

ESTADO LIBRE ASOCIADO DE PUERTO RICO  
COMISIÓN INDUSTRIAL DE PUERTO RICO



MANUAL DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL  
DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS Y EMPLEADAS  
DE LA COMISION INDUSTRIAL DE PUERTO RICO

ESTADO LIBRE ASOCIADO DE PUERTO RICO  
Comisión Industrial de Puerto Rico

MANUAL DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LAS  
EMPLEADAS Y EMPLEADOS DE LA COMISION INDUSTRIAL  
DE PUERTO RICO

Tabla de Contenido		Página
I.	INTRODUCCIÓN	2
II.	BASE LEGAL	3
III.	APLICABILIDAD	4
IV.	DEFINICIÓN DE TERMINOS	4
V.	OBJETIVOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN	6
VI.	USOS DEL SISTEMA DE EVALUACION	8
VII.	DESCRIPCION DEL SISTEMA	8
VIII.	ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA	10
IX.	EVALUACION ANUAL	11
	A. Entrevista Inicial	12
	B. Evaluación Preliminar	14
	C. Evaluación Final	16
	D. Período Probatorio	17
	E. Evaluación de Gerente, Supervisoras y Supervisores	18
X.	APELACIÓN ANTE EL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS Y ANTE EL NEGOCIADO DE CONCILIACION Y ARBITRAJE	19
XI.	PLAN DE ACCIÓN	20
XII.	DOCUMENTOS, CONSERVACIÓN Y DISPOSICIÓN DEL EXPEDIENTE DE EVALUACIÓN	23
XIII.	REVISIÓN Y ENMIENDA	24
XIV.	DEROGACIÓN	24
XV.	SALVEDAD	25
XVI.	VIGENCIA	25

ESTADO LIBRE ASOCIADO DE PUERTO RICO  
Comisión Industrial de Puerto Rico

MANUAL DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LAS  
EMPLEADAS Y EMPLEADOS DE LA COMISION INDUSTRIAL  
DE PUERTO RICO

I. INTRODUCCIÓN

El sistema de mérito en el servicio público requiere que los más aptos sean los que sirvan al gobierno. Requiere además, que toda empleada y empleado sea seleccionado, adiestrado, ascendido, tratado y retenido en el empleo, en consideración a su capacidad y actitudes éticas hacia el servicio que viene obligado a prestar.

El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) evaluará la capacidad, actitud, la excelencia, eficiencia, productividad y rendimiento de la empleada o empleado, desde su ingreso en el servicio público hasta que cesa en sus funciones por cualquier causa. El SED persigue trazar objetivos específicos, uniformes y de equidad que sirvan de guía a quien evalúa. Este es un proceso dual, en el cual deben mantenerse íntimamente relacionados los objetivos de la Comisión y de las empleadas y empleados de manera que ambos alcancen sus metas.

El proceso, que con la aprobación de este Manual se establece, tiene el propósito de garantizar la seguridad en el empleo de aquellas empleadas y empleados de carrera, que satisfagan los criterios de productividad, eficiencia, orden y disciplina que garanticen su retención en el servicio público conforme a los objetivos trazados.

Los objetivos que pretende alcanzar la Comisión, de su recurso humano, son el mérito, la excelencia, la idoneidad y la igualdad. Garantizar los derechos de

nuestros recursos humanos y de la clientela a la cual servimos. Propiciar una sana administración mediante una actitud ética de honradez, pulcritud y diligencia en el servicio, motivando hacia una participación activa y ordenada en los procesos administrativos y operacionales de la Comisión.

El SED tiene el propósito de alcanzar objetivos definidos mediante el establecimiento e implantación de un proceso que aplique de forma continua, creíble, confiable y uniforme, dirigido al desarrollo de la empleada y empleado. Se implanta, para determinar los niveles reales de excelencia que justifiquen las oportunidades de desarrollo de la empleada y empleado, para que alcance los resultados esperados.

## II. BASE LEGAL

Este Manual de Sistema de Evaluación del Desempeño para las empleadas y empleados de la Comisión Industrial de Puerto Rico (en adelante Manual), tiene base legal en el Artículo 6 de la Ley Núm. 45 de 18 de abril de 1935, según enmendada, *Ley del Sistema de Compensaciones por Accidentes del Trabajo*. El referido Artículo faculta a la Presidenta o Presidente de la Comisión para reclutar, nombrar, ascender, trasladar, descender, adiestrar y retener a las empleadas y empleados de la Comisión sujeto al cumplimiento del principio de mérito y de conformidad a las reglas que a ese fin adopte. Igualmente, en el apartado 2 de la Sección 6.6 de la Ley Núm. 184 de 3 de agosto de 2004, según enmendada, designada como *Ley para la Administración de los Recursos Humanos en el Servicio Público*, sección que por estar contenida dentro de la disposición a la Retención, área esencial al principio de mérito, es de aplicación a la Comisión. En atención a las áreas esenciales del principio de mérito garantizaremos que toda persona sea seleccionada, nombrada, adiestrada, ascendida y retenida en su

empleo, en consideración al mérito y su capacidad, sin discrimen por razones de raza, color, sexo, nacimiento, edad, origen, condición social, ni ideas políticas o religiosas.

### III. APLICABILIDAD

El contenido de este Manual será aplicable a todas y todos los empleados de carrera, en período probatorio y transitorios de la Comisión, excepto en aquellas áreas que según establecido por el Convenio Colectivo puedan estar en contravención con lo establecido en este Manual.

