

**ESTADO LIBRE ASOCIADO DE PUERTO RICO
COMPAÑÍA DE COMERCIO Y EXPORTACION DE PUERTO RICO**

***SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO
DE LOS EMPLEADOS GERENCIALES***

***ANTONIO SOSA PASCUAL
DIRECTOR EJECUTIVO
12 DE AGOSTO DE 2004***



INTRODUCCION

I. BASE LEGAL

El Reglamento de Personal de la Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico, en adelante la Compañía, en su Artículo XII, Sección 12.4, dispone que sobre la base de los criterios de productividad, eficiencia, orden y disciplina la Oficina de Recursos Humanos y Relaciones Laborales con el personal directivo, establecerá, desarrollará y administrará un sistema de evaluación y productividad basado en la labor de los empleados con el propósito de medir objetivamente los criterios antes mencionados.

Con este propósito, la Compañía establece un Sistema de Evaluación del Desempeño para los Empleados Gerenciales. Los criterios de productividad, eficiencia, orden y disciplina necesarios para la evaluación de los empleados se establecerán conforme a las funciones de los puestos. Estos criterios se utilizan para respaldar las acciones que se tomen respecto al personal, tales como: aprobación de período probatorio, necesidades de adiestramientos, identificación de áreas que necesitan mejorar, orientación, reconocimientos, aumentos de sueldos por servicios meritorios, exámenes de ascensos, reubicación y retención en el servicio.

Con el resultado de las evaluaciones, la Compañía podrá establecer un Plan de Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo para los empleados, que le brinde o refuerce los conocimientos, habilidades o las destrezas necesarias para desempeñar sus tareas. Se establecerán los mecanismos internos de revisión, que aseguren la mayor objetividad posible en el proceso.

II. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE EVALUACION

El Sistema de Evaluación tiene los siguientes objetivos:

1. Evaluar el desempeño de los empleados durante el período probatorio.
2. Determinar el ascenso de puesto de un empleado.
3. Identificar las necesidades de adiestramiento, capacitación y desarrollo del empleado para fortalecer conocimientos, habilidades y destrezas en su área de trabajo.
4. Corregir deficiencias en el área de trabajo, mediante el análisis de problemas colectivos e individuales, que se detectan a través del proceso de evaluación. Estos se deben utilizar para el mejoramiento de procesos en el área y darle participación al empleado.
5. Reconocer el desempeño sobresaliente del empleado.
6. Determinar la reubicación de los empleados para la mejor utilización de sus conocimientos, habilidades, destrezas y potencialidades.
7. Servir de medio de comunicación y facilitador entre el supervisor y supervisado sobre aquellos aspectos que necesita mejorar y aquellos que desempeña satisfactoriamente.
8. Determinar la elegibilidad para la concesión de aumentos de sueldo por mérito dentro de las escalas salariales establecidas.
9. Los aumentos de sueldo dependerán de las condiciones fiscales de la Compañía, de la autorización y aprobación de la Junta de Directores, por lo cual el Director(a) Ejecutivo no estará obligado a conceder aumentos de sueldo como resultado del Sistema de Evaluación.

10. Si luego de la evaluación del desempeño por méritos individuales, según dispone este Sistema de Evaluación, la Junta de Directores autoriza a otorgar aumentos de sueldo, estos dependerán del por ciento aprobado por dicha Junta condicionado a los recursos fiscales de la Compañía.
11. Los aumentos de sueldo podrán ser recomendados por el Director(a) Ejecutivo y dependerán de la aprobación de la Junta de Directores, condicionados a los recursos fiscales de la Compañía.

III. REGLAS GENERALES QUE RIGEN EL SISTEMA

1. El Sistema está basado en el Principio de Mérito. No se podrá discriminar con ningún empleado por su condición social, raza, color, sexo, origen nacional, edad, ideas políticas, ideas religiosas, impedimento físico o condición de veterano.
2. Se ofrecerá adiestramiento del procedimiento a todos los funcionarios con funciones de supervisión de personal y sus responsabilidades.
3. Se ofrecerá orientación a los supervisados sobre el procedimiento a utilizarse una vez esté aprobado.
4. El (la) Supervisor(a) discutirá con el empleado el resultado de la evaluación de su desempeño. El Sistema proveerá mecanismos internos de revisión, de manera que se garantice la mayor objetividad en el proceso de evaluación del desempeño de los empleados.
5. El Sistema contendrá los criterios de evaluación que mejor respondan a las necesidades en armonía con los deberes y responsabilidades de los puestos.

