



PAQUETES PARA ENTRENAMIENTO

CUADERNO DEL INSTRUCTOR

Supervisor de Primera Línea

Módulo: Evaluar el desempeño de las personas del equipo de trabajo

PFTSPL-05-01/V.1[PE01-M05/V.1]-2016

Una iniciativa de:



CONSEJO
MINERO

Con la asesoría experta de:

Innovum | **FCH**
FUNDACIÓN CHILE

Equipo Consejo Minero

Joaquín Villarino H., Presidente Ejecutivo
Carlos Urenda A., Gerente General
Christian Schnettler R., Gerente del Consejo de Competencias Mineras
José Tomás Morel L., Gerente de Estudios
María Cecilia Valdés V., Gerente de Comunicaciones
Sofía Moreno C., Gerente de Comisiones y Asuntos Internacionales
Christel Lindhorst F., Jefe de Proyectos

Equipo Innovum Fundación Chile

Hernán Araneda D., Gerente
Diego Richard M., Director Programa Fuerza Laboral Minera
Rafael Pizarro G., Director de Proyectos
Eduardo Soto S., Consultor Senior
Ignacio Riffo C., Consultor Senior
Álvaro Aguilar H., Consultor de Proyectos

Consejo Minero
Dirección: Apoquindo 3500, Piso 7, Las Condes, Santiago.
Teléfono: (562) 2347 2200
www.ccm.cl

Propiedad del Consejo de Competencias Mineras (CCM) del Consejo Minero:

Este material ha sido realizado por el Centro de Innovación en Capital Humano de Fundación Chile - Innovum, con la colaboración técnica de la Universidad Adolfo Ibáñez, para el Consejo de Competencias Mineras (CCM) del Consejo Minero - del cual pasa a ser propiedad -.

Este material está disponible para instituciones que imparten formación en el ámbito minero en Chile, a las que se autoriza la reproducción total o parcial de los contenidos de este material para fines de formación, citando siempre al Consejo de Competencias Mineras del Consejo Minero y pudiendo incluso adaptarlo para satisfacer los requerimientos de los participantes. Se prohíbe la reproducción o adaptación con fines comerciales.

El uso del género masculino en esta publicación no constituye discriminación; tiene el sólo propósito de aligerar el texto cuando la redacción así lo exige.

**TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS
QUEDA AUTORIZADA SU REPRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN CITANDO
LA FUENTE.**

© Anglo American Chile Ltda., Anglo American Sur S.A., Antofagasta Minerals S.A., Asociación de Industriales de Antofagasta (AIA), Asociación Gremial de Proveedores Industriales de la Minería (Aprimin), BHP Chile Inc., Compañía Contractual Minera Candelaria., Compañía Minera Cerro Colorado Limitada., Compañía Minera Doña Inés de Collahuasi SCM., Consejo Minero de Chile A.G., Corporación Nacional del Cobre de Chile, CODELCO CHILE., Finning Chile S.A., Glencore Chile SA., Kinross Minera Chile Ltda., Komatsu Chile S.A., Minera Escondida Limitada., Minera Freeport-McMoRan South America Ltda., Minera Spence S.A., Sierra Gorda SCM., Sociedad Contractual Minera El Abra., Teck Resources Chile Limitada.; 2016.

Índice

Página

MÓDULO: EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS DEL EQUIPO DE TRABAJO

5

1	LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	6
1.1	Etapas en la gestión del desempeño	7
1.2	Ciclo del Desempeño	8
1.3	Planificación	8
1.4	Seguimiento	9
1.5	Evaluación	9
1.6	Retroalimentación	9
1.7	Roles de los actores en el proceso de Gestión del Desempeño	11
1.7.1	Supervisor de Primera Línea	11
1.7.2	Trabajador	11

2	DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y METAS DE DESEMPEÑO	12
2.1	Relación entre objetivos y metas	13
2.1.1	Objetivos Cuantitativos	13
2.1.2	Objetivos Cualitativos	13
2.2	Acuerdos de Objetivos y Metas con los Trabajadores	14
2.3	Calidad de las Metas: Metas SMART	16
2.4	Cómo Usar la metodología SMART	16
2.5	Actividad N°1: Gestión del desempeño	17

3	SEGUIMIENTO DE LAS METAS	22
3.1	El Feedback o la conversación de seguimiento	22
3.2	Registro de incidentes críticos (evidencias) sobre comportamientos	23

4	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	26
4.1	El proceso de evaluación	27
4.2	Pasos para prepararse	27
4.3	Actividad N°2: Evaluación del desempeño	28

5	RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO	32
5.1	Sugerencias para realizar una sesión de retroalimentación efectiva	33
5.2	Obstáculos al dar y recibir retroalimentación	34
5.3	Impedimentos para Recibir Retroalimentación	34
5.4	Actividad N°3: La retroalimentación	34

6	MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO	38
6.1	Análisis del Bajo Desempeño	39
6.2	Actividad N°4: Mejorando el desempeño	41

7	FUENTES DE INFORMACIÓN	45
----------	-------------------------------	-----------

MÓDULO: EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS DEL EQUIPO DE TRABAJO

El desempeño de los miembros de las organizaciones constituye una de las piedras angulares para lograr la efectividad y alcanzar el éxito de éstas, razón por la cual hay un constante interés de las entidades por mejorar los sistemas de gestión en que se sustenta el mismo.

En este módulo se abordarán en forma integral la gestión del desempeño, revisando su propósito, cada una de sus fases, desafíos, y el rol que le cabe al Supervisor de Primera Línea.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO	APRENDIZAJES ESPERADOS
Los estándares de desempeño de las personas bajo su responsabilidad son establecidos de acuerdo a estándares de la industria y a la normativa legal vigente	<ul style="list-style-type: none"> Implementar el sistema de gestión del desempeño de la compañía de acuerdo los criterios establecidos Acordar metas de desempeño con los trabajadores si así lo indica el procedimiento del Sistema de Gestión del Desempeño
El desempeño de las personas del equipo de trabajo es evaluado de acuerdo a estándares de la industria y a la normativa legal vigente	<ul style="list-style-type: none"> Realizar el seguimiento de las metas establecidas periódicamente. Evaluar el desempeño de los trabajadores de acuerdo con las metas establecidas
El desempeño de las personas del equipo de trabajo es retroalimentado de acuerdo a estándares de la industria y a la normativa legal vigente	<ul style="list-style-type: none"> Realizar conversaciones de retroalimentación formales e informales Monitorear el mejoramiento en el desempeño de las labores de los trabajadores en relación
Los requerimientos de mejora de desempeño son establecidos de acuerdo a los estándares de la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> Determinar las causas del bajo desempeño de las personas que forman el equipo de trabajo con relación a las metas establecidas. Acordar acciones de mejoramiento con los trabajadores que lo requieren.

1. LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

APRENDIZAJES ESPERADOS

- Implementa el sistema de gestión del desempeño de la compañía de acuerdo los criterios establecidos
- Acordar metas de desempeño con los trabajadores si así lo indica el procedimiento del Sistema de Gestión del Desempeño.
- Comunicar los objetivos y metas de la compañía y del área a los trabajadores.

El **desempeño** es el resultado final, concreto, palpable del esfuerzo de cada persona en la organización. Alcanzar objetivos y metas, cumplir plazos, realizar tareas dentro de las especificaciones, y con la calidad establecida, son todos hechos concretos, resultados de la acción de cada uno y son, indicadores de desempeño.

Así, el desempeño está íntimamente ligado a **productos** de la acción humana y se da a través de **comportamientos**, o sea, a través de aquello que se hace y de cómo se hace. Estos comportamientos son observables, por lo tanto, son igualmente medibles. El desempeño es la contribución, de la persona, en un período determinado de tiempo. Este período es generalmente 1 año, de esta forma, cuando hablamos de “gestionar el desempeño”, nos estamos refiriendo a ciclos que son anuales, no obstante, el ciclo es continuo en el tiempo y el desempeño de las personas permite ir alcanzando los objetivos organizacionales permanentemente.

El objetivo fundamental de la gestión del desempeño es incrementar la eficacia de la organización mediante el conocimiento y aprovechamiento de los recursos, la mejora de los rendimientos personales y la orientación coordinada de éstos hacia los objetivos generales.

Es un proceso clave para el alineamiento organizacional, que considera el “qué” y el “cómo” se obtienen los resultados. Es el conjunto de actividades que los Gerentes y Jefes usan para mejorar el desempeño de los trabajadores y ayudarles a desarrollar nuevas habilidades.

El proceso de gestión del desempeño abarca el aclarar las expectativas de rendimiento, establecer objetivos claros, evaluar el rendimiento, proveer retroalimentación clara y oportuna, y recompensar a los empleados en base a su desempeño.

En el Sistema de Gestión del Desempeño, tanto evaluador/a como evaluado/a deben asumir sus responsabilidades y obligaciones. Este es un proceso bidireccional. El/ La evaluador/a es el responsable de la gestión de este, proporcionando dirección, orientación, retroalimentación y apoyo. Mientras que el/la evaluado/a debe reflejar su compromiso en el mejoramiento de su desempeño en los términos que acuerda con jefatura, comunicando oportunamente las dificultades para el cumplimiento, proponiendo soluciones y colaborando activamente con su equipo para el logro de los resultados comprometidos

1.1 Etapas en la gestión del desempeño

Tal como ya se dijo, la gestión del desempeño se realiza siguiendo un ciclo, el que se reitera anualmente, enfocando los comportamientos de los trabajadores respecto de los objetivos de la organización. Este ciclo se inserta en un contexto mayor de la compañía de definiciones estratégicas para el negocio.

