OFICINA DEL (DE LA) COORDINADOR (A) GENERAL PARA EL FINANCIAMIENTO SOCIO-ECONÓMICO Y LA AUTOGESTIÓN (COMUNIDADES ESPECIALES)
SAN JUAN, PUERTO RICO

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

ENERO 2003

Dra. Linda I. Colón Reyes
Coordinadora General

14 de enero de 2003
Fecha

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 Oficina.

BASE LEGAL

El Sistema de Evaluación del Desempeño de los Recursos Humanos de la Oficina del (de la) Coordinador (a) General para el Financiamiento Socioeconómico y la Autogestión (OFSA), se crea en virtud de la Ley Núm. 1 de 1ro de mayo de 2001, conocida como Ley para el Desarrollo Integral de las Comunidades Especiales de Puerto Rico.

OBJETIVOS

►Brindarle a la Oficina 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 OFSA.

►Identificar el potencial de desarrollo de cada uno de los(as) empleados(as) de la OFSA 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 OFSA.

►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 Oficina 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 reempleo 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.

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 Oficina en armonía con los deberes y obligaciones de los(as) empleados(as).

ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA

El Sistema estará a cargo de la Oficina de Recursos Humanos, 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 OFSA comprenderá un período de ocho (8) meses e incluirá tres (3) fases.

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 Recursos Humanos.

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 Recursos Humanos 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 Recursos Humanos 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 Recursos Humanos, el (la) Coordinador(a) 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 Recursos Humanos.
- El (la) Director(a) de Recursos Humanos 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 Supervisores(as)**

   Se establecerán ocho (8) factores:

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

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 cuatro (4) niveles de ejecución: excelente, superior, satisfactorio y no satisfactorio. Se asignará a cada nivel un valor de 1 a 4, siendo el **4** excelente, el **3** superior, el **2** satisfactorio y el **1** no satisfactorio. Se utilizará la descripción de los criterios en sus diferentes niveles para determinar el grado de cumplimiento del (de la) empleado(a).

a. **Excelente:**

El (la) empleado(a) sobrepasa 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 Oficina. Utiliza su tiempo óptimamente en los asuntos relacionados con su trabajo. Las relaciones con sus compañeros(as), supervisores(as), residentes de las Comunidades Especiales 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. Cumple a cabalidad con las normas de conducta establecidas por la agencia.

b. Superior

El (la) empleado(a) 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), clientes y visitantes son buenas. Su asistencia y puntualidad están dentro del estándar establecido para este nivel de ejecución. Cumple con las normas de conducta establecidas por la agencia.

c. Satisfactorio

El (la) empleado(a) que por lo general 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. No administra 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), clientes y visitantes no son apropiadas. 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 agencia.

d. No Satisfactorio

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 poca o 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 agencia.

GOBIERNO DE PUERTO RICO
Oficina del Coordinador General para el
Financiamiento Socioeconómico y la Autogestión
1208 Ave. F.D. Roosvelt, San Juan, Puerto Rico 00920

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Escala de Medición

VALORES	ESCALA	NIVELES
4	3.50 – 4.00	Excelente
3	3.00 – 3.49	Superior
2	2.00 – 2.99	Satisfactorio
1	1.00 – 1.99	No Satisfactorio

El (la) supervisor (a) marcará en el espacio provisto el nivel alcanzado en cada uno de los factores evaluados, sumará los valores en los niveles de ejecución y los dividirá por el total de los indicadores evaluados: venticinco (25) para los (as) empleados (as) y cuarenta (40) para los (as) supervisores (as).
El resultado será ubicado en el nivel alcanzado en la Escala de Medición.

Factores e Indicadores Críticos del Desempeño

$$\textit{Puntuación Promedio} = \frac{\textit{Total de Puntos}}{\textit{Número de Indicadores Evaluados}}$$

Factor A. Relaciones Interpersonales

Indicadores	Excelente	Superior	Satisfactorio	No Satisfactorio
1. Presenta capacidad para interactuar o interrelacionarse con otras personas.				
2. Presenta capacidad de trabajar armoniosamente con otras personas en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos establecidos.				
3. Se adapta a trabajar en situaciones que presentan distintos retos o imprevistos.				
4. Demuestra habilidad y madurez para efectuar y aceptar críticas constructivas sin provocar confrontamientos.				
5. Mantiene absoluta discreción sobre los asuntos que se le confían.				

Factor B. Asistencia y Puntualidad

Guías:
Se entenderá como ausentismo toda aquella ausencia sin razón justificada.
Se utilizará la siguiente escala para evaluar el ausentismo en un período de seis (6) meses:

4 = 0 a 1 ausencia
3 = 2 a 3 ausencias
2 = 4 a 6 ausencias
1 = 7 o más ausencias

Se utilizará la siguiente escala para evaluar puntualidad en un período de seis (6) meses:

4 = 0 a 3 tardanzas
3 = 4 a 7 tardanzas
2 = 8 a 10 tardanzas
1 = 11 o más tardanzas

El supervisor utilizará el Registro de Entrada y Salida y/o Asistencias para medir dichas Escalas.

