



Material de apoyo:

EVALUACIÓN POR DESEMPEÑO: CREACIÓN DE OBJETIVOS (AREA DE COMPROMISOS).

INTRODUCCIÓN

Como equipo de desarrollo organizacional buscamos contribuir a la optimización y facilitación de construcción de objetivos, ya sean individuales o grupales. Inicialmente, este documento nace como un material de apoyo para el proceso de evaluación del desempeño, no obstante, es aplicable a todo tipo de situaciones en donde se deban establecer objetivos.



OBJETIVOS

Establecer claridad sobre la definición de “objetivo”, algunos principios que los rigen y una propuesta metodológica para construirlos de forma sencilla, clara y efectiva.

1

Claridad en la definición y características de un “Objetivo”.

2

Principios que un objetivo debe cumplir para medir el potencial humano.

3

Propuesta metodológica para la construcción de objetivos de alto impacto.

ANTES DE EMPESAR...

RECUERDA SIEMPRE CUALES SON TUS ROLES COMO EVALUADOR



1. Liderar y modelar el proceso de evaluación por desempeño con tu equipo
2. Asegurar la comprensión del proceso y motivar al equipo a participar activamente.
3. Definir y transmitir los estándares de desempeño esperados en:
 - En el desarrollo de competencias
 - En el cumplimiento de estándares y parámetros del área.
4. Escuchar activamente y preparar la retroalimentación recogiendo información del evaluado
5. Entregar retroalimentación de calidad y generar compromisos de desarrollo con el evaluado
6. Hacer seguimiento del avance del desempeño del evaluado.
7. Gestionar el buen y el bajo desempeño

OBJETIVO, RESULTADOS E INICIATIVAS



OBJETIVO

Es una declaración de lo que estamos intentado alcanzar en un determinado tiempo.



RESULTADOS

Cuantitativo y medible que refleja el impacto que tendrá el alcanzar nuestro objetivo.



INICIATIVAS

Tareas específicas/relevantes que harán que se alcance el objetivo.

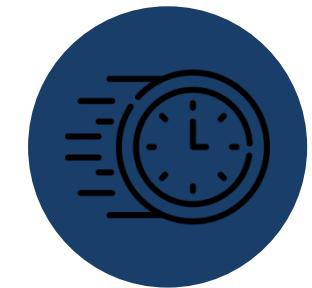
PRINCIPIOS DE UN OBJETIVO



Anclado a la realidad laboral del trabajador/a: El objetivo debe construirse considerando la realidad diaria del trabajador/a, su capacidad de carga de trabajo y la relevancia de sus tareas, pues esto nos permitirá ver si el objetivo es realmente alcanzable, relevante y desafiante.



El objetivo debe ser **relevante, específico, medible y alcanzable.**



Ajustados al tiempo: Deben hacer referencia explícita a un tiempo determinado de desarrollo.



¿COMO PODEMOS CREAR OBJETIVOS?

Método SMART

¿Qué es?



Es una **metodología** que permite construir metas y objetivos de **forma clara** y sin grandes dificultades.



Aplicable para objetivos **grupales** como **individuales**.
Ha demostrado **múltiples beneficios** en comparación a la construcción de objetivos sin una metodología clara.

SMART

Específicos

Medibles

Alcanzables

Resultados

Temporales

Ejemplo

1	2	3	4	5
Bajo desempeño	Próximo a lo esperado	Desempeño esperado	Desempeño destacado	Desempeño sobresaliente
El desempeño esta frecuentemente bajo las expectativas del cargo. Existen claras debilidades que limitan el desempeño y necesitan ser corregidas en el corto plazo.	Cumple con las expectativas del cargo la mayoría de las veces. En ocasiones requiere apoyo adicional, pues existen aspectos que debe mejorar.	Cumple con las expectativas del cargo de manera consistente pudiendo en ocasiones superar las expectativas.	Supera frecuentemente las expectativas del cargo, destacando entre sus pares.	Es un referente para otros. Supera sostenidamente las expectativas del cargo.