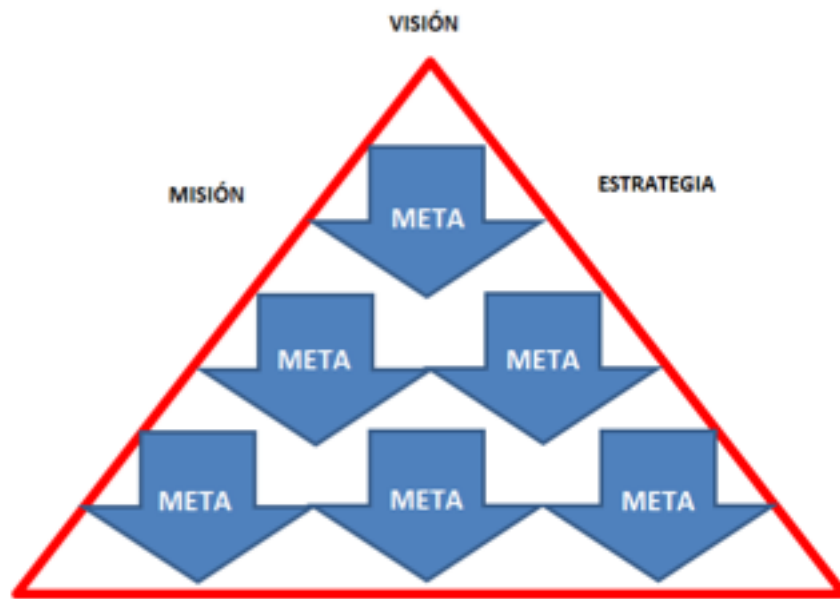


Diagrama 1: Gestión de desempeño

Estas metas “bajan” a lo largo de la organización, definiendo, orientando y enmarcando lo que las distintas áreas deben hacer y cómo hacerlo para alcanzar los resultados. El ejercicio de definición de metas es iniciado por la alta administración y luego va derivando hacia los niveles inferiores, buscando siempre el alineamiento, la complementariedad y la sinergia. En este contexto surge la definición de objetivos y metas para los distintos trabajadores de la empresa.

El ciclo tradicional de desempeño consta de 4 etapas: planificación, seguimiento, evaluación y retroalimentación.

1.2 Ciclo del Desempeño

Cada una de estas fases está interconectada y en su conjunto permite alinear el comportamiento de los trabajadores hacia el logro de los objetivos.

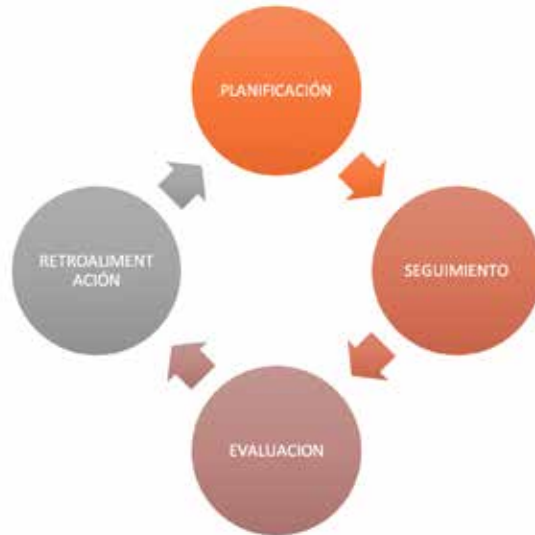


Diagrama 2: Ciclo de desempeño

1.3 Planificación

Esta fase se inicia con la definición de los objetivos y metas de la organización, y se realiza a principios de año, generalmente entre enero y marzo de cada año, dependiendo del ciclo de gestión de cada Compañía, y es de responsabilidad conjunta de los supervisores y supervisados.

En esta etapa, se manifiestan claramente las expectativas y estándares de desempeño que se tendrán para el período de evaluación, definiendo el plan de trabajo u objetivos y metas y los valores o conductas que serán considerados. Estos dos aspectos tienen como fin asegurar que los trabajadores preparen y se comprometan con un desempeño que esté en línea con la estrategia y valores de la compañía.

Las metas individuales, deben ser congruentes con los de la unidad a la que pertenece el trabajador, por tanto deben estar vinculadas con el desempeño de la Gerencia y Superintendencia, las que a su vez, contribuyen con los resultados de la Organización. Por eso, se suele partir de los objetivos de la unidad y de ahí se derivan los objetivos individuales.

En varios casos, también se proponen objetivos grupales, fomentando de este modo el espíritu de equipo, aunque a veces se benefician o perjudican todos dependiendo del resultado del equipo.

1.4 Seguimiento

Esta etapa se constituye para la revisión del estado de avance, se realiza a mitad del período y es de responsabilidad conjunta de los supervisores y supervisados.

Su objetivo es evaluar el estado de avance, es decir verificar en conjunto cuál es el nivel de cumplimiento de metas, identificando fortalezas del período, problemas actuales o potenciales que puedan estar afectando el cumplimiento de las mismas. Por tanto, se analizan tanto las actividades realizadas por el trabajador como la progresión de los resultados obtenidos, con objeto de reforzar aquellas acciones que sean correctas y de corregir las acciones inadecuadas.

1.5 Evaluación

Esta etapa se realiza a fines del período, y es de responsabilidad conjunta de los supervisores y supervisados. Se analizan los resultados obtenidos, en comparación con los pactados al inicio, y se realiza una valoración global de todo el proceso llevado a cabo por el evaluado.

El foco de la evaluación de desempeño está en el cumplimiento de las metas, es decir en qué medida se logró lo acordado a inicio del período. Para ello, cada evaluador/jefe debe tener a mano los objetivos y metas de sus trabajadores y, en reuniones individuales, revisar con ellos los logros y no logros, respecto del “Qué y el Cómo”.

Las distintas organizaciones aplican protocolos para la realización efectiva de esta fase. Es posible además que exista un sistema o plataforma informática que le permita registrar la información. En esta fase es crítico dejar registrado los resultados, pues estos pueden ser utilizados por Recursos Humanos como insumo para decisiones de capacitación, compensación variable, compensación fija, desarrollo de carrera u otros.

1.6 Retroalimentación

En esta etapa, se cierra el ciclo de gestión del desempeño del año. A veces, puede encontrarse incluida en la etapa de evaluación del desempeño, no obstante, se ha preferido separarla para proporcionarle la importancia que tiene en el proceso y en la relación supervisor /supervisado.

Aunque existan intercambios de información diarios y conversaciones periódicas de revisión del desempeño de un trabajador, éstas no pueden sustituir la retroalimentación de final del periodo. Es necesario asignar un tiempo específico para los diálogos de retroalimentación, con el fin de asegurarse de que cada trabajador conoce cómo ha desempeñado su trabajo con relación a las expectativas de desempeño previamente establecidas.

Las sesiones de retroalimentación del desempeño requieren tiempo y preparación. No obstante, el evaluador descubrirá que el tiempo invertido en el análisis, reconociendo el buen hacer del colaborador, y ayudándole a resolver sus problemas, contribuirá a aumentar el nivel de

desempeño del grupo. El énfasis fundamental en la conversación ha de ponerse en la interacción y el intercambio de ideas entre el evaluador y el colaborador y su objetivo final es facilitar el aprendizaje del trabajador respecto de sus oportunidades de mejoramiento.

Un buen proceso de gestión del desempeño, llevado a cabo en sus 4 etapas permite alcanzar los siguientes beneficios:

- Garantiza el adecuado y puntual cumplimiento de los objetivos plasmados en el Plan Estratégico de la Compañía, identificando la contribución de cada trabajador en el cumplimiento de ellos.
- Genera una comunicación constante entre Jefes y trabajadores para mejorar el desempeño del trabajo de ambos.
- Facilita que las experiencias diarias de trabajo sean fuentes de aprendizaje, tanto para jefes como para colaboradores y propiciar su capacitación y desarrollo.
- Garantiza que el personal pueda obtener orientación y reconocimiento, al conocer los resultados de su trabajo.
- Guía y orienta los esfuerzos de trabajo, corrigiendo oportunamente las desviaciones.
- Consigue cada vez mejores resultados.
- Apoya la toma de decisiones en materia de promociones y asignación de responsabilidad

Es importante tener en cuenta que, cuando no hay Gestión del Desempeño o está mal implementada:

- No es posible orientar las acciones del personal hacia la obtención de los objetivos del área.
- Dificulta la supervisión del personal al no existir un sistema que mida el avance de las acciones.
- Resta transparencia al sistema de estímulos y promociones.
- Se reduce la motivación del personal, lo que deteriora su productividad
- Se facilita el deterioro del clima laboral al no existir un sistema que promueva la equidad.
- El personal al no recibir retroalimentación oportuna, puede repetir errores o desviarse de las metas establecidas sin tener la posibilidad de reorientar el camino.
- Se pierde la posibilidad de tener mayor contacto entre jefe y Trabajador de cara a los objetivos de tarea y de desarrollo, al no aprovechar el alto impacto de la gestión del desempeño

La gestión del desempeño, tiene un impacto relevante en las relaciones que se establecen entre jefes y colaboradores, y entre estos últimos, impacta en el clima de trabajo de las áreas y, por ende en la productividad y resultados de la compañía. Este proceso, puede transformarse en una potente herramienta de gestión y, una forma alternativa de mirar el ciclo es la siguiente:



Diagrama 3: establecimiento de compromisos

1.7 Roles de los actores en el proceso de Gestión del Desempeño

Es primordial considerar los roles que cumple cada uno de los agentes.

