

SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

(Aprobado por Resolución Nro. 461/13 del MAgP)

MINISTERIO DE ADMINISTRACIÓN
Y GESTIÓN PÚBLICA



Jefatura de Área de Planificación de RR.HH.
Dirección de Administración y Planificación de RR.HH.
Secretaría de Capital Humano

1. Generalidades:

Los principales BENEFICIOS de los procesos de Evaluación de Desempeño son:

- Cumplimentar los requisitos de idoneidad y desempeño necesarios para la carrera administrativa del Personal.
- Reconocer los méritos evidenciados por los empleados.
- Determinar necesidades de capacitación.
- Orientar el desarrollo de las personas y su crecimiento laboral.
- Mejorar la motivación y el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo.
- Establecer políticas de Planificación de Recursos Humanos.

2. Objetivo principal del presente Sistema de Evaluación del Desempeño

“Obtener información del desempeño global de los agentes del Estado Provincial, en un período de tiempo determinado, a fin de evaluar las condiciones de idoneidad y desempeño de cada uno de ellos en su función, como requisito básico e indispensable para adquirir el derecho a la Promoción, según los términos de los Art. 3° y 10° de la Ley 9361”.

3. Elementos del Sistema de Evaluación del Desempeño

• Personal Alcanzado:

El proceso de evaluación alcanzará a los agentes de Planta Permanente del Escalafón General, regidos por la Ley N° 7233 y 9361 comprendidos en el Tramo Ejecución, con excepción del personal con cargos de Supervisión y el alcanzado por el Art. 94 de la Ley 7233, según Art. 10 Dcto. 1641/07, reglamentario de la Ley 9361.

• Período (ciclo) de Evaluación:

El período a tener en cuenta a los fines de la evaluación será el comprendido entre los días **01/05/13** y el **30/09/13**.

• ¿Quién realiza la evaluación?

La Evaluación de Desempeño de las funciones será realizada por el **jefe inmediato superior¹**, quien es el responsable de la evaluación del personal a su cargo, para lo cual debe recolectar toda la información necesaria y llevar adelante los pasos necesarios del procedimiento.

¹ Si bien en la mayoría de los casos, el “Jefe Inmediato Superior” pertenece al régimen de la Ley N° 9361, existen numerosas situaciones en que los jefes de agentes que deben ser evaluados en este marco pertenecen a otros regímenes laborales (escalafón docente, personal policial, personal del Equipo de Salud Humana, Autoridades Superiores, Contratados de Niveles, etc.), siendo ellos quienes deben realizar la evaluación.

La recolección de los datos de evaluación, se deberá realizar desde el primer día del proceso hasta el último, y se deberán contemplar tanto los aspectos positivos, como los negativos del desempeño del agente, para luego poder realizar una evaluación más objetiva y así obtener resultados más certeros y confiables de la misma.

Para llevar adelante esta tarea, se adjunta al formulario de evaluación un formulario de recolección de datos, llamado "Formulario de Seguimiento" y su correspondiente instructivo.

El **titular de la repartición** (este último con jerarquía igual o superior a Director de Jurisdicción, Director de Hospital o Supervisor Docente) actuará en caso de discrepancia sobre el resultado o de reclamo por parte del evaluado, decidiendo en definitiva el resultado de la evaluación. Para ello, deberá realizar una revisión completa de la evaluación, especificando si rectifica o ratifica el resultado final. En caso de ratificación, deberá especificar y firmar de forma manuscrita su ratificación en el dorso del formulario final de Evaluación de Desempeño. Por el contrario, en caso de rectificar, será responsabilidad del Titular de la Repartición completar y firmar un nuevo formulario final de evaluación, especificando detalladamente los puntos objetados y el nuevo resultado final.

En el caso que el jefe inmediato superior tenga jerarquía igual o superior a la de Director de Jurisdicción, Director de Hospital o Supervisor docente, la instancia de discrepancia se dirimirá con la actuación de la Comisión Laboral de Concurso y Promoción en la oportunidad que corresponda.

