



Gestión del desempeño nivel operativo:
Orientaciones para la evaluación de conductas



CONTENIDOS

1	¿QUÉ ES EL SGD EN CODELCO?	04
2	¿QUÉ CONDUCTAS SE EVALÚAN EN EL SGD?	05
3	CATEGORÍAS DE EVALUACIÓN	07
4	CONSIDERACIONES GENERALES PARA LA EVALUACIÓN DE CONDUCTAS	09
5	SELLO LIDERAZGO EN PALABRAS DE SUS PROTAGONISTAS	11
6	NIVELES DE EVALUACIÓN PARA CADA CONDUCTAS	13
7	ALGUNOS EJEMPLOS ASOCIADOS	13



¿QUÉ ES EL SGD EN CODELCO?

El SGD, **Sistema de Gestión del Desempeño**, es un proceso cuyo objetivo es alinear la conducta y metas esperadas de quienes trabajamos en Codelco, buscando consolidar una organización de alto desempeño y una cultura de reconocimiento al trabajo bien hecho, a través de una relación franca, participativa y de compromiso entre evaluador/a y evaluado/a, con respecto a los compromisos adquiridos.

La Gestión del Desempeño es un proceso anual que considera cuatro etapas: Planificación, Seguimiento, Evaluación y Retroalimentación. Estas etapas deben ser implementadas en su totalidad para seguir los resultados del proceso.



Codelco tiene la responsabilidad con el país de asegurar al menos 50 años más de vida para aportar al desarrollo y progreso de Chile. Por lo mismo, hoy la Corporación requiere de un proceso de transformación acelerado para cumplir con dicha promesa.

- Porque hoy te necesitamos más que nunca.
- Porque eres el ejemplo a seguir de todo tu equipo y/o pares.
- Porque sabemos que puedes guiar, modelar e impulsar a tu equipo y/o pares a ir más allá.
- Porque sabemos que contamos con los y las mejores líderes y profesionales de la industria.
- Porque cuentas con las mejores herramientas para esta misión.
- Porque juntos debemos cumplir el propósito más desafiante de nuestra historia.

Por todo esto y más:

Hoy necesitamos la mejor versión de ti

2 ¿QUÉ CONDUCTAS SE EVALÚAN EN EL SGD?



¿QUÉ CONDUCTAS SE EVALÚAN EN EL SGD?

El sello de liderazgo Codelco te invita a sacar lo mejor de ti a través de 4 conductas que todos llevamos dentro:



CONECTO
CON PROPÓSITO COMÚN



DESARROLLO
A LAS PERSONAS



INTEGRO
EQUIPOS DE TRABAJO



DESAFÍO
A IR MÁS ALLÁ



DESCRIPCIÓN DE LAS CATEGORÍAS DE EVALUACIÓN

Excepcional

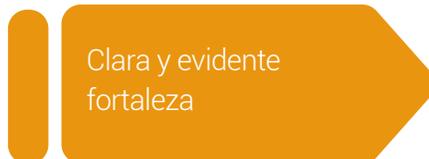
Nota 5



Va más allá de las expectativas, potenciando la efectividad de la organización, además de ser un modelo a seguir por los demás.

Sobre lo esperado

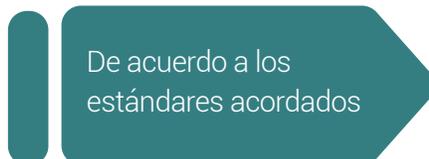
Nota 4



Muestra las conductas deseadas y logra las metas fijadas más allá de lo esperado y/o colabora con la efectividad de su equipo o red.

Cumple lo esperado

Nota 3



Es efectivo en el cumplimiento de sus metas y en el despliegue de sus conductas.

Bajo lo esperado

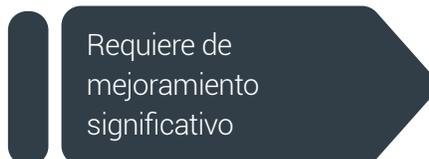
Nota 2



Presenta insuficiencias en la forma en que despliega las conductas y logra sus metas.

