarrollo
- Durante la entrevista, informa a tu responsable de los pasos que vas a adoptar para cumplir con sus recomendaciones y elaborar así conjuntamente tu plan de desarrollo
- Pídele a tu responsable que te dé a conocer los problemas y las posibles soluciones en el momento en que ocurran en lugar de esperar hasta la próxima valoración

## Errores a evitar en tu entrevista de valoración del desempeño

- No preparar la entrevista de valoración
- Hablar sin escuchar
- Permanecer en silencio y no aprovechar ese tiempo para expresarte
- Dejarse llevar por sentimientos y no basar tu discurso en hechos

- Descargarse sobre los demás y declinar responsabilidades.
- Ir sin ninguna propuesta de mejora

## El plan de desarrollo

El plan de desarrollo es una parte fundamental de tu valoración ya que establece pautas que te ayudarán a mejorar tu desempeño en el futuro.

Cabe cualquier tipo de acción, no estrictamente de formación, que propongas junto con tu responsable y que es necesario que se lleve a cabo de forma planificada.

Las acciones adoptadas te comprometen tanto a ti como a tu responsable, siendo un aspecto a seguir en el siguiente periodo de valoración.

## En resumen...

- Prepara el encuentro
- Trata de aportar evidencias o hechos concretos que apoyen tu valoración
- Analiza tus fortalezas y también tus áreas de mejora
- Evita los errores descritos anteriormente a la hora de realizar tu entrevista de valoración del desempeño
- Mantén una actitud positiva y honesta. Es importante que los comentarios sean sinceros y sepamos aceptar las diferencias y desacuerdos
- Escucha activamente. Pregunta y demuestra un interés auténtico por lo te dice tu responsable
- Establece un plan de desarrollo con tu responsable. Comprométete solo si estás seguro de poder cumplirlo

# Regulación

1. El colaborador/a será valorado/a por el responsable directo quien deberá ser personal laboral.
2. El colaborador/a debe haber estado 6 meses en el puesto de manera efectiva durante el año (se resta el tiempo de baja médica, excedencia, maternidad/paternidad, baja por riesgo en el puesto, permiso sin sueldo...).
3. La persona responsable debe haber tenido a su cargo al colaborador/a un mínimo de 4 meses. En aquellos casos en los que el trabajador/a haya cambiado de puesto durante el año a evaluar, será el responsable anterior el que realice la valoración. No obstante, el Plan de Desarrollo será cumplimentado por el nuevo responsable.

En el caso de los colaboradores/as compartidos que dependan jerárquicamente de más de un mando, la valoración se hará de manera conjunta, aunque el cuestionario le llegue solamente a uno de ellos.

En casos excepcionales, la valoración del desempeño la realizará el responsable funcional o el jerárquico superior (ej.: mandos que no están en la organización o están de baja/excedencia y no pueden realizar el proceso).

4. A aquellos trabajadores/as que estén de baja médica o de permiso de nacimiento, se les propondrá igualmente tener la entrevista de manera presencial, online o telefónica durante el período estipulado. Si no fuera posible, se aplazará hasta la reincorporación.
5. El colaborador/a podrá acudir y consultar con en el Departamento RR.HH y Organización y el Comité de Empresa en cualquier momento del proceso de valoración.
6. A todos aquellos colaboradores/as que firmen no conformes con su valoración, el Departamento de RR.HH les ofrecerá la posibilidad de iniciar un proceso de mediación con el mando a través de una empresa externa.

# Escala de calificación de resultados a efectos de progresión salarial

En relación al artículo 37.2 del Convenio Colectivo 2023-2027, se establecen 5 niveles profesionales dentro de cada grupo profesional. El nivel 4, denominado nivel de ingreso, y 4 niveles de consolidación, siendo el nivel más alto el denominado nivel 0.

El nivel 4 o de ingreso se adquiere al iniciar la persona su servicio profesional dentro de dicho grupo profesional. La promoción dentro de los siguientes niveles requerirá:

La permanencia de 24 meses efectivos de desempeño en el nivel de ingreso o nivel 4, con o sin solución de continuidad, implicará la promoción al nivel 3.

Para los niveles 2, 1 y 0 dentro de cada grupo profesional la promoción se produce por la obtención de una valoración media anual según se detalla a continuación, en el conjunto total de las competencias del sistema de valoración del desempeño fijado actualmente en CRM, durante al menos 3 años de forma consecutiva a contar desde el año de la última promoción o de 4 en un periodo de 6 años. No obstante, en situación de baja médica, maternidad, excedencia por cuidado de hijos/as y excedencia por cuidado de familiares, excepcionalmente las valoraciones no tendrán que ser consecutivas para promocionar de nivel, permitiéndose un año sin valoración en el periodo de cómputo.