### IV. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Los siguientes términos tendrán el significado que a continuación se señalan:

1. **Ciclo de Evaluación:** Período de tiempo que comprende el proceso de evaluación de las empleadas y empleados de la Comisión, la cual se realizará anualmente conforme al itinerario establecido.
2. **Comisión:** Comisión Industrial de Puerto Rico creada por la Ley Núm. 45 de 18 de abril de 1935, según enmendada, designada como *Ley del Sistema de Compensaciones por Accidentes del Trabajo*.
3. **Desempeño:** Método o estilo de realizar las tareas esenciales y marginales asignadas al puesto.
4. **Directora o Director:** Director o Directora del Área de Recursos Humanos y Asuntos Laborales de la Comisión o Director o Directora de la Oficina, según sea utilizado.
5. **Entrevista Inicial:** Etapa inicial del proceso de evaluación. Orientación a la empleada o empleado del proceso de evaluación, de cómo se evaluarán sus tareas y los criterios de conducta y disciplina.
6. **Evaluación Preliminar:** Proceso de evaluación que se lleva a cabo

durante los primeros seis (6) meses del ciclo de evaluación.

7. **Evaluación Anual:** Ultima etapa del ciclo de evaluación. Se efectúa anualmente con el propósito de informar a la empleada o empleado, del resultado de su desempeño del periodo evaluado y de los factores que tiene que mejorar o mantener.
8. **Evaluación del Desempeño de la Empleada o Empleado:** Proceso mediante el cual se valoriza el desempeño, criterios y objetivos de la empleada o empleado. Es una función administrativa que comprende pasar juicio sobre el desempeño de la empleada o empleado, con referencia a los criterios y objetivos previamente establecidos.
9. **Manual:** Manual del Sistema de Evaluación de Desempeño de Empleadas y Empleados de la Comisión Industrial de Puerto Rico, aquí adoptado.
10. **Sistema de Evaluación:** Proceso que forma parte de la administración del personal, mediante el cual la Comisión formalmente obtiene información válida y relevante sobre la calidad del desempeño de las empleadas y empleados para la toma de decisiones.
11. **Tarea esencial:** Actividad de trabajo que viene obligada a desempeñar la empleada o empleado nombrado, por ser parte inherente de las funciones del puesto.
12. **Tarea marginal:** Actividad de trabajo que viene obligado a desempeñar la empleada o empleado, siempre que le sea requerido por ser parte de las funciones del puesto.
13. **Presidenta o Presidente:** Presidenta o Presidente de la Comisión,

quien a su vez es la Autoridad Nominadora de la misma.

14. **Supervisora o Supervisor:** Todo funcionario de la Comisión que tenga como función principal la supervisión de una o más empleadas o empleados de la Comisión, quien coordina conjuntamente con el Director, la administración del Sistema de Evaluación del Desempeño.
15. **Valoración del Desempeño:** Valor dado al rendimiento de la empleada o empleado, en cada tarea y factor establecido en la evaluación del desempeño; los mismos están clasificados en cuatro criterios: Excede el desempeño esperado, cumple el desempeño esperado, logra parcialmente el desempeño esperado y no logra el desempeño esperado.

## **V. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN**

El Sistema de Evaluación persigue los siguientes objetivos:

1. Garantizar que la empleada o empleado, cuente con la capacidad para desempeñar los deberes y responsabilidades de las tareas esenciales y marginales del puesto al que ha sido nombrado.
2. Verificar que la empleada o empleado satisfaga los criterios de productividad, eficiencia, hábitos, actitudes, orden y disciplina que lo hagan meritorio de continuar en el servicio público.
3. Proveer información objetiva y confiable sobre el desempeño de las tareas de las empleadas y empleados, en sus respectivos puestos, lo que se utilizará como base para la planificación, desarrollo y asignación de los trabajos y para las transacciones de personal correspondientes.
4. Fomentar el uso de la jornada regular de trabajo para realizar las

tareas del puesto con agilidad, eficiencia y excelencia.

5. Motivar a las empleadas y empleados a participar activamente en los procesos administrativos.
6. Propender que la empleada o empleado, cuente con los conocimientos necesarios para realizar sus tareas de forma ética.
7. Promover el desarrollo de planes de acción con el propósito de:
  - a. mejorar la efectividad, productividad y excelencia de las empleadas y empleados, en el desempeño de los deberes y responsabilidades del puesto ocupado y como servidores públicos;
  - b. promover el intercambio de empleadas y empleados, dentro de niveles similares de clasificación para mejorar el desempeño;
  - c. efectuar los cambios estructurales, operacionales y organizacionales que contribuyan a mejorar el funcionamiento operacional de la Comisión.
8. Adiestrar a la empleada y empleado para que logre alcanzar la más alta valorización esperada.
9. Proveer a las empleadas y empleados información sobre:
  - a. las impresiones sobre su desempeño;
  - b. tareas realizadas conforme al resultado esperado, áreas que necesitan mejorar y la forma en que se puede lograr;
  - c. desarrollo de conocimiento, destrezas, habilidades y actitudes.
10. Fortalecer las relaciones interpersonales entre todo el personal de la Comisión y de éstos con los clientes y visitantes de ésta.
11. Establecer bases efectivas y confiables para llevar a cabo o mejorar

la evaluación del desempeño de la empleada o empleado, a fin con la misión de la Comisión.

## **VI. USOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN**

El resultado de la evaluación se tomará en consideración para la toma de decisiones sobre:

1. Transacciones de personal relacionadas con selección, retención, ascensos, traslados, reubicación, aumentos de sueldos, pasos por méritos, reconocimientos y acciones disciplinarias.
2. Participación en los programas de adiestramiento, becas y licencias.
3. Establecimiento de programas de capacitación, adiestramiento y desarrollo de talentos y destrezas.
4. Efectividad de las relaciones interpersonales entre el recurso humano;
5. Participación del personal en los procesos de toma de decisiones.
6. Garantizar la paz laboral mediante un clima ético, confiable y de respeto entre todas las empleadas y empleados, independiente de los niveles de supervisión.
7. Actualizar la Hoja de Deberes del Puesto.
8. Establecer el orden correlativo de las cesantías y la prioridad para reemplazo de empleadas y empleados cesanteados, debido a eliminación de puestos por falta de fondos o trabajo.

