



CENTRO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA Y FORESTAL

MANUAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

San Andrés, diciembre de 2011

Manual de Evaluación del Desempeño

INTRODUCCIÓN

En toda institución, se pretenden alcanzar objetivos, dentro de ellos la productividad, tanto en la producción de bienes, así como en la prestación de servicios, para ello, dependen en gran medida de la eficiencia, eficacia, y efectividad de sus empleados.

La Evaluación del Desempeño tiene como finalidad principal obtener un incremento en la eficacia y productividad laboral a través de la concientización e identificación del personal de la institución con sus objetivos y metas principales, esto a partir de un sistema de la medición objetiva de resultados que permita identificar la calidad y capacidad del recurso humano, para tomar medidas que incrementen las capacidades y habilidades de los empleados en la ejecución de sus labores.

A continuación, se presenta el Manual de Evaluación del Desempeño del Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA).

OBJETIVOS

Objetivo General

Establecer un sistema de administración de recursos humanos, que integre el desempeño del personal y logre la concientización e identificación del personal de la institución con sus metas, a fin de obtener un incremento en la eficiencia y productividad laboral.

Objetivos Específicos

- Fortalecer a la institución mediante un instrumento que permita identificar la calidad y capacidad del recurso humano con que cuenta la institución.
- Incrementar los índices de productividad del personal a través de la medición objetiva de resultados.
- Desarrollar un Plan de Mejora en Base a las Necesidades y Deficiencias en el desempeño de los empleados del CENTA.

DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERATIVA

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento. La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora. Hoy en día la evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Según William B. Werther Jr. y Keith Davis, en su libro Administración de Personal y Recursos Humanos: "La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos".

"La evaluación del desempeño, más concretamente definida por Scott, es: "Un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación del empleado en el trabajo para lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas."

Podemos indicar entonces, que la evaluación del desempeño puede definirse como el procedimiento mediante el cual se califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo.

ESTÁNDARES O PARÁMETROS DE DESEMPEÑO

La evaluación requiere de estándares de desempeño que permitan mediciones más objetivas. Estos parámetros pueden extraerse del análisis de puestos. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones con el superior inmediato.

MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Método de las Escalas Gráficas

Es el método de evaluación de personal más utilizado y divulgado. Aunque, en apariencia, es el método más sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, que podrían causar dificultades considerables.

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.

Cada factor cuenta con un resumen, sencillo y objetivo. Cuanto mejor sea este resumen, mayor será la precisión del factor. Cada uno de estos se dimensiona para reflejar desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimo o excelente.

Este método contribuye para determinar las disposiciones o medidas que toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)

➤ **Ventajas:**

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.
- Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de simple aplicación.
- Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la Institución y la situación de cada empleado ante ellas.

METODOLOGÍA

SUJETOS

Los sujetos con los cuales se desarrollará la Evaluación del Desempeño serán los empleados administrados por el CENTA, incluyendo los que sean pagados por proyectos de apoyo institucional y se realizará de acuerdo a sus funciones, según la clasificación en que se encuentren, así:

✓ **Sector Jefaturas**

Estará integrado por Gerentes, Jefes de División, Jefes de Unidad, Supervisores Regionales, Jefes de Ceda, Jefes de Agencia y todo funcionario que tenga personal a su cargo o bajo su responsabilidad.

✓ **Sector Técnico**

Formado por investigadores, extensionistas, biotecnólogos, biometristas y socioeconomistas, laboratoristas, monitores de género, técnicos de capacitación.

✓ **Sector Administrativo**

Integrado por planificadores, comunicadores, analistas, profesionales administrativos, auditores, colaboradores jurídicos, auxiliares y colaboradores administrativos, personal secretarial, operarios de computadora, bodegueros, y todo aquel personal que realiza actividades administrativas y que no esté catalogado en otros sectores.

✓ **Sector Apoyo**

Constituido por auxiliares de investigación, auxiliares de laboratorio, operarios de comunicación, dibujantes, fotógrafos, ordenanzas, mensajeros, motoristas, vigilantes, mecánicos, carpinteros, electricistas, peones agrícolas, personal de mantenimiento y todo trabajador que realice actividades operativas en apoyo, tanto a las actividades administrativas como técnicas y que no esté incluido en los otros sectores.

