

## Guía para Jefaturas sobre:

# Las fases y utilización de los formularios durante el ejercicio de Evaluación de Desempeño

A continuación describimos las fases que recomendamos debe seguir cada Jefatura para lograr con éxito el Ejercicio de Evaluación de Desempeño. Además señalamos el correcto uso de los formularios respectivos.

### Paso 1. Convocatoria

1.1. La Jefatura invita personalmente a la persona funcionaria al momento de Evaluación de Desempeño. Le indica sobre el objetivo del ejercicio que es realimentar el desempeño y crear juntos un Plan de Apoyo Individual. Luego le envía un correo electrónico reafirmando la fecha y hora establecidas.

- Recomendaciones:
  - i. Considerar para cada ejercicio de realimentación, un espacio de entre 30 y 45 minutos.

### Paso 2. Evaluación Preliminar

2.1. La Jefatura ejerce individualmente su evaluación, antes de reunirse con la persona colaboradora (la Matriz R+ no se completa en esta fase). Para lograr esto define para cada parámetro el resultado meta que debería existir al día de hoy (momento en que se ejecuta el corte) y evalúa con respecto a ese valor asignando una nota de referencia según la escala respectiva.

Objetivo	Comportamientos/Resultados	Escala Evaluación													Resultado	Peso	Puntos		
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15						
Objetivo General 8:																	100	100	675
Indicador 1:	Cantidad de coadyuancias atendidas		20	21	22	23	24	25	12								5	25	125
Indicador 2:	cantidad de propuestas normativas,		15	18	21	24	27	30	15								10	25	250
Indicador 3:	Informe final sobre la aprehensión de contenido en los procesos de formación humana		0					1	50%								7	25	175
Indicador 4:	% cumplimiento de las actividades de capacitación programadas		25%	30%	35%	40%	45%	50%	20%								5	25	125
																	<b>Puntos Totales</b>		<b>675</b>
																	<b>Nota Final</b>		<b>67,5</b>

Acá se asigna la nota

Solo para referencia de la Jefatura, se ubica el valor que debería obtenerse al día de hoy y se ejecuta la evaluación

**Recomendaciones:**

- i. Ubicar al lado del desempeño meta, el valor que debería obtenerse al día de hoy. En el cuadro de arriba se indica que el indicador 3, que trata sobre un informe final, debe presentarse completo (1) al final del periodo de evaluación. Al lado del desempeño meta se indicó “50%”, eso significa que al día de hoy el documento debería estar avanzado en ese porcentaje, si eso evidencia el desempeño actual, la nota a asignar deberá ser 10 (según la escala). En el ejemplo se ubica nota 7 suponiendo que el documento está avanzado en un 35% o 40%.
- ii. Hacer una revisión de los elementos contenidos en el “Criterio R+” con la idea de validar su contenido. Es posible – de ser necesario - incorporar más elementos.

Criterio R+ (Acá se indican conductas deseables, orientadas hacia la calidad, que pueden reforzar el desempeño efectivo)
Mantenerse como persona altamente comprometida con su trabajo
Debe mejorar la relación con sus compañeros de trabajo, de forma tal que pueda hacer equipo. Pide poco apoyo y eso le provoca invertir más tiempo del necesario para lograr las tareas, además de saturarla con temas.

### Paso 3. Se ejerce la realimentación.

3.1. Se recibe a la persona funcionaria y se da inicio al ejercicio de realimentación (recomendamos aplicar la técnica del Sandwich Feedback que analizamos en la capacitación anterior)



3.2. Se inicia por conversar en primera instancia de los resultados actuales de los parámetros de desempeño. Allí se deben ubicar los aspectos que requieren de una mejora y se **comparte la nota de evaluación**. Es posible durante la conversación sobre el desempeño de los parámetros, modificar alguna de las notas en el tanto la persona funcionaria exponga razones de peso no consideradas por la jefatura.

3.3. Luego de realimentados los parámetros, se pasa a conversar de los elementos contenidos en el "Criterio R+"

#### Recomendaciones:

- i. Durante la realimentación, es bueno que la Jefatura tome anotaciones de los aspectos que se han identificado como áreas de mejora. También de aquellos elementos que durante la conversación hagan referencia a posibles acciones de mejora. Esta información es de vital importancia para la fase siguiente de construcción del Plan de Apoyo Individual.