- **Roles: Actores del Proceso de Evaluación**

El evaluador

El evaluador debe mantener durante todo el proceso una conducta profesional caracterizada por el respeto, la discreción, la objetividad y equidad en las observaciones que realiza y en la información que recibe y busca. Asimismo, debe mantener una actitud abierta al diálogo y a la escucha. En las entrevistas debe manejar algunas técnicas de relación y comunicación que le faciliten aprovechar al máximo los momentos de encuentro con el evaluado y manejar con respeto y seguridad situaciones que en algún momento pueden ser difíciles al generar reacciones de malestar en el evaluado.

Antes de iniciar el proceso es conveniente que conozca perfectamente el objetivo de la evaluación, los instrumentos, el procedimiento que debe seguir durante el periodo de evaluación, las personas a evaluar, y sus funciones, lugar y horario de trabajo.

Debe planificar el cronograma de entrevistas, previendo llegar a cada una de ellas con las evidencias necesarias, con una imagen clara y definida del desempeño del evaluado que le proporcione seguridad en los criterios que expone sobre la valoración asignada a cada aspecto evaluado.

El evaluado

El evaluado tiene derecho a conocer los aspectos sobre los cuales va a ser evaluado, los contenidos del instrumento de evaluación y los procedimientos. Debe, igual que el evaluador, mantener durante el proceso de evaluación una conducta profesional caracterizada por el respeto, la confianza y actitud abierta a las observaciones y aceptación de sus aciertos y

errores y estar dispuesto a entregar los informes o evidencias solicitadas o que considere convenientes, a fin de facilitar y colaborar con el proceso.

¿Cómo se evalúa?

La evaluación debe concebirse como parte integrante del proceso de trabajo, como una acción continua y permanente de la gestión, que permita identificar, reconocer y valorar los aciertos y fallas de cada una de las partes, con el fin de establecer y desarrollar estrategias que lleven a un mejoramiento continuo de su ser como personas y trabajadores.

Evaluar el desempeño en el sitio de trabajo es bastante complejo, si se concibe como una acción puntual y aislada de todo el proceso de trabajo. Por lo tanto, la propuesta de evaluación debería realizarse durante todo el año como un proceso sistemático de obtención de información confiable y válida que permita ponderar el logro de los resultados y el grado de cumplimiento de las responsabilidades inherentes al cargo que desempeña cada agente en su puesto. Para este caso puntual, contamos con un período más acotado de tiempo, pero se alcanzará de todas formas el o los objetivos, si las evidencias de desempeño son recolectadas de manera seria, confiable y por sobre todo, consensuada entre las partes.

4. Recomendaciones para minimizar la subjetividad en el proceso Evaluación de desempeño.

Las mediciones demasiado subjetivas pueden producir distorsiones que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se cuentan:

- **Los prejuicios personales:** cuando el evaluador tiene una opinión formada basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
- **Acontecimientos recientes:** las mediciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del agente evaluado.
- **Medición central:** algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio, ocultando así los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos.
- **Efecto halo o aureola:** es la tendencia general a enfocar la atención en una característica personal (positiva o negativa) y evaluar el desempeño del colaborador, en función de la característica a la que el evaluador asigna más importancia. Este problema se presenta, por ejemplo, cuando el evaluador debe calificar a sus amigos o a quienes no lo son.
- **Interferencia de características personales:** movidos por el deseo de agradar o conquistar popularidad algunos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

Tener en claro estos aspectos, servirá para disminuir los elementos subjetivos en el proceso de evaluación.

5. Metodología

La presente metodología tiene como finalidad brindar a los responsables del proceso de evaluación del desempeño un conjunto de elementos que les permita llevar a cabo, en forma objetiva y homogénea, la valoración del desempeño de su personal. Para tal efecto, será necesario lo siguiente:

- Proporcionar un método sistémico a quien efectúe la evaluación, con el objeto de que pueda reflexionar seriamente sobre las fortalezas y debilidades del personal a su cargo.
- Establecer un procedimiento estándar para la evaluación del desempeño de los agentes de la A.P.P. a su cargo.
- Propiciar que el evaluador disponga de una herramienta que permita retroalimentar a sus colaboradores los aspectos en los que debe mejorar.

