

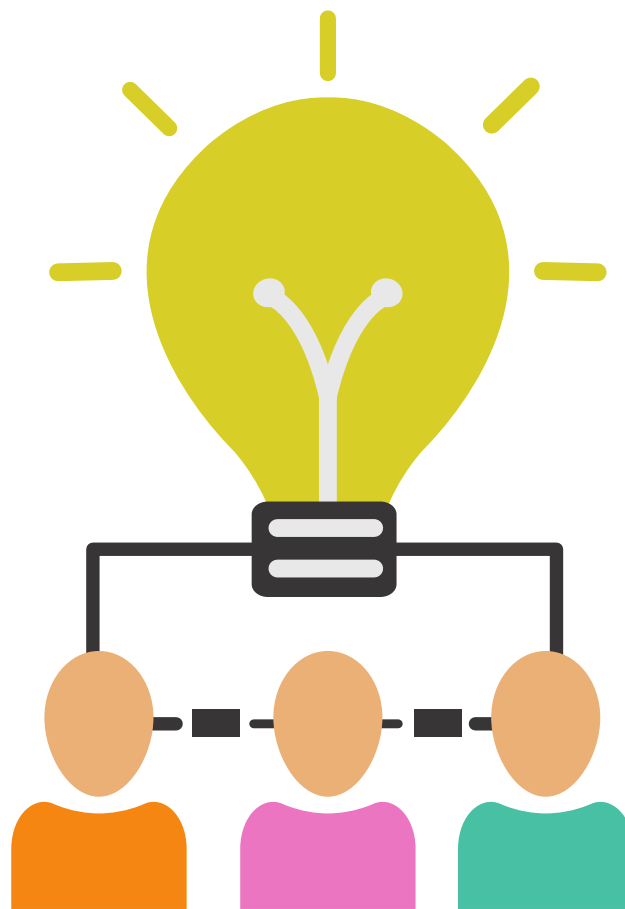
ORH

Oficina de
Recursos Humanos

**Universidad De
Costa Rica**

Área de Desarrollo Humano

FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE REALIMENTACIÓN Y ELABORACIÓN DE PLANES DE MEJORA EN LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO



SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Introducción

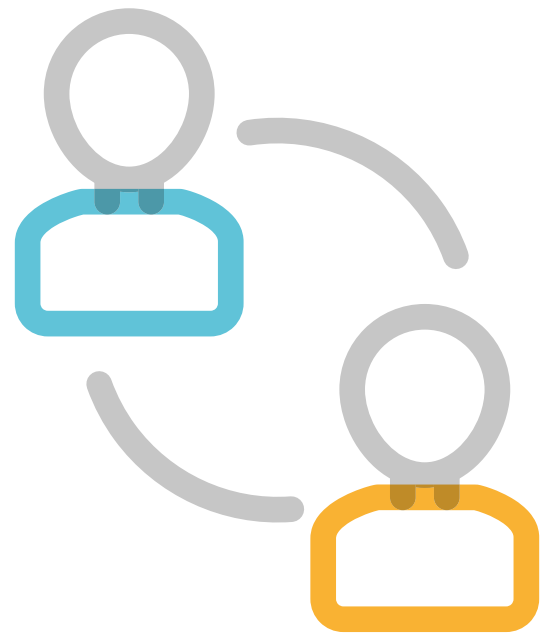
El siguiente documento tiene como finalidad contextualizar y fortalecer los conceptos de Realimentación y elaboración de los Planes de Mejora en la implementación del Sistema de Gestión del Desempeño, buscando dimensionar el impacto que presenta el rol de la persona evaluadora y evaluada en la dinámica de las labores cotidianas, así como aportar claridad en lo referente a los distintos mecanismos que son requeridos para un desempeño exitoso.

La finalidad del Sistema de gestión del Desempeño, es proporcionar a las personas trabajadoras un enfoque humanista, en aras del desarrollo y el cierre de brechas, que a su vez visualiza las oportunidades y aprendizajes, cumpliendo con la transparencia, rendición de cuentas y la mejora de los procesos organizacionales, de ahí la importancia de generar un proceso cíclico de planificación y seguimiento que garanticen cambios permanentes.

Introducción

Asimismo, la aplicación de este documento tiene como eje primordial comprender la relevancia de generar un espacio de realimentación que proporcione un impacto al desempeño de las personas trabajadoras, lograr direccionar de una forma correcta la mejora de los procesos de trabajo. Para ello es necesario resaltar las cualidades de las personas, los puntos fuertes que proporcionen un desempeño adecuado; permitiendo así, generar un espacio de motivación y productividad para la construcción de los planes de mejora.