## Paso 4. Construcción de la Matrix R+

MATRIZ R+				
Puntos	Comentarios de la persona evaluada	Comentarios del Supervisor	Plan	Capacitación
Menos de 75 (Desempejo pobre)	Los comentarios se alinean en la matriz según la nota final obtenida			
75-84 (Requiere seguimiento y un proceso de acción de mejora)	En el indicador 2 he tenido problemas para cumplir los plazos porque se han sumado más procesos de concurso externo. Con respecto al indicador 5 no he tenido el orden suficiente para organizarme con los plazos de entrega	La señora WW aceptó los términos de la evaluación y ambas partes coincidimos en los elementos que se deben reforzar	Ver Plan de Desarrollo adjunto	1. Trabajo en Equipo 2. Coaching Individual
85-89 (Rendimiento bueno y contempla el punto de carrera profesional)	Ver el punto 4.3	Ver el punto 4.4	Ver el punto 4.1	Ver el punto 4.2
90-100 (Excelente Desempejo)				
Más de 100 (Sobre Desempejo)				

### 4.1. Se inicia con la construcción del Plan de Apoyo Individual:

 <b>Plan de Apoyo Individual</b> <span style="float: right;">Desarrollo del Talento</span>				
En Términos de:	¿Qué Hacer? Práctica deseable	¿Cuándo?	¿Cómo mejorar?	¿Responsable?
Días duración (concurso Interno)	1. Concluir los procesos de concursos Internos en el tiempo establecido	1, A Julio 15	1,1 Dar más seguimiento a los plazos de las personas que revisan los concursos Internos 1,2 Generar una revisión del procedimiento actual para analizar oportunidades de eficiencia	1,1 WW 1,2 WW / Jefatura
Respuesta a plazos	1. Cumplir con los plazos de los documentos que se trasladan a otras instancias Institucionales	1, A Julio 15	1. Organizar un archivo excel donde pueda registrar la documentación y mantener control de la documentación y los plazos	1, WW
Mayor trabajo en Equipo	1. Tener mayor y mejor relación con el equipo de trabajo, logrando compartir actividades y buscar apoyo cuando sea necesario.	1, A setiembre 15	1. Hacer una clasificación de los temas en que requiere apoyo de otros 2. Involucrarse en los espacios sociales (almuerzos, café, entre otros) con el equipo 3. Coaching	1, WW / Jefatura 2, WW 3, Jefatura
Compromiso (fortaleza)	1. Mantener el compromiso	1, Permanente	1. Se le asignará que brinde asesoría en un proyecto que produce desefío	1, Jefatura

- i. “En términos de”: Acá se ubican los elementos de mejora que han sido identificados durante el ejercicio de realimentación. En caso de tratarse de oportunidades de mejora con respecto a algún parámetro, el mismo podría mencionarse literalmente. Cuando sean oportunidades relacionadas con elementos contenidos en el “Criterio R+” se describe la oportunidad en síntesis.
- ii. “Qué hacer”: Se plantea el resultado o conducta deseada.
- iii. “Cuándo”: Revela la fecha en que el resultado o conducta deseada debería estarse logrando
- iv. “Cómo mejorar”: Describe las acciones de mejora que han de ponerse en práctica para lograr el “qué hacer” o práctica y/o conducta deseada.
- v. “Responsable”: Describe a la persona responsable de la acción de mejora.

4.2. Se ubican las actividades de capacitación que han sido identificadas en la construcción del Plan de Apoyo Individual. Las actividades de capacitación deben ser mencionadas dentro del Plan de Apoyo, en la columna de “Cómo mejorar” y en la Matriz R+, donde se señala la “Capacitación”.

4.3. Después de finalizado el Plan de Apoyo Individual, se inicia el cierre del ejercicio de evaluación con preguntas como:

- i. ¿Qué le ha parecido el ejercicio
- ii. ¿Cómo se siente con este ejercicio?
- iii. ¿Tiene alguna duda con respecto al ejercicio?
- iv. ¿Está conforme con el ejercicio?

Los comentarios de la persona funcionaria se transcriben en el espacio de “Comentarios de la Persona Evaluada”.

4.4. Se ubican los “comentarios de la Jefatura” en los términos que se consideren, por lo general tratando de validar el ejercicio haciendo referencia a que ambas partes están de acuerdo en el contenido de la evaluación y el Plan de Apoyo respectivo.

## **Paso 5. Cierre**

5.1. Se cierra con la última fase de la técnica del Sandwich Feedback, rescatando una vez más las fortalezas de la persona funcionaria y/u ofreciendo un voto de confianza.