## **VII. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA**

El SED es un instrumento útil y de justicia a la empleada y empleado, en la toma de decisiones basadas en el desempeño de sus funciones.

Es un proceso continuo, mediante el cual se mide la percepción que la empleada o el empleado, tiene del desempeño de sus funciones con la forma que se espera

que lo realice. El proceso requiere de la participación efectiva y objetiva del supervisor. Ambos deben conocer de manera clara y precisa, los criterios de evaluación, objetivos y el método de valorarlos. El Sistema permite a la empleada o empleado conocer sobre qué bases será evaluado, eliminando así la posibilidad de apreciaciones subjetivas fundamentadas en criterios no conocidos ni discutidos con previamente.

La planificación e implantación del proceso, es un requisito esencial para la efectividad del Sistema de Evaluación. Será responsabilidad de la Comisión informar y orientar a todo el personal del Sistema adoptado, motivando la más amplia participación en todas las etapas de planificación, implantación, administración y revisión.

El SED es de aplicación, a las empleadas y empleados en el servicio de carrera de la Comisión. Es un sistema de evaluación continuo, que se inicia con la evaluación de la empleada o empleado, durante el periodo probatorio, y culmina cuando cesa en sus funciones en la Comisión, por cualquier causa. El SED es esencialmente uno de enseñanza, aprendizaje y desarrollo, que tiene como meta la valoración del desempeño para tomar las acciones correspondientes en las transacciones de Recursos Humanos.

Durante el período probatorio, el Sistema de Evaluación tiene como meta comprobar que la empleada o empleado, está capacitado para desempeñar las funciones esenciales y marginales del puesto al cual fue nombrado. Una vez transcurrido el periodo probatorio, con el Sistema de Evaluación, se verifica que la empleada o empleado, satisface los criterios de productividad, eficiencia, hábitos, actitudes, orden y disciplina que lo hagan merecedor de permanecer en el servicio público.

Establece un método científico confiable de evaluar el desempeño y cumplimiento eficaz con la función operacional de la Comisión.

### **VIII. ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

El Sistema de Evaluación del Desempeño, será administrado y coordinado por el Director de Recursos Humanos y Asuntos Laborales de la Comisión, quien contará con la colaboración del personal necesario para la implantación del mismo. El Director nombrará una Coordinadora o Coordinador de la División de Desarrollo Organizacional para administrar el SED.

La Coordinadora o Coordinador tendrá, entre otros deberes, los siguientes:

1. Ofrecer adiestramientos y asesoramiento a las supervisoras y supervisores, sobre el proceso de evaluación y sobre cualquier aspecto del Sistema de Evaluación.
2. Llevar el calendario de evaluaciones y notificar a las supervisoras y supervisores, para que éstos realicen las evaluaciones conforme al itinerario, con no menos de una (1) semana de antelación a la fecha de inicio del ciclo de evaluación.
3. Dar seguimiento a los evaluadores.
4. Recibir y analizar los formularios de evaluación, para rendir un informe en el cual haga constar los hallazgos y un resumen de los datos más relevantes de la evaluación, e incluir sus recomendaciones al Director del Área de Recursos Humanos y Asuntos Laborales.
5. Dar seguimiento al Plan de Acción, informando al Director de cualquier aspecto del mismo que no esté conforme con el cumplimiento.

6. Redactar todo informe que sea requerido por el Director.
7. Evaluar el funcionamiento del SED.
8. Coordinar con las supervisoras y supervisores los adiestramientos de capacitación y desarrollo de destrezas necesarias y todas aquellas otras actividades para la implantación de los planes de acción.
9. Coordinar la reproducción de los formularios, guías y todo otro material necesario para que se efectúe la evaluación de la empleada o empleado, por la supervisora o supervisor.
10. Coordinar la revisión del Manual y los formularios de evaluación cada vez que sea necesario.
11. Realizar aquellas funciones que le sean requeridas por el Director.

#### **IX. EVALUACION ANUAL DE EMPLEADAS Y EMPLEADOS REGULARES DE CARRERA**

El ciclo de evaluación comprende un período de un año. Este ciclo se divide en dos (2) etapas de seis (6) meses de duración cada una. Para las empleadas y empleados, que han aprobado su período probatorio satisfactoriamente en la Comisión, el ciclo de evaluación comenzará a partir de la fecha de aprobación del período probatorio durante el primer año de servicio. De aquí en adelante, el ciclo de evaluación equivaldrá al año de aniversario de la empleada o empleado en la Comisión, según su fecha de empleo. Para las empleadas o empleados de carrera que ingresan a la Comisión, sin aplicarle período probatorio, el ciclo de evaluación comenzará a la fecha en que llegan a la Comisión y así sucesivamente cada año, hasta el cese de sus funciones en la Comisión, por cualquier causa.

Si una empleada o empleado, ha trabajado en áreas distintas durante el ciclo de evaluación, cada supervisora o supervisor completará y discutirá con la empleada o

empleado, los resultados de la evaluación por el tiempo que trabajó bajo su supervisión en el momento que se realice el cambio.

#### **A. Primera Etapa - Entrevista Inicial**

Esta es la etapa más importante del proceso de evaluación. Confirmamos que la empleada o empleado, entiende a cabalidad cómo tiene que realizar su trabajo y la conducta que tiene que mantener en la Comisión, para cumplir con la misión y objetivos de la Agencia. Esta etapa aplica a todas y todos los empleados, cuando ingresan a la Comisión, o cuando por resultado de la evolución de funciones o por otro motivo cambian sus funciones. En esta etapa, la supervisora o supervisor, se reunirá con el empleado para orientarlo del proceso de evaluación del desempeño.

