

MASISA

POLÍTICA DE GESTIÓN DEL TALENTO



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
1.1 Objetivos	3
1.2 Alcance	3
2. MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO:	4
2.1 Gestión del Desempeño Organizacional:	4
2.2 Gestión del Desempeño individual:	4
2.2.1 Evaluación del CEO y primera línea de reporte	5
2.2.2 Personal operario:	5
2.2.3 Personal profesional:	5
2.3 Gestión de Desarrollo individual:	7
3. FORMACIÓN Y DESARROLLO:	9
4. SUCESIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO:	11

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Objetivos

Para MASISA la gestión del talento es de vital importancia, tal como está expresado en su Principio Empresarial de Relaciones con las Colaboradores y las Colaboradoras, en donde se expresa: *“MASISA busca atraer, desarrollar, reconocer y retener a los colaboradores de alto desempeño, con objetivos claros y generando condiciones de trabajo seguras y saludables para todos”*. La presente política pone de manifiesto la importancia de esta declaración.

Nuestra compañía define el desarrollo de su talento como un elemento estratégico, a través de procesos claves que lo integran, como son la evaluación de desempeño, identificación de talento (potencial), evaluación de competencias, formación, aprendizaje, y crecimiento de su talento; para así garantizar que la Compañía cuente con el talento requerido y en el lugar adecuado, para enfrentar los desafíos organizacionales actuales y futuros, dando continuidad al negocio.

1.2 Alcance

La presente Política aplica para todas las áreas de MASISA, es decir, las acciones aquí indicadas van dirigidas dirigidas a los colaboradores directos de la Compañía.

Los procesos de Capital Humano alcanzados por esta Política son: gestión del desempeño, gestión del desarrollo y capacitación, planificación de la sucesión y desarrollo del talento.

2. MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO:

A manera de comprender cuál es la estructura del Modelo de Gestión de Talento, indicamos a continuación la siguiente gráfica que representa las tres áreas que lo integran:



2.1 Gestión del Desempeño Organizacional: Es un proceso anual, en donde la empresa luego de la definición del presupuesto para el año próximo (PO), y en el marco del plan

estratégico de la compañía, se definen los objetivos de negocio y por área, como plan de trabajo para el periodo.

Los resultados en el cumplimiento de lo indicado en el párrafo anterior, son evaluados e indican la valoración de un periodo. (Ver Política de Remuneración Masisa).

2.2 Gestión del Desempeño Individual: Es un ciclo anual diseñado para ayudar al colaborador a alcanzar sus objetivos individuales y por ende alcanzar los de la Compañía. Es el mecanismo para asegurar que ésta logre sus resultados estratégicos.

El proceso, aunque tiene mirada anual (periodo de un año enero - diciembre), se ha definido el seguimiento de forma semestral, con el fin de impulsar la evaluación oportuna de los objetivos definidos y redireccionamiento de los alcances.

El proceso de Gestión del Desempeño Individual, constituye un espacio de comunicación permanente entre supervisor y colaborador, basado en el reconocimiento de la contribución individual y se formaliza con la evaluación de desempeño.

Este proceso es el corazón del modelo de gestión de talento humano, puesto que entrega inputs para otros procesos de Capital humano, tales como: Desarrollo, Sucesión, Formación y Compensación.

El proceso de evaluación individual es para todos los niveles de la organización y presenta diferencias dependiendo del rol:

- **Gerente General Corporativo y 1ra. línea de reporte:** Los objetivos son definidos por el Directorio para el Gerente General Corporativo y éste a su vez define los objetivos para su primera línea de reporte, garantizando alineamiento con los desafíos de la compañía.
- **Personal Operario:** Evaluación una vez al año. Para esta población se define evaluar conductas vinculadas a la operatividad de las funciones que ejercen y a la vez al modelo de competencias para este personal. Para este grupo de colaboradores la evaluación se focaliza mayormente en el cómo, puesto que las tareas (el qué) están definidas por funciones operativas. La evaluación se realiza los II semestres de cada año calendario.
- **Personal Profesional:** Estos objetivos pueden tener una mirada anual y/o semestral. Las evaluaciones para este grupo se realizan de forma semestral. La evaluación permite que se ajusten los objetivos para el siguiente semestre de acuerdo a los desafíos y cambios del negocio. Es clave en este proceso, la revisión continua y el feedback frecuente.