Insatisfactorio

Nota 1



Exhibe conductas insatisfactorias y un limitado cumplimiento de sus metas



GUÍA PARA INICIAR LA EVALUACIÓN

- 01 | A continuación, encontrarás las cuatro dimensiones del Sello de Liderazgo : conecto con propósito, integro equipo de trabajo, desarrollo a las personas y desafío a ir más allá.
- 02 | Cada una de las dimensiones tiene descriptores asociados a cada nivel de desempeño: nota 1 (insatisfactorio), nota 2 (bajo lo esperado), nota 3 (cumple lo esperado), nota 4 (sobre lo esperado), nota 5 (excepcional).
- 03 | Piense en situaciones de trabajo que le permitan evidenciar la presencia de estos indicadores.
- 04 | Para comenzar a evaluar le sugerimos que lea los descriptores asociados a la nota 3 (cumple lo esperado) y evalúe si la persona está en este nivel, sobre, o bajo este.
- 05 | Si considera que la persona se encuentra sobre el criterio "cumple lo esperado", lea con detalle la nota 4 y 5 para diferenciar.
- 06 | Si considera que la persona se encuentra bajo el criterio "cumple lo esperado", lea con detalle la nota 2 y 1 para diferenciar.
- 07 | Si considera que la persona a evaluar cumple con los descriptores de dos niveles, le sugerimos que escoja la nota que más representa la forma habitual de trabajar.
- 08 | Revise los ejemplos en cada dimensión que le servirá para evaluar de forma más objetiva.

5 SELLO LIDERAZGO EN PALABRAS DE SUS PROTAGONISTAS



“Tienen la mirada y entienden el negocio”

“Anticipan problemáticas, riesgos que pueden interferir en la operación”

“Motivan para identificar su aporte en la cadena de valor”

“Piden claridad en lo que se espera de su desempeño”

“Entienden el sentido de lo que hacemos, cómo aportamos al país”



“Trabajadores busquillas, siempre están buscando aprender cosas nuevas”

“Quieren hacer cosas nuevas, distintas, piden que los consideren para trabajar en otras áreas y aprender de forma constante”

“Entregan *feedback* mutuo cuando ven que alguien se está desviando de los estándares”

“Piden que le den sugerencias en cómo mejorar su trabajo”

“Buscan tomar otras responsabilidades”

“Tienen ganas, ir más allá, quieren aprender más, crecer”

“Quieren aportar más, llegar más lejos”



5 SELLO LIDERAZGO EN PALABRAS DE SUS PROTAGONISTAS



“Motivan a la integración entre áreas (ej. operaciones y mantención) no sólo en tema de productividad, sino también en seguridad”

“Generan un clima positivo”

“Se preocupan no sólo de terminar su trabajo, sino también de aportar con los demás”

“Muestran iniciativa en apoyar a otros, buscan ayudar a otros (reducir la carga de trabajo)”

“Tienen confianza y motivación, tienen una escucha activa”



“Son referentes en la mejora continua”

“Son inquietos por hacer las cosas de formas distinta, buscan la oportunidad de mejora”

“Se desafían de forma permanente”

“En reuniones de trabajo, plantean ideas de cómo mejorar ante las problemáticas que surgen”

“Revisan estándares con una mirada de optimizar tiempo, espacio, etc.”



CONECTO CON PROPÓSITO COMÚN



Descripción

Un/a trabajador/a de Codelco, comprende el aporte de su rol en el propósito global de la Corporación, un mostrando compromiso para alcanzar los objetivos del negocio.

Insatisfactorio | Nota 1

- Conoce las funciones y objetivos asociados a su cargo, y realiza sus funciones diarias en base a ello.
- Muestra escaso interés en conocer las necesidades de otras personas y/o equipos y responder a sus requerimientos.

Bajo lo esperado | Nota 2

- Comprende de forma parcial la relación de su rol, funciones y actividades, con los objetivos de su área de trabajo y el propósito global de Codelco.
- Conoce de forma general las necesidades de otras personas y/o equipos y esporádicamente las integra a los objetivos de su trabajo.

Cumple lo esperado | Nota 3

- Comprende el aporte de su trabajo en la cadena de valor de su área/equipo y cómo sus objetivos están alineados a los de Codelco.
- Ejecuta planes concretos de acción para alcanzar los objetivos de su área y les da el seguimiento adecuado.
- Considera las necesidades de las áreas y personas con las que trabaja directamente en el cumplimiento de los objetivos de su cargo.