Al iniciar la entrevista formalmente, la supervisora o supervisor, asumirá en todo momento una posición de orientador y consultor tratando siempre de ubicarse dentro del mundo de la empleada o empleado con todos los factores individuales, tratándole con respeto, consideración y profesionalismo.

La supervisora o supervisor, tendrá que estar preparado para contestar preguntas o aclarar dudas de la empleada o empleado, sobre el procedimiento a seguir en la evaluación, así como de los formularios para llevar a cabo las entrevistas de evaluación y evaluación final. Confirmará que entiende todo el proceso. Deberá tener presente que mientras mejor orientada e informada esté la empleada o empleado más seguro, confiado y preparado se sentirá para la evaluación.

Incluirá en la entrevista inicial, una explicación del mecanismo de evaluación y explicará cada etapa del proceso, incluyendo el derecho a apelar los resultados de la evaluación en caso de no estar de acuerdo con la misma. Le explicará que tendrá la oportunidad para efectuar sus comentarios al final del proceso en el mismo formulario. La supervisora o supervisor, enfatizará en la discusión de los

siguientes aspectos:

1. Revisar las tareas y funciones del puesto, las tareas esenciales y marginales del puesto por las que será evaluada la empleada o empleado, a la luz de la misión de la Comisión y objetivos de la oficina, división o sección.
2. Una vez discutidas las tareas y funciones del puesto, se inicialará esta parte por la empleada o empleado y la supervisora o supervisor, como discutida y revisada. Lo anterior, solo tiene el alcance de certificar que se discutió y revisó con su supervisora o supervisor la información contenida en el formulario. Se entregará copia a la empleada o empleado, una vez inicialado por ambos.
3. En caso que la empleada o empleado, no estuviera de acuerdo con las tareas, podrá solicitar la intervención del Director de Recursos Humanos y Asuntos Laborales, quien luego de analizar los planteamientos de ambos, emitirá una determinación final. La determinación del Director será la base para el contenido de la Parte A (Tareas y Funciones del Puesto).
4. Examinarán los formularios que serán utilizados para el proceso de evaluación.
5. Discutirán aquellos criterios que le apliquen a la empleada o empleado, según determinado por el Area de Recursos Humanos, y los niveles de desempeño de acuerdo a como están establecidos en el formulario de evaluación; (4) Excede el Desempeño Esperado, (3) Cumple el Desempeño Esperado, (2) Logra Parcialmente el Desempeño Esperado, (1) No Logra el Desempeño Esperado.
6. La supervisora o supervisor orientará a la empleada o empleado, sobre los criterios generales de comportamiento y disciplina y sus respectivas definiciones y niveles de ejecución que se esperan. Copia de este formulario

se entregará a la empleada o empleado, luego de firmarse por ambos.

7. Le Informará que llevará un registro de datos o sucesos significativos con la información o documentos que sean necesarios para justificar la evaluación.

8. Una vez la supervisora o supervisor, se asegure que la empleada o empleado, entendió cómo se llevará a cabo todo el proceso de evaluación, le comunicará la fecha en que se discutirá la evaluación preliminar.

9. En ambas fases de evaluación, tanto en la preliminar como en la final, la supervisora o supervisor, le notificará a la empleada o empleado, con por lo menos cinco (5) días laborables de anticipación, la fecha, hora y lugar donde se llevará a cabo la entrevista y se asegurará que la misma se realice en un ambiente cordial, privado y libre de interrupciones.

10. Todos los documentos deberán tener los nombres de los meses escritos en letras. Ejemplo: 16/ago./05.

11. La supervisora o supervisor, hará entrega de todos los formularios de evaluación y copia del Manual del Sistema de Evaluación del Desempeño de Empleadas y Empleados de la Comisión Industrial de Puerto Rico, vigente.

### **B. Segunda Etapa – Evaluación Preliminar**

La supervisora o supervisor, conjuntamente con la empleada o empleado, irá sobre cada una de las tareas y criterios generales que se han de utilizar en la evaluación, explicándolos en detalle y aclarando cualquier duda que pueda tener la empleada o empleado. Es importante que la empleada o empleado, tenga claro cómo se está evaluando; por tal razón la supervisora o supervisor, debe hacer referencia a las reglas de asistencia, reglas y normas de comportamiento y otras leyes aplicables a las empleadas y empleados de la Comisión. Además, podrá utilizar otros mecanismos de supervisión tales como: Informes de trabajo, auditorías, reuniones

periódicas, comunicaciones escritas, informes de producción, controles e informes de asistencia.

En esta etapa será necesario que la supervisora o supervisor, ejerza una observación continua y juiciosa de aquellos incidentes importantes que le provean información, de propio conocimiento, sobre el desempeño de la empleada o empleado. Estas observaciones se anotarán en el formulario.

La supervisora o supervisor, llenará la evaluación de la empleada o empleado, tomando en cuenta la ejecutoria de los seis (6) meses pasados y posteriores a la Primera Etapa. Se reunirán para llevar a cabo la discusión de la evaluación preliminar en la fecha y hora acordada, de la siguiente manera:

1. La supervisora o supervisor señalará a la empleada o empleado, todo desempeño que merezca reconocimiento así como aquellas acciones que ameriten corrección. En caso de ser necesario, presentará un informe oral o escrito sobre las observaciones, le informará la naturaleza y contenido de la acción.
2. La supervisora o supervisor establecerá un plan de desarrollo para el mejoramiento de las actividades que hayan tenido puntuaciones bajas.
3. Como complemento de la evaluación de la empleada o empleado, en el desempeño de las tareas del puesto, el sistema de evaluación provee para la evaluación de sus actitudes y comportamiento en el desempeño de tales tareas. Este juicio evaluativo será canalizado por la supervisora o supervisor, a través de los criterios generales que se establecen en la evaluación.
4. La supervisora o supervisor y la empleada o empleado certificarán, con su firma, que se discutieron los resultados de la evaluación preliminar y los

acuerdos de las áreas a mejorar, si alguna.

5. La supervisora o supervisor, entregará a la empleada o empleado copia del Formulario de Evaluación del Desempeño, si lo solicita. Conservando el original del documento para su registro.

### **C. Tercera Etapa - Evaluación Final**

En esta etapa se resumirá el juicio de la supervisora o supervisor sobre los resultados de la evaluación de la empleada o empleado, tanto en la fase de desempeño de las tareas como en la de los Criterios Generales. Se presenta una descripción detallada de la valoración del desempeño.

Se considera toda la información recopilada durante la segunda etapa y se revisan las áreas que tenía que mejorar. Se llevará a cabo el proceso de evaluación del segundo ciclo de evaluación de la siguiente manera, la supervisora o supervisor:

1. Ubicará la medida de logro alcanzada por la empleada o empleado (del 4 al 1) en la columna de valoración, utilizando la descripción de valoración incluida en el Formulario.

2. Luego de asignado el valor para cada criterio, procederá a sumar éstos en cada columna y el resultado de la suma de estos valores se dividirá por el total de los criterios evaluados. El resultado se anotará en el espacio de Evaluación Global.

3. Se reunirá con el empleado para informarle la valoración de su desempeño por cada uno de los criterios establecidos en la evaluación.

4. Comentaré sobre el desempeño logrado en cada deber o tarea de la empleada o empleado.

5. Ambos revisarán los resultados y harán los ajustes que sean necesarios.

6. Determinará la evaluación global del desempeño sumando las valoraciones asignadas a cada criterio y dividiendo el resultado entre el total de los criterios evaluados (suma de los valores ÷ total de criterios = valoración total) Ejemplo: Si la totalidad de los criterios es once (11) y la suma de los valores es 31, la evaluación global es 2.81 ( $31 \div 11 = 2.81$ )  
Evaluación Global = Logra Parcialmente el Desempeño Esperado.

7. Pasa a señalar las áreas de fortaleza y áreas de mejoramiento de la empleada o empleado. Pasará inmediatamente al Plan de Acción.

8. La supervisora o supervisor y la empleada o empleado certificarán, con su firma, que discutieron los resultados de la Evaluación Final y los acuerdos de las áreas de mejora.

8. Le explicará a la empleada o empleado que de no estar de acuerdo con los resultados de la evaluación, tendrá derecho a solicitar reconsideración y revisión de los mismos, según establecido.

9. Envió los originales al Area de Recursos Humanos, retendrá una copia del Formulario y entregará una copia a la empleada o empleado.

9. La Coordinadora o Coordinador de Desarrollo Organizacional, de encontrar algún error en la Evaluación del Desempeño, notificará a la supervisora o supervisor de la Unidad, dentro de los diez (10) días de haberlo recibido. Esto lo indicará en la Evaluación en el espacio provisto para ello.

#### **D. Período Probatorio**

Todo proceso de evaluación contará con tres (3) etapas. Comenzando con una entrevista inicial, la evaluación preliminar y la evaluación final o conclusión de la evaluación. Se utilizarán las mismas etapas de la

evaluación anual pero dentro del período probatorio. La evaluación preliminar se realizará en la mitad del tiempo del período probatorio establecido para la clase. La evaluación durante período probatorio, tendrá una duración equivalente al término establecido para el período probatorio de la clase. Comenzará el primer día en que la empleada o empleado ingresa al área asignada de trabajo, iniciándose con la entrevista y culminando con la entrevista final con por lo menos con diez (10) días de antelación, a la fecha cierta señalada para la finalización del período probatorio establecido para la clase, El período probatorio nunca será menor de tres (3) meses ni mayor de un (1) año. En el período probatorio, es necesaria la certificación de la Presidenta o Presidente, para efectuar cambio de estatus de probatorio a empleada o empleado de carrera, en la Comisión Industrial de Puerto Rico.

#### **E. Evaluación de Gerentes, Supervisoras y Supervisores de Carrera**

Para los gerentes, supervisoras y supervisores de carrera el ciclo de evaluación comenzará a partir de la fecha de ingreso a la Comisión y así sucesivamente cada año, hasta el cese de sus funciones en la Comisión por cualquier causa.

Las etapas de evaluación, tendrán el mismo proceso que la del período probatorio, de ser una empleada o empleado de nuevo ingreso en el servicio público o de la evaluación anual siempre que sea con status de carrera en el servicio público.

Se valorizará el desempeño de los gerenciales, supervisoras y supervisores, con la escala establecida para toda y todo empleado de la Comisión.

Los formularios serán firmados por la Directora o Director de la Oficina

correspondiente y el gerente, supervisora o supervisor evaluado. Tendrán los mismos derechos que los demás empleados a apelar ante el Director de Recursos Humanos y Asuntos Laborales el resultado de la evaluación. De prevalecer el mismo resultado podrán apelar ante la Presidenta o Presidente de la Comisión. La determinación final, de la Presidenta o Presidente será emitida por escrito.

**X. APELACIÓN ANTE LA DIRECTORA O DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS Y ASUNTOS LABORALES Y ANTE EL NEGOCIADO DE CONCILIACION Y ARBITRAJE**

En todo caso que la empleada o empleado no esté conforme con los resultados de la evaluación podrá:

- a. firmar - sin que constituya que acepta los resultados de la misma o afecte su derecho a solicitar una apelación dentro del término establecido más adelante.
- b. no firmar - en cuyo caso tampoco se afectará su derecho a solicitar apelación ni de hacer comentarios. En esta situación, la supervisora o supervisor deberá hacer constar en el mismo formulario que la empleada o empleado rehusó firmar la evaluación.