Indicadores	Excelente	Superior	Satisfactorio	No Satisfactorio
1. No se ausenta de su trabajo sin razón justificada y reconoce los inconvenientes que ocasiona a su División cada vez que lo hace.				
2. No acostumbra tener un patrón de ausencias los lunes y viernes y antes o después de días feriados.				
3. Respeta las reglas de puntualidad durante los períodos de entrada y salida, según se establece en el Reglamente Especial sobre Jornada de Trabajo, Horario y Asistencia.				

Factor C. Planificación y Organización

Indicadores	Excelente	Superior	Satisfactorio	No Satisfactorio
1. Entrega sus informes a tiempo y los mismos son claros, precisos y con la información solicitada.				
2. Mantiene agendas y récords de sus reuniones, itinerario de actividades y asuntos pendientes. Muestra evidencia escrita de este trabajo.				
3. Cumple con los objetivos de trabajo, atendiendo las órdenes recibidas.				
4. Fija objetivos y prioridades laborables adecuadas.				
5. Mantiene su área de trabajo limpia y ordenada. Los documentos bajo su control están debidamente protegidos.				
6. Presenta un manejo adecuado del tiempo, programando las órdenes de trabajo recibidas y determinando el tiempo que necesita invertir para lograr los objetivos trasados.				

Factor D. Trabajo en Equipo

Indicadores	Excelente	Superior	Satisfactorio	No Satisfactorio
1. Mantiene a sus compañeros informados sobre las tareas, proyectos, problemas y resultados.				
2. Escucha sugerencias y recomendaciones e ideas antes de tomar una decisión.				
3. Luego de tomar una decisión en grupo o con su supervisor, la apoya y la respalda, tanto en privado como públicamente.				
4. Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros de trabajo.				
5. Participa en equipos de trabajo y permite la participación de sus compañeros.				
6. Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse en su División.				

Factor E. Calidad

Indicadores	Excelente	Superior	Satisfactorio	No Satisfactorio
1. Cumple razonablemente con el calendario de entrega de trabajos asignados.				
2. Sigue los procedimientos e instrucciones para garantizar que el trabajo se realice, conforme a las especificaciones requeridas.				
3. El trabajo de su área siempre se realiza sin errores que requieran posponer su entrega para efectuar los cambios y/o modificaciones requeridas.				
4. Dedica tiempo y esfuerzo adicional, cuando se necesita, para garantizar la mejor calidad de trabajo en su División.				
5. Demuestra dominio de las tareas asignadas y presenta disposición para realizar otras.				

Indicadores para la Evaluación de Supervisores, Directores y Gerenciales

Factor F. Análisis de Problemas y Toma de Decisiones

Indicadores	Excelente	Superior	Satisfactorio	No Satisfactorio
1. Demuestra habilidad para identificar problemas y diferenciar entre causa y efecto.				
2. Identifica y evalúa, de forma efectiva, alternativas para solucionar los problemas.				
3. Ejerce buen juicio al tomar decisiones apropiadas, basadas en la información disponible que ha recopilado y analizado.				
4. Participa efectivamente en reuniones, donde se presentan diferentes solución a los problemas.				

Factor G. Destrezas de Supervisión y Administrativas

Indicadores	Excelente	Superior	Satisfactorio	No Satisfactorio
1. Demuestra liderato en su equipo de trabajo				
2. Estimula y motiva el mejoramiento profesional de sus empleados.				
3. Involucra a sus subalternos en la solución de los problemas relacionados con el trabajo.				
4. Mantiene la disciplina del grupo, resolviendo los conflictos de forma justa, firme y constructiva.				
5. Le llama la atención a sus subordinados en privado.				
6. Muestra habilidad en la delegación de responsabilidades.				
7. Asigna el volumen de trabajo de forma justa y equitativa.				
8. Logra que sus empleados cumplan con las Normas y Reglamentos de la Oficina.				
9. Logra implantar los objetivos establecidos, según el Plan Estratégico de la OFSA.				
10. Entiende y aplica, de forma efectiva, las políticas, reglas, reglamentos, contratos, procedimientos, programas y/o prácticas de trabajo.				
11. Completa y/o logra que se terminen los trabajos asignados dentro de los términos establecidos.				

INFORME DE EVALUACIÓN DE EMPLEADOS

Nombre: _____

Seguro Social: XXX-XX- _____

Título del Puesto: _____

Área de Trabajo: _____

Nombre del Supervisor (a) Inmediato (a): _____

_____ Preliminar _____ Final

Período de Evaluación: _____

Desde: _____

Hasta: _____

Total de Puntos Obtenidos: _____

Indicadores Evaluados: _____

Promedio Obtenido: _____

Recomendaciones:

_____

_____

_____

Resumen de la Evaluación:

_____

_____

_____

Para uso del (de la)Empleado (a):

¿Se discutió con usted esta Evaluación? _____ Si _____ No

¿Está de acuerdo con la Evaluación? _____ Si _____ No

Si contestó que **NO** a la pregunta anterior, indique ¿por qué está en desacuerdo?

Especifique:

_____

_____

_____

_____

_____

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 Oficina del (de la) Coordinador (a) General para el Financiamiento Socioeconómico y la Autogestión.

Nombre del (de la) Empleado (a)	Nombre del (de la) Supervisor (a) Inmediato (a)
Firma	Firma
Fecha	Fecha