Esta metodología tiene como instrumento de medición un **Formulario**, cuyo diseño es de fácil aplicación. Asimismo, se consideran aspectos tales como: el establecimiento y cumplimiento de objetivos de su “desempeño de la función” y las “características individuales” requeridas para desarrollar el puesto que ocupe cada agente de la A.P.P. a evaluar. Cabe señalar que el puntaje final se calcula como el promedio simple del puntaje asignado a cada uno de los ítems que se evalúa.

En el Anexo I del presente Documento se detalla el instructivo correspondiente.

Asimismo, se deberán plantear y planificar, de acuerdo al calendario y al período de evaluación, la realización de una entrevista inicial y varias Entrevistas de Seguimiento (con la frecuencia y cantidad que el Evaluador lo planifique o disponga), además de la entrevista final. Para estas entrevistas, se han diagramado dos formularios, uno para cada una de ellas, los cuales se adjuntan al presente.

El objetivo de estas entrevistas será:

Entrevista inicial

- Poner en conocimiento del evaluado, los criterios y/o competencias que se medirán durante el proceso. Esto evitará malentendidos y distorsiones durante la evaluación final.
- Plantear objetivos a alcanzar una vez finalizado el proceso.
- Prestar conformidad por escrito sobre los aspectos y criterios acordados en la entrevista.
- Proponer metas parciales y su metodología de seguimiento, a fin de minimizar subjetividades.
- Prestar conformidad o no de los aspectos definidos.

Es importante tener en cuenta que el planteamiento de objetivos **NO ES UNA ASIGNACIÓN DE FUNCIONES, SINO SOLO UNA DEFINICIÓN Y DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS PARA LA**

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. Los objetivos se deberán plantear partiendo de las funciones que cotidianamente viene realizando el agente y que han sido definidos en cada dependencia con anterioridad.

Entrevistas de Seguimiento

- Verificar el cumplimiento de las metas parciales planteadas en la entrevista inicial.
- Proponer acciones tendientes a corregir posibles desviaciones ocurridas durante el curso del desempeño.
- Plantear nuevos objetivos si fuese necesario y/o hubiesen surgido en la dependencia en la cual se desempeña el evaluado.
- Debatir y validar los incidentes críticos (positivos y/o negativos) registrados en el Formulario de Seguimiento.

Todos los acontecimientos del desempeño del agente, que merecen ser destacados y que influyen en los resultados tanto de forma positiva como negativa, deberán ser registrados por el evaluador en la planilla correspondiente (Formulario de Seguimiento), la cual deberá servir de guía y ayuda en la entrevista de seguimiento, y de esta forma, alentar a corregir acciones y/o comportamientos.

En el Anexo II del presente Documento se detalla el instructivo del Formulario de Entrevista Inicial y el de Seguimiento.

Por último, y al final del proceso, el evaluador deberá disponer una **Entrevista Personal**, cuyo propósito es que el jefe inmediato (evaluador) y el colaborador (evaluado) tengan la oportunidad de:

- Revisar el grado de cumplimiento de objetivos de desempeño global de todo el período establecidas al inicio del ejercicio.
- Discutir acerca de las actividades que se han desarrollado correctamente, aquellas donde se han encontrado problemas y acordar las soluciones.
- Comentar acerca de programas a corto y mediano plazo, de acuerdo con las prioridades del área y de la institución misma.
- Identificar medidas que puedan ayudar a mejorar el desempeño.
- Revisar las necesidades de desarrollo y proponer las acciones internas a seguir, así como acordar los objetivos de desempeño para el siguiente ejercicio, si el superior lo considera conveniente en este momento.
- Comunicar el resultado de la evaluación.
- Notificar formalmente y por escrito el resultado de la evaluación de desempeño del agente.
- Prestar conformidad o no por escrito y en el formulario, con la evaluación final.