EJEMPLOS ASOCIADOS

Cristina es una reconocida operadora de puente grúa en una de las naves de EW (electro-obtención), quien sabe que su trabajo va más allá de solamente mover el puente. Aporta cada día al cumplimiento del desafío del turno y, con ello, las metas de la semana, mes y el año. A su vez, reconoce que su rol contribuye al crecimiento del país. Cada jornada, al inicio del turno, se asegura de coordinar con el equipo y los(as) encargados(as) de la sala de control y de las tareas que le toca realizar. Además, se preocupa de completar las pautas de control, coordinar con los responsables que preparan los paquetes de cátodos y definir claramente la zona de acopio. Sus compañeros y compañeras reconocen su permanente compromiso con los resultados del área.

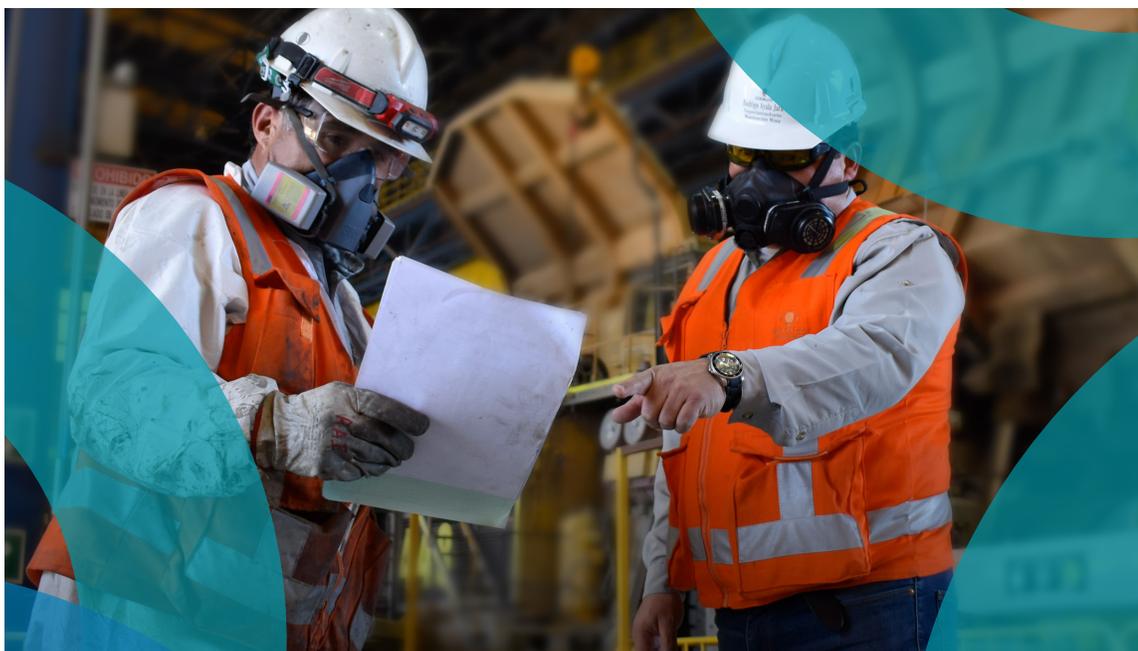
Sobre lo esperado | Nota 4

- Comprende la contribución de su rol y muestra compromiso por alcanzar los objetivos de su cargo y su área de trabajo, para aportar al propósito global de Codelco.
- Comprende los objetivos de su cargo y alinea sus acciones para alcanzarlos, levantando alertas y/o solicitando apoyo y orientación cuando aparecen imprevistos.
Incluye, activamente, las necesidades de las áreas y personas con las que trabaja
- directamente, en el cumplimiento de los objetivos de su cargo.

Excepcional | Nota 5

Evidencia nivel sobre lo esperado y adicionalmente:

- Demuestra compromiso con el propósito global de Codelco, orientando su trabajo a alcanzar y superar los objetivos de su área de trabajo, motivando a pares y apoyando a superiores.
- Gestiona su trabajo incorporando de forma evidente las necesidades de su cliente interno en sintonía con los objetivos de su área.
- Demuestra interés en conocer e implementar la retroalimentación de sus clientes para mejorar el nivel de satisfacción alcanzado.