Objetivo	Medición	Ponderación	Nota
Reducir las detenciones de maquinaria pesada un 25% mediante el aumento de las mantenciones profundas en un 30% dentro de 10 meses.	<p>Bajo desempeño: Las mantenciones profundas disminuyeron en cualquier % respecto al año anterior.</p> <p>Próximo a lo esperado: Las mantenciones profundas aumentaron un 5% respecto al año anterior, y este aumento sólo se dio durante un período específico del año, por lo que el resto del año las detenciones de maquinaria pesada no disminuyeron.</p> <p>Desempeño esperado: Las mantenciones profundas aumentaron un 15%, siendo éstas parcializadas a lo largo del año, disminuyendo a su vez en un 10% la detención de la maquinaria pesada.</p> <p>Desempeño destacado: Las mantenciones profundas aumentaron un 20%, siendo éstas parcializadas a lo largo del año, habiendo disminuido a su vez en un 15% las detenciones de maquinaria pesada.</p> <p>Desempeño sobresaliente: Las mantenciones profundas aumentaron un 30% o más, siendo éstas parcializadas a lo largo del año, habiendo disminuido a su vez en un 25% o más las detenciones de maquinaria pesada.</p>	X%	X

Ejemplo

1	2	3	4	5
Bajo desempeño	Próximo a lo esperado	Desempeño esperado	Desempeño destacado	Desempeño sobresaliente
El desempeño esta frecuentemente bajo las expectativas del cargo. Existen claras debilidades que limitan el desempeño y necesitan ser corregidas en el corto plazo.	Cumple con las expectativas del cargo la mayoría de las veces. En ocasiones requiere apoyo adicional, pues existen aspectos que debe mejorar.	Cumple con las expectativas del cargo de manera consistente pudiendo en ocasiones superar las expectativas.	Supera frecuentemente las expectativas del cargo, destacando entre sus pares.	Es un referente para otros. Supera sostenidamente las expectativas del cargo.

Objetivo	Medición	Ponderación	Nota
Mejorar comunicación y relación con el equipo de trabajo, mediante el aumento de participación activa en reuniones. Este aspecto se monitoreará mensualmente.	<p>Bajo desempeño: No participa activamente de reuniones gestionadas por su equipo de trabajo. No manifiesta interés por solicitar críticas constructivas que le permitan ajustarse mas a su equipo.</p> <p>Próximo a lo esperado: Participa activamente de al menos 1 reunión gestionada por su equipo. No obstante, no muestra interés por solicitar críticas constructivas que le permitan ajustarse mejor al equipo.</p> <p>Desempeño esperado: Participa activamente de al menos 3 reuniones gestionada por su equipo. No obstante, no muestra interés por solicitar críticas constructivas que le permitan ajustarse mejor al equipo, y si lo ha hecho, ha sido una sola vez y no se ha evidenciado una mejora significativa.</p> <p>Desempeño destacado: Participa activamente de más de la mitad de las reuniones gestionada por su equipo de trabajo. Además, se ha demostrado interesado por conocer opiniones y críticas de su equipo de trabajo que le permitan mejorar su ajuste al equipo, en más de 2 ocasiones, evidenciando mejoras.</p> <p>Desempeño sobresaliente: Participa activamente de casi todas las reuniones gestionada por su equipo de trabajo. Además, se ha demostrado interesado por conocer opiniones y críticas de su equipo, siendo una actitud reiterativa a lo largo del año, evidenciando mejoras notables en su ajuste al equipo de trabajo.</p>	X%	X

Ejemplo

1	2	3	4	5
Bajo desempeño	Próximo a lo esperado	Desempeño esperado	Desempeño destacado	Desempeño sobresaliente
El desempeño esta frecuentemente bajo las expectativas del cargo. Existen claras debilidades que limitan el desempeño y necesitan ser corregidas en el corto plazo.	Cumple con las expectativas del cargo la mayoría de las veces. En ocasiones requiere apoyo adicional, pues existen aspectos que debe mejorar.	Cumple con las expectativas del cargo de manera consistente pudiendo en ocasiones superar las expectativas.	Supera frecuentemente las expectativas del cargo, destacando entre sus pares.	Es un referente para otros. Supera sostenidamente las expectativas del cargo.