1.7.1 Supervisor de Primera Línea:

- Proporcionar lineamientos.
- Proveer recursos e información necesaria
- Dar apoyo de manera sistemática y continua para el logro de los objetivos.
- Actuar de manera objetiva y formal, identificando oportunidades de mejora.
- Apoyar a los colaboradores a través de diferentes situaciones laborales y actividades para realizar sus tareas mejor que antes y a resolver problemas.
- Poner énfasis en promover de manera continua y sistemática el aprendizaje de los colaboradores.
- Facilitar el desarrollo de las potencialidades de los colaboradores, balanceando sus intereses personales con los de la organización.

1.7.2 Trabajador

- Comprender los objetivos.
- Mantener una actitud abierta, participativa, receptiva y proactiva.
- Solicitar apoyo e información que requiere para lograr los resultados esperados.
- Comprometerse con el mejoramiento de su desempeño y responsabilizarse por su desarrollo.

2. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y METAS DE DESEMPEÑO

El proceso de definición de objetivos y metas, forma parte de la etapa de planificación del desempeño. Los objetivos y metas individuales son la expresión concreta de lo que debe hacer un trabajador para contribuir a los resultados del área.

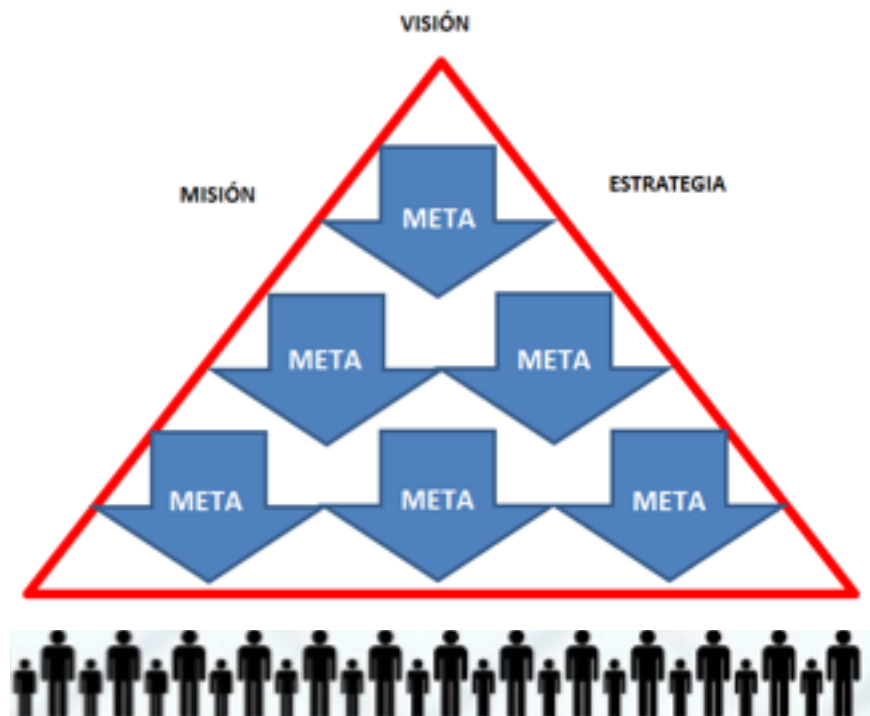


Diagrama 4: Objetivos y metas

Esta etapa es crítica, pues en este momento jefe y trabajador discuten y acuerdan el “Qué y el Cómo” se realizará el trabajo durante el año, alineando expectativas entre ambos. Cuando esta etapa no se cumple en forma rigurosa genera una serie de dificultades durante la gestión, entre ellas:

- Falta de alineamiento, producto de interpretaciones diversas de lo qué hay que hacer y cómo hacerlo.
- Descoordinaciones entre colegas.
- Duplicidad de tareas.
- Ausencia de cobertura de tareas relevantes.
- Pérdida de sentido de “contribución” a un propósito mayor: ¿Para qué hago lo que hago?
- Desmotivación, etc.

2.1 Relación entre objetivos y metas

Objetivos y metas van unidos, el primero expresa lo necesario a alcanzar y la meta específica ese requerimiento. Estos Objetivos pueden ser cuantitativos y cualitativos.

2.1.1 Objetivos Cuantitativos

Un objetivo se representa como una acción a lograr en general, expresado a través de un verbo en infinitivo. Este es entendido como el “Qué” a lograr. La meta es la expresión concreta de este logro, expresada cuantitativamente.

Algunos ejemplos de objetivos y metas, son:

- Consumo de Neumáticos. Se medirá respecto al costo del presupuestado en el año
- Generación ideas de mejoramiento continuo viable o transferencias de mejores prácticas del mercado, internet u otras divisiones. Implementando al menos el 50% de una de ellas en el período.
- Cumplimiento programa de producción de acuerdo a lo presupuestado
- Aumentar el rendimiento de la Pala en un 2% durante el período de marzo a diciembre del año
- Cumplimiento del programa de tronadura de acuerdo a lo presupuestado
- Cumplimiento producción plan mensual sector 4 (total): Se medirá el cumplimiento de Producción Real respecto del Programa Interno, según Balance Metalúrgico Mensual. (Promedio Anual)

2.1.2 Objetivos Cualitativos

Adicionalmente, algunas compañías, definen entre sus objetivos, algunos de índole cualitativo, los que generalmente se refieren a competencias, conductas o valores. A veces, estos vienen ya pre establecidos por el área de Recursos Humanos y forman parte de la Carta de Valores de la compañía, o de su modelo de competencias, y se les asignan niveles de acuerdo a la posición a evaluar.

Si no estuvieran previamente establecidos y son requeridos, este tipo de objetivos implica para el Supervisor de primera línea: Conocer el perfil de competencias del puesto a evaluar y el nivel requerido para el cargo. Y en base a esta información y los objetivos cuantitativos deberá definir las competencias o conductas que le permitirán alcanzar dichos objetivos a su trabajador.

Ejemplo de competencias a evaluar:

COMPETENCIA	DESCRIPTOR
TRABAJO EN EQUIPO	Establece coordinaciones entre los miembros de su equipo con el fin de lograr los objetivos del equipo. Cumple los acuerdos del equipo de trabajo. Trabaja y colabora con otros de acuerdo a las exigencias de su cargo y del equipo.
SEGURIDAD	Respeto y cumple las normas de seguridad de su área e insta a sus colegas a cumplirlas y respetarlas. Utiliza adecuadamente los elementos y equipos de seguridad cumpliendo las normas de uso. Identifica peligros y condiciones inseguras en el trabajo dando a conocer riesgos.
PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	Dentro de su ámbito de acción, prioriza las tareas asignadas en función de la importancia y urgencia de la actividad. Organiza su tiempo en forma adecuada para cumplir en forma efectiva con su trabajo, en calidad y plazo.

Tabla 1: Ejemplo de competencias a evaluar

Algunos ejemplos de objetivos cualitativos:

- **RESPECTO POR LA SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL.** Cumple los procedimientos establecidos en el área de trabajo, velando por las personas y por la infraestructura de la organización, controlando variables para prevenir incidentes.
- **COMUNICACIÓN.** Expresa con transparencia sus ideas y puntos de vista, explicitándolos oportunamente para evitar llegar a situaciones críticas dentro del equipo de trabajo.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** Se compromete con las metas grupales siendo responsable con el equipo, entregando sus capacidades y poniéndose a disposición de los demás.

2.2 Acuerdos de Objetivos y Metas con los Trabajadores

La Etapa de planificación es la fase clave para ir construyendo alineamiento, proporcionando sentido al trabajo, y explicitando el grado de contribución de las personas con los objetivos del área.

Para que lo anterior se cumpla, las metas deben evaluar la efectividad en el logro de actividades críticas y deben reflejar el aporte individual al cumplimiento de los objetivos organizacionales, aislando la influencia de factores externos o no manejados que escapan a su radio de influencia. Además, las metas deben representar aquellas actividades que den por resultado el logro de los objetivos del negocio de corto y/o mediano plazo y no aquellas actividades consideradas como parte de las responsabilidades del trabajo diario.

Para que este ejercicio sea efectivo y realista existen algunas recomendaciones de tipo general relevantes a seguir en cuanto a la definición de metas:

CRITERIOS PARA DEFINIR METAS	
ALINEADA	La meta debe estar alineada a los objetivos y desafíos para el año de la unidad de negocios.
PERTINENTE	El resultado esperado es pertinente a las funciones de la persona (una meta puede apuntar a un objetivo organizacional y el resultado esperado operacionalizar el aporte individual del trabajador)
DEFINIDA	Expresa el nivel de desempeño a alcanzar. Por tanto es medible, realista y desafiante y estar bajo el control y alcance del trabajador. La meta <u>no es</u> una conducta (ej. Trabajo en equipo, comunicación)
CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • El resultado esperado es desafiante y motivante • El resultado esperado es una acción con un resultado medible u observable. • El resultado esperado es alcanzable • El resultado esperado hace mención al plazo de cumplimiento

Tabla 2: Criterios para definir metas

Para definir las metas de sus trabajadores, ya sean grupales o individuales, un supervisor de primera línea debe tener a la vista las metas de su Gerencia, Superintendencia y sus propias metas.