INTEGRO EQUIPOS DE TRABAJO



Descripción

Un trabajador/a en Codelco busca proactivamente la colaboración con otros, valorando la integración y diversidad (hacia hombres, mujeres, inmigrantes, personas con necesidades especiales, diversidad sexual y/o descendientes de pueblos originarios, generando un ambiente de trabajo inclusivo).

Insatisfactorio | Nota 1

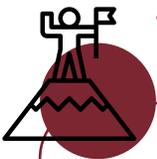
- Realiza su trabajo de manera individual, mostrando bajo interés por colaborar con pares y/o superiores en tareas grupales.
- Se observan dificultades en forma permanente, en las relaciones que establece dentro de su equipo y pares. No considera las opiniones de otros/as.

Bajo lo esperado | Nota 2

- Requiere mayor integración y coordinación con el equipo para realizar sus tareas de manera efectiva.
 - Colabora con otros miembros de su equipo sólo cuando se lo solicitan de forma directa.
- Mantiene relaciones dentro de su equipo y pares sólo con personas que tienen
- características similares entre sí. Escucha sólo las opiniones de otros/as que considera como referentes válidos.

Cumple lo esperado | Nota 3

- Establece relaciones colaborativas con su equipo directo, pares y otras áreas, cumpliendo con los acuerdos y tareas en los plazos comprometidos.
- Muestra apertura e interés por compartir conocimientos, experiencias y aportar con soluciones y apoyo a problemas que surgen en el equipo.
- Respeta y valora las diferencias y la diversidad de las personas, considerando los aportes y las opiniones que cada uno/a trae al lugar de trabajo.



EJEMPLOS ASOCIADOS

Alonso es parte del equipo de mantenimiento de planta y una de sus funciones más importantes (junto con sus supervisores y todo el equipo) es asegurar la continuidad operacional de la rotopala. Para esto, paran la planta un día al mes, como parte del mantenimiento preventivo, y una empresa contratista traslada a terreno un equipo de 35 personas, para limitar la parada en 24 horas.

Alonso respeta y valora la experiencia y opiniones de los/as trabajadores/as internos y externos. Considera los aportes y conocimientos de sus colegas más jóvenes y con menos experiencia, pero también la de colegas con años en la minería. Ha sido un gran aporte en conformar un equipo diverso, que incluye a mujeres, inmigrantes y personas con distintas formaciones técnicas y profesionales.

Sobre lo esperado | Nota 4

- Es evidente promotor del trabajo en equipo, propone ideas y mejores prácticas que fortalezcan el desarrollo de éste.
- Fomenta el intercambio de ideas entre distintas áreas y roles, entregando su experiencia y conocimientos.
- Promueve un ambiente de apertura, respeto y tolerancia, participando y conformando equipos de trabajo mixtos y diversos.

Excepcional | Nota 5

Evidencia nivel sobre lo esperado y adicionalmente:

- Es un claro referente de colaboración y promotor del trabajo inter equipos/áreas.
- Propone y apoya constantemente con ideas de mejora tanto a su equipo como a otros equipos.
- Promueve la diversidad e inclusión, basando las relaciones en el respeto, fomentando espacios para que otros/as puedan compartir ideas divergentes de manera segura.
- Valora los aportes de cada persona, fomentando la igualdad de oportunidades.



DESARROLLO A LAS PERSONAS



Descripción:

Un trabajador/a en Codelco busca oportunidades de desarrollo de forma permanente, participando en diversas instancias de aprendizaje, solicitando y entregando de forma activa retroalimentación para su propio desarrollo y el de otros/as.

Insatisfactorio | Nota 1

- Muestra poca motivación por aprender y desarrollarse.
- Muestra indiferencia por recibir y entregar sugerencias que le ayuden a mejorar en su rol.

Bajo lo esperado | Nota 2

- Participa de actividades de formación que representan la exigencia mínima para cumplir con su rol.
- Cuenta con ideas acerca de sus fortalezas, las que utiliza exclusivamente para alcanzar sus objetivos personales.
- Ocasionalmente, pide y considera sugerencias sobre cómo podría mejorar en su trabajo.