En el Anexo III se detallan Orientaciones y Sugerencias para las Entrevistas.

6. Atribuciones y obligaciones de las áreas implicadas en el proceso de evaluación.

Según el Decreto Reglamentario de la Ley N° 9361, art. 10°, la Secretaría de Capital Humano tiene la responsabilidad de fijar las pautas y procedimientos para el proceso de evaluación de desempeño, las cuales están delineadas en el presente Documento.

En el marco de los artículos 10° y 11° de la Ley 9361 y su reglamentación, y en su calidad de Autoridad de Aplicación de las Promociones, las Unidades de Recursos Humanos de las Jurisdicciones son las responsables de implementar en su ámbito el presente Sistema de Evaluación de Desempeño.

7. Actividades

El Sistema de Evaluación de Desempeño debe implementarse de acuerdo a las siguientes etapas:

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Momento 1	
Realización de la entrevista inicial (Grupal o Individual)	Evaluador
Archivo de los formularios de entrevista inicial	Evaluador
Momento 2	
Realización de las entrevistas de seguimiento (opcional)	Evaluador
Archivo de los formularios de seguimiento.	Evaluador
Momento 3	
Recolección de la información relativa a cada agente	Evaluador
Notificación del horario de las entrevistas	Evaluador
Llenado de formularios - Realización de entrevistas – Notificación de resultados a los evaluados	Evaluador
Elevación de los formularios al Titular de la Repartición	Evaluador
Análisis de las Evaluaciones y definición de casos objetados	Titular de la Repartición
Notificación de resultados finales en los casos objetados y/o modificados por esa instancia	Titular de la Repartición
Elevación de formularios impresos y firmados a la Unidad de Recursos Humanos de la Jurisdicción	Titular de la Repartición
Archivo de las evaluaciones en los legajos personales de los agentes y registro en el Sistema People Net	Responsable de RRHH de la Jurisdicción

8. Aspectos Administrativos Importantes

- 8.1. El agente que esté en desacuerdo con lo resuelto respecto a su calificación del desempeño, tanto en la etapa de seguimiento, como en la evaluación final, deberá dejar constancia de tal situación en el formulario correspondiente. En ese caso, el Titular de la Repartición, tomará la decisión final de acuerdo a su criterio.
- 8.2. En relación al agente que por cualquier motivo no hubiera prestado servicios en forma efectiva o no hubiera ejercido el cargo del Tramo Ejecución en que revista, durante un periodo mayor a treinta (30) días (continuos o discontinuos) del ciclo de

evaluación, se deberán recolectar registros de su desempeño o apreciaciones del jefe inmediato superior en algún periodo a partir del 06/03/07 en adelante, y realizar la evaluación con el formato del “Formulario de Evaluación de Desempeño” del presente documento. De no contar con este requisito, el agente “NO SERÁ EVALUADO”.