6. Cuando un empleado no esté de acuerdo con el resultado de la evaluación por el desempeño en su trabajo, existe un Comité de Apelación, al que se podrá referir.
7. Los empleados que ejerzan función interina como supervisores también serán responsables de los procedimientos del Sistema.

IV. ELEMENTOS DEL SISTEMA

El Sistema está compuesto de una serie de elementos, siendo cada uno fundamental para alcanzar el objetivo principal de obtener información válida, relevante, confiable, actualizada y objetiva, que permita determinar el nivel de desempeño del empleado.

A. Coordinador(a)

La Oficina de Recursos Humanos designará un Coordinador(a) para este Sistema.

Entre las responsabilidades del Coordinador(a) están:

1. Aclarar dudas o preguntas sobre el proceso de evaluación.
2. Dar seguimiento para que se efectúen las evaluaciones en cada unidad administrativa en la fecha establecida.
3. Recibir y referir los casos para la atención del Comité de Apelación, mantener un archivo de los mismos.
4. Preparar calendario de Vistas Informales en coordinación con el Comité de Apelación.

5. Mantenerse informado(a) sobre cartas normativas, memorandos especiales, reglamentos y cualquier otro documento que sirva de fundamento a la aplicación de los criterios de evaluación del desempeño de los empleados. Distribuir copia de éstos a los Supervisores, con una explicación actualizada, de ser necesario.
6. Referir a el(la) Coordinador(a) de Adiestramiento las necesidades de adiestramientos, capacitación, estudios universitarios, educación continua, etc. que surjan como resultado de las evaluaciones, para facilitar el desarrollo profesional deseado por los empleados.

B. Supervisor(a) Inmediato

Entre sus responsabilidades están:

1. Llevar un Registro Personal de Datos Significativos para cada empleado que supervisa.
2. Realizar la evaluación del desempeño de los empleados que supervisa directamente.
3. Discutir con cada empleado el resultado de las evaluaciones
4. Preparar un Plan de Desarrollo de Trabajo en conjunto con cada empleado, para tomar acción con los resultados de las evaluaciones.
5. Informar cada tres meses al Coordinador(a) sobre el cumplimiento con lo propuesto en el Plan de Desarrollo de Trabajo.
6. Atender aquellos planteamientos que pueda presentar el empleado, analizarlos de manera objetiva y de ser necesario, consultar cualquier duda con el Coordinador(a).

7. Servir de facilitador para que el empleado pueda mejorar en todo lo que se proponga, o sea necesario, según indicado en la evaluación.

C. El Revisor

Los Directores, Directores Auxiliares y Administradores de la Compañía actuarán como Revisores de las evaluaciones. Los Supervisores deben entregar a los Revisores las evaluaciones de sus respectivas Divisiones 10 días antes de discutir las con sus empleados. Las evaluaciones serán discutidas con los Revisores. Estos tendrán 5 días para revisar las evaluaciones, firmarlas y devolver el documento original al Supervisor, quien luego de discutir la evaluación con cada empleado, tendrá 5 días para entregar el documento original a la atención del (de la) Directora(a) de Recursos Humanos y Relaciones Laborales. Estos documentos serán tratados de manera confidencial por lo que pasarán al Coordinador(a) para fines de archivo en la Oficina de Recursos Humanos.

V. EL PROCESO DE EVALUACION

La implantación efectiva de un Sistema de Evaluación del Desempeño dependerá de las orientaciones, asesoramiento y apoyo a los supervisores, brindado por la Oficina de Recursos Humanos y Relaciones Laborales.

A. Entrevista Inicial

1. El (la) Supervisor(a) Inmediato es responsable de orientar al empleado sobre el Sistema de Evaluación del Desempeño vigente. Esta orientación incluirá los siguientes aspectos:
 - a. Factores a ser evaluados y qué se espera del empleado de acuerdo al puesto que ocupa.
 - b. Fechas de la próxima evaluación y el propósito de ésta.
 - c. Criterios de productividad, eficiencia, orden y disciplina que deben prevalecer en el Servicio Público.
 - d. Normas de conducta que rigen en la Compañía y las acciones disciplinarias aplicables en caso de violación de las mismas, conforme al Reglamento de Conducta y Medidas Disciplinarias.
2. El (la) Supervisor(a) proveerá al empleado la ayuda, asesoramiento, orientación, adiestramiento, instrucciones generales o específicas, documentos, equipo, materiales y todo aquello que el Director de cada División determine sea necesario para que los empleados puedan desempeñar su trabajo en la forma más eficiente posible.