Objetivo	Medición	Ponderación	Nota
Mejorar la comunicación de incidentes y el estado de tareas entre trabajador/a y jefatura mediante el envío de estados de avance y reportes cada 3 días, 1 hora antes de finalizar su jornada, durante 12 meses.	<p>Bajo desempeño: Olvida comunicar sus incidentes y el estado de avance de sus tareas a la jefatura en más de 10 ocasiones a lo largo del año, sin tener justificativos que fundamenten su falta. Próximo a lo esperado: Comunica sus incidentes de forma regular, más no el estado de avance de sus tareas (o viceversa) a lo largo del año. No obstante, ha incurrido en faltas sin tener justificativos que las fundamenten. Desempeño esperado: Comunica sus incidentes y estado de avance de sus tareas semanalmente, pero lo realiza cuando tiene tiempo libre y no una hora antes de terminar su jornada. No obstante, no incurre en faltas sin tener un justificativo. Desempeño destacado: Comunica sus incidentes y estado de avance de sus tareas cada 3 días generalmente, habiendo ocasiones en que lo realiza de forma semanal. No obstante, no incurre en faltas sin tener un justificativo. Desempeño sobresaliente: Comunica sus incidentes y estado de avance de tareas, dándole prioridad a este proceso, cumpliendo con el envío cada 3 días o menos, una hora antes de finalizar su jornada laboral.</p>	X%	X

Ejemplo

1	2	3	4	5
Bajo desempeño	Próximo a lo esperado	Desempeño esperado	Desempeño destacado	Desempeño sobresaliente
El desempeño esta frecuentemente bajo las expectativas del cargo. Existen claras debilidades que limitan el desempeño y necesitan ser corregidas en el corto plazo.	Cumple con las expectativas del cargo la mayoría de las veces. En ocasiones requiere apoyo adicional, pues existen aspectos que debe mejorar.	Cumple con las expectativas del cargo de manera consistente pudiendo en ocasiones superar las expectativas.	Supera frecuentemente las expectativas del cargo, destacando entre sus pares.	Es un referente para otros. Supera sostenidamente las expectativas del cargo.

Objetivo	Medición	Ponderación	Nota
Cumplir con re portabilidad de seguridad, medio ambiente y energía (mensualmente).	Bajo desempeño: Cumple con 1 reportabilidad mensual . Próximo a lo esperado: Cumple con 2 reportabilidad mensual Desempeño esperado: Cumple con 3 reportabilidad mensual Desempeño destacado: Cumple con 4 reportabilidad mensual Desempeño sobresaliente: Cumple con 5 reportabilidad mensual	X%	X
Cumplimiento de programa de producción (semanal, mensual o anual)	Bajo desempeño: Cumple <90 Próximo a lo esperado: Cumple entre un 91 y 94 del programa de producción Desempeño esperado: Cumple entre un 95 y 96 del programa de producción Desempeño destacado: Cumple entre un 97 y 100 del programa de producción Desempeño sobresaliente: Cumple >100 del programa de producción	X%	X

RECUERDA: PUEDES OTORGAR EL MISMO OBJETIVO INDIVIDUAL A TUS COLABORADORES QUE TENGAN EL MISMO CARGO, Y FUNCIONES. PERO LA PONDERACIÓN DEL OBJETIVO SERÁ DE ACUERDO AL NIVEL DE RESPONSABILIDAD QUE TENGA CADA TRABAJADOR EN EL CUMPLIMIENTO DE LA META. POR EJEMPLO:

TRABAJADOR 1

Objetivo	Medición	Ponderación	Nota
Maximizar las barras laminadas por barras perdidas (semanal, mensual o anual)	Bajo desempeño: <300 de maximización por barras perdidas Próximo a lo esperado: 301 – 400 de maximización por barras perdidas Desempeño esperado: 401 – 500 de maximización por barras perdidas Desempeño destacado: 501 – 600 de maximización por barras perdidas Desempeño sobresaliente: >600 de maximización por barras perdidas	50%	X

TRABAJADOR 2

Objetivo	Medición	Ponderación	Nota
Maximizar las barras laminadas por barras perdidas (semanal, mensual o anual).	Bajo desempeño: <300 de maximización por barras perdidas Próximo a lo esperado: 301 – 400 de maximización por barras perdidas Desempeño esperado: 401 – 500 de maximización por barras perdidas Desempeño destacado: 501 – 600 de maximización por barras perdidas Desempeño sobresaliente: >600 de maximización por barras perdidas	25%	X



SIDERÚRGICA
HUACHIPATO

