



Procedimiento

LB-SP-SGP-ALL-0005

Gestión del Desempeño

Procedimiento Gestión del Desempeño

CONTROL DOCUMENTAL

NOMBRE Y CARGO	FIRMA	FECHA
Emitido por: Sara Vázquez Especialista Desarrollo Organizacional	DocuSigned by: <i>Sara Vasquez</i> 95E5959E2D0D455...	10.2025
Revisado por: Claudia Formas Jefa Talento Estratégico y Cultura	Signed by: <i>Claudia Formas</i> EA7C87FF425148A...	10.2025
Aprobado por: Rodrigo Sandoval Superintendente Gestión Personas	Firmado por: <i>Rodrigo Sandoval Orellana</i> DF014580CF18C40F	10.2025

CONTROL DE CAMBIOS

REVISIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	RESPONSABLE
1	03.2021	Eliminación del término “Key User” y reemplazo de “Inaceptable” por “Insuficiente”. Ajustes en propósito y alcance para precisar etapas del proceso y cargos. Se incorpora el rol de Especialista de DO. Se detallan subetapas, responsabilidades y uso del descriptor de cargo en todas las etapas. Se eliminó la exigencia de formulario firmado. Se incorporan: Comité Ejecutivo, definición de etapas, auditorías internas y una instancia formal de apelación.	Daniela Villacorta
2	10.2022	Auditorías cambian por acciones de control y seguimiento etapas 2, 3 y 4.	Carolina O’Rayan
3	06.2024	Actualización de aprobador y revisor en el control de cambios.	Sara Vasquez
4	09.2025	Mejora de formato documento, redacción e incorporación de KPI asociado. Actualización de Código documento.	Sara Vasquez

Procedimiento Gestión del Desempeño

CONTENIDO

I.	PROPOSITO	5
II.	ALCANCE.....	5
III.	INDICADOR DE GESTIÓN ASOCIADO (KPI)	5
IV.	RESPONSABILIDADES	6
V.	REFERENCIAS.....	7
VI.	TERMINOLOGÍA/SIGLAS	7
VII.	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	9
7.1	Generalidades	9
7.2	Etapas proceso Anual del SGD	10
7.3	Etapa 1: Definición y formalización de Indicadores de Desempeño	11
7.3.1	Propósito de la Etapa	11
7.3.2	Análisis y determinación de los Indicadores de Desempeño para cada trabajador/a ..	11
7.3.3	Excepción.....	12
7.3.4	Apoyo a evaluadoras/a para ejecutar la Etapa.....	13
7.3.5	Cierre de la Etapa y Registros.....	13
7.3.6	Seguimiento del Plan de Mejora	13
7.4	Etapa 2: Revisión de Medio Año.	14
7.4.1	Propósito de la Etapa	14
7.4.2	Desarrollo de la Etapa por estamento	14
7.4.3	Responsabilidades	14
7.4.3.1	Responsabilidades de la jefatura	14
7.4.3.2	Responsabilidades de la persona evaluada	16
7.4.3.3	Responsabilidades por Rol:	16
7.4.4	Apoyo de Capacitaciones a las jefaturas para la Etapa	16
7.4.5	Excepciones	17
7.4.6	Cierre de la Etapa y Registros.....	17
7.4.7	Seguimiento del Plan de Mejora	17
7.5	Etapa 3: Evaluación Final de Desempeño.....	17

Procedimiento Gestión del Desempeño

7.5.1	Propósito	17
7.5.2	Definición de la nota a cada trabajador/a	18
7.5.3	Cálculo del Desempeño Individual	18
7.5.4	Acciones clave de la jefatura	19
7.5.5	Cumplimiento de plazos	19
7.5.6	Excepciones	19
7.5.7	Calibración	20
7.6	Etapa 4: Retroalimentación de Desempeño y Plan de Mejora.....	21
7.6.1	Propósito	21
7.6.2	Responsabilidades	21
7.6.3	Responsabilidades Jefaturas:	21
7.6.4	Responsabilidad Superintendencia de Gestión de Personas.....	21
7.6.5	Desarrollo del proceso	21
7.6.6	Cierre de la Etapa y registro	22
7.6.7	Seguimiento del Plan de Mejora	22
7.7	Instancia de Apelación Etapa 4.....	22
7.8	Auditoría aleatoria por etapas.....	23
VIII.	REGISTROS.....	24
IX.	ANEXOS.....	24

Procedimiento Gestión del Desempeño

I. PROPOSITO

Establecer los lineamientos que rigen el Sistema de Gestión del Desempeño (SGD) en Compañía Minera Lomas Bayas (CMLB), asegurando una aplicación estructurada, transparente y continua que impulse el desarrollo individual y colectivo, eleve el nivel de desempeño y favorezca el cumplimiento de las metas estratégicas del negocio.

El sistema contempla la planificación y establecimiento de metas individuales, instancias de retroalimentación continua, revisión intermedia del desempeño, evaluación anual y definición de planes de mejora, considerando el rol de cada trabajador/a, los resultados del equipo o gerencia a la que pertenece y el aporte esperado al propósito y valores de la Compañía.

Este procedimiento está alineado con los principios corporativos de Glencore, fomentando una cultura de excelencia, responsabilidad y mejora continua en todos los niveles organizacionales.

II. ALCANCE

Este procedimiento aplica a todos/as los/as trabajadores/as de CMLB con contrato indefinido, pertenecientes a los estamentos SPTA y Rol Operador/a, cuyo contrato haya sido suscrito antes del 1 de julio del año en curso al momento de iniciar el proceso de evaluación final

Quedan excluidos/as de este procedimiento los/as trabajadores/as con contrato a plazo fijo, los cargos rol ejecutivo, rol privado y el personal de empresas contratistas.

III. INDICADOR DE GESTIÓN ASOCIADO (KPI)

Con el objetivo de monitorear la efectividad y el cumplimiento del SGD en la Compañía, se define el siguiente indicador de gestión asociado al procedimiento. Este permite evaluar la cobertura alcanzada en la aplicación formal del proceso evaluativo.