2.3 Calidad de las Metas: Metas SMART

El concepto SMART proviene del inglés y significa Inteligente y se utiliza como acrónimo para referirse a: Específico, Medible, Alcanzable, Relevante y Limitado en el tiempo. En planificación su uso es frecuente, pues ayuda a los diseñadores proyectos, de objetivos y metas, a precisar y clarificar aquello que se quiere alcanzar. En la gestión del desempeño es una herramienta útil, pues permite al supervisor de primera línea y a sus reportes directos acotar lo que es posible y alcanzar un entendimiento compartido de esto.



Diagrama 5: Características SMART

2.4 Cómo Usar la metodología SMART

Una forma de asegurarse si se está siendo SMART en la definición de objetivos es la utilización de alguna herramienta simple que permita verificar la Calidad, a continuación se propone una alternativa.

CRITERIO SMART	Preguntas	Qué mejorar
Específico	<ul style="list-style-type: none"> ¿A qué me refiero cuando digo ...? ¿Es posible que tenga una segunda interpretación? ¿Cuál? 	
Medible	<ul style="list-style-type: none"> ¿Puedo medirlo el objetivo en costos, calidad, tiempo, cantidad? ¿Se podrá al final de período medir el resultado? 	

Realista	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Es un objetivo desafiante? • ¿El número de objetivos es adecuado a las responsabilidades del trabajador? • ¿Es apropiado para el trabajador ahora? • ¿Es posible de lograr? • ¿Están los recursos y tiempos disponibles? 	
Relevante	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Está alineado el objetivo con las metas del área? • ¿Está dentro de lo posible de realizar por el trabajador, dado sus funciones? 	
Limitado en el tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Está claro el inicio y el fin del o de los objetivos? • ¿Si hay superposición temporal entre objetivos, es explícita? • ¿La concatenación temporal de los objetivos es clara? ¿Es posible? 	

Tabla 3: Criterios SMART

Cada supervisor de primera línea puede realizar este chequeo con sus propios objetivos y aquellos que está definiendo para el grupo o para cada uno de sus supervisados. Adicionalmente, puede realizar este ejercicio en una sesión de trabajo colectiva o individual para asegurarse la comunicación, y entendimiento de los objetivos y metas.

2.5 Actividad N°1: Gestión del desempeño

INTRODUCCIÓN	En esta experiencia, se trabajarán los conceptos y temas relacionados con sistema de gestión de desempeño, metas y comunicación de objetivos.
APRENDIZAJES ESPERADOS	<p>Implementa el sistema de gestión del desempeño de la compañía de acuerdo los criterios establecidos</p> <p>Acordar metas de desempeño con los trabajadores si así lo indica el procedimiento del Sistema de Gestión del Desempeño.</p> <p>Comunicar los objetivos y metas de la compañía y del área a los trabajadores.</p>
OBJETIVO EJERCICIO	El supervisor podrá reforzar los componentes de la evaluación del desempeño, y su significado e impacto.

MATERIALES Y RECURSOS	Para la realización de esta actividad, sólo es requerido el libro de actividades y lápiz para responder. Dependiendo de las necesidades, se podrá responder de manera presencial o no presencial.
SUGERENCIAS METODOLÓGICAS	Esta es una actividad de tipo presencial, sin embargo, si se requiere, se puede solicitar realizar de manera no presencial. Se puede trabajar de forma individual o grupal. Para trabajar los mismos conceptos, con otra estrategia didáctica, se sugiere realizar una lluvia de ideas, utilizar preguntas guía: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Por qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, etc. También se puede solicitar un cuadro comparativo o un cuadro sinóptico que se pueden trabajar de manera grupal en papelógrafos.
TIEMPO ESTIMADO ACTIVIDAD PRESENCIAL	30 min primera parte 60 min segunda parte
SEGURIDAD	Por ser una actividad presencial, se debe procurar que todos los participantes cuenten con sillas y mesas adecuadas para escribir, que existan vías de escape claramente señaladas y que la circulación esté siempre expedita para el desplazamiento tanto del docente como de los estudiantes.

En la sesión presencial: (primera parte)

Inicio:

La primera parte de esta experiencia de aprendizaje, se realizará de manera individual en la sesión presencial y se pedirá a cada participante que conteste las preguntas que se plantean a continuación.

Recurso didáctico:

Lea las siguientes preguntas y luego responda recordando lo visto en la sesión presencial:

1. ¿Qué significa para usted gestionar el desempeño? ¿Cómo cree que impacta su gestión como Supervisor de primera línea ?
2. ¿Cuántas y cuáles son las etapas considera la gestión del desempeño? Explique una de ellas, comentando un ejemplo de una situación concreta de su experiencia laboral en la que haya tenido una buena experiencia y otra que le haya generado muchas dificultades.
3. La frase de seguimiento es relevante en la gestión del desempeño, ¿cuáles son sus barreras para desarrollarla? ¿Qué cree que puede hacer distinto para que esta impacte en el comportamiento de sus trabajadores?
4. ¿Para qué sirve la metodología SMART? Explique cada uno de sus aspectos.
5. Elija uno de los objetivos establecidos para su área y determine si corresponde a la metodología SMART.

Cierre:

Una vez respondidas estas preguntas, se solicitará comentar las respuestas en plenario. El docente/facilitador, destacará aquellas respuestas que le permitan hacer énfasis en los aspectos más relevantes del tema. El foco de la reflexión final debe estar en el sentido y propósito de la gestión del desempeño, en los impactos que genera en el comportamiento de los trabajadores, en los resultados y en el rol del supervisor de primera línea.

En la sesión presencial: (segunda parte)

Inicio

Cada Instructor podrá distribuir objetivos de desempeño a grupos constituidos de tres a 5 personas. Se les solicitará que los evalúen de acuerdo a los criterios de la metodología SMART. Para esto se puede presentar el siguiente cuadro:



Luego de esto, en cada grupo se revisarán y analizarán, de acuerdo a la metodología SMART.

Para finalizar, comenten si se puede ajustar el objetivo y modifiquenlo si fuera necesario.

OBJETIVO VERSIÓN 1

OBJETIVO AJUSTADO POR EL EQUIPO

Cierre:

El docente conducirá un plenario en el cual los grupos comenten en conjunto los resultados del ejercicio y la contribución que genera el tener un objetivo bien definido.

Actividad sugerida para el lugar de trabajo:

Cada supervisor podrá realizar este ejercicio revisando sus propios objetivos y los de sus equipos de trabajo

3. SEGUIMIENTO DE LAS METAS

APRENDIZAJES ESPERADOS

- Realizar el seguimiento de las metas periódicamente

Para muchos autores el seguimiento de metas es la etapa realmente importante, y por tanto, si se ejecuta adecuadamente, en la de evaluación del desempeño no debería haber sorpresas. La revisión del desempeño es una tarea demasiado importante como para dejarla consignada a un evento que sucede una vez al año. Debe ser un proceso continuo. Incluso las revisiones intermedias pueden dar lugar a modificar algún objetivo debido a sucesos que han ocurrido dentro o fuera de la compañía que hacen que lo requiera.

En el seguimiento se hace una especie de punto de control de cómo va el trabajo con relación a los objetivos definidos al principio del período.

Por tanto, su realización es clave, pues permite que jefe y trabajador actualicen sus expectativas, identifiquen recursos necesarios o aspectos a potenciar en el trabajo conjunto, o con otros, para alcanzar con éxito el término del periodo. En esta fase, ambos renuevan el compromiso sobre los desafíos a lograr, además de entregar retroalimentación respecto al desempeño demostrado hasta el momento de la revisión.

En algunas organizaciones se establece incluso formalmente la obligatoriedad de hacer seguimiento al desempeño (semestrales por ejemplo), en otras esta etapa queda a discreción de cada jefatura. En cualquier caso, esta fase es muy recomendable cuando se trata de la supervisión de un trabajador con poca experiencia, o de supervisión remota, cuando este realiza actividades en otra localidad.