Es importante considerar qué, para un óptimo desarrollo de la implementación del Sistema de Gestión del desempeño, es necesario conocer la metodología establecida, como son los Factores de evaluación, Metas, Realimentación y Planes de Mejora.



Etapas del Sistema de Gestión del Desempeño

Etapa Previa

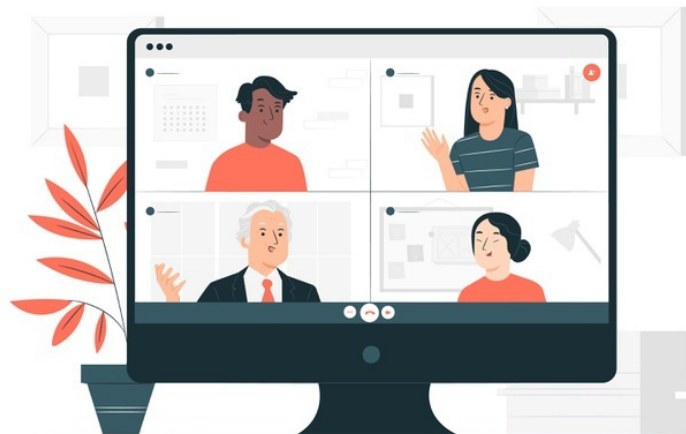
Es la revisión global de todos los elementos que conforman el seguimiento, la revisión de la naturaleza del puesto, requerimientos solicitados por la jefatura, planes de trabajo, tareas, productos parciales y finales. En el caso de estar en la condición de modalidad de trabajo remoto, debe hacerse la revisión del Adendum (contrato de trabajo, bitácora de trabajo, elementos probatorios).



Etapas del Sistema de Gestión del Desempeño

Etapa Inicial

Se enfoca en que profesionales de la Unidad de Gestión del Desempeño inician con la implementación de las diversas capacitaciones a los Decanatos, Direcciones y Jefaturas Administrativas, en relación al Sistema de Gestión del Desempeño y los diferentes ejes temáticos derivados como lo es el seguimiento, realimentación y elaboración de planes de mejora.



Etapas del Sistema de Gestión del Desempeño

Etapa Evaluación

Se realiza de manera anual, según lo establecido por las autoridades Universitarias, el objetivo es que todo el personal Administrativo sea evaluado en las fechas programadas.



REALIMENTACIÓN

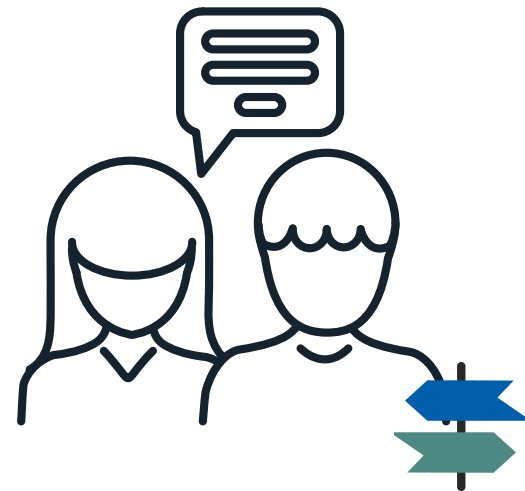
Una vez concluida la evaluación de los factores, se realiza la realimentación, tanto a la persona evaluada como a quien evalúa. Lo relevante a la hora de efectuar este proceso es que las personas involucradas son protagonistas indistintamente del rol que desarrollen, la finalidad es proporcionar un espacio seguro y de confianza, enfocado en la introspección de quienes participan, en el desempeño de sus actividades en el ámbito de trabajo.

También se debe de considerar que el rol de liderazgo que ejerce la jefatura, conducirá el desempeño de las personas trabajadoras para obtener los mejores estándares, por lo que la realimentación es una de las herramientas que proporciona mayor impacto, cuando se comprende que es un espacio que debe facilitar el diálogo entre las personas involucradas, para definir el cumplimiento de los objetivos, el monitoreo del proceso. Se debe de iniciar resaltando los puntos fuertes que proporciona un desempeño efectivo, como también los puntos que requiere mejorar y a su vez; elaborar los planes de mejora.

