



Objetivos

Comunicar el **resultado de la Evaluación del Desempeño** y, en su caso, las consecuencias retributivas

Utilizar la evaluación como vía de desarrollo, identificando **puntos fuertes y oportunidades de mejora**, y concretando un plan de acción para mejorar en el ejercicio siguiente

Fase	Objetivos	Riesgos	Sugerencias
Preparación previa	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Analizar los resultados de la evaluación. ▶ Anticipar reacciones del evaluado (sorpresas, resistencias, etc.) ▶ Preparar la estrategia de la reunión en función de la información de partida y del conocimiento del colaborador 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ No dedicarle tiempo suficiente a esta fase ▶ No disponer de suficiente información del colaborador. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cuidar la convocatoria, programando la reunión con tiempo suficiente e indicando el objetivo, importancia y duración estimada. ▶ Analizar con detalle el informe de la evaluación y anticipar posibles preguntas recopilando la máxima información. ▶ Priorizar las áreas de desarrollo, en función del impacto en los resultados en el puesto y el grado de acuerdo entre evaluación de jefe y colaborador.
Apertura	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Crear un clima de confianza que permita hacer más fluida y sincera la conversación. ▶ Clarificar al colaborador el objetivo y estructura de la entrevista. ▶ Recordar los objetivos del Sistema de Evaluación y su importancia para el colaborador. ▶ Resolver posibles dudas sobre el Sistema y sus implicaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ El colaborador pregunta al inicio sobre su nivel y sus implicaciones retributivas y condiciona el resto de la reunión. ▶ Desmarcarse del objetivo del Sistema, así como de su importancia (mero trámite). 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Dirigir la entrevista desde el principio hasta el final (centrando el diálogo en los puntos a tratar, controlando el tiempo, etc.) ▶ Ubicar a la persona en el punto del proceso en que nos encontramos. ▶ No comunicar nivel adjudicado al inicio de la entrevista. ▶ Hacer comentarios cordiales para que el colaborador se sienta cómodo y en confianza. ▶ Escuchar al colaborador y tomar notas, sin confiar en la memoria. ▶ Dar reconocimiento o felicitación por su implicación. ▶ Asumir la responsabilidad de la evaluación.



Fase	Objetivos	Riesgos	Sugerencias
<p>Comunicación de la evaluación y acuerdo de acciones de desarrollo</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Comunicar el resultado de la evaluación y, en su caso, las consecuencias retributivas. ▶ Clarificar los puntos fuertes y oportunidades de mejora del colaborador. ▶ Identificar objetivos de desarrollo y un plan de acción para mejorar en el ejercicio siguiente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Que el colaborador desconecte si está en desacuerdo con los resultados. ▶ Vaguedad o ambigüedad en las oportunidades de mejora y objetivos de desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Comenzar con el feedback positivo, proporcionando reconocimiento y refuerzo. ▶ Centrarse en hechos objetivos (datos y comportamientos observables), evitando juicios sobre la persona. ▶ Preguntar acerca de las expectativas de carrera e intereses profesionales. Buscar conjuntamente objetivos de desarrollo que sean atractivos para el colaborador y positivos para la organización. ▶ Invitar al colaborador a que identifique sus oportunidades de mejora mediante preguntas abiertas.
<p>Cierre</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Asegurar la aceptación constructiva de la evaluación. ▶ Obtener un compromiso con acciones de mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Que el colaborador se cierre en banda y no obtener su compromiso. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Resumir los principales aspectos de la conversación. Plasmar por escrito el acuerdo sobre los objetivos y las acciones de mejora. ▶ Ofrecer apoyo y proponer un plazo para la próxima entrevista.