Cobertura del proceso de evaluación del desempeño

- **Descripción:** Mide el porcentaje de trabajadores/as con contrato indefinido, suscrito antes del 1 de julio del año de la evaluación en curso, que han sido evaluados/as formalmente dentro del período definido por el proceso de gestión del desempeño.
- **Fórmula/Unidad de Medida:** Fórmula / Unidad de Medida: $(\text{Número de trabajadores y trabajadoras evaluados} \div \text{Número total de trabajadores y trabajadoras con contrato indefinido aplicables al proceso}) \times 100$
- **Unidad:** Porcentaje (%)

Procedimiento Gestión del Desempeño

- **Frecuencia de Medición:** Anual

IV. RESPONSABILIDADES

Gerente/a General

- Asegurar el adecuado establecimiento de las metas de desempeño de la Compañía y su alineamiento con los objetivos estratégicos de CMLB.

Gerente/a área

- Revisar y aprobar las evaluaciones finales correspondientes a su área.
- Validar las calificaciones asignadas por las jefaturas directas a sus equipos.

Superintendente/a de Gestión Personas

- Aprobar formalmente el procedimiento y velar por su cumplimiento en toda la organización
- Generar lineamientos y estrategias para un correcto desarrollo del proceso anual de Gestión del Desempeño.
- Supervisar la ejecución general del procedimiento y velar por la aplicación consistente de los lineamientos definidos.

Jefe/a de Gestión de Talento Estratégico y Cultura

- Asegurar la planificación y aplicación del proceso de Gestión del Desempeño.
- Velar por la correcta ejecución de sus etapas y la consistencia de los resultados.
- Conocer y monitorear el avance del proceso, apoyando al/a la Especialista de Desarrollo Organizacional en su ejecución operativa.

Especialista de Desarrollo Organizacional

- Gestionar integralmente el proceso de evaluación del desempeño.
- Planificar etapas, plazos y acciones clave.
- Configurar y administrar la plataforma de gestión de desempeño.
- Coordinar y ejecutar capacitaciones al inicio de cada etapa.
- Asesorar a líderes y jefaturas para asegurar una aplicación objetiva y constructiva.
- Supervisar el avance del proceso y contactar a las gerencias en caso de atrasos.
- Resolver consultas y brindar soporte sobre el uso del SGD.
- Orientar la elaboración de planes de acción derivados de las evaluaciones.
- Calcular, monitorear y reportar los KPI asociados.

Procedimiento Gestión del Desempeño

Supervisor/a con personal a cargo

- Definir, junto con su jefatura, los indicadores y metas de desempeño en coherencia con los lineamientos estratégicos.
- Registrar en la plataforma los objetivos, avances y resultados de cada trabajador/a.
- Dar seguimiento y evaluar periódicamente el cumplimiento de los compromisos.
- Entregar retroalimentación permanente y constructiva.
- Proporcionar acompañamiento a sus trabajadores/as.
- Elaborar y aplicar planes de mejora considerando las brechas identificadas.
- Generar los entregables requeridos en cada etapa del SGD, conforme a lo establecido por el propio SGD y dentro de los plazos definidos.

Trabajadores/a

- Participar activamente en su proceso de revisión del desempeño.
- Colaborar en la definición de metas y en la construcción de planes de mejora.
- Registrar y validar información en la plataforma (en el caso del Rol SPTA) o a través de los mecanismos definidos para el Rol Operador/a.

V. REFERENCIAS

- Procedimiento de Gestión de Competencias.
- Procedimiento de Capacitación.
- Procedimiento de Reclutamiento y Selección.
- Contrato Colectivo de Trabajo, Sindicato Estamentos Rol SPTA. Diciembre 2023.
- Convenio Colectivo de Trabajo, Sindicato de Trabajadores. Enero 2024

VI. TERMINOLOGÍA/SIGLAS

CMLB: Compañía Minera Lomas Bayas.

SGD: Sistema de Gestión del Desempeño.

Competencia: Conjunto de habilidades, conocimientos, conductas y destrezas que posee un/a trabajador/a, que permiten lograr resultados efectivos.

Evaluado/a: Trabajador/a con contrato indefinido vigente y suscrito con anterioridad al 30 de junio del año en curso, que participa formalmente en el ciclo anual de SGD.

Procedimiento Gestión del Desempeño

Evaluador/a: Jefatura directa que tiene al menos 6 meses de antigüedad en el cargo y responsable de calificar a sus trabajadores/as. En caso de que la jefatura no cumpla este requisito, la responsabilidad de evaluar recae en el/la Manager on Role (MoR) correspondiente.

Habilidades Técnicas: hacen referencia a las Metas de Desempeño, las cuales se centran en indicadores específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con tiempo acotado.

Habilidades Conductuales: conductas esperadas necesarias para el desempeño en los cargos.

KPI (Key Performance Indicator / Indicador Clave de Desempeño): Métrica utilizada para evaluar cumplimiento de un objetivo específico en un proceso, proyecto o actividad. Permite medir el rendimiento de manera cuantitativa y objetiva, facilitando el seguimiento, la toma de decisiones y la mejora continua.

Objetivos Estratégicos: Focos clave de desempeño organizacional definidos por CMLB.

SPTA: Supervisor/a, Profesional y Técnico/a Administrativo/a.

Plan de Mejora: Conjunto de acciones para abordar brechas de desempeño y orientar el desarrollo del/la trabajador/a, con seguimiento de la jefatura.

Rol Operador/a: Trabajadora o trabajador con contrato indefinido cuya función principal es la ejecución directa de las labores operacionales en los procesos de mina, planta u otras instalaciones de la Compañía. Su responsabilidad se orienta a cumplir con los estándares de seguridad, producción y calidad definidos por CMLB, asegurando la continuidad operacional y el uso adecuado de equipos e infraestructura.

Factor de Cumplimiento (FDC): Porcentaje de logro alcanzado respecto de los indicadores de desempeño definidos para cada trabajadora o trabajador dentro del ciclo anual de gestión de desempeño. El FDC se obtiene comparando los resultados efectivamente alcanzados con las metas previamente establecidas, permitiendo medir en forma objetiva el grado de cumplimiento individual.

Manager on Role (MoR): Jefe/a de la jefatura inmediata superior, responsable de asumir funciones evaluativas cuando la jefatura directa no pueda hacerlo.

Malla de Desarrollo de Carrera: Estructura formal de progresión y promoción para el Rol Operador/a.

Bono de Gestión: Beneficio económico anual para el estamento SPTA, calculado en proporción a la calificación de desempeño obtenida.