Las Etapas del proceso de Gestión del Desempeño:

1. Fijación de Objetivos, tal como se indicó anteriormente.

Estos objetivos responden al “qué” y persiguen contribuir al cumplimiento de los objetivos de negocio del área a que pertenece cada empleado. Definidos por metas específicas y no consideran el “cómo”. La evaluación responde al cumplimiento o no de cada objetivo. La redacción de cada objetivo se debe realizar bajo la metodología SMART (siglas en Inglés):

Specific (específico), **Measurable** (medible), **Achievable** (realizable), **Realistic** (realista) y **Time-Bound** (limitado en tiempo).

Al final de cada periodo se revisa los resultados de cada colaborador de acuerdo a los objetivos fijados, de acuerdo a las métricas establecidas y los resultados son identificados de acuerdo a la siguiente tabla:

Límite inferior	Límite superior	Resultado
1,00	1,50	1 No cumple
1,51	2,50	2 Alcanza algunas expectativas
2,51	3,50	3 Cumple con las expectativas
3,51	4,50	4 Supera las expectativas
4,51	5,00	5 Excelencia

Los resultados anuales de este proceso, son los insumos clave para los programas de ajustes por mérito, promociones, formaciones especiales, participación en proyectos, así como la permanencia del empleado en la organización.

2. Monitoreo y seguimiento. Se recomienda efectuar dos reuniones de monitoreo de objetivos y la última de cierre, en la cual en cada una se entregue información y retroalimentación sobre el desempeño y objetivos del colaborador hasta esa fecha, esto con la finalidad de que cada líder apoye e impulse la llegada a buen término al finalizar cada año.
3. Evaluación del Desempeño: considera la autoevaluación del empleado y la evaluación del gestor directo.
4. Comunicación de resultados y retroalimentación como parte del cierre del ciclo.
5. Todo colaborador directo con contrato indefinido que ingrese a la Compañía, que cumpla con los requisitos para el proceso de gestión de desempeño (personal profesional), debe sostener una reunión para definir sus objetivos en el curso de los primeros 2 meses de trabajo. No deben realizarse evaluaciones formales de desempeño a colaboradores directos antes de cumplidos los 7 primeros meses de trabajo en Masisa. Las excepciones deben ser validadas con la Gerencia de Capital Humano.
6. Los colaboradores que hayan sido promovidos y/o transferidos de puesto durante el año y que lleven menos de 3 meses en el ejercicio de su nuevo cargo, deben ser evaluados por el supervisor actual en conjunto con el supervisor anterior.

En estos casos, la evaluación se realizará siempre en relación al cargo ejercido por mayor cantidad de tiempo a lo largo del año.

7. A partir de los resultados obtenidos, los supervisores y gerentes de línea, en conjunto con Capital Humano, deben analizar, evaluar y proponer acciones para desarrollar, formar y potenciar a los colaboradores. También deben tomar las medidas de apoyo y mejora para quienes presenten un déficit en su desempeño. En los casos en que el resultado de la evaluación de desempeño anual, se ubicará en no cumple o cumple algunas expectativas, el colaborador estará bajo observación en los próximos 6 meses, en donde el gestor de talento, deberá definir en conjunto con el colaborador un plan de mejora para el cumplimiento de los siguientes dos trimestres. Si luego de ese periodo el colaborador no refleja en los resultados avance en aquellos factores identificados, se entenderá que el colaborador debe ser desvinculado de la organización.

3. GESTION DE DESARROLLO INDIVIDUAL

El proceso de "Gestión de desarrollo Individual" busca que los colaboradores identifiquen y desarrollen aquellas competencias necesarias para su crecimiento profesional y que impacten positivamente los resultados de la compañía.