3.1 El Feedback o la conversación de seguimiento

Una herramienta fundamental dentro del proceso de seguimiento es el Feedback, entendiendo como tal las conversaciones que se pueden llevar a cabo entre el evaluado (trabajador) y su evaluador (jefe) con un doble objetivo: por un lado, mejorar los resultados

de la persona y del equipo y por otro, mejorar su desarrollo profesional. Algunas de las principales características del feedback son:

Características de Un Buen Feedback
Inmediato, o cercano en el tiempo al comportamiento observado, tanto para cambiar un rendimiento bajo, como para dar un refuerzo positivo de un alto rendimiento
Percepción contrastada con hechos y comportamientos, no se trata de un juicio sin fundamentos
Basado en el "hacer" de la persona no en su "ser". Esto quiere decir que cuando damos un feedback a una persona, por ejemplo vinculado con su capacidad de organización, se lo daremos vinculado a un comportamiento que tuvo ("que hizo") la persona en una situación concreta.
Directo y específico sobre uno o varios comportamiento y que se asegure siempre el entendimiento
Ofrecer, cuando sea posible, comportamientos alternativos y siempre encauzando el desempeño hacia el logro de los objetivo
No defenderse y agradecerlo siempre. Esto no significa en ningún caso que aceptamos sin más el feedback que recibimos, sino que le agradecemos la acción a la persona que nos lo da
Procurar que se de en ambas direcciones. El Feedback tiene mucha más fuerza cuando no sólo se produce desde el responsable a su colaborador, sino que también este último puede hacerlo sobre su jefe. De este modo, se convierte en una herramienta muy importante de mejora para todo

Tabla 4: Características de Un Buen Feedback

Además del propio feedback como herramienta de gestión del seguimiento del desempeño, destacamos a continuación una de técnica relevante: registro de incidentes críticos

3.2 Registro de incidentes críticos (evidencias) sobre comportamientos

Proporcionar feedback, no es sencillo, en general las personas tienden a ponerse a la defensiva y las jefaturas, tienen dificultades para transmitir lo que es realmente importante, sobre todo cuando se trata de comportamientos. Una técnica que puede ser útil para objetivar el juicio evaluativo, dado que la evaluación y su retroalimentación siempre tendrán una dosis de subjetividad, es utilizar el registro de incidentes críticos o evidencias de comportamientos.

Este método tiene por objetivo registrar los comportamientos de las personas en el seguimiento de su actuación de modo que sirvan de base para emitir juicios más sólidos a la hora de hacer el feedback. Esto permite objetivar el juicio por medio de hechos, situaciones y ejemplos que le permiten a la persona comprender mejor de qué se está hablando y llevar al campo de lo objetivo aquello que puede parecer una percepción.

La observación de los comportamientos requiere la observación de las acciones – o falta de acción de una persona, teniendo en cuenta el contexto o situación en que la acción (o inacción) tuvo lugar, y evaluando el resultado de ella. El comportamiento se describe con mayor eficacia a través de “ejemplos de comportamiento”. Estos se llaman también evidencias.

Las evidencias pueden referirse a material escrito, informes de terceras personas (compañeros del evaluador, de evaluado, clientes, etc.), o informes del propio empleado sobre su actividad (listas de verificación, encuestas, cuestionarios, resúmenes de actividad, etc.), descripción de situaciones. Como se observa, existen numerosas vías de obtención de comportamientos en que basar la evaluación.

Las evidencias se utilizan para los comportamientos. Dado que éstos han sido definidos en la fase de planificación, el supervisor de primera línea debe tener claro cuáles son los indicadores conductuales asociado a cada uno de ellos y observar la conducta de sus trabajadores en base a ellos. Este es un ejercicio que al principio puede resultar difícil, pero con el tiempo se hace automáticamente.

Como pasos para el registro de evidencias, es recomendable, que el supervisor de primera línea, tenga claro:

- la situación en la que se dio el comportamiento
- el comportamiento mismo y
- el resultado

Para cada comportamiento, puede registrar la situación y sus evidencias. A continuación se proporcionan ejemplos:

Competencia	Indicadores conductuales	Ejemplos de evidencias
TRABAJO EN EQUIPO	Establece coordinaciones entre los miembros de su equipo con el fin de lograr los objetivos del equipo. Cumple los acuerdos del equipo de trabajo. Trabaja y colabora con otros de acuerdo a las exigencias de su cargo y del equipo.	<ul style="list-style-type: none"> Situaciones específicas, como el rol que asume el trabajador en las reuniones de equipo. En ella pueden registrarse los aportes y contribuciones que realiza, las facilidades que otorga para sus compañeros opinen etc Feedback de compañeros de trabajo
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	Dentro de su ámbito de acción, prioriza las tareas asignadas en función de la importancia y urgencia de la actividad. Organiza su tiempo en forma adecuada para cumplir en forma efectiva con su trabajo, en calidad y plazo	<ul style="list-style-type: none"> Fechas de entrega de tareas, Ausencia o presencia de errores , Situación específicas como por ejemplo, momentos en que ha anticipado dificultades para el cumplimiento y renegocia plazos

Tabla 5: Comportamiento situación evidencia

Esta técnica no es más que una herramienta que permite estructurar mejor el feedback que se realiza con los trabajadores o que se recibe. Sin embargo, para que realmente sea efectiva, ambas partes deben estar dispuestas a generar un contexto apropiado para la conversación. En éste, tanto evaluador como evaluado, deben tener una escucha activa de modo de potenciar este momento para generar un espacio de confianza que fortalecerá la relación.

La escucha activa permite profundizar en los argumentos que ambos aportan, entendiendo el lenguaje corporal e indagando, cuando sea posible, en las emociones que pueden estar detrás de la conversación que se está teniendo. El principal responsable que esto ocurra es el supervisor de primera línea.

4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

APRENDIZAJES ESPERADOS

- Evaluar el desempeño de los trabajadores de acuerdo con las metas establecidas

Para prepararse para esta etapa, la Jefatura debe examinar el desempeño en el puesto, obteniendo información o datos pertinentes y organizándolos en torno a los objetivos fijados o ajustados, y a los factores de desempeño. Para enriquecer su visión, puede realizarse las siguientes preguntas:

- ¿Eran las Áreas de Resultado Clave?
- ¿Se han conseguido los objetivos marcados? ¿En qué grado?
- Si no, ¿las causas estaban bajo el control de la persona o del equipo?
- ¿Qué comportamientos específicos dificultaron o ayudaron para alcanzar los objetivos?

Aquí es fundamental reunir ejemplos específicos del desempeño para apoyar las calificaciones y ayudar al trabajador a entender el proceso de evaluación. Estos ejemplos pueden también ayudar a determinar las acciones que habrán de emprenderse para mantener o mejorar el desempeño.

Las Jefaturas en este caso el Supervisor de primera Línea, debe ayudar a sus trabajadores a prepararse para la conversación de evaluación del desempeño (para conseguir involucramiento y favorecer una conversación bidireccional), para ello se sugiere al menos lo siguiente.

- Animar al trabajador a revisar su desempeño con relación a los objetivos fijados y a reunir datos sobre los cuales el desempeño va a ser revisado: logros, problemas de desempeño, áreas de mejora.
- Hablar con el trabajador para averiguar si necesita ayuda para prepararse. Por ejemplo, explicando claramente los objetivos y principales elementos del sistema de evaluación.
- Preparar la estructura de la conversación: contar con un plan general de cómo se va a utilizar el tiempo durante la reunión. Esto permitirá que se pueda enfatizar unos temas sobre otros, asegurando que durante el plan se dedica más tiempo a estos temas. Además, es recomendable planificar las maneras específicas que se van a utilizar para involucrar al empleado

4.1 El proceso de evaluación

En esta etapa, el supervisor de primera línea analizará rigurosamente el desempeño del supervisado en base a las evidencias y registros. En el caso del cumplimiento de metas cuantitativas, es probable que el sistema y/o plataformas de la compañía le proporcionen automáticamente la información respecto de los resultados de las metas tanto grupales como individuales. En ausencia de éstos, es esperable que cada supervisor lleve un registro adecuado de las metas y niveles de cumplimiento de sus trabajadores. En cualquier caso es importante recopilar y analizar toda la información necesaria y pertinente de la evaluación. Este es el momento de reunir toda la documentación y de organizar los datos sobre el desempeño.

El centro de atención en esta etapa está en comparar el desempeño real con las expectativas, y en establecer líneas de acción para resolver cualquier problema de desempeño para el ciclo siguiente.

Una preparación adecuada contribuye enormemente al éxito de la evaluación, tanto por parte del evaluador como por parte del evaluado. Hacer que el trabajador participe en esta etapa permite que se desarrolle un proceso de colaboración en la gestión del desempeño.

4.2 Pasos para prepararse

Preparar la estructura de la conversación: es muy conveniente preparar un plan general de cómo se va a utilizar el tiempo durante la reunión. Esto permitirá que se pueda enfatizar unos temas sobre otros, asegurando que durante el plan se dedique más tiempo a estos temas. Además, es recomendable planificar las maneras específicas que se van a utilizar para involucrar al trabajador. Algunos autores sugieren una estructura en tres fases: comienzo, desarrollo y fin:

En el comienzo: existe una conversación inicial para “romper el hielo”, que permita generar un clima adecuado de confianza para empezar a hablar de modo relajado sobre temas importantes.

- En estos momentos, se proporciona una visión general de la etapa y del proceso de gestión del desempeño, haciendo énfasis en la necesidad de que sea un ejercicio conjunto y donde se esté abierto al feedback sobre el rendimiento. Es importante recordarle al trabajador que su opinión es valiosa y necesaria.
- En el desarrollo: se trata cada objetivo y meta acordada, mostrando lo obtenido en el período. En la preparación conviene preparar los modos específicos cómo se va a involucrar al trabajador. Se pueden preparar algunas preguntas del tipo: cómo se consiguió el resultado, se puede mantener la mejora, cómo se mejoró el trabajo de equipo, qué podría hacerse distinto, referencias acerca de los objetivos para el periodo siguiente, etc. A continuación, se tratarían los comportamientos, para ello es útil acceder a las evidencias recogidas durante el periodo.
- En el final: se haría un breve resumen global, se pediría feedback al trabajador sobre cómo puede ayudarlo para mejorar su desempeño, y agradecerle su colaboración.