Cumple lo esperado | Nota 3

- Demuestra interés en mantenerse actualizado/a en nuevas tecnologías y procesos relacionados a su trabajo, que le permitan incorporar aprendizaje de forma permanente.
- Aplica sus fortalezas, conocimientos y/o habilidades para contribuir a alcanzar los objetivos individuales y del equipo, mostrando disposición por desarrollar a otros/as.
- Muestra apertura por entregar y recibir retroalimentación acerca de su desempeño y áreas de mejora con su jefatura y/o pares.



EJEMPLOS ASOCIADOS

Daniela es operadora de CAEX y llegó a Codelco hace tres años. Lleva más de diez operando equipos de mina y es reconocida por su habilidad para aprender rápidamente el correcto manejo de diferentes equipos de apoyo, como el camión aguatero, motoniveladora y bulldozer. Siempre está interesada en las diferentes oportunidades que se le ofrecen, por eso, cuando el mes pasado salió la oportunidad de aprender sobre el manejo de equipos en forma remota, fue la primera en inscribirse en la lista.

A pesar de toda su experiencia y habilidades, siempre está atenta y con una gran apertura a escuchar a otros/as miembros del equipo: supervisores, aprendices y cualquier persona que pueda ayudarlo a seguir mejorando. Durante el verano se ofreció para guiar y acompañar a tres practicantes que estuvieron en el área mina.

Sobre lo esperado | Nota 4

- Participa de forma activa en actividades que puedan aportarle en adquirir nuevos conocimientos y habilidades, los que aplica en la mejora de procesos de su área de trabajo.
- Comparte sus fortalezas, conocimientos y/o habilidades, y busca asumir nuevas responsabilidades y apoyar a pares y jefes en labores complementarias a su rol.
- Pide y ofrece activamente orientación y apoyo para potenciar sus fortalezas y la de otros/as, utilizando la herramienta de retroalimentación de forma permanente.

Excepcional | Nota 5

Evidencia nivel sobre lo esperado y adicionalmente:

- Gestiona activamente oportunidades para desarrollarse, a través de instancias de crecimiento tales como proyectos de mejora continua, formación profesional, interinatos, reemplazos, etc.
- Es considerado/a por sus pares y superiores como un/a referente en transmitir y compartir su conocimiento, habilidades y experiencia, lo que se evidencia a través de su autonomía, innovación y proactividad.
- Busca y entrega activamente retroalimentación en el día a día, incorporándolo a los estándares de eficiencia operacional (prácticas C+ o similares) que se utilizan en su área de trabajo.



DESAFÍO A IR MÁS ALLÁ



Descripción:

Un trabajador/a en Codelco desafía y busca una mejor forma de hacer las cosas, siempre respetando los estándares (seguridad y salud ocupacional, medio ambiente, etc.), basándose en datos, observaciones y las mejores prácticas.

Insatisfactorio | Nota 1

- Utiliza únicamente su experiencia e inusualmente identifica y analiza las problemáticas en sus tareas, pensando sólo en el día a día.
- Manifiesta escasa o nula expresión de su punto de vista a jefaturas y pares.

Bajo lo esperado | Nota 2

- Ocasionalmente, se involucra en la revisión y análisis de las problemáticas del área de trabajo y contribuye de manera parcial en la definición de acciones que buscan la mejora.
- Ocasionalmente, expresa su punto de vista a su jefatura y pares.

Cumple lo esperado | Nota 3

- Desafía y busca una mejor forma de hacer las cosas, dentro del espacio que los estándares lo permiten. Para ello identifica y analiza las problemáticas que se le presentan.
- Sugiere soluciones para contingencias cuando ocurren, siendo capaz de expresar su punto de vista oportunamente a sus pares y supervisores/as de manera directa y respetuosa.



EJEMPLOS ASOCIADOS

Camilo es operador del chancado primario, área en la que lleva cerca de cinco años trabajando. Durante el último trimestre, ha observado que el mineral que llega desde la mina posee una dureza diferente, y esto afecta con mayor frecuencia la calibración del equipo. Este hecho lo tiene inquieto y es algo que lo caracteriza. Permanentemente está analizando los datos de la sala de control y conversa con expertos(as) de las empresas proveedoras para comprender mejor cómo asegurar que no se detenga el equipo, y evitar que pierda su calibración. Durante el último turno le solicitó a su supervisor una reunión para presentar sus análisis, y aunque no fue una conversación fácil, los datos que le mostró permitieron deducir que la propuesta entregaría los resultados esperados. Se acordó implementarlos en la próxima mantención.