Actualmente Masisa cuenta con una biblioteca de competencias que responden a la estrategia de negocio definida en el 2017. La biblioteca cuenta con un total de 30 competencias segmentadas en 3 grupos relevantes: personas, negocios y autogestión. A su vez, la aplicación de las competencias está segmentada de acuerdo a tres roles definidos en la organización: operarios, profesionales y líderes o gestor de talento. (anexo 1)

El proceso de "desarrollo individual" complementa al proceso de evaluación de desempeño ya que se focaliza en el desarrollo de las competencias que ha definido la organización como relevantes. La propuesta de complementariedad entre ambos procesos, es porque permite generar acciones en el corto plazo y monitorear el avance del proceso, en el **Cómo**. Esto robustece los perfiles de los colaboradores y permite adquirir herramientas y competencias, que se reflejarán en el alcance de sus objetivos anuales.

De manera semestral los colaboradores eligen la competencia a abordar y diseñan un plan de acción para desarrollar la competencia, el cual debe ser conversado con su jefatura. Al finalizar el semestre, se observan los avances y cumplimiento que el colaborador haya obtenido en relación al plan y se diseña un nuevo plan. Se analiza si es necesario seguir trabajando la misma competencia o si se selecciona otra competencia para el siguiente periodo.

La responsabilidad del cumplimiento tanto de la gestión del desempeño, como de la gestión de desarrollo individual, es tanto del colaborador como del líder. Sin embargo, es en este último en donde recae la mayor carga de compromiso, puesto que la orientación en el desarrollo de los colaboradores y su crecimiento debe ser estimulada y acompañada por parte de los supervisores. La retroalimentación o acompañamiento son la clave para el mejoramiento tanto individual como del colectivo.

Cada líder al finalizar el semestre tendrá la responsabilidad de evaluar los resultados del periodo en los objetivos planteados, así como el avance del mejoramiento del plan de desarrollo. Y en esa misma sesión además del feedback de cierre, la definición de los objetivos del siguiente semestre y la competencia abordar.

Masisa dispone como parte del proceso de transformación cultural iniciada en el 2018, para el personal profesional, tres herramientas de evaluación que identifican tanto el perfil individual, como el impacto conductual de los colaboradores que impactan a otros u equipos, para impulsar los estilos Constructivos en la compañía. Las herramientas están definidas por tipos de roles; para aquellos que definen la estrategia del negocio disponen del (LI) leadership / Impact; , para aquellos que impulsan y accionan la estrategia (MI) Management/Impact; y por último para roles que requieren la construcción de relaciones efectivas tenemos el (LSI) Life Style Inventory. Estos tres instrumentos, apoyan la definición de planes de desarrollo.

En relación al grupo de colaboradores de operarios, se dispone de la matriz de competencias por tipo de cargo. (Anexo 2)

4. FORMACIÓN Y DESARROLLO:

La capacitación o formación: es un proceso de enseñanza/aprendizaje orientado a la creación, actualización y difusión de conocimiento y competencias definidas por el negocio. Ello implica que la capacitación es una herramienta que permite obtener una ventaja competitiva, a través de la creación de capital intelectual.

El marco estratégico que se ha definido es el siguiente:

Las personas aprenden y se desarrollan a través de diferentes canales, El modelo de aprendizaje 70:20:10 desarrollado por Morgan McCall, Robert Eichinger y Michael Lombardo indica que el 70% del aprendizaje proviene de experiencias de la vida real cómo la práctica en el puesto de trabajo, el 20% de interactuar con otras personas (observación y trabajar con modelos a seguir) y, finalmente, el 10% ocurre cuando el individuo busca conocimiento formalmente, como cursos y lectura de libros.



Este modelo impulsa a que las personas se conviertan en arquitectos de su propios procesos de aprendizaje, y nuestro rol cómo organización es que estos aprendizajes necesarios para el mantenimiento y desarrollo de la organización ocurran de la mejor manera, facilitando a los equipos los recursos, espacios y soportes adecuados.

Es importante destacar que el sistema de gestión de aprendizaje de Masisa, que forma parte del Sistema de personal Maximiza, cuenta con una biblioteca de contenido (cursos) que se encuentra vinculada con las Competencias Masisa.