REALIMENTACIÓN

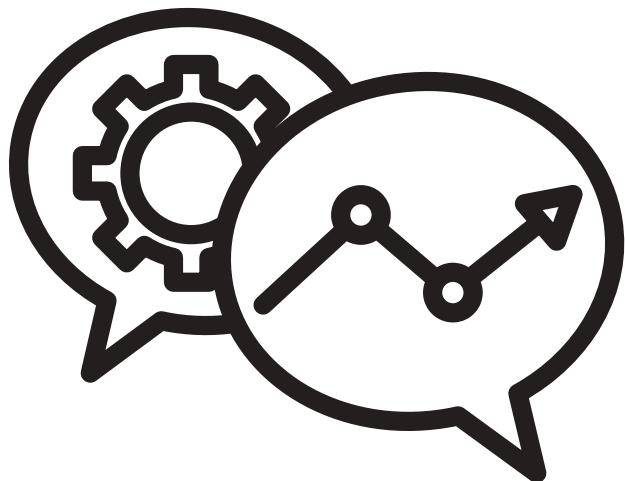
Es importante considerar que el proceso de realimentación, puede llegar a ocasionar alguna tensión a las personas involucradas, sin embargo; este espacio es clave y valioso para el proceso de Gestión del Desempeño ya que permite la construcción de información y acontecimientos, que enmarcan la mejora del proceso y de las personas vinculadas.

Así, la Realimentación no es un acto de notificación, sino un marco estratégico de Gestión del desempeño, compuesto por características básicas, como un espacio estructurado, planificado y organizado.



REALIMENTACIÓN

Concepto de Realimentación



A partir de lo expuesto hasta aquí, se entenderá la realimentación como un **espacio de diálogo y construcción**, entre la jefatura y la persona trabajadora, que tiene como finalidad **resaltar las fortalezas y los puntos de mejora** con el propósito de **generar aprendizaje** que permita la mejora de las personas involucradas en el proceso de Gestión del Desempeño.

REALIMENTACIÓN



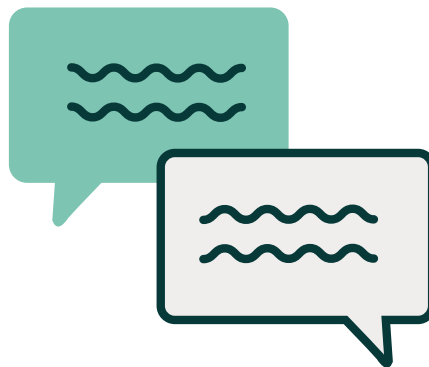
Los siguientes son aportes que se identifican a la hora de efectuar una realimentación de manera objetiva.

1. Conocer la manera qué fueron procesados los datos que aportaron a la realización de la evaluación
2. Potenciar las fortalezas presentes que son necesarias para motivar a la persona trabajadora y evaluadora
3. Concretar acciones que permitan establecer un plan de mejora con los responsables asignados
4. Visualizar las expectativas del éxito presentes en la persona evaluada
5. Indagar sobre las necesidades (capacitación, acompañamiento, apoyo, entre otros)
6. Conocer el cierre de brechas
7. Generar espacios de motivación, confianza, seguridad y comunicación
8. Ayudar a desaprender hábitos improductivos

REALIMENTACIÓN

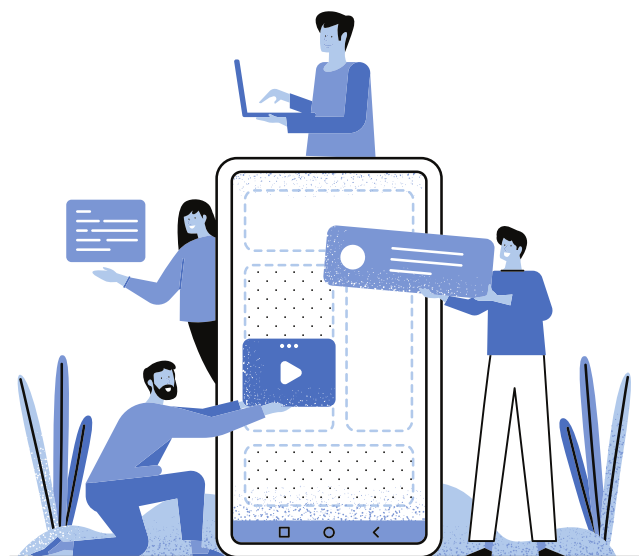
En términos generales la **realimentación se enfoca en:**

- Rescatar lo positivo de la persona (conductas, actitudes, valores, comportamientos)
- Establecer y comunicar con empatía las áreas de mejora y proponer planes para su modificación
- Generar una reflexión en torno al cumplimiento de las tareas asignadas y los objetivos propuestos a modificar conductas y actitudes, por lo que, no debe focalizarse en rasgos de personalidad
- Evitar que el proceso entre en juicios infundados y en prejuicios



PLAN DE MEJORA

El Plan de Mejora tiene como objetivo primordial detectar los procesos, situaciones y actitudes que pueden estar afectando el desempeño de la persona trabajadora, se inicia con una construcción que efectúan las personas involucradas en el proceso de Gestión del desempeño, se debe de analizar las áreas de mejora, para concretar acciones que puedan visualizarse dentro de un marco realista, propositivo, que incorpore las personas responsables y los tiempos establecidos.