**Año 2020: Valoración de 3 o superior**

**Año 2021: Valoración de 3 o superior**

**Año 2022: Valoración de 3 o superior**

**Año 2023: Valoración de 3,5 o superior**

**Año 2024: Valoración de 3,5 o superior**

**Desde 2025 la valoración será de 4 o superior**

La promoción al nuevo nivel 0 requerirá la permanencia de 3 años en el nivel 1 desde la creación del nivel 0. Por tanto, las promociones a este nuevo nivel se producirán en el año 2026 siempre y cuando se cumplan los requisitos establecidos para la promoción de nivel.

En caso de establecerse un sistema de valoración del desempeño común para todas las personas trabajadoras por Cruz Roja Española, se faculta a la comisión paritaria para realizar las adaptaciones que fueran necesarias con objeto de su aplicación práctica en CRM y sin perjuicio de lo indicado en el presente artículo.

## Más información...

Si requieres alguna información adicional, debes dirigirte al área de Desarrollo del Departamento de Recursos Humanos y Organización y estaremos a tu entera disposición para ayudarte a despejar las dudas e inquietudes.

**Correo electrónico: [rrhdesarrollo@cruzroja.es](mailto:rrhdesarrollo@cruzroja.es)**

# ANEXO I - Descripción de competencias

A continuación, te presentamos una breve descripción de competencias que te pueden servir de orientación para identificar las fortalezas y áreas de mejora de tu colaborador/a:

- **HABILIDAD SOCIAL:**

Capacidad de la persona de crear y mantener relaciones con otras personas generando buen ambiente, pudiendo resolver fácilmente los conflictos que se puedan producir por las propias relaciones entre personas.

- **FLEXIBILIDAD / ADAPTABILIDAD:**

Capacidad de la persona para aceptar ideas nuevas y/o adaptarse a circunstancias cambiantes, modificando su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevas situaciones o cambios en el entorno.

- **TOLERANCIA AL ESTRÉS:**

Capacidad para soportar la tensión y el trabajo bajo presión, manteniendo un rendimiento estable sin perder la calma, no dejándose llevar por tensiones emocionales.

- **RESILIENCIA:**

Capacidad de afrontar la adversidad saliendo fortalecido y continuar trabajando en la línea definida, a pesar de las dificultades y contratiempos sufridos.

- **TOMA DE DECISIONES:**

Capacidad de tomar decisiones de forma firme, racional y rapidez, teniendo en cuenta toda la información importante disponible y llevarlas a cabo, incluso en situaciones de incertidumbre.

- **CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN:**

Grado en el que la persona conocen las políticas internas, procesos y la estructura de la empresa.

- **VISIÓN ESTRATÉGICA:**

Capacidad para tener una visión global y de futuro (a largo plazo) de la Institución, considerando y manejando un amplio abanico de posibilidades en el análisis y desarrollo de futuro en el negocio.

- **INNOVACIÓN:**

Capacidad de la persona aportar ideas nuevas y originales, creando nuevos enfoques, soluciones y alternativas a los problemas.

- **PERSUASIVIDAD:**

Capacidad de la persona para convencer a otros a cerca de sus propuestas, planes e ideas.

- **ORIENTACIÓN A RESULTADOS:**

Capacidad para identificar, realizar y conseguir los resultados marcados por la Institución, obteniendo una mejor relación coste / resultado, identificando y superando los obstáculos, evitando y eliminando el trabajo no orientado a resultados y cumpliendo plazos.

- **PLANIFICACIÓN / ORGANIZACIÓN:**

Capacidad para organizar y planificar proyectos en todo su contenido (actividades y recursos), definiendo y supervisando objetivos y tareas y controlando fechas y tiempos.

- **RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS:**

Capacidad de desarrollar estrategias orientadas a solventar conflictos que se pueden originar entre los miembros del equipo de trabajo o con los participantes, intentando llegar a un acuerdo satisfactorio para las necesidades de ambas partes.

- **NEGOCIACIÓN:**

Capacidad para buscar la mejor solución para los intereses de la Institución teniendo siempre en cuenta los intereses de las otras partes implicadas.

- **COMUNICACIÓN:**



Capacidad para comunicarse verbalmente de forma clara, fluida y precisa, recibiendo, procesando y comunicando a los demás con precisión y persuasión, consiguiendo mantener la atención de los interlocutores.