La aproximación estratégica de la capacitación implica que las actividades de formación son una inversión para Masisa que busca impulsar el desarrollo, crecimiento y mantenimiento del negocio además de la empleabilidad de nuestros colaboradores y su desarrollo profesional. Por ello:

1. Deben ser relevantes al mantenimiento y crecimiento del negocio y/o al desarrollo de carrera de sus colaboradores, y estar estructuradas en relación a las necesidades vinculadas con el aprendizaje, cambios de comportamiento, mejoramiento del desempeño y adquisición de competencias críticas.
2. No deben ser percibidas ni como un premio al desempeño, ni como un equivalente del tiempo libre, sino como un proceso del cual la Compañía espera un impacto positivo sobre el negocio y el crecimiento profesional de sus colaboradores.
3. El proceso de capacitación implica la construcción anual de un portafolio de capacitación técnica, que asegura la correcta distribución de la inversión entre conocimientos otorgados de manera interna y conocimientos otorgados de manera externa, de forma de equilibrar las inversiones necesarias para el avance estratégico (crecimiento de negocio) y las que impulsan la efectividad del mismo, el día a día (mantenimiento de negocio), así se podrá administrar las actividades de formación hacia targets/segmentos específicos logrando una mejor distribución y control de la inversión.
4. El proceso de revisión de las necesidades de formación identificadas a desarrollar será de forma anual se inicia con: a) Discusión de planificación de las inversiones, b) Evaluación de necesidades e impacto. c) Construcción de portafolios de formación por gerencia. d) Definición de la matriz de formación. e) Ejecución de los portafolios de formación. f) Gestión de indicadores de formación.
5. Se deberá dar prioridad aquellos procesos de formación que puedan ser replicados de manera interna por parte del colaborador. Por tanto, la responsabilidad del colaborador cuando participa de formaciones o de seminarios, en cualquier modalidad: presencial, learning o bimodales, es transmitir o replicar los conocimientos al resto de sus pares de área.
6. Las solicitudes de capacitaciones que no estén contempladas dentro del PAC (Portafolio Anual de Capacitación), deberán ser consideradas como solicitudes emergentes y evaluadas por la Gerencia del Negocio y autorizadas por la Gerencia de Capital Humano, para así identificar el impacto de la necesidad contra la urgencia y el efecto que generará en el portafolio.
7. Capital Humano es responsable de evaluar y registrar la efectividad de los programas de capacitación a través del sistema de administración de aprendizaje.
8. La responsabilidad por la efectividad de los programas de capacitación es compartida entre la Gerencia de Negocio, Capital Humano, el supervisor directo de cada colaborador y el colaborador mismo. Sin embargo, la principal responsabilidad recae

sobre el colaborador, quien debe asumir compromiso por su propio auto-desarrollo. El supervisor directo posee el siguiente nivel de responsabilidad, en su rol de líder y asesor. Capital Humano proporciona soporte durante todo el proceso, mientras que la Gerencia debe brindar su compromiso y apoyo para el cumplimiento de los PAC.

9. Las capacitaciones que estén definidas en el PAC y que no se logren ejecutar dentro de las fechas estimadas del cronograma de capacitación, sólo podrán ser reprogramadas 1 vez considerando la causa del incumplimiento (variables externas), si la capacitación es reprogramada y aun así existe incumplimiento de él o los colaboradores inscritos, esta capacitación quedará desconsiderada del portafolio y sin posibilidad de ejecución por el resto del período (año en curso).
10. Se considera la siguiente tipología para las actividades de capacitación, determinada por su alcance temático:

a) Programa BECAS MASISA: Estudios Superiores, MBA y Post-títulos

Masisa puede apoyar económicamente a un colaborador para que continúe sus estudios cuando: postule el programa de Becas Masisa y reúna los requisitos exigidos dentro del programa. Las becas para estudios superiores consideran: Diplomados, Máster y MBA.