Convenio Colectivo: Acuerdo laboral suscrito entre la Compañía y los sindicatos respectivos, que regula beneficios, compensaciones y efectos del proceso de gestión del desempeño.

Procedimiento Gestión del Desempeño

Formulario de Apelación: Documento formal utilizado para solicitar la revisión de la calificación final de desempeño.

Retroalimentación: Instancia estructurada de comunicación entre evaluador/a y trabajador/a para reconocer logros, identificar brechas y definir planes de mejora.

VII. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

7.1 Generalidades

El SGD es un proceso anual que permite planificar, dar seguimiento, evaluar y mejorar el desempeño de los/las trabajadores/as de CMLB, en coherencia con los objetivos del negocio y con el desarrollo profesional de cada persona.

Participan formalmente en este proceso todas las personas con contrato indefinido vigente y suscrito con anterioridad al 1 de julio del año en curso.

Su implementación se desarrolla en cuatro fases principales, las cuales deben ejecutarse dentro de los plazos definidos para cada etapa.

Los retrasos provocados por trabajadores/as sin justificación serán objeto de sanción, de acuerdo con la normativa interna de la Compañía.

La Compañía dispone de una plataforma electrónica para registrar cada fase del proceso:

- El Rol SPTA (Supervisor/a, Profesionales, Técnicos y Administrativo/a) accede a través de su usuario de red.
- El Rol Operador/a participa mediante registros físicos en formularios en papel, entregados para cada etapa.

Cada fase contempla responsabilidades compartidas entre la jefatura directa y el/la trabajador/a.

La aplicación del proceso presenta diferencias según el estamento.

Para el Rol SPTA, los resultados de la evaluación impactan en el cálculo del bono anual asociado a las calificaciones obtenidas, mientras que para el Rol Operador/a, el resultado de la evaluación impacta en la posibilidad de acceder a procesos de movilidad interna, de acuerdo al desarrollo de carrera que establece la Compañía.

El cumplimiento del proceso debe quedar documentado y resguardado, conforme a los lineamientos definidos por la Compañía y comunicados por el área de Talento Estratégico y Cultura.

Procedimiento Gestión del Desempeño

La gestión general del proceso es responsabilidad del/de la Jefe/a de Talento Estratégico y Cultura, mientras que la aplicación operativa y el aseguramiento de resultados recaen en el/la Especialista de Desarrollo Organizacional.

7.2 Etapas proceso Anual del SGD

El SGD se desarrolla en cuatro etapas, aplicables tanto al estamento SPTA como al Rol Operador/a, con diferencias en su forma de registro y en los efectos que generan los resultados.

Al inicio de cada etapa, el/la Especialista de Desarrollo Organizacional coordina y ejecuta capacitaciones destinadas a apoyar la correcta operatividad de la fase. Estas instancias tienen por objetivo entregar lineamientos claros sobre la forma en que debe desarrollarse cada etapa, así como instruir en el uso de los sistemas de gestión habilitados para este fin.

Las etapas son las siguientes:

1. Definición de Objetivos

Corresponde al inicio del ciclo anual, donde jefatura y trabajador/a acuerdan los objetivos de desempeño, en coherencia con las metas estratégicas de CMLB y con el rol específico de la persona evaluada.

2. Seguimiento y Retroalimentación Intermedia

Permite revisar los avances en el cumplimiento de los objetivos, reforzar logros, identificar dificultades y acordar ajustes necesarios. Esta retroalimentación debe quedar documentada en la plataforma (SPTA) o en formularios físicos (Operador/a).

3. Evaluación de Desempeño

Etapa en que la jefatura directa califica el nivel de logro de los objetivos acordados, considerando evidencias objetivas y criterios definidos por la Compañía.

4. Retroalimentación Final y Plan de Mejora

Comprende la entrega formal de resultados al trabajador/a, la retroalimentación integral del período y la definición de un plan de mejora que permita reforzar competencias, abordar brechas y proyectar el desarrollo profesional.

7.3 Etapa 1: Definición y formalización de Indicadores de Desempeño

7.3.1 Propósito de la Etapa

La Etapa 1 tiene como propósito establecer de manera clara y anticipada los indicadores y metas de desempeño que orientarán la gestión de cada trabajadora y trabajador durante el período evaluativo. Esta definición busca asegurar la alineación con los objetivos estratégicos de la Compañía, la cultura de seguridad y los valores corporativos de Glencore, garantizando además criterios de equidad, inclusión y transparencia en el proceso.

7.3.2 Análisis y determinación de los Indicadores de Desempeño para cada trabajador/a

Esta etapa se ejecuta durante el mes de febrero de cada año, finalizando al término de dicho mes, e involucra la participación de todas las personas con contrato indefinido vigente.

Gerentes, Superintendentes, Jefaturas son responsables de definir y difundir a sus equipos los indicadores asignados a sus respectivas áreas y cargos, asegurando que estén alineados con las prioridades del negocio y con el alcance real de responsabilidades de cada puesto.

Para ello, el SGD establece lineamientos y actividades que permiten garantizar la correcta planificación, la coherencia con los objetivos organizacionales y la trazabilidad de los compromisos individuales.

Lineamientos y actividades definidas

1. **Revisión de objetivos corporativos y estratégicos:** Considerar los lineamientos definidos por CMLB en materias de seguridad, producción, costos y personas, que orientan los indicadores de cada área y cargo.
2. **Consulta del Descriptor de Cargo:** Utilizar el Descriptor de Cargo como referencia para garantizar que los indicadores reflejen adecuadamente el propósito del rol, los resultados esperados y las tareas clave. En caso de no disponer de este documento, deberá solicitarse al área de Talento Estratégico y Cultura.
3. **Clasificación de indicadores de desempeño:**
 - Indicadores de Habilidades Técnicas: Representan el 60% de la calificación final de desempeño. Corresponden a metas, proyectos y resultados asociados al cargo. Deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y acotados en el tiempo.

Procedimiento Gestión del Desempeño

- **Indicadores de Habilidades Conductuales:** Representan el 40% de la calificación final de desempeño. Están predefinidos en el SGD (ver Anexo A) y corresponden a conductas observables asociadas a las competencias del rol.

4. **Definición, comunicación y registro según rol:** El proceso de definición de indicadores varía según el estamento al que pertenezca la persona trabajadora.