- 8.3. Los agentes que ejerzan su cargo del Tramo Ejecución, prestando servicios en una jurisdicción distinta a la que corresponde su cargo de revista, “NO SERÁN EVALUADOS” en el periodo en que se verifique esta situación.
- 8.4. Si durante el ciclo de evaluación, el agente ha prestado servicios en dos o más reparticiones (pertenezcan o no a la misma jurisdicción) o ha tenido varios superiores inmediatos, su evaluación del desempeño la efectuará cada uno de sus jefes por el periodo correspondiente.
- 8.5. En caso de que, a la fecha de evaluación, el jefe inmediato se encuentre ausente de su puesto, por motivos de licencias, incapacidades, becas u otras causas debidamente justificadas, la calificación la hará el Titular de la Repartición.
- 8.6. Tanto el agente como el jefe inmediato o el superior de este, en caso de que participe en el proceso de evaluación, deberán firmar los originales de los formularios de evaluación del desempeño; no se admitirá el uso de otros medios.
- 8.7. La ausencia de la firma del jefe inmediato en el formulario de evaluación **invalidará** la evaluación del desempeño ejecutada, en cuyo caso este será responsable por los perjuicios que tal omisión causen al colaborador.
- 8.8. La ausencia de la firma del agente en el formulario hará presumir que este no recibió la resolución de la evaluación del desempeño y, en tal sentido, la evaluación carecerá de validez. Sin embargo, si la omisión se debe a que el agente se negó a firmar, el jefe inmediato o el superior procederá a indicarlo así en la sección de **“Observaciones Generales” (punto 11 del Formulario)** y además, registrar el hecho en acta firmada por él y al menos DOS testigos con sus respectivos datos. Igual procedimiento seguirá el jefe inmediato, cuando el agente se negare a asistir a las entrevistas a las que fuere convocado para efectos de su evaluación del desempeño.
- 8.9. Si el jefe inmediato incumple con sus deberes y se negare a realizar la evaluación de desempeño, el agente deberá comunicar por escrito el hecho a la Unidad de Recursos Humanos competente, indicando en su denuncia, el nombre de dos personas que puedan dar testimonio del hecho.
- 8.10. Cuando habiendo sido notificado en forma fehaciente de la fecha de entrevista, el agente no concurra a la misma sin expresar motivos válidos, el proceso de evaluación no se invalidará, sino que será llevado a cabo en forma unilateral por el jefe inmediato, o el superior de éste cuando así corresponda.
- 8.11. Tanto el jefe inmediato como el superior de este pueden utilizar hojas adicionales, en aquellos casos que los espacios disponibles en el formulario de evaluación del desempeño respectivo sean insuficientes para indicar sus apreciaciones u observaciones sobre algún aspecto de la evaluación del agente.

ANEXO I

INSTRUCTIVO PARA EL CORRECTO USO DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

El formulario se ha diseñado en formato de archivo Excel y puede ser llenado en el archivo y luego impreso en los términos indicados a continuación.

El archivo de Excel consta de celdas libres para el ingreso de datos y, a su vez, celdas grisadas que tienen listas desplegables para seleccionar la opción correspondiente. De la misma manera, el formulario permite seleccionar las **X** para asignar la calificación de manera desplegable (explicado más adelante). De esta forma, una vez asignada la cruz en el factor a evaluar y de acuerdo a la calificación otorgada, el formulario automáticamente irá calculando tanto el puntaje y la calificación, como el promedio final y la calificación global.

Los apartados que componen el formulario son:

- **Tipo de tareas:** Haciendo clic en el centro de esta celda, aparecerá una pequeña flecha a la derecha de la celda; hacer clic en la flecha y se desplegarán las opciones entre las cuales Ud. deberá seleccionar el tipo de tareas que realiza el agente que está por comenzar a evaluar. Hecho esto, aparecerán automáticamente los factores, tanto de “Desempeño de la Función” como de “Características Individuales” que se corresponden con las tareas seleccionadas.

- **Identificación del evaluado:**

En estas celdas se deberá colocar:

1. **Apellidos:** Apellidos del Evaluado
2. **Nombres:** Nombres del Evaluado
3. **D.N.I.:** Número de documento del Evaluado
4. **Cargo del Evaluado:** Haciendo clic en el centro de esta celda, aparecerá una pequeña flecha a la derecha de la celda; al hacer clic en la flecha se desplegarán las opciones entre las cuales Ud. deberá seleccionar el cargo en que revista el agente que se está evaluando.
5. **Unidad Orgánica:** Nombre de la unidad de la cual depende el evaluado.
6. **Período de Evaluación:** Rango de fechas entre las cuales se han desempeñado las tareas, objeto de la evaluación (día, mes y año).
7. **Jurisdicción:** Haciendo clic en el centro de esta celda, aparecerá una pequeña flecha a la derecha de la celda; al hacer clic en la flecha se desplegarán las opciones entre las cuales Ud. deberá seleccionar el Ministerio / Secretaría / Agencia a la que pertenece el agente evaluado.