B. Registro Personal de Datos Significativos Relacionados con el Desempeño y Comportamiento del Empleado en su Trabajo.

Cada Supervisor(a) llevará su propio Registro de Datos para cada empleado. Esto con el propósito de formalizar la recopilación de datos significativos y no depender de la memoria. El Registro será una guía al momento de la evaluación.

1. Los datos a incluirse en este Registro deben ser el resultado de las observaciones realizadas por el (la) Supervisor(a) de una ejecución efectiva o inefectiva.
2. El dato debe ser descrito con brevedad y precisión.
3. Se deben anotar tanto los datos positivos como los negativos y se identificarán con el criterio de evaluación con el cual está relacionado.

C. Evaluación

El(la) Supervisor(a) realizará la evaluación utilizando los instrumentos que provee este Sistema.

D. Instrumentos de Evaluación

Comprende los documentos y formularios que utilizan los (las) Supervisores(as) para la evaluación del desempeño del empleado.

3. Formulario Hoja de Deberes:

- a. La evaluación del desempeño del empleado estará basada en las funciones y responsabilidades detalladas en este formulario.

4. Formulario de Evaluación

- a. El mismo contiene los factores de productividad, eficiencia, orden y disciplina que han de evaluarse y los criterios (niveles de ejecución) a utilizarse.

VI. FACTORES Y CRITERIOS DE EVALUACION

A. Productividad - La cantidad y eficiencia del trabajo que realiza el empleado

1. Cantidad de trabajo – Volumen de trabajo o encomiendas que produce el empleado en términos del tiempo requerido.
2. Eficiencia – Grado de exactitud, corrección y calidad con la cual el empleado cumple con sus deberes y responsabilidades.

B. Ejecución de tareas - Desarrollo de las funciones inherentes al puesto a través de conocimientos, habilidades y destrezas que posee el empleado para el logro eficaz y cumplimiento con los planes de trabajo, metas y objetivos establecidos.

1. Conocimiento sobre el trabajo - Dominio que debe tener el empleado sobre los deberes y responsabilidades del puesto que desempeña.

C. Motivación - Interés, disposición y compromiso demostrado por el empleado en el desempeño de sus funciones.

D. Iniciativa y Creatividad - Grado de inventiva y criterio propio demostrado por el empleado al ejecutar determinada encomienda, haciendo uso específico de sus habilidades y destrezas.

E. Confiabilidad - Capacidad observada en el empleado para captar y seguir instrucciones, asumir responsabilidades y ejecutar sus tareas con relativa independencia. Confidencialidad en la ejecución de sus funciones.

F. Integridad – Honestidad en el desempeño de sus funciones. Adhesión constante y evidente a las normas de conducta establecidas en el Reglamento de Conducta y Medidas Disciplinarias.

G. Trabajo en Equipo y Relaciones Interpersonales - Interacción e integración del empleado con sus compañeros de labores y situaciones en el ámbito de trabajo.

Las relaciones de personal efectivas a todos los niveles en la Compañía.

1. Conducta, cooperación, disposición y actitudes del empleado en sus contactos con los clientes internos y externos, que incluyen los demás empleados, compañeros de oficina, supervisores y usuarios de servicios de la Compañía.

G. Criterios de Orden y Disciplina

Diferentes aspectos tratados en la interacción del empleado con las personas y situaciones en el ambiente de trabajo, que en armonía con las funciones del puesto miden la productividad.

1. Asistencia y Puntualidad – Regularidad y puntualidad con que el empleado cumple con las normas de asistencia y la jornada diaria de trabajo.

- a) Ausencias Frecuentes – Número de ausencias por asunto personal durante el período de evaluación que exceda de una (1) en un mes de trabajo.
 - b) Tardanzas Frecuentes – Número de tardanzas durante el período de evaluación que excedan de dos (2) en un mes de trabajo o seis (6) en un trimestre.
2. Cooperación – Actitud y disposición para colaborar en los trabajos asignados a su División a los fines de cumplir con el Plan de Trabajo para la consecución de las metas y objetivos de la División y de la Compañía.
 3. Cumplimiento de Normas – Cumplimiento con las normas de conducta y desempeño según la reglamentación de la Corporación.

PERSONAL SUPERVISOR O GERENCIAL

En la realización de sus funciones el supervisor asume diferentes roles y responsabilidades. Su mayor responsabilidad es ejecutar a través de su personal las encomiendas y directrices para el desarrollo de los programas para el logro de las metas y los objetivos de la Compañía. Además, tiene la responsabilidad de estimular el personal a su cargo, hacia el deseo de superación personal y profesional que conduce al éxito organizacional.