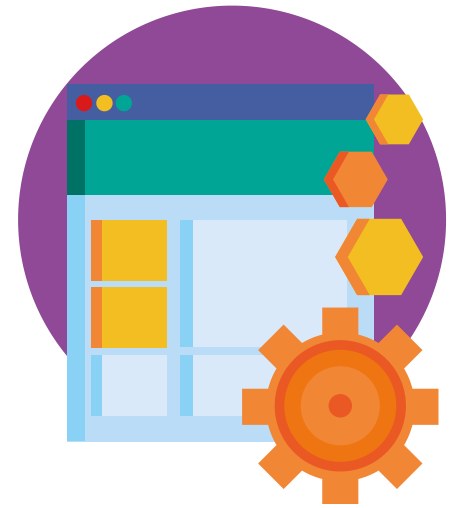


PLAN DE MEJORA

Concepto de Plan de Mejora

Se entenderá el plan de mejora como el “conjunto de **acciones** planeadas, organizadas, integradas y sistematizadas para obtener cambios, y mejoras de procedimientos en la organización” (Gisbert, Pérez y Proaño, 2017, p. 51)

Como lo mencionan Gisbert, Pérez y Proaño (2017), la construcción de un plan de mejora debe de enfocarse en las situaciones que se detectan que están afectando la dinámica del trabajo de las personas involucradas. El Plan de Mejora debe iniciar definiendo los compromisos entre ambas partes, esto permite disminuir las brechas de desempeño entre lo esperado y lo obtenido.



PLAN DE MEJORA

A continuación, se presentan algunas claves para tomar en cuenta al momento de construir planes de mejora:

Claves al construir planes de mejora	
Elemento	Descripción
<ul style="list-style-type: none"> • Concretar objetivos 	Definen el resultado que se busca alcanzar (especificar)
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las áreas de mejora previamente priorizadas 	La priorización se basa en los objetivos, posibilidad de ejecución y obtención de los recursos para implementarlos, así como impacto (relevancia, factibilidad, efectividad)
<ul style="list-style-type: none"> • Definir metas 	Representan el cambio deseado en un plazo determinado
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar actividades 	Acciones que se llevaran a cabo para resolver
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer responsables 	Personas o personas que van a ejecutar la o las acciones
<ul style="list-style-type: none"> • Observar la capacidad de ejecución 	Recursos que se van a necesitar (materiales, humanos, financieros, tecnológicos, ...)
<ul style="list-style-type: none"> • Consensuar los indicadores 	Parámetros (cualitativos o cuantitativos) para determinar el logro de la meta u objetivos
<ul style="list-style-type: none"> • Indicar los productos 	Resultados concretos a alcanzar
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer fecha de inicio/fin 	Marco de tiempo para la ejecución
<ul style="list-style-type: none"> • Acordar los medios de verificación 	Documentos, sistemas, etcétera

Cuadro 1. Claves al construir planes de mejora (adaptación a partir de Ministerio de Planificación Pública, 2017)

PLAN DE MEJORA

Las acciones en los planes de mejora deben ser:

- Consensuadas: Las acciones a ejecutar deben ser debatidas y consensuadas entre las personas involucradas
- Coherentes: Las acciones a ejecutar deben ser coherentes con las mejoras identificadas en el proceso de evaluación y los objetivos que se pretenden lograr
- Realistas: Las acciones deben ser viables para poder realizarlas
- Flexibles: Las acciones deben ser susceptibles de ser modificadas por imprevistos internos



Ejemplos de realimentación y
plan de mejora:

Evaluación de jefatura a persona trabajadora

**Realimentación:**

En cuanto a los **puntos positivos** acerca del desempeño de la funcionaria, se pueden mencionar los siguientes:

1. Es una persona muy receptiva, la mayor parte del tiempo los comentarios u observaciones que se le hagan son recibidos adecuadamente.
2. Disposición de colaborar ya sea dentro o fuera de su horario laboral.
3. La compañera brinda un servicio cordial y trato adecuado a los usuarios, ya sean compañeros, estudiantes o público en general