- 8. Factores:** En esta columna se visualizarán las 10 competencias que se deberán evaluar, las cuales se han desplegado al momento de seleccionar el agrupamiento, en el primer paso del presente formulario. Se puede ver en cada caso el nombre de dicha competencia, como así también una breve descripción de ésta. A la derecha de cada competencia se encuentra la grilla de puntajes, con una escala de 1 a 10 de entre los cuales se deberá seleccionar solo una (1) opción, para asignar el puntaje. Si el evaluador asignase dos opciones o más para la misma competencia, aparecerá una leyenda a la derecha del formulario en letras rojas, con la leyenda “se debe ingresar sólo una calificación” por lo que Ud. deberá revisar la opción seleccionada.
- 9. Observaciones (de cada factor en particular):** Deberá colocar (si lo cree conveniente) una observación para el puntaje de dicho factor.
- 10. Promedio final obtenido:** Se calcula automáticamente al haber asignado las cruces en la grilla de puntajes por factor. Previamente se habrán calculado automáticamente el “Promedio de Desempeño de la Función” y el “Promedio de las “Características Individuales”. El puntaje final obtenido dará como resultado las siguientes calificaciones:
- o **Insuficiente: de 1 a 3 puntos.** *El evaluado no posee el nivel que requiere para cumplir con un desempeño mínimo.*
 - o **Regular: de 4 a 5 puntos.** *El evaluado cumple con el nivel mínimo requerido para el desarrollo de su trabajo pero necesita mejoramiento.*
 - o **Bueno: de 6 a 7 puntos.** *El evaluado cumple con el nivel requerido para el desarrollo de sus funciones.*
 - o **Muy Bueno: de 8 a 9 puntos.** *El evaluado manifiesta un alto nivel de desempeño y un rendimiento de calidad.*
 - o **Excelente: 10 puntos.** *El evaluado cumple en forma destacable e incluso aporta valor agregado en el desempeño de sus funciones”.*
- 11. Observaciones (del proceso en general):** Observaciones del proceso en general como por ejemplo, planes de mejora o propuestas en general, entre otras.
- 12. Firmas:** Firma del evaluado, prestando conformidad del puntaje obtenido; firma del evaluador.
- 13. Comprobante:** Talón de Comprobante de evaluación, para ser entregado al evaluado al finalizar el proceso.

Una vez completados todos los pasos de evaluación, se deberá imprimir el formulario por duplicado; los dos ejemplares deberán ser firmados por todos los actores del proceso y se le hará entrega del talón correspondiente al evaluado, como comprobante. Uno de los formularios quedará en poder del evaluador y el otro será remitido al Titular de la Repartición.

ANEXO II

INSTRUCTIVO PARA EL CORRECTO USO DEL FORMULARIO DE ENTREVISTA INICIAL Y DE SEGUIMIENTO

Formulario de Entrevista Inicial:

1. **Nombre del Evaluado:** Se deberá identificar Apellido y Nombre del Evaluado.
2. **Dependencia:** Se deberá identificar la unidad orgánica de la cual depende directamente el agente.
3. **Evaluador:** Identificación del Responsable de la Evaluación.
4. **Período Evaluado:** Rango de fechas entre las cuales se observará el desempeño de las tareas, objeto de la evaluación (consignar en día, mes y año).
5. **Planteamiento de los Objetivos:** Los Objetivos son logros que se persiguen en un plazo determinado y de los cuales se desprende el desempeño necesario del Evaluado para la concreción de los mismos de manera eficiente y eficaz.
Deberán ser descriptos:
 - En términos concretos de resultados esperados, no como funciones.
 - De manera general y sintética.
 - Comenzando con un verbo en infinitivo orientado a resultados: lograr, informar, dirigir, mejorar, resolver, reducir, etc.