Si el Supervisor tiene muchos reportes directos a los cuales proporcionarles feedback, es recomendable que realice una buena organización del tiempo, de modo tal que a cada uno pueda proporcionarle el tiempo necesario para tener una buena conversación.

4.3 Actividad N°2: Evaluación del desempeño

INTRODUCCIÓN	Por medio de preguntas que buscan generar el análisis y reflexión respecto de situaciones laborales concretas, se trabajarán los conceptos de comportamiento, evidencias y conductas claves
APRENDIZAJES ESPERADOS	Realizar el seguimiento de las metas periódicamente. Evaluar el desempeño de los trabajadores de acuerdo con las metas establecidas
OBJETIVO EJERCICIO	Los supervisores podrán practicar la identificación de evidencias para nutrir un mejor retroalimentación
MATERIALES Y RECURSOS	Para la realización de esta actividad, sólo es requerido el libro de actividades y lápiz para responder. Dependiendo de las necesidades, se podrá responder de manera presencial o no presencial.
SUGERENCIAS METODOLÓGICAS	Esta es una actividad de tipo presencial, sin embargo, si se requiere, se puede solicitar realizar de manera no presencial. Se puede trabajar de forma individual o grupal. Para trabajar los mismos conceptos, con otra estrategia didáctica, se sugiere realizar una lluvia de ideas, utilizar preguntas guías ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Por qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, etc. También se puede solicitar un cuadro comparativo o un cuadro sinóptico que se pueden trabajar de manera grupal en papelógrafos.
TIEMPO ESTIMADO ACTIVIDAD PRESENCIAL	90 min

SEGURIDAD	Por ser una actividad presencial, se debe procurar que todos los participantes cuente con sillas y mesas adecuadas para escribir, que existan vías de escape claramente señaladas y que circulación se siempre expeditas para el desplazamiento tanto del docente como de los estudiantes.
RESOLUCIÓN	Se espera obtener respuestas en las se verifiquen los aprendizajes

En la sesión presencial:

Inicio:

Recordando lo visto respecto al registro de evidencia, piense en las dos últimas semanas laborales e identifique al menos a 1 de los integrantes de su equipo y seleccione tres (3) comportamientos o conductas clave para el logro de los resultados del área (trabajo en equipo, comunicación, calidad de trabajo, etc..) y complete el siguiente cuadro, identificando evidencia del comportamiento:

Recurso didáctico:

Evidencia 1

Nombre integrante del equipo:	
Comportamiento 1 XXXXX	Evidencias
Situación en la que se dio el comportamiento	
El comportamiento mismo	
El resultado	

Evidencia 2

Nombre integrante del equipo:	
Comportamiento 2 XXXXX	Evidencias
Situación en la que se dio el comportamiento	
El comportamiento mismo	
El resultado	

Cierre:

El docente/instructor, apoyará la realización de esta actividad, comentando, guiando y resolviendo dudas.

Una vez finalizada, se solicitará a los participantes reunirse en parejas para comentar las respuestas. Se dará un tiempo para que compartan sus experiencias. Posteriormente, se expondrán algunas respuestas en plenario. Es importante considerar que este material servirá de insumo para el desarrollo de la segunda parte de la experiencia, en el lugar de trabajo.

El instructor en el plenario identificará que fue lo más difícil del ejercicio, lo más fácil, corregirá las evidencias proporcionadas por los supervisores en el plenario, de modo de proporcionar mayor claridad respecto de ellas.

Actividad sugerida en el lugar de trabajo

Utilizando el trabajo realizado en la sesión presencial, invite al trabajador a una reunión de feedback, en la cual le proporcionara la retroalimentación respecto de los aspectos evaluados. Permita en esta reunión que el trabajador, le proporcione información, compartan las visiones que tienen sobre el desempeño de la conducta, y las expectativas. Facilite que el trabajador pueda detectar acciones de mejoramiento y comprométase con él a acompañarlo en el proceso.

Posteriormente, pida a su evaluado que le comente la reunión, con el propósito que usted pueda obtener información para el mejoramiento. Como supervisor, utilice la tabla de cotejo proporcionada más abajo para indagar los aspectos que puede mejorar.

Tabla N°2 Guía para solicitar retroalimentación sobre la sesión de seguimiento

Características de la conversación de seguimiento	De acuerdo	En desacuerdo	Qué podría mejorar
Se realizó de manera cercana en el tiempo al comportamiento observador, lo que permite cambiar un rendimiento bajo, o es una buena manera de reforzar de manera positiva un alto rendimiento.			
Percepción contrastada con hechos y comportamientos, no se trata de un juicio sin fundamentos.			
Basada en el "hacer" y no en el "ser". Por ejemplo vinculado a un comportamiento que tuvo ("que hizo") la persona en una situación concreta.			
Directa y específica sobre uno o varios comportamientos. El supervisor de primera línea buscó asegurarse siempre del entendimiento de su interlocutor			
Se ofrecieron, dentro de lo posible, comportamientos alternativos, siempre encauzados al desempeño hacia el logro de los objetivos			
La conversación se transformó en un diálogo productivo en ambas direcciones.			

Una vez que el integrante del equipo le haya proporcionado su feedback, complete el cuadro y guárdelo como registro para su proceso de mejoramiento.

5. RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO

APRENDIZAJES ESPERADOS

- Retroalimentar el desempeño de sus trabajadores de acuerdo con las metas establecidas

Esta es la etapa final del proceso de desempeño y se ha separado de la etapa de evaluación para proporcionarle un espacio adecuado de trabajo con los Supervisores de Primea Línea. No obstante, esta se inicia en la reunión de evaluación.

Cada supervisor de primera línea se reunirá, una vez al año, con sus supervisados con el fin de entregar retroalimentación del “Resultado Global de Desempeño”. En esta conversación se revisarán lo realizado en relación a lo acordado, además se clarificarán las áreas de fortaleza y de mejora del trabajador.

La retroalimentación es la única manera en que se puede dar a los trabajadores información sobre qué tan bien realizan su trabajo y cómo, los aspectos de su conducta, afectan la efectividad del mismo. Es decir, es la entrega de datos sobre el desempeño que conduce a tomar acción. Existen muchos tipos de retroalimentación, entre ellos: Motivacional (Elogiar): le dice a la persona lo que hizo bien, y Formativa (Recomendar): le dice a la persona lo que necesita ser cambiado y cómo hacerlo.

Ciertos tipos de retroalimentación pueden ser inútiles o inclusive dañinos. Ciertas afirmaciones negativas y críticas pueden socavar la confianza. Una efectiva retroalimentación debe ser constructiva, es decir, debe permitir que ambas partes puedan construir una conversación mutuamente enriquecedora. Así que para que esta sea útil y aceptable para la otra persona existen algunas pautas a seguir.

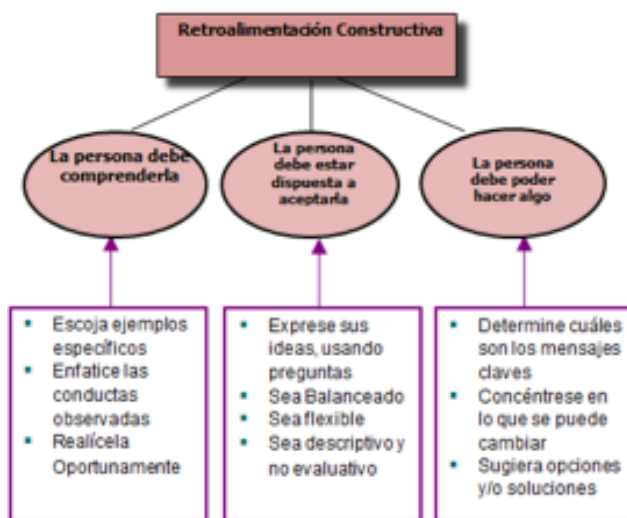


Diagrama 6: Retroalimentación constructiva

La retroalimentación puede ser tanto “buenas noticias” – reconocimiento por haber hecho algo bien – como “malas noticias” – señalar lo que se haya hecho de mala manera o que pudiera haberse hecho mejor.

Las personas necesitan ambos tipos de retroalimentación. Los elogios y el reconocimiento de las cosas bien hechas incrementan la probabilidad de que se repitan los éxitos. De igual forma, se necesita un balance de “lo positivo” y “lo negativo” pero nunca de forma tal que el mensaje sea dual o confuso.

Una retroalimentación efectiva tiene al menos las siguientes características:

- **Descriptiva** al contrario de evaluativa.
- **Específica** al contrario de general (citar hechos ocurridos). Apéguese a los hechos – base su retroalimentación en lo que realmente vea u oiga que la persona hace y el resultado o efecto de lo que hacen. La utilización de ejemplos reales de lo que haya sido bien hecho o de lo que necesita hacerse mejor es más útil que generalizaciones vagas.
- **Compatible** con las necesidades (motivaciones) y posibilidades del comunicador y del receptor.
- **Dirigida** para comportamientos que el receptor pueda modificar. Esto implica concentrarse en lo que es posible cambiar o mejorar
- **Ofrecida al contrario de impuesta.** La retroalimentación debe ser considerada una oportunidad de mejoramiento , por lo mismo en la conversación ambas partes deben estar dispuestas a aceptarla
- **Oportuna** (en la ocasión del hecho y si hay clima adecuado para hacerlo en ese momento). La retroalimentación es más efectiva mientras más pronto sea proporcionada después de ocurrir el evento o conducta sobre la cual se hace el comentario
- **Clara** para asegurar la comunicación precisa (¿qué entendió?). Esto implica asegurarse que la persona entendió lo que quiso transmitirse, verificando el entendimiento.