Tanto para Master cómo MBA se dará prioridad a partir de niveles 6 y 8 en adelante respectivamente. Debe existir un interés individual por superarse, la necesidad de adquirir competencias específicas para agregar valor al negocio, y desarrollar sistemáticamente un adecuado número de profesionales con potencial para ocupar posiciones claves dentro de la Compañía. El insumo primario para participar de este programa es la evaluación del desempeño anual que debe ser “supera las expectativas” y se debe disponer de 2 evaluaciones continuas en esta categoría. Cualquier excepción debe solicitarse VB° al Gerente General Corporativo con acuerdo del Gerente de Capital Humano.

b) Enseñanza del idioma extranjero

No se otorgan estudios en idioma extranjero; sin embargo, por casos de excepción podrían evaluarse posibles requerimientos en donde el rol lo exija para la ejecución de las actividades actuales que el colaborador ejerce. Para ello se debe contar con evaluaciones que cumplan las expectativas, e igualmente contar por lo menos 2 evaluaciones de desempeño individual.

5. SUCESIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO:

La filosofía de los Planes de Sucesión involucra el crecimiento y desarrollo de nuestros colaboradores desde dentro. La implementación de esta metodología se vincula con la necesidad de Masisa de cumplir sus desafíos operacionales y estratégicos, teniendo a los líderes adecuados, en el lugar y tiempo oportunos.

1. Contempla a todos aquellos colaboradores que ocupan cargos claves y críticos en las operaciones de Masisa.
2. Se debe disponer de candidatos de sucesión identificados para eventuales vacantes y también satisfacer futuros desafíos organizacionales, asegurando la continuidad del negocio.
3. La Planificación de Sucesión y Desarrollo del Talento es un ciclo bienal. En el primer año, el foco debe ser diagnosticar los cargos para sucesión, identificar altos potenciales y posibles sucesores y determinar necesidades de desarrollo para

generar planes de acción. En el segundo año, se debe trabajar en implementar y monitorear el avance de los planes de acción, definidos para el desarrollo de los colaboradores identificados como sucesores y altos potenciales. En casos de cambios organizacionales que impacten en el plan de sucesión definido, es necesario revisar el plan y re-ejecutar el ejercicio.

4. Para este proceso se activan tres elementos clave: Potencial del empleado (capacidad para desempeñarse en funciones de mayor responsabilidad), definición / mapeo de posiciones clave y críticas. Un Plan de Sucesión y Desarrollo del Talento efectivo asegura la existencia de colaboradores con capacidad, compromiso y aspiración para ocupar posiciones críticas que eventualmente pueden quedar vacantes por diferentes circunstancias, garantizando de manera planificada la estabilidad y continuidad de las operaciones de la Compañía.
5. La evaluación de potencial que es mecanismos por el cual podemos predecir el éxito de un colaborador en una posición de mayor responsabilidad se realiza cada 2 años, tiempo estimado para desarrollar y evaluar la predicción futura. En relación al mapeo de posiciones claves / críticas, son revisadas con cada revisión de plan estratégico.

6. RESPONSABLES DE APLICACIÓN Y SEGUIMIENTO

Cargo /Rol	Aplicación	Seguimiento
Todos los colaboradores	X	
Gerencia Capital Humano Corporativo	X	X
Gerencia Capital Humano País	X	

7. RUTA DE VALIDACIÓN:

FUNCIÓN	NOMBRE	CARGO	FECHA
Elaborador por	(1) Rocio Labra (2) Zoraida Cabrera	Especialista Desarrollo y Formación Gerente Capital Humano y Comunicaciones Internas	Diciembre 2020
Revisado por	Zoraida Cabrera	Gerente Capital Humano y Comunicaciones Internas	Diciembre 2020
Aprobado por	Alejandro Carrillo	Gerente General Corporativo	Enero 2021
Fecha de vigencia: Noviembre 2020		Versión: 4	

8. CONTROL DE CAMBIOS

Motivo	Responsable	Fecha
Proyectos Somos Masisa	Zoraida Cabrera	Diciembre 2020
Revisión de Políticas y Procedimientos Corporativos	Zoraida Cabrera	Septiembre 2018
Revisión de Políticas y Procedimientos Corporativos	Rodrigo González	Enero 2017