En cuanto a los **puntos de mejora**, se pueden mencionar los siguientes:

1. Es necesario una administración más adecuada del tiempo, pues para ciertos trámites urgentes, requiere más tiempo del recomendado o esperado. Cabe indicar que la demanda del puesto, corresponde a las funciones propias del puesto, por lo tanto, no es posible que las funciones y necesidades del puesto se ajusten a la manera de trabajo del funcionario.
2. Es importantísimo tener presentes los cronogramas establecidos ya sea a nivel interno o institucional, para tener presentes las fechas importantes de trámites, esto para que se lleve ese control y seguimiento adecuado, sin necesidad de que ya sea la Jefatura Administrativa, la señora Decana o algún docente o estudiante lo recuerden

Ejemplos de realimentación y plan de mejora:

Evaluación de jefatura a persona trabajadora



Plan de mejora:

Administración más adecuada del tiempo:

1. Utilizar un planificador y llevar el control del tiempo que le toma atender cada trámite.
2. Optar por algún tipo de capacitación y de esta manera coordinar lo que corresponda.
3. Incluir un planificador las fechas de los trámites relacionados con el puesto, de manera que le dé seguimiento a los trámites y procesos, sin necesidad de esperar recibir instrucciones por parte de la Jefatura
4. Llevar control ya sea digital o en un cuaderno de los trámites pendientes, para disponer con mayor facilidad de todo lo pendiente. Es importante garantizar que la Jefatura Administrativa tenga acceso a esta información.

Plazo:

Durante todo el año, se hará una reunión de seguimiento en 6 meses para revisar avances y hacer los ajustes necesarios

Responsables:

Personas trabajadora y jefatura



Ejemplos de realimentación y plan de mejora:

Evaluación de persona trabajadora a jefatura

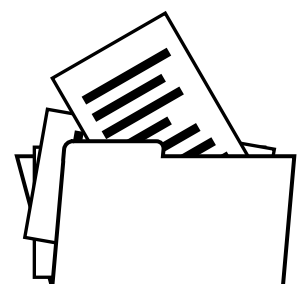
Realimentación:

Puntos fuertes:

1. En cuanto a la Jefatura Administrativa ha mejorado mucho en la comunicación y ha tenido un acercamiento importante en cuanto a temas laborales.
2. En cuanto a la señora directora, es una persona muy accesible, muy respetuosa y se puede decir que en mayoría de los trámites enviados para visto bueno han sido atendido con prontitud en la mayoría de las ocasiones.

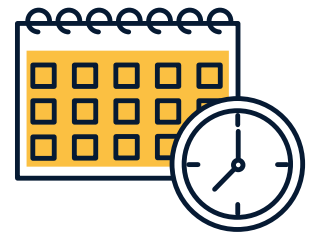
Puntos Mejora:

1. En algunas ocasiones se ha tenido que enviar la información en reiteradas ocasiones porque no se recibe una respuesta, principalmente porque son trámites con plazos previamente establecidos



Ejemplos de realimentación y plan de mejora:

Evaluación de persona trabajadora a jefatura



Plan de mejora:

1. Se sugiere que la señora directora establezca un horario para la atención de solicitudes del personal administrativo quienes tenemos a cargo los trámites estudiantiles, para de esta manera evitar retraso

Plazo:

Durante todo el año, se hará una reunión de seguimiento en 6 meses para revisar avances y hacer los ajustes necesarios

Responsables:

Jefatura



ORH

Oficina de
Recursos Humanos

Realimentación y Planes de mejora

SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Contactos

Adriana Aguilar Badilla

Coordinadora

2511-1048

Yorling Ávila Ávila

2511-1073

German Alfaro Espinoza

2511-1052

Vanessa Angulo Sandoval

2511-5094

Marcos Scott Zúñiga

2511-1129



Referencias bibliográficas

Gisbert, V., Pérez, E. y Proaño, D. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. *3C Empresa (Edición especial)*, 50-56. DOI: <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.50-56>

Ministerio de Planificación Pública (2017). *Guía para la elaboración de implementación del plan de mejora institucional*. Santo Domingo, República Dominicana. <https://biblioteca.fedomu.org.do/wp-content/uploads/2020/08/09.-Guia-Plan-de-Mejora-Institucional.pdf>

Recuperado:

<https://www.canva.com/design/DAEtTrbAaPQ/VS4-d8wM6wLSpJ6TrTT4YQ>