Se debe recordar que la retroalimentación debe ser preparada con tiempo y deben cautelarse los siguientes aspectos:

5.1 Sugerencias para realizar una sesión de retroalimentación efectiva:

- Asigne un tiempo libre de interrupciones en un lugar apropiado, cómodo
- Establezca un diálogo franco y abierto, evitando juicios personales
- Invite con tiempo a su evaluado a la reunión de retroalimentación y sugiera que se prepare para ella, proporcione orientaciones.
- Retroalimente primero los resultados positivos y, posteriormente, los aspectos a mejorar.
- Exprese su retroalimentación en términos de conductas y no de juicios personales. Proporcione ejemplos
- Identifique con el evaluado las causas y los obstáculos que impidieron el cumplimiento de los logros esperados y, de manera participativa, permítale al evaluado proponer soluciones y responsabilizarse de sus propios resultados de manera proactiva.

- Sea muy específico con relación a los comportamientos que hayan causado los efectos no deseables y bajos resultados y sugiera conductas y estrategias que conduzcan a los resultados deseados.
- Para cerrar, defina objetivos y propósitos para mejorar aquellos aspectos identificados durante la reunión. Establezca con su trabajador cómo mejorar y plazos

5.2 Obstáculos al dar y recibir retroalimentación

Frecuentemente, las personas se abstienen de proporcionar retroalimentación porque:

- Se preocupan de que pueda molestar a la persona.
- Temen que la persona los rechace o que no acepten la retroalimentación.
- Temen que la persona pueda “contraatacar” con retroalimentación crítica.
- Se preocupan de que pueda conducir a una confrontación que sea difícil de resolver y/o dañar relaciones futuras.
- Sienten que no es ni el momento ni el lugar para “poner el dedo en la llaga”.
- Sienten que el asunto es demasiado trivial y que sería mejor posponerlo cuando haya algo más substancial.

5.3 Impedimentos para recibir retroalimentación

Las personas reaccionan frecuentemente de mala gana cuando obtienen retroalimentación de otras personas porque:

- Se sienten amenazadas.
- Sienten el impulso de tener que defenderse.
- No se sienten merecedores de elogios.
- Han sido entrenados para ser modestos (“¡Pero si no fue nada, de verdad!”).
- No saben cómo sacar provecho de la retroalimentación, ej.: cómo aprender de ella.
- No consideran que tengan algo que aprender.
- No están interesados en las opiniones que la otra persona pueda tener.

5.4 Actividad N°3: La retroalimentación

INTRODUCCIÓN	Por medio de preguntas que buscan generar el análisis y reflexión, respecto de situaciones laborales concretas, se trabajarán los conceptos de retroalimentación, desempeño y mejoramiento
APRENDIZAJES ESPERADOS	Retroalimentar el desempeño de sus trabajadores de acuerdo con las metas establecidas

OBJETIVO EJERCICIO	El supervisor podrá practicar sus habilidades en una retroalimentación del desempeño
MATERIALES Y RECURSOS	Para la realización de esta actividad, sólo es requerido el libro de actividades y lápiz para responder. Dependiendo de las necesidades, se podrá responder de manera presencial o no presencial.
SUGERENCIAS METODOLÓGICAS	Esta es una actividad de tipo presencial, grupal. Para trabajar los mismos conceptos, con otra estrategia didáctica, se sugiere realizar una lluvia de ideas, utilizar preguntas guías ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Por qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, etc. También se puede solicitar un cuadro comparativo o un cuadro sinóptico que se pueden trabajar de manera grupal en papelógrafos.
TIEMPO ESTIMADO ACTIVIDAD PRESENCIAL	60 min
SEGURIDAD	Por ser una actividad presencial, se debe procurar que todos los participantes cuente con sillas y mesas adecuadas para escribir, que existan vías de escape claramente señaladas y que circulación se siempre expeditas para el desplazamiento tanto del docente como de los estudiantes.

En la sesión presencial

Inicio:

El docente/instructor recordará y hará énfasis en las características, recomendaciones y obstáculos en la realización de una retroalimentación y preparará la curso para el desarrollo de un juego de roles. El curso se dividirá en pequeños equipos de 3 integrantes. Cada uno tendrá alguno de los siguientes roles:

- Supervisor (lograr su objetivo)
- Supervisado (reaccionar con resistencia)
- Observador (observa y controla tiempo)

Cada equipo comentará situaciones vividas relacionadas con la realización de retroalimentaciones destacando los aspectos positivos y también negativos de cada caso. Luego, quien haya sido

designado como “Supervisor” preparará una retroalimentación, pesando en una situación real, y detallará las metas, los cumplimientos, conductas y evidencias. Obviamente, podrá crear toda la información extra que requiera y que no tenga disponible en ese momento.

Una vez realizada esta primera parte, cada equipo trabajará en su propio juego de roles. El Supervisor y supervisado intercambiarán roles, mientras que el observador mantendrá su rol durante todo el ejercicio y anotará las reacciones, conductas, emoción de la reunión, así como resultados y todo aquello que considere relevante. Al término se revisará la experiencia y el observador aporta sus observaciones.

Pauta para el observador del juego de rol

Rol	Conductas positivas	Conductas que dificultaron la retroalimentación
Supervisor	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
Supervisado	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.

El docente/instructor, en todo momento guiará y apoyará la realización de la actividad, desplazándose entre los equipos, resolviendo dudas, sugiriendo y atendiendo requerimientos de los participantes.

Para finalizar esta actividad, se pedirá a uno o dos equipos que comente lo realizado y presente sus conclusiones en plenario. El docente/instructor, expondrá sus apreciaciones y hará énfasis en los aspectos más importantes y sobresalientes de la actividad, considerando los elementos centrales de una buena retroalimentación.

Actividad sugerida para el lugar de trabajo

Seleccione algunos miembros de su equipo y genere un documento en el que pueda registrar evidencias que le permitan realizar una buena retroalimentación de “Resultado Global de Desempeño”. Incorpore las evidencias que usted recuerde y, luego, reúnanse con cada uno para que juntos puedan agregar otras. Guarde esa información, ya que le servirá para ir agregando más información.

Posteriormente, elabore una estructura base para la realización de la retroalimentación anual. La idea es que pueda generar una especie de “guión” para evitar olvidar aspectos relevantes. Recuerde considerar las características para una buena retroalimentación: Descriptiva, Específica, Compatible, Dirigida, Ofrecida al contrario de impuesta, Oportuna y Clara, así como las recomendaciones vistas en la sesión de presencial.

Utilice este documento para realizar las próximas retroalimentaciones y vaya realizando ajustes o modificaciones cuando lo considere necesario.

Recuerde que esta es información importante y confidencial. Es fundamental que resguarde cuidadosamente eso para evitar filtraciones y, de esta manera, mantener una relación cercana y de confianza con todos los integrantes de su equipo.

6. MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO

APRENDIZAJES ESPERADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar las causas del bajo desempeño de las personas que forman el equipo de trabajo con relación a las metas establecidas. • Acordar acciones de mejoramiento con los trabajadores que lo requieren. • Monitorear el mejoramiento en el desempeño de las labores de los trabajadores en relación con los acuerdos establecidos.
-------------------------------	--

Es probable que en el proceso de gestión del desempeño se detecten casos de trabajadores que no logran alcanzar los resultados, mostrando dificultades en su desempeño. Estas brechas de desempeño pueden manifestarse a incumplimientos en metas o en conductas.

En estos casos es importante recordar que el proceso de gestión del desempeño, tiene entre sus objetivos el mejoramiento y el desarrollo de habilidades de las personas, y el rol de la jefatura es apoyar el mejoramiento de estas personas.

Para estos casos, es importante que cada supervisor dedique tiempo para identificar cuál es la causa del bajo desempeño, y a partir de ellos pueda orientar al trabajador en su proceso de mejoramiento. Es probable que la organización ya cuente con pautas, protocolos y herramientas para encausar este trabajo, si es así cada supervisor debe conocer a cabalidad estas herramientas.

A continuación, se desarrollará una propuesta para abordar el análisis y el trabajo de mejoramiento con los trabajadores bajo desempeño.

6.1 Análisis del Bajo Desempeño

El **primer paso** es identificar cual es la causa raíz del problema, esta puede radicar en 4 aspectos.

MOTIVACIÓN	¿Quiere el trabajador hacer su trabajo? ¿Está la tarea en línea con sus motivaciones intrínsecas? ¿Está el trabajador completamente comprometido?
PROCESO	¿Está el trabajo bien diseñado? ¿Está actualizada la descripción del puesto ¿es relevante para las necesidades actuales del negocio? ¿Están las relaciones de interdependencia claras? ¿Tiene el trabajador los recursos necesarios?
CONOCIMIENTO	¿Sabe el trabajador qué hacer? ¿Están claras las expectativas? Tiene el trabajador la información necesaria?
HABILIDADES	¿Sabe el trabajador cómo hacer su trabajo? ¿Ha recibido entrenamiento? ¿Puede hacer la tarea al nivel del estándar esperado?