- **Rol SPTA:** La planificación de indicadores de desempeño del personal SPTA debe ser realizada por el/la Supervisor/a, quien, en conjunto con la persona trabajadora, es responsable de asegurar el correcto alineamiento con los planes estratégicos y registrar dichos indicadores en la plataforma dentro de los plazos establecidos.

Una vez ingresados, el/la trabajador/a recibe una notificación automática a su correo para revisarlos y aprobarlos. En caso de solicitar revisión, la jefatura deberá agendar una reunión con el/la trabajador/a para revisar dichos indicadores y cerrar formalmente la etapa en la plataforma.

- **Rol Operador/a:** Las jefaturas deberán realizar la definición e informar a sus trabajadores de estos indicadores en una instancia formal de reunión presencial. En esta instancia, se entregarán y explicarán los indicadores definidos, asegurando su adecuada comprensión por parte de cada trabajador/a. Posteriormente, deberán ser registrados en la plataforma de gestión y cerrada la etapa en sistema.

7.3.3 Excepción

Nuevas incorporaciones

En el caso de ingresos producidos después del cierre de esta etapa, y siempre que se trate de contratos indefinidos suscritos antes del 1 de julio, la jefatura directa deberá entregar los indicadores definidos tanto al área de Talento Estratégico y Cultura como al/la trabajador/a, con el fin de asegurar su incorporación al ciclo de evaluación mediante la carga correspondiente en la plataforma habilitada.

- **Evaluador/a con licencia médica:** Si la persona evaluadora se encuentra con licencia médica durante la Etapa 1, el/la *Manager on Role (MoR)* asumirá la responsabilidad de definir y registrar los indicadores de desempeño correspondientes a su equipo.
- **Evaluado/a con licencia médica:** Licencia médica del evaluado/a: Si la persona trabajadora evaluada se encuentra con licencia médica durante la Etapa 1, el/la evaluador/a deberá dejar constancia en la sección de *anotaciones* de la plataforma del SGD, indicando la

Procedimiento Gestión del Desempeño

imposibilidad temporal de efectuar la definición conjunta de indicadores. Estos deberán ser comunicados y formalizados tan pronto la persona retome sus funciones.

7.3.4 Apoyo a evaluadoras/a para ejecutar la Etapa

La Superintendencia de Gestión de Personas, a través del área de Gestión de Talento Estratégico y Cultura, dispone de un programa de capacitaciones dirigidas principalmente a las jefaturas que evalúan a los trabajadores/a, con el propósito de apoyar la correcta ejecución de esta etapa. El/la Especialista de Desarrollo Organizacional es quien coordina y aplica estas capacitaciones y se desarrollan durante la vigencia de la etapa, con los siguientes objetivos:

- **Reforzar** la importancia de establecer indicadores de calidad.
- **Alinear** los indicadores con los objetivos estratégicos de la Compañía.
- **Entregar herramientas y recomendaciones prácticas** para su definición, comunicación y seguimiento efectivo.

7.3.5 Cierre de la Etapa y Registros

La jefatura debe registrar en la plataforma habilitada:

- Comentarios de retroalimentación.
- Plan de Mejora acordado.

Este registro será utilizado como respaldo de lo conversado y como base para el seguimiento en la siguiente etapa.

7.3.6 Seguimiento del Plan de Mejora

La jefatura es responsable de dar seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el Plan de Mejora.

En caso de requerirse apoyos adicionales, deberá coordinar con la Superintendencia de Gestión de Personas a través del área de Talento Estratégico y Cultura.

Procedimiento Gestión del Desempeño

7.4 Etapa 2: Revisión de Medio Año.

7.4.1 Propósito de la Etapa

Esta etapa, tiene como propósito efectuar una revisión formal del desempeño alcanzado hasta la fecha por cada trabajador/a, en función de los indicadores técnicos y conductuales definidos al inicio del ciclo.

Para ello, la jefatura debe sostener una reunión de retroalimentación estructurada con la persona trabajadora, orientada a reconocer avances, identificar oportunidades de mejora y, de ser necesario, ajustar los compromisos para el segundo semestre, asegurando la coherencia con los objetivos estratégicos de CMLB.

Se ejecuta durante el mes de junio de cada año, finalizando al término de dicho mes.

7.4.2 Desarrollo de la Etapa por estamento

Rol SPTA: El/la persona evaluadora debe reunirse con la persona trabajadora para revisar el avance de los indicadores registrados en la plataforma. Esta reunión debe quedar documentada en el sistema, ya sea confirmando el progreso o registrando las observaciones pertinentes. En caso de desvíos significativos, se deberán definir acciones de mejora y consignarlas en la plataforma.

Rol Operador/a: Las jefaturas deben realizar reuniones presenciales de seguimiento con sus cada uno de sus trabajadores. En estas instancias, se revisan los avances de los indicadores previamente entregados y se registran en los formularios físicos. Posteriormente, la jefatura debe consolidar esta información en la plataforma del SGD y cerrar formalmente la etapa.

7.4.3 Responsabilidades

7.4.3.1 Responsabilidades de la jefatura

- **Preparación de retroalimentación objetiva:** recopilar previamente información concreta sobre el desempeño de la persona trabajadora (resultados, indicadores, conductas observables). La retroalimentación debe basarse en hechos y evidencias, de modo que sea justa, objetiva y constructiva.
- **Planificación de la reunión:** agendar con anticipación un espacio adecuado y sin interrupciones, informar oportunamente a la persona trabajadora y preparar un ambiente de confianza que facilite el diálogo abierto. Se recomienda definir una estructura de conversación que aborde objetivos, logros, dificultades y planes futuros.

Procedimiento Gestión del Desempeño

- **Refuerzo de logros:** reconocer y felicitar los avances alcanzados en el semestre, destacando fortalezas y comportamientos positivos alineados con los valores y objetivos de CMLB.
- **Revisión de oportunidades de mejora:** identificar y discutir con tacto las brechas respecto de las metas fijadas, analizando sus posibles causas y enfocándose en soluciones. La retroalimentación debe especificar qué aspectos requieren ajuste y cómo pueden mejorarse.
- **Definición de planes de acción:** acordar junto con la persona trabajadora compromisos concretos para el segundo semestre, tales como metas ajustadas, acciones de desarrollo (capacitaciones, coaching, nuevos proyectos) y apoyos requeridos por parte de la jefatura u otras áreas. El objetivo es cerrar la reunión con un plan claro y compartido para los meses siguientes.
- **Motivar el uso del espacio de comentarios:** incentivar a la persona trabajadora a registrar observaciones en la plataforma, reforzando que sus aportes son valiosos y serán considerados en el seguimiento de los compromisos.
- **Registro en la plataforma de desempeño:** finalizada la reunión de medio año, la jefatura debe registrar un resumen de lo conversado en la plataforma oficial de gestión del desempeño.