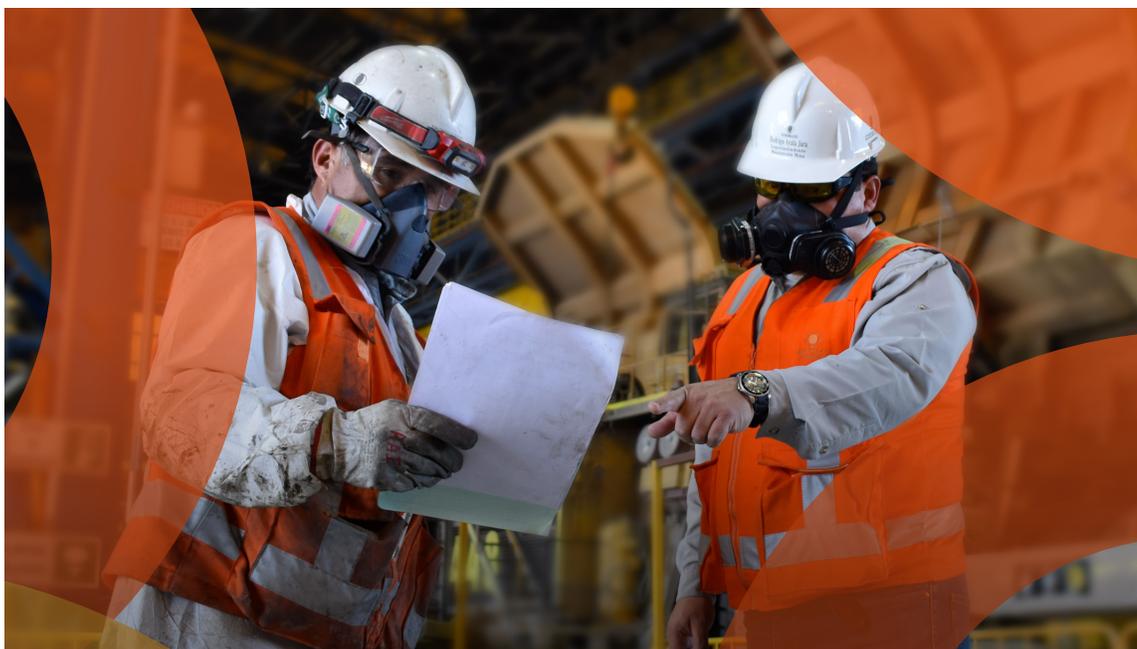
Sobre lo esperado | Nota 4

- Desafía y busca en forma permanente una mejor forma de hacer las cosas, dentro del espacio que los estándares lo permiten. Para ello identifica y analiza las problemáticas que se le presentan y de ser necesario, busca apoyo de expertos/as que le ayuden en la mejora.
- Sugiere soluciones para contingencias y se involucra en la investigación de la causa raíz, aportando con su experiencia en el logro de los compromisos de mejora.
- Sostiene conversaciones para compartir la buenas prácticas y sostenerlas en el tiempo.

Excepcional | Nota 5

Evidencia nivel sobre lo esperado y adicionalmente:

- Entiende los cuellos de botella asociados a sus procesos de trabajo diario y actividades clave, y trabaja en acciones concretas para mejorarlos.
- Sugiere soluciones para contingencias y es capaz de anticipar la aparición de las mismas, identificando claramente la causa raíz y estableciendo compromisos de mejora con sus superiores.
- Comparte su experiencia en resolución de problemas y sostiene conversaciones frecuentes con sus pares y supervisores/as para implementar una mejora continua y estandarización de procesos.





Copyright © 2021 Codelco, All rights reserved. Material de propiedad de Codelco.

Prohibida su reproducción total o parcial, su distribución o copia sin la autorización expresa y por escrito de la Gerencia de Comunicaciones y Asuntos Públicos de Codelco.