Tabla 6: Causa raíz del problema

Para este análisis el supervisor debe tomar la información que dispone del caso, la última evaluación de desempeño, los registros de la etapa de seguimiento, sus registros de evidencias. Es fundamental, además, que se identifique otra información que pueda ser necesaria, por ejemplo, datos sobre licencias médicas, ausentismos, atrasos, incidentes de seguridad u otros relevantes.

El segundo paso, una vez identificada la causa raíz, se analizará con el trabajador y se acordará con él, si es aquella, que ha preliminarmente identificado el supervisor, o es otra causal. Este ejercicio permite a ambas partes involucrarse en las causales que están afectando el bajo desempeño, entender el rol que juega cada uno y el supervisor podrá visualizar mejor que tipo de apoyo requiere el trabajador en particular.

El tercer paso, corresponde a la elaboración de un plan de mejoramiento o el acuerdo de acciones de mejoramiento, en el caso en que la Herramienta Plan no este institucionalizado. Para ello el análisis debe centrarse en las acciones de mejoramiento que puede realizar el trabajador y que le permitirán impulsar su desempeño.

Las acciones deben ser sencillas posibles de realizar, concretas y realizables en el puesto de trabajo. Eventualmente el trabajador puede necesitar capacitación para fortalecer una habilidad o un conocimiento. Si es así el supervisor debe comunicarse con el Equipo de RRHH para gestionar el entrenamiento.

El Plan de Mejoramiento de Desempeño tiene por objetivo abordar las brechas de desempeño presentadas para su disminución y cierre. Podría tener la siguiente estructura:

Nombre Trabajador				
Nombre Supervisor				
Área				
Fecha				
¿Qué se debe lograr? ¿Qué cambio concretos se quieren realizar y por qué?	¿Qué acciones se ejecutarán? ¿Cómo se hará?	¿A quién se pedirá ayuda para llevarlas a cabo las acciones?	¿Cómo sabrá el trabajador que está progresando?	¿Para cuándo?
<i>Ej: Administrar mejor su tiempo y prioridades</i>				
Período de implementación				
Fecha de seguimiento 1				
Fecha de seguimiento 2				
Área				
Fecha				

Tabla 7: Plan de Mejoramiento

El seguimiento del plan de mejoramiento se realiza según fechas acordadas y el supervisor de primera línea es irremplazable, pues se compromete en este ejercicio con el mejoramiento del desempeño de cada uno de los integrantes de su equipo.

6.2 Actividad N°4: Mejorando el desempeño

INTRODUCCIÓN	Por medio de preguntas que buscan generar el análisis y reflexión, respecto de situaciones laborales concretas, se trabajarán conceptos relacionados con bajo desempeño y métodos para su mejoramiento.
APRENDIZAJES ESPERADOS	<p>Determinar las causas del bajo desempeño de las personas que forman el equipo de trabajo con relación a las metas establecidas.</p> <p>Acordar acciones de mejoramiento con los trabajadores que lo requieren.</p> <p>Monitorear el mejoramiento en el desempeño de las labores de los trabajadores en relación con los acuerdos establecidos.</p>
OBJETIVO EJERCICIO	El supervisor podrá analizar las causas de un bajo desempeño, distinguiendo aquello que esta bajo el control de la persona.
MATERIALES Y RECURSOS	Para la realización de esta actividad, sólo es requerido el libro de actividades y lápiz para responder. Dependiendo de las necesidades, se podrá responder de manera presencial o no presencial.
SUGERENCIAS METODOLÓGICAS	<p>Esta es una actividad de tipo presencial, sin embargo, si se requiere, se puede solicitar realizar de manera no presencial. Se puede trabajar de forma individual o grupal.</p> <p>Para trabajar los mismos conceptos, con otra estrategia didáctica, se sugiere realizar una lluvia de ideas, utilizar preguntas guías ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Por qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, etc. También se puede solicitar un cuadro comparativo o un cuadro sinóptico que se pueden trabajar de manera grupal en papelógrafos.</p>
TIEMPO ESTIMADO ACTIVIDAD PRESENCIAL	90 min

SEGURIDAD	Por ser una actividad presencial, se debe procurar que todos los participantes cuente con sillas y mesas adecuadas para escribir, que existan vías de escape claramente señaladas y que circulación se siempre expeditas para el desplazamiento tanto del docente como de los estudiantes.
------------------	--

En la sesión presencial

Inicio:

El docente constituirá duplas de trabajo y solicitará a cada integrante que realice el siguiente ejercicio en forma individual y que luego compartan los resultados:

Pensando en el mejoramiento del desempeño, piense en aquel integrante de su equipo natural que usted considere esté más bajo en desempeño en relación al resto del equipo. Luego, revise la siguiente tabla, marque el aspecto que considera coincide con las razones de su bajo rendimiento e incorpore una situación concreta que lo evidencie.

Recurso didáctico:

Aspecto	Preguntas	Situación en que se evidencia
MOTIVACIÓN	¿Quiere el trabajador hacer su trabajo? ¿Está la tarea en línea con sus motivaciones intrínsecas? ¿Está el trabajador completamente comprometido?	
PROCESO	¿Está el trabajo bien diseñado? Está actualizada la descripción del puesto ¿es relevante para las necesidades actuales del negocio? ¿Están las relaciones de interdependencia claras? ¿Tiene el trabajador los recursos necesarios?	
CONOCIMIENTO	¿Sabe el trabajador qué hacer? ¿Están claras las expectativas? ¿Tiene el trabajador la información necesaria?	

HABILIDADES	¿Sabe el trabajador cómo hacer su trabajo? ¿Ha recibido entrenamiento? ¿Puede hacer la tarea al nivel del estándar esperado?	
Conclusiones	Hallazgos del ejercicio. <ul style="list-style-type: none"> • ¿Se mantienen mis percepciones? • ¿Surgen nuevos elementos en el análisis? • ¿Es necesaria más información? • ¿Qué me aporó el ejercicio? 	

Las duplas comparten sus resultados y hallazgos.

Cierre:

El docente/instructor solicitará en plenario que los participantes comenten los resultados, siguiendo el siguiente orden: cada dupla designará un representante quien comentará aquellos aspectos en que la coincidieron y donde tuvieron diferencias. Comentaran los aprendizajes que les deja el ejercicio.

El docente/instructor cerrará la sesión comentando los resultados y haciendo énfasis en la necesidad de reflexionar ante un bajo desempeño. Pues este puede ser multivariado y es responsabilidad del SPL distinguir cuales son las causas raíces para poder ayudar en el desarrollo de los miembros de su equipo.

Esto permitirá orientar mejor tanto la capacitación como la implementación de otras estrategias de aprendizaje u otras decisiones que debe tomarse.

Actividad sugerida en el lugar de trabajo

Con la misma información, plasmada en el cuadro completado en la sesión presencial, reunirse con el integrante del equipo identificado como aquel que requiere mejorar su desempeño. Se le entregará la tabla y se le pedirá que comente si coincide con las apreciaciones o no. En aquellos aspectos que considere no se ajustan a su opinión, pedir que explique o detalle cómo lo percibe o visualiza él.

Posteriormente, pueden establecer acciones concretas para el trabajo en conjunto que permita mejorar el desempeño. Se sugiere utilizar una tabla como la que está en el texto. Solicite al trabajador su evaluación de la conversación.

Plan de mejoramiento de _____

¿Qué se debe lograr? ¿Qué cambio concretos se quieren realizar y por qué?	¿Qué acciones se ejecutarán? ¿Cómo se hará?	¿A quién se pedirá ayuda para llevarlas a cabo las acciones?	¿Cómo sabrá el trabajador que está progresando?	¿Para Cuándo?

7. Fuentes de información

- Definición de las metas: Aspectos a considerar para asegurar su confiabilidad y utilidad para la evaluación. Curso Internacional: Planificación Estratégica y Preparación y evaluación de proyectos de inversión pública , 2009
- La Gestión Estratégica del Desempeño La Conexión de la Estrategia y la Cultura con los Resultados de Negocio, Hay Group
- Modelo Gestión del Desempeño del Servicio Civil. www.serviciocivil.cl
- Improving the Formal Performance Review Process . Tips to Plan and Conduct Formal Performance Reviews. CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL@HR LEADERSHIP COUNCIL.2010
- Video que entrega recomendaciones para la Gestión del Desempeño, desarrollado en base a las teorías de Desempeño de Roger Adisson. (10:05 minutos)
- Video introductorio para instructores: Video con tips sobre evaluación de desempeño. (4:48 minutos)
- Video que entrega recomendaciones para la Gestión del Desempeño, desarrollado en base a las teorías de Desempeño de Roger Adisson. (10:05 minutos): <https://www.youtube.com/watch?v=NgKAMUx3s0>
- Video que entrega recomendaciones para dar retroalimentación en ambientes laborales (14:30 minutos): <https://www.youtube.com/watch?v=WQyjdjHZjs58>
- Video con definición de feedback y cómo utilizarlo de la mejor manera posible.(5:45 minutos): <https://www.youtube.com/watch?v=ZOiyq7xaYDM>



Consejo Minero
Dirección: Apoquindo 3500, Piso 7, Las Condes, Santiago.
Teléfono: (562) 2347 2200
www.ccm.cl

SOCIOS CCM



Una iniciativa de:

Con la asesoría experta de:

