



Proyecto Península de Cantera
¡Nuestro Orgullo!

MANUAL SOBRE EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS RECURSOS HUMANOS

AGOSTO 2005

TÍTULO

Este documento se conocerá como "Manual sobre el Sistema de Evaluación del Desempeño de los Recursos Humanos"

APLICABILIDAD

Este Manual aplicará a todos(as) los (las) empleados(as) de carrera, confianza y transitorios de la Compañía para el Desarrollo Integral de la Península de Cantera.

BASE LEGAL

El Sistema de Evaluación del Desempeño de los Recursos Humanos de la Compañía para el Desarrollo Integral de la Península de Cantera, de aquí en adelante la COMPAÑÍA, se crea en virtud de la Ley Núm. 20 del 20 de julio de 1992. La COMPAÑÍA es uno de los componentes del Proyecto Península de Cantera.

OBJETIVOS

- ▶ Brindarle a la COMPAÑÍA información válida, relevante y objetiva sobre la calidad y el valor del desempeño del (de la) empleado(a) de manera que esta información refleje un cuadro real del nivel de ejecución y productividad de todos(as) nuestros(as) empleados(as).
- ▶ Servir de motivación a los empleados a aspirar a altos niveles de excelencia en su desempeño como empleados de la COMPAÑÍA.
- ▶ Identificar el potencial de desarrollo de cada uno de los(as) empleados(as) de la COMPAÑÍA y fomentar sus deseos de superación.
- ▶ Fomentar las buenas relaciones humanas y una comunicación efectiva entre supervisores(as) y empleados(as) proveyendo oportunidades de comunicación frecuentes, objetivas y productivas basadas en el esfuerzo colectivo hacia el logro de las metas de la COMPAÑÍA.
- ▶ Determinar y corregir deficiencias en el trabajo mediante el análisis de los problemas colectivos e individuales que se detecten a través del proceso de evaluación.
- ▶ Orientar a los(as) supervisores(as) y empleados(as) sobre las normas, sistemas, procedimientos y reglamentos que deben seguir al realizar sus funciones.

EVALUACIÓN DE EMPLEADOS(AS)

La COMPAÑÍA establecerá un sistema o sistemas para la evaluación periódica de la labor que realizan los (las) empleados(as) a los fines de determinar si éstos(as) satisfacen los criterios de productividad, eficiencia, orden y disciplina que deben prevalecer en el servicio público.

Se establecerán los sistemas de evaluación que sean necesarios para los siguientes propósitos:

- Evaluar la labor de los (las) empleados(as) durante el período probatorio.
- Orientar a los (las) empleados(as) sobre la forma en que deben efectuar su trabajo para que éste se considere satisfactorio.
- Hacer reconocimiento oficial de labor altamente meritoria.
- Determinar la concesión de licencias con o sin sueldo para estudios, o de licencia sin sueldo.
- Determinar necesidades de adiestramiento, desarrollo y capacitación de personal.
- Determinar la elegibilidad para la concesión de aumentos de sueldo por mérito dentro de las escalas de sueldo establecidas.
- Como parte del procedimiento para ascenso.
- Determinar el orden correlativo de las cesantías y la prioridad para reemplazo de empleados(as) cesanteados(as) mediante eliminación de puesto por falta de fondos.
- Determinar la reubicación de los (las) empleados(as) para la mejor utilización de sus conocimientos, destrezas, habilidades y potencialidades.
- Evaluar la labor de los (las) empleados(as) con estatus regular dentro de la COMPAÑÍA.

Al establecer los sistemas de evaluación, se observarán las siguientes normas generales:

- Se ofrecerán adiestramientos a los(as) supervisores(as) y orientación a los(as) supervisados(as) sobre los sistemas de evaluación que se establezcan.
- Cada supervisor(a) considerará conjuntamente con el (la) empleado(a) el resultado de la evaluaciones.
- Se establecerán mecanismos internos de revisión que aseguren la mayor objetividad en el proceso de evaluación de los (las) empleados(as).
- Se establecerán los criterios de productividad y eficiencia necesarios para la evaluación de los (las) empleados(as) conforme a las funciones de los

puestos. También se establecerán los criterios de orden y disciplina que mejor respondan a las necesidades de La COMPAÑÍA en armonía con los deberes y obligaciones de los(as) empleados(as).

ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA

El Sistema estará a cargo de la Oficina de Administración, cuyo(a) director(a) tendrá la encomienda de coordinar y asegurarse de la ejecución de las actividades en el proceso de evaluación. Los(as) supervisores(as) deberán estar capacitados(as) en todo lo referente a las técnicas de evaluación y el procedimiento de implantación del Sistema. Los(as) empleados(as) serán orientados(as) sobre todo el procedimiento de evaluación.

PROCEDIMIENTO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

Ciclo de evaluación

El proceso de evaluación de los (las) empleados(as) de la COMPAÑÍA comprenderá:

- Para los (as) empleados (as) de carrera por el período de probatorio el cual será determinado por el tiempo probatorio establecido para el puesto que ocupa. Una vez aprobado el tiempo de probatoria, el empleado será evaluado y luego será evaluado anualmente. Esta evaluación comprenderá un periodo de 12 meses o un año e incluirá tres (3) fases.
- Para los (as) empleados (as) en puesto de confianza o transitorios, el periodo de evaluación comprenderá de 12 meses e incluirá tres (3) fases. De requerir un periodo probatorio, una vez terminado el mismo será evaluado y luego será evaluado como se establece en la oración anterior.

Nota: El periodo de evaluación dependerá del sistema de clasificación y retribución aprobada por la junta de Directores de la COMPAÑÍA. La COMPAÑÍA se reserva el derecho de establecer fechas fijas durante el año para la evaluar los empleados y empleadas de la misma.

Fase I – Reunión Inicial

El (la) supervisor(a) se reunirá con cada empleado(a) dentro de la fecha establecida en el calendario de evaluación. Le entregará copia de los formularios que se utilizarán en el Sistema de Evaluación y se discutirán los factores de evaluación y los criterios expuestos en el formulario "Hoja de Evaluación del Desempeño de Empleados". De la misma manera, los (las) directores(as) de las diferentes Áreas harán el mismo procedimiento con sus supervisados(as).

Fase II – Evaluación Preliminar

El (la) supervisor(a) inmediato(a) del (de la) empleado(a) realizará una evaluación preliminar a los cuatro (4) meses, contados a partir del inicio del ciclo

de evaluación. El propósito de la misma es mantener al (a la) empleado(a) informado(a) de su ejecución y productividad en el desempeño de su trabajo y servirá para orientar al (a la) empleado(a) para que tome las medidas necesarias y corrija cualquier situación que resulte de la evaluación. Además, servirá para motivar al (a la) empleado(a) a desarrollar el nivel óptimo de rendimiento.

La evaluación preliminar deberá ser discutida con el (la) empleado(a). Deberá estar firmada por ambos(as). Se le entregará copia de la evaluación al (a la) empleado(a). El (la) supervisor(a) mantendrá en sus archivos una copia y la original será enviada a la Oficina de Administración.

De haber planteamientos válidos por parte del (de la) empleado(a) sobre el resultado de la evaluación, el proceso de revisión de la evaluación será a nivel de supervisor(a) y empleado(a) ya que la misma no es final.

Fase III – Evaluación Final

La evaluación final comprende el análisis de los resultados de la evaluación preliminar y el análisis de la ejecución de los (las) empleados(as) entre la evaluación preliminar y la terminación del ciclo. Durante el ciclo, el (la) supervisor(a) completará la Hoja de Evaluación del Desempeño de los (las) empleados y supervisores(as) respectivamente.

Procedimiento durante la evaluación final

- El (la) supervisor(a) se reunirá con el (la) empleado(a) para discutir la evaluación final.
- Ambos(as) firmarán la evaluación. Si el (la) empleado(a) tiene algún planteamiento válido respecto al resultado de la evaluación final, deberá indicarlo y expresarlo por escrito con sus respectivos fundamentos en el Formulario de Evaluación del Desempeño correspondiente.
- Del (de la) empleado(a) no firmar la evaluación, éste(a) deberá indicar las razones por las cuales no la firmó.
- El (la) supervisor(a) certificará en el Formulario de Evaluación del Desempeño de Empleados(as), que discutió los resultados de la evaluación con el (la) empleado(a).
- El (la) supervisor(a) le entregará copia de la evaluación al (a la) empleado(a) y al (a la) director(a) del área.
- El (la) supervisor(a) mantendrá en sus archivos una copia y la original será enviada a la Oficina de Administración para incluirse en el expediente del empleado.

REVISIONES Y RECONSIDERACIONES

Cuando el (la) empleado(a) crea tener fundamentos válidos respecto a los resultados obtenidos de su evaluación:

- Solicitará por escrito a su supervisor(a) la revisión de la evaluación

dentro del término de tres (3) días laborables contados a partir de la fecha de su notificación.

- El (la) supervisor(a) revisará los planteamientos del (de la) empleado(a) y discutirá con él (ella) los mismos.
- Del (de la) empleado(a) no estar conforme con el resultado de la revisión, podrá solicitar discutir la misma con el (la) director de Área.
- Del (de la) empleado(a) no estar conforme con el resultado de la revisión del (de la) supervisor (a) y director (a), podrá solicitar reconsideración por escrito a la Oficina de Administración dentro de los cinco (5) días laborables contados a partir de la fecha de notificación de la decisión de revisión al(la) empleado(a).
- Una vez recibido el escrito de reconsideración en la Oficina de Administración, el (la) oficial del Sistema de Evaluación revisará que todos los formularios estén llenos en todas sus partes y el escrito del (de la) empleado(a) incluya la información relacionada con cada planteamiento, los factores de la evaluación con los cuales no está de acuerdo y su respectivo fundamento. El escrito se referirá a un Comité de Reconsideración para el análisis y determinación pertinente.
- El comité evaluará todos los planteamientos realizados por el (la) supervisor(a) y por el (la) empleado(a) y preparará un informe del caso atendido, emitirá la decisión final y la someterá al(a la) Director(a) de Administración.
- El (la) Director(a) de Administración notificará al (la) empleado(a) la decisión emitida por el Comité y retendrá copia para el expediente de evaluación del (de la) empleado(a).

Nota: No se pasará juicio sobre aquella reconsideración que no reúna los requisitos de especificación de factores y sus fundamentos, tampoco sobre las que no se reciban dentro del término de cinco (5) días laborables, ni las que no hayan cumplido con el término de tres (3) días de la presentación del escrito de revisión al(a la) supervisor(a). En estos casos, se le notificará por escrito al(a la) empleado(a) sobre la determinación y prevalecerá la evaluación efectuada por el (la) supervisor(a).

HOJA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. Hoja de Evaluación del Desempeño de Empleados (as) Supervisores(as)

Se establecerán ocho (8) factores:

- a. Relaciones interpersonales
- b. Asistencia y puntualidad
- c. Planificación y organización
- d. Trabajo en equipo
- e. Análisis de problemas y toma de decisiones
- f. Calidad
- g. Destrezas de supervisión y administrativas
- h. Administración del proceso de evaluación del desempeño

2. Hoja de Evaluación del Desempeño de Empleados(as)

Se establecerán seis (6) factores:

- a. Relaciones interpersonales
- b. Asistencia y puntualidad
- c. Planificación y organización
- d. Trabajo en equipo
- e. Análisis de problemas y toma de decisiones
- f. Calidad

NIVELES DE EJECUCIÓN

Se establecerán cinco (5) niveles de ejecución: excelente, sobrepasa, cumple, necesita mejorar y no cumple. Se asignará a cada nivel un valor de 1 a 5, siendo el **5** excelente, el **4** sobrepasa, el **3** cumple, el **2** necesita mejorar y el **1** no cumple. Se utilizará la descripción de los criterios en sus diferentes niveles para determinar el grado de cumplimiento del (de la) empleado(a).

a. Excelente (E):

El (la) empleado(a) excede las expectativas del trabajo y efectúa sus tareas con un mínimo de supervisión y cumple a cabalidad con los requisitos mínimos requeridos establecidos en el puesto que ocupa. Trabaja efectivamente en situaciones ambiguas. Genera soluciones innovadoras y creativas ante los problemas o inconvenientes que se presentan. Demuestra una gran iniciativa en el desempeño de sus funciones. La calidad de su trabajo es excepcional en cuanto al análisis, contenido y exactitud del mismo. Se distingue por aportar ideas, y contribuir a la consecución de las metas y objetivos de la Compañía. Utiliza su tiempo óptimamente en los asuntos relacionados con su trabajo. Las relaciones con sus compañeros(as), supervisores(as), residentes de la Península de Cantera o visitantes son excelentes. Éstas promueven un ambiente de trabajo positivo, saludable y contribuyen a la integración del área de trabajo. Su asistencia y puntualidad están dentro del estándar establecido para este nivel de ejecución. Se excede en el cumplimiento de las normas de conducta establecidas por la Compañía.

b. Sobrepasa (SP):

El (la) empleado(a) cumple y con frecuencia excede las expectativas de trabajo, y efectúa sus tareas con supervisión moderada. Cumple generalmente con los requisitos mínimos requeridos establecidos en el puesto que ocupa. Demuestra iniciativa y creatividad en el desempeño de sus funciones. Su trabajo es de calidad. Aporta ideas y contribuye al logro de los objetivos de la organización. Hace un buen uso de su tiempo en los asuntos relacionados con su trabajo. Las relaciones con sus compañeros(as), superiores(as), residentes de la Península de Cantera y visitantes son buenas. Su asistencia y puntualidad están dentro del estándar establecido para este nivel de ejecución. Cumple a cabalidad con las normas de conducta establecidas por la Compañía.

c. Cumple (C):

El (la) empleado(a) que cumple con las expectativas de trabajo, y efectúa sus tareas con supervisión continua y cumple en ocasiones con los requisitos mínimos requeridos establecidos en el puesto que ocupa. En ocasiones, demuestra iniciativa y creatividad en el desempeño de sus funciones. Administra satisfactoriamente su tiempo en los asuntos relacionados con su trabajo; Las relaciones con sus compañeros(as), supervisores(as), residentes de la Península de Cantera y visitantes son satisfactorias. Su asistencia y puntualidad están dentro del estándar establecido para este nivel de ejecución. Cumple con algunas de las normas de conducta establecidas por la Compañía.

d. Necesita Mejorar (NM):

El (la) empleado(a) que por lo general cumple parcialmente con sus funciones y responsabilidades conforme a las expectativas del (la) supervisor(a) y con los requisitos mínimos requeridos establecidos en el puesto que ocupa. Demuestra poca iniciativa y creatividad en el desempeño de su trabajo. Necesita administrar efectivamente el tiempo en los asuntos relacionados con su trabajo; por lo tanto, en ocasiones, no termina sus tareas en el tiempo establecido, afectando el funcionamiento del área de trabajo. Las relaciones con sus compañeros(as), supervisores(as), residentes de la Península de Cantera y visitantes pueden mejorar. Su asistencia y puntualidad están dentro del estándar establecido para este nivel de ejecución. Cumple con algunas de las normas de conducta establecidas por la Compañía.

e. No Cumple (NC):

El (la) empleado(a) que no cumple con sus funciones y responsabilidades conforme a las expectativas del (la) supervisor(a) ni con los requisitos mínimos requeridos establecidos en el puesto que ocupa. Demuestra ninguna iniciativa y creatividad en el desempeño de su trabajo. No utiliza su tiempo en forma efectiva para cumplir con los asuntos relacionados con su trabajo. No promueve un ambiente de trabajo agradable. Su asistencia y puntualidad están por debajo del estándar esperado. No cumple con las normas de conducta establecidas por la Compañía

El (la) supervisor(a) marcará en el espacio provisto el nivel alcanzado en cada uno de los factores evaluados. El (la) supervisor(a) sumará los valores en los niveles de ejecución, y los dividirá por el total de los indicadores evaluados: 29 para los(as) empleados(as) y 48 para los(as) supervisores(as). El resultado será ubicado en el nivel alcanzado en la escala de medición. El documento consta de partes para la complementar: los indicadores para la evaluación de empleados y supervisores y el informe de la evaluación de los empleados.

El (la) supervisor(a), en coordinación con el (la) Director(a) del Área recomendará a la Oficina de Administración la acción que estime pertinente como resultado de la Evaluación Final. La Compañía podrá utilizar las evaluaciones realizadas, para cualquier acción que estime pertinente.

ESCALA DE MEDICIÓN

VALORES	ESCALA	NIVELES
5	4.01 - 5.00	Excelente
4	3.01 - 4.00	Sobrepasa
3	2.01 - 3.00	Cumple
2	1.01 - 2.00	Necesita Mejorar
1	.00 - 1.00	No Cumple

FACTORES E INDICADORES CRÍTICOS DEL DESEMPEÑO

$$\text{*Puntuación Promedio} = \frac{\text{Total Puntos}}{\text{Número de Indicadores Evaluado}}$$

INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DE EMPLEADOS

Factor A. Relaciones Interpersonales

Indicadores	E	SP	C	NM	NC
Se adapta a trabajar e interactuar con personas de distintas personalidades.					
Se adapta a trabajar en situaciones que presentan distintos retos, demandas, condiciones y necesidades de interacción.					
Exhibe habilidad y madurez para hacer y aceptar críticas constructivas sin provocar confrontamientos personales.					
Mantiene absoluta discreción sobre los asuntos que se le confían en forma confidencial o que se le solicita que no comparta con otras personas.					
Responde positivamente a situaciones que requieren cooperación y tacto para evitar conflictos.					

Subtotal:

Factor B. Asistencia y Puntualidad

Indicadores	E	SP	C	NM	NC
No se ausenta de su trabajo sin razones justificadas y					

<p>reconoce los inconvenientes que le ocasiona a la Oficina cada vez que se ausenta. La siguiente escala aplica para evaluar el ausentismo:</p> <p>4 = de 0 a 1 ausencia 3 = de 2 a 3 ausencias 2 = de 4 a 6 ausencias 1 = sobre 6 ausencias</p>					
<p>Sus ausencias no exhiben un patrón dentro de los días viernes, lunes o días antes o después de días feriados.</p>					
<p>Siempre observa las reglas de puntualidad durante los siguientes periodos: Al llegar al trabajo en la mañana, al irse y regresar de los recesos de la mañana y tarde, horas de descanso y a la hora de salida. La siguiente escala aplica para evaluar la puntualidad:</p> <p>4 = de 0 a 3 tardanzas 3 = de 4 a 7 tardanzas 2 = de 8 a 10 tardanzas 1 = sobre 10 tardanzas</p>					

Subtotal:

Factor C. Planificación y Organización

Indicadores	E	SP	C	NM	NC
Formula itinerarios de trabajos realizables, semanales, mensuales y semestrales y cumple los mismos según programado.					
Informa a su supervisor los itinerarios de trabajo y obtiene autorización para los mismos.					
Se prepara para las reuniones con su supervisor, informa sus necesidades y cumple con las tareas asignadas para el periodo supervisado.					
Entrega sus informes a tiempo, claros y precisos con la información según solicitada de su área asignada (Ej. Informe de labor realizada, estadísticos, Rutas de recogido) o por de Recursos Humanos (Ej. informe hoja de asistencia, hoja salida por enfermedad).					
Mantiene agenda y récords de sus reuniones, itinerario de actividades y asuntos pendientes. Muestra evidencia escrita (hojas de asistencia, minutas firmadas, firmas, recibo de entrega recogido chatarra, etc.) de éste trabajo.					
Identifica y señala desviaciones en los procesos del trabajo y se ajusta a los mismos.					
Mantiene su área o equipo de trabajo limpio y organizado. Los documentos bajo su control están debidamente protegidos y el supervisor conoce dónde y cómo conseguirlos inmediatamente.					
Controla efectivamente su trabajo determinando el tiempo que necesita invertir para lograr los objetivos, asignando prioridades a los objetivos y asegurándose que solicita y obtiene los recursos necesarios.					

Subtotal:

Factor D. Trabajo en Equipo

Indicadores	E	SP	C	NM	NC
Le provee información y ayuda a sus compañeros de trabajo y subalternos.					
Escucha sugerencias, recomendaciones e ideas antes de tomar una decisión.					
Permite que otras personas aporten y participen en las reuniones de grupo. No intenta dominar la discusión de los asuntos.					
Luego que se toma una decisión en grupo o con su superior, la apoya y la respalda tanto en privado como públicamente.					
No se mantiene callado ni aislado durante las reuniones y la discusión de los asuntos.					

Subtotal:

Factor E. Análisis de Problemas y Toma de Decisiones

Indicadores	E	SP	C	NM	NC
Exhibe habilidad para identificar problemas y diferenciar entre causas y consecuencias.					
Identifica y evalúa en forma efectiva alternativas para solucionar los problemas.					
Ejerce buen juicio al tomar decisiones apropiadas basadas en la información disponible que ha recopilado y analizado.					
Participa constructivamente en las reuniones en donde se discute la solución de problemas.					

Subtotal:

Factor F. Calidad

Indicadores	E	SP	C	NM	NC
El trabajo de su área siempre se realiza sin que contenga errores que requieran rehacerlo o posponer su entrega para hacer los cambios y/o modificaciones requeridas.					
Establece para sus subalternos y para sí, altos niveles y especificaciones de calidad para el desempeño del trabajo.					
Dedica tiempo y esfuerzo adicional, cuando se necesita, para garantizar la mejor calidad de trabajo su unidad o área de trabajo.					
Sigue los procedimientos e instrucciones para garantizar que el trabajo se realice conforme a las especificaciones					

Subtotal:

Indicadores para la evaluación de supervisores

Factor G. Destrezas de Supervisión y Administrativas

Indicadores	E	SP	C	NM	NC
Logra implementar los objetivos establecidos según los Planes Estratégico de la COMPAÑÍA.					
Desarrolla planes de acción de su área para implementar el/los plan/es estratégico/s de la COMPAÑÍA					
Demuestra liderato con el trabajo diario de su equipo de trabajo					
Estimula y motiva el mejoramiento profesional de sus empleados.					
Involucra a sus subalternos en la solución de los problemas relacionados con su trabajo.					
Mantiene la disciplina del grupo manejado y resolviendo los conflictos en forma justa, firme y constructiva.					
Se reúne con sus supervisados y desarrolla planes correctivos cuando son necesarios.					
Le llama la atención a sus subordinados en privado y nunca frente a otras personas.					
Muestra habilidad en la delegación de autoridad y responsabilidad.					
Asigna el volumen de trabajo en forma justa y equitativa.					
Logra que sus empleados cumplan con las normas y reglamentos de la COMPAÑÍA.					
Entiende y aplica en forma efectiva las políticas, reglas y reglamentos, contratos, procedimientos, programas y/o prácticas de trabajo.					
Completa y/o logra que se completen los trabajos asignados dentro de los términos establecidos.					

Subtotal:

Factor H. Administración del Proceso de Evaluación del Desempeño

Indicadores	E	SP	C	NM	NC
Les comunica a sus empleados los objetivos y metas para el período de evaluación.					
Observa la conducta del empleado en su trabajo y, si fuera necesario, aplica el Reglamento de Normas y Conducta.					
Conduce reuniones formales para discutir el progreso en el trabajo del empleado.					
Evalúa el trabajo de sus empleados durante el período probatorio o de evaluación.					
Prepara evaluaciones escritas sobre el desempeño de sus empleados.					
Provee oportunidades para retar el potencial y capacidad de los empleados y desarrollar el conocimiento y destrezas necesarias para crecer profesionalmente.					

Subtotal:

INFORME DE EVALUACION DE EMPLEADOS

Nombre: _____

Título del Puesto: _____

Seguro Social: _____

Área de Trabajo: _____

Supervisor(a) Inmediato(a): _____

Periodo de Evaluación: Desde _____ Hasta _____
() Preliminar () Final

Puntuación Obtenida: _____

Indicadores Evaluados: _____

*Promedio Obtenido: _____

Nivel Alcanzado: _____

Recomendaciones: _____

Resumen de la Evaluación: _____

Para uso del (de la) empleado(a) evaluado(a)

1. ¿Se discutió con usted esta evaluación? Sí _____ No _____

2. ¿Está de acuerdo con la evaluación? Sí _____ No _____

Si contestó que no a la pregunta anterior, indique por qué está en desacuerdo.

Especifique: _____

Nombre del Empleado: _____

Firma del Empleado: _____

Fecha: _____

Firma del Supervisor Inmediato: _____

Fecha: _____

Certifico que el proceso de evaluación se efectuó de acuerdo con el procedimiento establecido en el Manual sobre el Sistema de Evaluación del Desempeño de los Recursos Humanos de la COMPAÑÍA.