- H. Planificación - Forma de preparar planes de trabajo enfocando las prioridades de la Compañía a través del establecimiento de metas y objetivos operacionales, tomando en consideración factores, tales como: distribución de tiempo, tareas, prioridades, toma de decisiones y recursos disponibles.
- I. Organización - Distribución de recursos y delegación de las tareas en forma equitativa de acuerdo a las capacidades y destrezas de los recursos disponibles, conforme a las metas y objetivos establecidos en el plan de trabajo.
- J. Ejecución - Desarrollo de las actividades programadas en el plan de trabajo, logrando alcanzar eficientemente, las metas y objetivos operacionales previamente establecidos; utilizando una influencia positiva en sus supervisados; la toma de decisiones y soluciones efectivas.
- K. Control - Seguimiento a la implantación del plan de trabajo, la prevención, e identificación de problemas y la realización de los ajustes necesarios para solucionar los problemas y lograr los objetivos.
- L. Motivación de Supervisados - Logro del respeto de sus supervisados y habilidad para lograr el crecimiento profesional de éstos, en un clima de trabajo positivo, de forma tal que se sientan valiosos como recursos y satisfechos de la aportación que brindan a la Compañía.

VII. FRECUENCIA DE LA EVALUACION

Tipo de Nombramiento:

- A. Empleados Transitorios - Serán evaluados dos (2) veces durante el término por el cual hayan sido nombrados. (En circunstancias especiales podrán establecerse periodos de evaluaciones menores o mayores).

- B. Empleados en periodo probatorio – Recibirán una evaluación intermedia y una final.

- C. Empleados regulares - Serán evaluados dos (2) veces al año, (cada seis meses)

VIII. PROCESO DE APELACION

A. Comité de Apelación

1. Composición del Comité

Estará compuesto por el(la) Director(a) de Recursos Humanos y Relaciones Laborales o su Representante Autorizado, y dos (2) Miembros nombrados por el(la) Director(a) Ejecutivo. Efectuará una Vista Informal del caso dándole oportunidad, tanto al empleado como al supervisor de presentar su posición. Someterá un informe con recomendaciones a el(la) Director(a) Ejecutivo quien emitirá la decisión final al respecto.

2. Término para objetar la evaluación del desempeño

El empleado dispondrá de diez (10) días laborables, a partir de la notificación oficial de su evaluación, para solicitar por escrito una revisión de su evaluación ante el Comité de Apelación.

3. Término para emitir decisión

El Comité de Apelación dispondrá de quince (15) días laborables para celebrar la Vista Informal y diez (10) días laborables para someter las recomendaciones correspondientes a el (la) Director(a) Ejecutivo. En aquellos casos en los cuales el Comité considere que es necesario realizar investigaciones más complejas, deberá justificarlo por escrito a el(la) Director(a) Ejecutivo quien podrá autorizarle una prórroga para someter las recomendaciones correspondientes.

4. Jurisdicción

El Comité tendrá jurisdicción sobre las evaluaciones periódicas a empleados del Servicio de Carrera con Status Regular, a empleados transitorios y sobre las evaluaciones que se le realizarán a los empleados durante el período probatorio.

IX. VIGENCIA

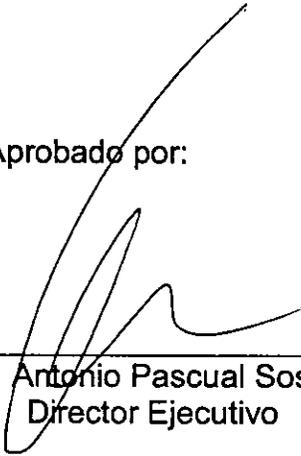
Este Sistema entrará en vigor inmediatamente después de su aprobación.

X. DEROGACION

X. DEROGACION

Este Sistema de Evaluación deroga el aprobado anteriormente y cualquier disposición contenida en circulares, memorandos o comunicaciones internas de la Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico que estén en conflicto con el mismo. Si algunas de estas Guías son derogadas por mandato expreso de los tribunales, las restantes quedarán en vigor.

Aprobado por:



Antonio Pascual Sosa
Director Ejecutivo

8/12/04

Fecha

D. La Junta de Directores de la Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico conforme a la facultad que le confiere el Artículo 7. - Administración de la Ley Núm. 323 del 28 de diciembre de 2003, la cual crea la Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico, evaluó la solicitud del Director Ejecutivo, Antonio Sosa Pascual sobre la implantación de un Sistema de Evaluación del Desempeño para los Empleados Gerenciales.