Este registro cumple dos propósitos esenciales, el primero es dejar evidencia escrita del progreso y de los acuerdos establecidos y el segundo, permitir el seguimiento de compromisos en la siguiente etapa del proceso.

El contenido del Registro es:

- Las oportunidades de mejora identificadas.
- Las acciones de desarrollo o apoyo acordadas para el futuro.
- Cuando corresponda, los comentarios de la persona trabajadora, reflejando también su perspectiva.

Además, se debe tener en consideración prioritaria:

- Utilizar un lenguaje claro, objetivo y fiel a la conversación sostenida.
- Completar todas las secciones predeterminadas que exige la plataforma.
- Asegurar que no se omita información relevante y que se realicen los pasos requeridos, incluyendo validaciones o aprobaciones en sistema cuando corresponda.

Procedimiento Gestión del Desempeño

Es fundamental que la retroalimentación registrada sea consistente y coherente con lo observado en el día a día. La Revisión de Medio Año no debe generar sorpresas: idealmente, la persona trabajadora ya ha recibido comentarios informales previos sobre su desempeño, por lo que esta instancia formal debe consolidar y organizar dicha información.

Finalmente, la jefatura debe cumplir estrictamente con los plazos que se definieron para el desarrollo de la etapa.

7.4.3.2 Responsabilidades de la persona evaluada

- Participar activamente en la reunión de retroalimentación, manteniendo una actitud abierta al diálogo.
- Reconocer sus logros y exponer las dificultades enfrentadas, proponiendo mejoras o apoyos requeridos.
- Comprometerse con los planes de acción acordados con la jefatura.

7.4.3.3 Responsabilidades por Rol:

- **Rol SPTA:** revisar en la plataforma los comentarios ingresados por la jefatura, aprobarlos o dejar observaciones adicionales en el espacio destinado a ello, asegurando que su perspectiva quede reflejada.
- **Rol Operador/a:** entregar verbalmente sus observaciones durante la reunión presencial, las que deben quedar registradas por la jefatura en la plataforma.

7.4.4 Apoyo de Capacitaciones a las jefaturas para la Etapa

La Superintendencia de Gestión de Personas, a través del área de Gestión de Talento Estratégico y Cultura, dispone de un programa de capacitaciones orientadas a apoyar la correcta ejecución de esta etapa del proceso de Gestión del Desempeño.

Estas capacitaciones son comunicadas con anticipación y se desarrollan durante la vigencia de la etapa, con los siguientes objetivos:

- Reforzar las buenas prácticas en la entrega de retroalimentación y la conducción de conversaciones de desempeño.
- Fortalecer las habilidades de las jefaturas en la formulación de feedback constructivo y en el establecimiento de planes de desarrollo.
- Proporcionar pautas prácticas para que las personas trabajadoras se preparen para la Revisión de Medio Año y aprendan a recibir retroalimentación de forma constructiva.

Procedimiento Gestión del Desempeño

- Asegurar el uso correcto de la plataforma de desempeño, promoviendo un registro claro, completo y oportuno de los acuerdos establecidos.

7.4.5 Excepciones

- **Licencia médica del evaluador/a:**

Si la jefatura directa está con licencia médica, el seguimiento será realizado por el/la MoR o por la jefatura suplente formalmente designada.

- **Licencia médica del evaluado/a:**

Si la persona trabajadora está con licencia médica durante esta etapa, el/la evaluador/a deberá dejar constancia en la sección de comentarios de la plataforma.

La omisión del registro o la entrega de retroalimentación inconsistente puede debilitar el propósito del SGD, mientras que la disciplina en la aplicación del proceso asegura equidad, transparencia y un control integral de la gestión del desempeño.

7.4.6 Cierre de la Etapa y Registros

La jefatura debe registrar en la plataforma habilitada:

- Comentarios de retroalimentación.
- Plan de Mejora acordado.

Este registro será utilizado como respaldo de lo conversado y como base para el seguimiento en la siguiente etapa.

7.4.7 Seguimiento del Plan de Mejora

La jefatura es responsable de dar seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el Plan de Mejora.

En caso de requerirse apoyos adicionales, deberá coordinar con la Superintendencia de Gestión de Personas a través del área de Talento Estratégico y Cultura.

7.5 Etapa 3: Evaluación Final de Desempeño.

7.5.1 Propósito

Esta etapa constituye la instancia en la que las jefaturas asignan formalmente la calificación a cada persona que debe ser evaluada en su equipo.

Procedimiento Gestión del Desempeño

7.5.2 Definición de la nota a cada trabajador/a

Las jefaturas son responsables de asignar la calificación final a cada trabajador/a, mediante criterios de medición aplicados de manera consistente y objetiva, graficados en una escala ascendente que va del 1 al 4.

Para la determinación de esta calificación se considera lo siguiente:

7.5.3 Cálculo del Desempeño Individual

1. Ponderación de indicadores

- Los Indicadores de Habilidades Técnicas representan el 60% de la calificación final de desempeño.
- Los Indicadores de Habilidades Conductuales representan el 40% de la calificación final.

2. Promedio por tipo de indicador

- Una vez asignadas las notas a cada indicador de desempeño de habilidades técnicas, se calcula el promedio simple de todos ellos.
- Del mismo modo, se calcula el promedio simple de los indicadores de habilidades conductuales.

3. Cálculo de la nota base de desempeño

- La calificación final de cada trabajador/a corresponde al promedio ponderado de ambos resultados:
 - Promedio de habilidades técnicas (60%).
 - Promedio de habilidades conductuales (40%).

4. Aplicación de la escala de evaluación

Cada indicador debe calificarse según la siguiente escala:

- 1 = Insuficiente
- 2 = Bajo lo esperado
- 3 = Dentro de lo esperado
- 4 = Sobre lo esperado

Procedimiento Gestión del Desempeño

5. Tratamiento de decimales según rol

- **Rol Operador/a:** si el resultado del cálculo no corresponde a un número entero, la nota se aproxima según la siguiente regla:
 - Si el decimal es mayor o igual a 0,5, la nota se aproxima al entero superior.
 - Si el decimal es menor a 0,5, la nota se aproxima al entero inferior.
- **Rol SPTA:** las notas se mantienen con decimales para fines de cálculo, sin aplicar aproximaciones.

7.5.4 Acciones clave de la jefatura

Durante este proceso, la jefatura tiene la responsabilidad de ejecutar las siguientes acciones de manera sistemática y documentada:

- Evaluar los resultados y conductas demostradas por cada trabajador/a durante todo el ciclo anual. Para poder evaluar, las jefaturas deben tener antigüedad de a lo menos 6 meses en el cargo. De lo contrario es el MOR* quién deberá calificar.
- Realizar una reunión formal de retroalimentación, abordando el cumplimiento de metas técnicas y el desarrollo de habilidades conductuales.
- Ingresar las calificaciones y comentarios en la plataforma correspondiente, dejando registro del proceso

7.5.5 Cumplimiento de plazos

Dada la importancia del cierre oportuno para la consolidación de los datos, se aplicará una amonestación a las jefaturas que no cierren esta etapa dentro del período establecido.

7.5.6 Excepciones

Excepción – Licencia médica del evaluador/a:

- Si la jefatura directa está con licencia médica, la evaluación será realizada por el/la **MoR** correspondiente.

Excepción – Licencia médica del evaluado/a:

- **Licencias médicas menores a 6 meses:** La persona será evaluada conforme al procedimiento, aplicando proporcionalidad en el caso del estamento **SPTA**.

Procedimiento Gestión del Desempeño

- **Licencias médicas continuas iguales o superiores a 6 meses:** La persona no será evaluada, debiendo dejar constancia del motivo en los comentarios del registro.
- **Licencia de maternidad por 6 meses o más:** La persona será evaluada con nota 3, conforme a lo establecido por la Compañía.

7.5.7 Calibración

Entre las etapas de Evaluación de Desempeño (Etapa 3) y Retroalimentación de Desempeño y Plan de Mejora 4 (Etapa 4), se realizará la Calibración que corresponde a una acción de aseguramiento de calidad del proceso de gestión de desempeño que se constituye en base a los siguientes propósitos:

- Asegurar un proceso de evaluación justo en relación a la debida fundamentación y presencia de evidencias de desempeño en el periodo del evaluado.
- Revisar el desempeño individual, a nivel de la organización en cada una de las escalas de calificación, para asegurar evaluaciones objetivas del desempeño.
- Identificar posibles evaluaciones que requieran ajustes a nivel de calificación con la debida justificación.
- Facilitar el reconocimiento del personal con desempeño sobre lo esperado.
- Orientar la gestión de mejora en casos de evaluados con desempeños bajo lo esperado.

La Gerencia de Área, junto con la Superintendencia de Gestión de Personas, se reúne para revisar y discutir la justificación de las calificaciones, asegurando la objetividad del proceso de evaluación. En esta instancia, se debe verificar la consistencia y equidad de las evaluaciones realizadas por los equipos de supervisión, procurando que exista coherencia entre las calificaciones otorgadas y los resultados obtenidos, así como una diferenciación adecuada entre equipos, basada en el desempeño y debidamente fundamentada.

Una vez finalizada esta revisión, el equipo Gestión Personas presentará los resultados consolidados por Compañía y por Gerencias al Comité Ejecutivo, con fines informativos.

Procedimiento Gestión del Desempeño

7.6 Etapa 4: Retroalimentación de Desempeño y Plan de Mejora.

7.6.1 Propósito

Garantizar que cada trabajador/a reciba una retroalimentación clara, constructiva y documentada respecto a su desempeño, y que se definan acciones de mejora específicas que sirvan como guía para el período siguiente, plasmadas en un Plan de Mejora.

Esta etapa corresponde a la entrega formal de las calificaciones, la retroalimentación final del desempeño y la definición de un Plan de Mejora, orientado a reforzar competencias que hayan aportado positivamente a los resultados y a establecer compromisos de desarrollo que permitan abordar brechas identificadas para el siguiente período.

7.6.2 Responsabilidades

7.6.3 Responsabilidades Jefaturas:

- Comunicar de manera formal y en reunión individual la calificación final a cada trabajador/a.
- Destacar las fortalezas y los comportamientos que contribuyeron al logro de los resultados.
- Identificar brechas y establecer, junto al trabajador/a, un Plan de Mejora para el nuevo ciclo.
- Registrar en la plataforma oficial las calificaciones, comentarios y el Plan de Mejora acordado.

7.6.4 Responsabilidad Superintendencia de Gestión de Personas

- Proveer herramientas, capacitaciones y lineamientos para fortalecer la calidad de la retroalimentación y el diseño de planes de mejora efectivos.
- Supervisar que las jefaturas registren oportunamente la información en el sistema habilitado.

7.6.5 Desarrollo del proceso

La jefatura debe realizar una reunión formal de retroalimentación con cada persona trabajadora, comunicando la calificación obtenida y explicando los factores que la fundamentan.

Durante la reunión, se deben acordar en conjunto con el trabajador/a acciones de mejora concretas (por ejemplo: capacitaciones, mentorías, reuniones de seguimiento, mayor supervisión, asignación de responsabilidades desafiantes, participación en proyectos o presentaciones).

Procedimiento Gestión del Desempeño

Estas acciones se consolidan en un Plan de Mejora, que constituye una herramienta formal para orientar el desempeño y desarrollo del siguiente período.

7.6.6 Cierre de la Etapa y registro

La jefatura debe registrar en la plataforma habilitada:

- Comentarios de retroalimentación.
- Plan de Mejora acordado.

Este registro será utilizado como respaldo de lo conversado y como base para el seguimiento en el nuevo ciclo de desempeño.

7.6.7 Seguimiento del Plan de Mejora

La jefatura es responsable de dar seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el Plan de Mejora.

En caso de requerirse apoyos adicionales, deberá coordinar con la Superintendencia de Gestión de Personas a través del área de Talento Estratégico y Cultura.

7.7 Instancia de Apelación Etapa 4

CMLB garantiza a todas las trabajadoras y todos los trabajadores que han sido evaluados/as el acceso a una instancia formal de apelación respecto de su calificación final de desempeño.

Este mecanismo tiene por finalidad resguardar la transparencia, la equidad y la objetividad del SGD, otorgando una vía clara y ordenada de revisión cuando la persona trabajadora considere que la evaluación recibida no refleja de manera adecuada su desempeño ni las evidencias disponibles.

7.7.1 Procedimiento de Apelación

Una vez finalizada la Etapa 4 de Retroalimentación de Resultados y Plan de Mejora, las y los trabajadores evaluados/as podrán presentar una apelación a su calificación final, siempre que cuenten con antecedentes y fundamentos objetivos que justifiquen la revisión.

El plazo máximo para la presentación de apelaciones será hasta el 31 de marzo de cada año.

1. Presentación de la Apelación

En el caso de trabajadores/as sindicalizados/as, la apelación será presentada por la persona trabajadora a su respectivo sindicato. Este, a través de su directiva, la canalizará formalmente a la Compañía en las instancias establecidas de reunión.

Procedimiento Gestión del Desempeño

Las y los trabajadores del Rol SPTA o del Rol Operador/a que no se encuentren sindicalizados/as deberán presentar su apelación directamente al Área de Relaciones Laborales.

2. Revisión de la Apelación

Para trabajadores/as sindicalizados/as y no sindicalizados/as del Rol SPTA y Operador/a, el Área de Relaciones Laborales, en conjunto con el Área de Gestión de Talento Estratégico y Cultura, revisará los antecedentes presentados y la calificación otorgada por la jefatura evaluadora, a fin de verificar la correcta aplicación del proceso.

En el caso de trabajadores/as sindicalizados/as se mantiene informado a su respectivo sindicato sobre el avance la Apelación.

3. Validación con evaluadores/as

Posteriormente, se llevará a cabo una reunión con el/la evaluador/a y/o el/la MoR correspondiente, con el propósito de validar la evaluación realizada y contrastarla con los parámetros objetivos del proceso de gestión del desempeño.

4. Comunicación de resultados

La resolución de la apelación será comunicada por el Área de Relaciones Laborales mediante carta formal dirigida directamente al/a la trabajador/a, dentro de los plazos establecidos para este proceso.

5. Impacto en remuneraciones y desarrollo de carrera

En caso de que la apelación derive en un cambio de calificación, esta será informada al Área de Remuneraciones para realizar los ajustes correspondientes en el cálculo del Bono de Gestión.

Asimismo, la modificación será comunicada al Área de Desarrollo Organizacional para efectos de actualización en los registros vinculados a al Modelo de Desarrollo de carrera.

7.8 Auditoría aleatoria por etapas

En cada una de las tres etapas del SGD se realizarán auditorías a una muestra equivalente al 25% de los/as trabajadores/as de cada área evaluada en el período en curso, con el propósito de asegurar la correcta aplicación mediante una verificación periódica y documentada.

Estas auditorías resguardarán la transparencia, la trazabilidad y el cumplimiento de los lineamientos definidos por CMLB y Glencore.

Procedimiento Gestión del Desempeño

Criterios de auditoria por etapa:

- **Etapa 1:** Planificación de Metas: Verificación de la carga de indicadores en la plataforma.
- **Etapa 2:** Revisión de Medio Año: Revisión de comentarios registrados en la plataforma y Verificación de indicadores definidos para el personal incorporado antes del 1 de julio.
- **Etapa 3:** Evaluación Final de Desempeño: Coherencia entre las calificaciones asignadas y los comentarios que las fundamentan.
- **Etapa 4:** Retroalimentación y Plan de Mejora: Existencia de planes de mejora y comentarios asociados, registrados en el sistema.

VIII. REGISTROS

- Indicadores de Desempeño definidos en plataforma
- Evaluación Final y Calificaciones
- Registro de asistencia a Capacitaciones
- Auditorías del Proceso
- Formulario de apelación firmado por el/la trabajador/a.

IX. ANEXOS

AMBITO	DESCRIPCION
CUIDADO DE ACTIVOS	Capacidad de velar por el cuidado y mantenimiento de herramientas, correcto uso de equipos, vehículos permitiendo con ello la reportabilidad inmediata de incidentes, minimizar las fallas, garantizar la disposición de recursos y/o costos de reposición y/o mantenimiento.
COMPROMISO	Capacidad de movilizar esfuerzos, motivación y energía para la identificación y alineamiento de sus compromisos con los principios y objetivos estratégicos del área de pertenencia y de la organización.
DISCIPLINA OPERACIONAL	Capacidad para realizar las actividades laborales con dedicación y cumplimiento continuo y riguroso de procedimientos y metas; demostrando su conocimiento y apego estricto. Se priorizan aspectos críticos como eficiencia, calidad, orden y método de trabajo, pilares para el logro de una cultura de excelencia. Conoce y cumple metas.
DOMINIO	Capacidad para aplicar conocimientos técnico-prácticos idóneos en la ejecución de tareas específicas, expertiz adquirida a través de la experiencia y la capacidad para relacionar y aplicar sus conocimientos en la resolución de tareas complejas.

Procedimiento Gestión del Desempeño

TRABAJO SEGURO	Capacidad para actuar de forma segura en las distintas etapas de la tarea a ejecutar, siendo capaz de acciones, identificar los peligros, evaluar y controlar los riesgos presentes, e impactar positivamente en de compañeros/as de trabajo, instalaciones y/o equipos de la Compañía.
AMBITO	DESCRIPCION
CUIDADO DE ACTIVOS	Capacidad de velar por el cuidado y mantenimiento de herramientas, correcto uso de equipos, vehículos permitiendo con ello la reportabilidad inmediata de incidentes, minimizar las fallas, garantizar la disponibilidad y bajar costos de reposición y/o mantenimiento.
COMPROMISO	Capacidad de movilizar esfuerzos, motivación y energía para la identificación y alineamiento de sus conductas con los valores, principios y objetivos estratégicos del área de pertenencia y de la organización.
DISCIPLINA OPERACIONAL	Capacidad para realizar las actividades laborales con dedicación y cumplimiento continuo y riguroso de procedimientos y metas; demostrando su conocimiento y apego estricto. Se priorizan aspectos críticos como eficiencia, calidad, orden y método de trabajo, pilares para el logro de una cultura de excelencia. Conocer y cumplir las metas.
DOMINIO	Capacidad para aplicar conocimientos técnico-prácticos idóneos en la ejecución de tareas específicas, expertiz adquirida a través de la experiencia y la capacidad para relacionar y aplicar sus conocimientos en la resolución de tareas complejas.
TRABAJO SEGURO	Capacidad para actuar de forma segura en las distintas etapas de la tarea a ejecutar, siendo capaz de acciones, identificar los peligros, evaluar y controlar los riesgos presentes, e impactar positivamente en de compañeros/as de trabajo, instalaciones y/o equipos de la Compañía.