Toda empleada o empleado que no esté conforme con el resultado de la evaluación podrá solicitar, por escrito, una reconsideración a la Directora o Director de Recursos Humanos dentro del término de diez (10) días laborales, contados a partir de la fecha de entrega del resultado final de la evaluación.

De prevalecer el mismo resultado, la empleada o empleado miembro de la Unidad Apropiaada tendrá derecho a apelar ante el Negociado de Conciliación y Arbitraje, dentro de los diez (10) días de notificación del resultado de la reconsideración. El

gerente o supervisor podrá apelar dentro de los diez (10) días de notificación del resultado de la reconsideración al Comité de Apelaciones de Asuntos Gerenciales.

## **XI. PLAN DE ACCIÓN**

### **1. Implantación del Plan de Acción**

a. El Plan de Acción es una descripción de aquellas actividades que deben realizarse para reconocer y premiar desempeño, ideas, iniciativas y otras actuaciones meritorias, así como para corregir o mejorar el rendimiento de las empleadas o empleados, su comportamiento o actitudes. El mismo será el producto del esfuerzo conjunto de la supervisora o supervisor y de la empleada o empleado, luego que ambos hayan examinado y discutido los resultados de la evaluación.

b. De entender que existen asuntos personales que se considere que están afectando el rendimiento, se discutirán dentro de un marco de respeto, de consideración y de confidencialidad, siempre con el único propósito de ofrecerle las alternativas y las ayudas necesarias. Entre las alternativas, podrá referirse al Programa de Ayuda al Empleado (PAE). La implantación de este Plan de Acción podrá establecerse a iniciativa o sugerencia de la empleada o empleado.

c. Para facilitar el ordenamiento de las actividades a desarrollarse dentro del Plan de Acción, éstas se clasifican en las siguientes áreas: Área de Fortaleza y Área de Mejoramiento.

d. El área de Fortaleza se reserva para aquella acción encaminada a recompensar a la empleada o empleado por su desempeño, así como para distinguirlo por sus esfuerzos, ideas, dedicación y otras actuaciones meritorias. Como por ejemplo:

- (1) Recomendaciones para aumentos de sueldo dentro del grado.
- (2) Cartas de felicitación u otros documentos.
- (3) Recomendaciones para premios y reconocimientos tales como: Premio Manuel A. Pérez, Mejoras Administrativas o Pasos por Méritos o Bonificación en el Sueldo.
- (4) Reconocer a la empleada o empleado: En reuniones donde participen sus compañeras y compañeros de trabajo, por medio de comunicaciones escritas a todo el personal, por medio de reseñas en publicaciones internas y en tabloneros de avisos.

e. El Área de Mejoramiento recoge aquellas actividades encaminadas a robustecer los conocimientos, destrezas, actitudes y habilidades de la empleada y empleado para ayudarlo a un mejor desempeño de sus tareas.

Como por ejemplo:

- (1) Participación en adiestramientos, seminarios, conferencias y charlas.
- (2) Participación en programas de estudio para mejorar la preparación académica.
- (3) Participación en adiestramientos en el trabajo por medio de un sistema de rotación, pasantías y otros mecanismos, tales como el uso del equipo y de material técnico para mejoramiento y desarrollo de destrezas y actitudes.

f. Podrá coordinar la participación de la empleada o empleado, en actividades que fortalezcan sus puntos débiles al no alcanzar el

desempeño esperado.

Como ejemplo:

- (1) Adiestramientos intensivos en áreas específicas.
- (2) Redistribución de tiempo y de tareas.
- (3) Reubicación dentro de la misma unidad de trabajo y a nivel similar de clasificación para promover el intercambio de empleadas o empleados mejorando su rendimiento y desempeño.

g. Agotados los recursos remediativos disponibles, la evaluadora o evaluador, podrá recomendar se inicie una investigación para tomar las medidas cautelares de carácter disciplinario de acuerdo a las normas y reglamentos aplicables.

## **2. Seguimiento al Plan de Acción**

- a. Es el proceso mediante el cual la Revisora o Revisor, determina si la empleada o empleado, la supervisora o supervisor y la Comisión están cumpliendo con el Plan de Acción establecido, conforme con las actividades propuestas en el mismo. A ese fin, rinde un informe a la Directora o Director.
- b. Será responsabilidad, en primera instancia, del Área de Recursos Humanos y Asuntos Laborales tomar las medidas correspondientes para que se cumpla con el Plan de Acción, incluyendo verificar con la supervisora o supervisor, su atención especial a aquellas actividades que le competen.
- c. La supervisora o supervisor informará a la Directora o Director de Recursos Humanos y Asuntos Laborales todo cambio positivo por parte

de la empleada o empleado, relacionadas con las medidas contenidas en el Plan de Acción. Esta acción, será independiente a otros reconocimientos de carácter formal que crea conveniente efectuar. La información se hará formar parte del expediente de la empleada o empleado.

## **XII. DOCUMENTOS, CONSERVACIÓN Y DISPOSICIÓN DEL EXPEDIENTE DE EVALUACIÓN**

El expediente de evaluación constará de los originales de los documentos que se detallan a continuación, los cuales se hacen formar parte de este Manual, así como cualquier otro que la Presidenta o Presidente apruebe.

a. Formulario CIORH-010 "Descripción del Puesto".

b. Entrevista Inicial, Período Probatorio.

Para las empleadas o empleados nuevos, la entrevista inicial del período probatorio contará también como la entrevista inicial de la Evaluación Anual.

c. Evaluación Preliminar, Período Probatorio.

d. Evaluación Final, Período Probatorio.

e. Evaluación Inicial, Evaluación Anual.

f. Evaluación Preliminar, Evaluación Anual.

g. Evaluación Final, Evaluación Anual.

h. Todo informe de cumplimiento y desarrollo relacionado con el Plan de Acción.

Estos documentos se conservarán en el expediente de evaluación de cada empleada o empleado evaluado, en los archivos de la División de Desarrollo Organizacional (División) por cinco (5) años, a partir de la fecha de haberse

realizado cada evaluación. En estos archivos y bajo normas de control interno, estarán accesibles, como referencia, tanto para la supervisora o supervisor que evaluó, como para el evaluado únicamente.

Al finalizar el período de conservación, la División procederá a remitir estos documentos a la Directora o Director, quien procederá con los trámites pertinentes a su disposición, conforme a la reglamentación para la conservación y disposición de documentos públicos vigente.

En caso de renuncia de la empleada o empleado, la División procederá a remitir el expediente de evaluación a la Directora o Director, quien lo conservará en sus archivos por cinco (5) años, a partir de la fecha de renuncia y luego procederá con los trámites para su disposición, según lo indique la reglamentación sobre disposición de documentos públicos vigente.

En caso del reingreso al servicio en la Comisión, la Directora o Director procederá a reactivar el expediente de evaluación del concernido y lo remitirá a la División.

En caso de traslado, dentro de la misma Comisión, se mantendrá el expediente de evaluación en la División. Al efectuarse un traslado, la División remitirá el expediente de evaluación a la unidad de trabajo que reciba a la empleada o empleado. La División será el único custodio de los expedientes de las empleadas o empleados de la Oficina Central y de las Salas Regionales. La División conservará el expediente en sus archivos hasta que se cumpla el período de conservación; luego lo remitirá a la Directora o Director.

### **XIII. REVISIÓN Y ENMIENDAS**

Este Manual podrá ser revisado o enmendado cada vez que sea necesario.

### **XIV. DEROGACIÓN**

Se deroga el Manual del Sistema de Evaluación de Empleados de la Comisión

Industrial de Puerto Rico, aprobado el 22 de diciembre de 1992, así mismo, toda carta circular, memorando, orden administrativa o parte de éstos, que esté en todo o en parte en contravención con el presente Manual aquí aprobado.

#### **XV. SALVEDAD**

La Constitución y las Leyes del Estado Libre Asociado de Puerto Rico prohíben el discrimen por razón de género. La Comisión Industrial reafirma esta política pública en este **Manual Del Sistema De Evaluación Del Desempeño De Las Empleadas y Empleados De La Comisión Industrial De Puerto Rico**. Por lo tanto, en este Manual deberá entenderse que todo término utilizado para referirse a empleados, personas o puestos, de no referirse directamente a ambos géneros, alude a ambos.

#### **XVI. VIGENCIA**

Este Manual del Sistema de Evaluación del Desempeño de las Empleadas y Empleados de la Comisión Industrial de Puerto Rico entrará en vigor inmediatamente de su aprobación por la Presidenta.

Aprobado en San Juan, Puerto Rico hoy, <sup>21</sup> de agosto de 2006.



Siomari Collazo Colón  
Presidenta  
Comisión Industrial de Puerto Rico

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE EMPLEADOS**

Nombre completo del Empleado:	
Puesto que Ocupa:	Número de Puesto:
Area u Oficina:	Unidad o Sección:
Nombre del Supervisor(a)	Fecha de Nombramiento:
Tipo de Evaluación: Anual: ___ Inicial, ___ Preliminar, ___ Final Periodo Probatorio: ___ Inicial, ___ Preliminar, ___ Final (Requiere firma del Presidente)	
Periodo de Evaluación: Desde: ___(día)___(mes)___(año) Hasta: ___(día)___(mes)___(año)	
Valoración Global (resultado final de la evaluación) _____	

**INSTRUCCIONES GENERALES**

- Refiérase al Manual del Sistema de Evaluación del Desempeño de Empleados y estudie la descripción de los Criterios Generales aplicables a todos los empleados.
- Revise la información que ha recopilado durante el ciclo de evaluación y confirme los resultados obtenidos con las fuentes de información disponibles.
- Dialogue con el empleado sobre el resultado alcanzado por éste en cada criterio, durante el ciclo de evaluación.
- Identifique el nivel de desempeño en cada uno de los criterios y asigne la valoración correspondiente alcanzada en cada uno. La descripción de los valores a utilizarse en cada criterio es el siguiente:
 

<u>Descripción del Resultado</u>	<u>Valoración</u>
Excede el Desempeño Esperado	4
Cumple el Desempeño Esperado	3
Logra Parcialmente el Desempeño Esperado	2
No Logra el Desempeño Esperado	1
- Anote las observaciones necesarias sobre los resultados logrados y alcanzados por el empleado en cada criterio, bajo la columna de Comentarios.
- Una vez completado el primer ejercicio de valoración de resultados, revise nuevamente los criterios y haga los ajustes que sean necesarios.
- Para determinar la **Valoración Global** (resultado final de la evaluación) del desempeño, sume los valores asignados a cada criterio y divida el resultado de estos entre el número total de los criterios evaluados.  
Ejemplo: Si la suma de los valores asignados es de 31 y el número total de criterios es 11, la Valoración Gobal es 2.82 ( $31 \div 11 = 2.82$ ) la Valoración Global = Logra Parcialmente el Desempeño Esperado
- Identifique las fortalezas del empleado(a) y las áreas que requiere mejorar. Complete cada sección en la página cuatro (4).
- Asegúrese de haber completado el formulario en todas sus partes antes de finalizar el proceso de evaluación.
- Solicite la firma del empleado en la sección correspondiente, firme usted como evaluador y refirera la original de la evaluación a la Oficina de Recursos Humanos.

ESTADO LIBRE ASOCIADO DE PUESRTO RICO  
COMISION INDUSTRIAL DE PUERTO RICO

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE EMPLEADOS**

ASIGNE LA PUNTUACION CORRESPONDIENTE AL CRITERIO O TAREAS EVALUADA

(4) Excede el Desempeño (3) Logra el Desempeño (2) Logra Parcialmente el Desempeño (1) No Logra el Desempeño

A. Tareas y Funciones del Puesto:	Valoración	Comentarios del Resultado
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
<b>TOTAL PARTE A</b>		

Nombre del Empleado: \_\_\_\_\_ Núm. de Puesto: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**ESTADO LIBRE ASOCIADO DE PUERTO RICO  
COMISION INDUSTRIAL DE PUERTO RICO**

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE EMPLEADOS**

ASIGNE EL VALOR CORRESPONDIENTE AL CRITERIO EVALUADO

(4) Excede el Desempeño (3) Logra el Desempeño (2) Logra Parcialmente el Desempeño (1) No Logra el Desempeño

Parte B.	Criterios Generales	Valor	Comentarios del Resultado
1. Asistencia:	En 3 meses (4) 0, (3) 1, (2) 2, (1) 3 ó más En 6 meses (4) 0-1, (3) 2-3, (2) 4-5, (1) 6 ó más En 12 meses (4) 0-3, (3) 4-7, (2) 8-11, (1) 12 ó más		
2. Puntualidad:	Tardanzas 3 meses (4) 0, (3) 1-2, (2) 3-4, (1) 5 ó más Tardanzas 6 meses (4) 0-2, (3) 3-5, (2) 6-9, (1) 10 ó más Tardanzas 12 meses (4) 0-6, (3) 7-13, (2) 14-19, (1) 20 ó más		
3. Relaciones Interpersonales:	Mantiene relaciones de trabajo efectivas y de respeto con los compañeros y usuarios del servicio. Se conduce con respeto en el trabajo.		
4. Cumplimiento de Normas y Reglamentos:	Cumple con la normas, procedimientos, reglamentos y leyes por las que se rige la Comisión.		
5. Trabajo en Equipo	Colabora con los compañeros para el logro de los objetivos. Contribuye y dispone sus habilidades como recurso para el bienestar de la Unidad.		
6. Uso y Manejo de Equipo	Tiene dominio del equipo requerido para llevar a cabo sus funciones. Utiliza y conserva la propiedad asignada.		
7. Iniciativa	Demuestra capacidad, creatividad y juicio independiente para tomar decisiones, medidas y acción correspondiente en situaciones imprevistas. Aporta ideas a tono con las normas y objetivos de la Comisión.		
8. Servicio al Cliente	Mantiene compromiso y eficiencia para satisfacer las necesidades de los clientes, compañeros y público en general.		
9. Confiabilidad	Puede manejar información confidencial. Es honesto, justo y leal a los objetivos de la Comisión, Oficina o Unidad.		
10. Etica Laboral:	Demuestra en todo momento lealtad y fidelidad a los valores, principios, misión, reglas y objetivos de la Comisión. Cumple cabalmente con la Ley de Etica Gubernamental y deberes y responsabilidades en el servicio público.		
<b>Total Parte B</b>			

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

ESTADO LIBRE ASOCIADO DE PUERTO RICO  
COMISION INDUSTRIAL DE PUERTO RICO

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE EMPLEADOS**

**EVALUACION GLOBAL**

$$\frac{\text{Total Parte A + B}}{\text{Cantidad de Criterios}} = \text{Valoración Global}$$

Puntuación	Valoración	Desempeño General
4	3.58 - 4.00	Excede el Desempeño Esperado
3	2.99 - 3.57	Cumple el Desempeño Esperado
2	1.98 - 2.98	Logra Parcialmente el Desempeño Esperado
1	Menos de 1.98	No Logra el Desempeño Esperado

**PERFIL DE DESARROLLO**

**FORTALEZAS** (Resuma las fortalezas del empleado en el desempeño del trabajo)

**AREAS A MEJORAR** (Resuma las áreas en que el empleado debe mejorar su desempeño)

**PLAN DE ACCION**

Actividades a desarrollarse durante el próximo periodo de evaluación para trabajar en las áreas de mejoramiento indicadas. Especifique las tareas, nuevas responsabilidades, cursos y adiestramientos que se le asignarán al empleado como parte de su capacitación en el trabajo.

Nombre del Empleado: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

ESTADO LIBRE ASOCIADO DE PUERTO RICO  
COMISION INDUSTRIAL DE PUERTO RICO

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE EMPLEADOS**

**COMENTARIOS DEL SUPERVISOR**

Utilice este espacio para mencionar aspectos relevantes sobre el resultado general de la evaluación o de las áreas de mejoramiento y planes de desarrollo para el empleado. Utilice de ser necesario, una hoja de papel adicional para comentar y asegurarse de identificarla con el nombre del empleado, número del puesto, título de la clasificación y periodo de evaluación. Firme la misma y asegúrese de que también el empleado la firme.

Firma del Supervisor: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**CERTIFICACION DEL EMPLEADO**

Marque los encasillados correspondientes y anote al lado sus iniciales y la fecha. De no estar de acuerdo con esta evaluación tiene derecho a solicitar reconsideración dentro de los diez(10) días laborables a partir de la fecha en que este formulario de evaluación sea devuelto por el Coordinador de Recursos Humanos a su supervisor.

- He dialogado con mi Supervisor el contenido de esta evaluación. \_\_\_\_\_
- Estoy de acuerdo con esta evaluación. \_\_\_\_\_
- No estoy de acuerdo con esta evaluación. \_\_\_\_\_
- Solicito reconsideración de esta evaluación. \_\_\_\_\_

Explique, si es necesario

Firma del Empleado \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**COORDINADOR DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Se analiza el contenido de la evaluación y se realiza lo siguiente:

Firma del Coordinador \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**CERTIFICACION DEL PRESIDENTE**

Los servicios rendidos por el empleado durante el periodo probatorio fueron no fueron satisfactorios y continuará no continuará como empleado regular de carrera en la Comisión Industrial de Puerto Rico.

Firma del Presidente: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_