Ejemplo: “Optimizar el nivel de respuesta de las consultas que ingresan en el área”.

6. **Principales Factores de Desempeño:** Se especificarán aquellos factores de desempeño que son necesarios y hacen al cumplimiento de los objetivos descriptos en el apartado 5. Los mismos deberán ser evaluados en el Formulario de Seguimiento y corresponderse con los enumerados en el Formulario de Evaluación en el apartado 8.

Ejemplos: Productividad, colaboración, capacidad profesional.

Formulario de Seguimiento:

1. **Nombre del Evaluado:** Se deberá identificar Apellido y Nombre del Evaluado.
2. **Dependencia:** Se deberá identificar la unidad orgánica de la cual depende directamente el agente.
3. **Evaluador:** Identificación del Responsable de la Evaluación.
4. **Período Evaluado:** Rango de fechas entre las cuales se observará el desempeño de las tareas, objeto de la evaluación (consignar en día, mes y año).

5. **Factor Evaluado:** Se deberán enumerar aquellos *factores* relevantes que observa el Evaluador durante el desempeño del Evaluado, ya sean positivos o negativos y corresponderse con los enumerados en el Formulario de Evaluación en el apartado 8 . Asimismo, de cada uno de ellos se deberá **describir** el *Desempeño* observado y el *impacto* de dicho desempeño en el Área de Trabajo.
En las últimas columnas se especificarán las *observaciones* y *fecha* correspondiente a la evaluación de cada factor.

ANEXO III

ORIENTACIONES Y SUGERENCIAS PARA LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Reglas Básicas para la Entrevista

1. La entrevista de evaluación será de mayor provecho si se toma como una oportunidad para aconsejar y ayudar al evaluado, procurando crear un diálogo donde se desarrollen nuevas ideas y se alimente el interés mutuo; detectando, al mismo tiempo, aquellas áreas donde se presenten problemas.
2. Los problemas detectados deberán ser comentados abiertamente, identificando claramente las áreas de mejora.
3. Para el logro de lo anterior es de gran importancia que se estimule al evaluado para que exprese sus puntos de vista y conclusiones, en lugar de que el evaluador imponga los suyos propios. Los problemas deberán ser abordados con el objeto de ser resueltos conjuntamente y no para culpar al evaluado, disminuyendo así temores que puedan perjudicar las relaciones entre el evaluado y el evaluador.

Preparación y Condiciones de la Entrevista

La entrevista será más efectiva si se prepara en forma estructurada pero relativamente informal, por lo cual se sugiere:

- Programar y preparar la entrevista.
- Notificar el horario de la entrevista con suficiente tiempo a la persona a evaluar (al menos con 48 horas de anticipación).
- Especificar a cada evaluado que la entrevista de evaluación tiene como propósito mejorar su desempeño.
- Realizar la entrevista en privado y con un mínimo de interrupciones.

Conducción de la Entrevista

- Ambas partes deberán procurar que la entrevista se desarrolle en una atmósfera cordial.
- El evaluador deberá tratar de hacer un balance entre los reconocimientos al trabajo bien desarrollado y los aspectos a mejorar. Toda crítica deberá realizarse de manera constructiva y encontrarse sustentada con ejemplos.
- El evaluador intentará ser lo más específico posible, evitando las vaguedades.
- El evaluador centrará los comentarios (positivos y negativos) en el desempeño y no en la persona.
- Se sugiere identificar y explicar las acciones específicas que el evaluado puede emprender para mejorar su desempeño.

Conclusión de la Entrevista

- Es deseable que el evaluador concluya la entrevista destacando los aspectos positivos del desempeño del evaluado. Comentando, además las propuestas de acciones principales que el evaluado puede emprender a fin de mejorar aquellas áreas en las que su desempeño no fue satisfactorio.



- Siempre que sea posible, el evaluador deberá concluir la entrevista con algún comentario positivo, ofreciendo su ayuda para que el evaluado pueda lograr las metas y/u objetivos fijados.