Anexo A: Tabla de Indicadores de Habilidades Conductuales

AMBITO	DESCRIPCION
CUIDADO DE ACTIVOS	Capacidad de velar por el cuidado y mantenimiento de herramientas, correcto uso de equipos, vehículos e instalaciones; permitiendo con ello la reportabilidad inmediata de incidentes, minimizar las fallas, garantizar la disponibilidad operativa y bajar costos de reposición y/o mantenimiento.
COMPROMISO	Capacidad de movilizar esfuerzos, motivación y energía para la identificación y alineamiento de sus conductas con los valores, principios y objetivos estratégicos del área de pertenencia y de la organización.

Procedimiento Gestión del Desempeño

DISCIPLINA OPERACIONAL	Capacidad para realizar las actividades laborales con dedicación y cumplimiento continuo y riguroso de instrucciones, procedimientos y metas; demostrando su conocimiento y apego estricto. Se priorizan aspectos críticos como la productividad, eficiencia, calidad, orden y método de trabajo, pilares para el logro de una cultura de excelencia. Conoce sus KPIs, objetivos y metas.
DOMINIO	Capacidad para aplicar conocimientos técnicos-prácticos idóneos en la ejecución de tareas específicas del cargo. Refleja expertiz adquirida a través de la experiencia y la capacidad para relacionar y aplicar sus conocimientos para la correcta resolución de tareas complejas.
TRABAJO SEGURO	Capacidad para actuar de forma segura en las distintas etapas de la tarea a ejecutar, siendo capaz de percibir los detalles de sus acciones, identificar los peligros, evaluar y controlar los riesgos presentes, e impactar positivamente en la seguridad personal, de compañeros/as de trabajo, instalaciones y/o equipos de la Compañía.

Anexo B: Formato Descriptor de Cargo

1. Identificación	Conjunto de datos que permiten situar el cargo dentro de la organización	
Nombre del Cargo		
Nombre del Ocupante		
Nombre de la Gerencia		
Jefatura Jerárquica		
Fecha:		
2. Propósito del Cargo	Misión, razón por la cual existe el cargo. La Sintaxis es: (Acción + Función o Proceso donde organizacionalmente ocurre la Acción + Verbo de Resultado + Resultado	
3. Descripción Funcional	Se usa la misma Sintaxis que el Propósito del Cargo y se agrega Periodicidad	
¿Qué hace + dónde lo hace?	¿Para qué lo hace?	
N°	Acción + Función	Verbo de Resultado + Resultados

Procedimiento Gestión del Desempeño

4. Dimensiones	Magnitud cuantificable sobre la cual el cargo ejerce un impacto directo o indirecto	
Principales Magnitudes	Recursos Asignados	
5. Organigrama	Nombre del o los cargo que le reportan y la cantidad de personas que lo ocupan.	
6. Autoridad	Aspectos donde el cargo puede tomar decisiones y en cuáles sólo le corresponde recomendar, atendiendo al grado de autonomía y los controles a los que está sujeto	
Decisiones Autónomas	Recomendaciones	
7. Lineamientos Organizacionales	Políticas, Planes, Procedimientos, Normas, Rutinas y otros que rigen y regulan el actuar del cargo	
8. Relaciones Internas del Cargo	Con qué otros cargos o áreas de la Empresa y para qué, se relaciona y en qué períodos	
¿Con quién?	¿Para qué?	Período
9. Relaciones Externas del Cargo	Con qué otros cargos o dependencias fuera de la Empresa y para qué, se relaciona y en qué períodos	
¿Con quién?	¿Para qué?	Período
10. Otros Roles o Actividades del Cargo		
11. Perfil del Postulante (Principales requisitos para ocupar el cargo)		
Formación Mínima Requerida	Conocimientos Específicos	

Experiencia Laboral	Experiencia en el Cargo		Experiencia Práctica
Certificaciones		Idiomas	Nivel
		Movilidad del Cargo	Frecuencia

Nombre ocupante: _____

RUT:

Fecha de firma: XX/ XX/XXXX

Firma

Procedimiento Gestión del Desempeño

Anexo C: Informe Avance Etapas Gestión del Desempeño

Informe de Avance Etapas Gestión del Desempeño

Etapa X – Sistema de Gestión del Desempeño 2025

Este informe presenta el estado de avance por Gerencia/SI en relación con la Etapa **x** del proceso de **Revisión del Sistema de Gestión del Desempeño 202x**, correspondiente a los roles Operador/a, SPTA y SI no dependientes de la Gerencia General.

El propósito de este seguimiento es identificar aquellas áreas que requieren refuerzo, considerando que el cierre de esta etapa está programado para el **día mes año**

Observación:

Se solicita especial atención por parte de las jefaturas de aquellas áreas que presentan menor nivel de avance, dada la proximidad del cierre de esta.

Gerencia / SI	Etapa (1, 2, 3) Finalizada
Administración y Finanzas	x%
Excelencia Operacional	x%
Gerencia General	x%
Higiene y Seguridad (HS)	x%
Mantenimiento Mina	x%
Mantenimiento Planta	x%
Medio Ambiente y Comunidad	x%
Minería	x%
Personas	x%
Planificación y Desarrollo	x%
Procesos	x%
Proyectos y Suministro de Agua	x%

Se solicita especial atención por parte de las jefaturas de aquellas áreas que presentan menor nivel de avance, dada la proximidad del cierre de esta etapa y la relevancia estratégica que tiene para la continuidad del proceso anual de gestión del desempeño.