INSTRUMENTO

El formulario de Evaluación del Desempeño es un instrumento de recolección de la información referente al desempeño de los empleados del CENTA, tomado del Método de Evaluación del Desempeño de las Escalas Gráficas, que evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados en dependencia de las responsabilidades de los trabajadores, en relación con la unidad en que se desempeñan.

El instrumento es un formulario de doble entrada, en donde las filas representan los factores de evaluación del desempeño con sus respectivos criterios de evaluación en dependencia de la unidad de trabajo, en tanto que las columnas representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.

Así, se cuenta con un formato de evaluación para cada uno de los siguientes sectores: Jefaturas, Administrativo, de Apoyo y Técnico; para este último se ha desarrollado una clasificación en base a las unidades de trabajo, esto se detalla de la siguiente manera:

- Sector de Jefaturas

- Sector Administrativo

- Sector Técnico
 - Unidad de Biometría y Socioeconomía
 - Unidad de Tecnología de Semillas
 - Laboratorios
 - Programas de Investigación.
 - Unidad de Agencias de Extensión
 - Unidad de Capacitación

- Sector de Apoyo
 - Personal de Apoyo Técnico y Administrativo
 - Personal de Apoyo en Área de Campo

LISTA DE FACTORES A EVALUAR

GRUPO OCUPACIONAL	FACTORES A EVALUAR
PERSONAL DE JEFATURAS	Compromiso con la Institución Planeamiento y Toma de Decisiones Trabajo en Equipo Responsabilidad Productividad Cumplimiento de Normas e Instrucciones Iniciativa y Creatividad
PERSONAL ADMINISTRATIVO	Compromiso con la Institución Responsabilidad Productividad Relaciones Laborales Cumplimiento de Normas e Instrucciones Iniciativa y Creatividad
PERSONAL TÉCNICO	Compromiso con la Institución Responsabilidad Productividad Trabajo en Equipo Cumplimiento de Normas e Instrucciones Iniciativa y Creatividad
PERSONAL DE APOYO	Compromiso con la Institución Responsabilidad Productividad Trabajo en Equipo Cumplimiento de Normas e Instrucciones Iniciativa y Creatividad

(Revisar ponderación de los factores de evaluación en Anexo 1).

Escala de Valoración

La escala de valoración para cada uno de los niveles del desempeño de los empleados, es el siguiente:

Excelente:	Entre 90 y 100 de los puntos de la escala.
Muy Bueno:	Entre 80 y el 89 de los puntos de la escala.
Bueno:	Entre 70 y el 79 de los puntos de la escala.
Regular:	Entre 60 y 69 de los puntos de la escala.
Deficiente:	Entre 50 y el 59 de los puntos de la escala.

NORMAS GENERALES

- A Unidad de Recursos Humanos será el ente supervisor en la ejecución y seguimiento de todo el proceso de la Evaluación del Desempeño.
- La aplicación y recolección de los Formularios será realizada directamente por el personal de Recursos Humanos delegado para tal proceso.
- El análisis de resultados generales y de la revisión de casos especiales cuando a criterio de los jefes y de las autoridades superiores lo requieran; este equipo estará formado por el Jefe de la División Administrativa y un representante nombrado por la Dirección Ejecutiva.
- La duración de cada período de evaluación será como máximo de un año, sin embargo, queda a criterio de la Dirección Ejecutiva fijar otros plazos y períodos para la evaluación.
- Todos los empleados estarán sujetos al Sistema de Evaluación del Desempeño, a excepción del Director Ejecutivo y aquel personal que tenga menos de tres meses de laborar en la institución.
- La evaluación del desempeño se ejercerá en la vía de jefe a subalterno.
- Cuando los empleados que una Unidad no puedan ser evaluados por su jefe inmediato, o existan otros motivos por los cuales no pueda ser evaluado, será la Unidad de Recursos Humanos la que determinará el procedimiento a seguir.
- Para los casos de apelación de las Instancias que ejecutaran la evaluación del desempeño y que no se pueda resolver, será elevado a la comisión designada para tal fin o en su defecto, a una persona designada por la Comisión Ejecutiva, de manera que se pueda encontrar una solución adecuada.
- La Unidad de Recursos Humanos emitirá un informe final de la evaluación del desempeño, que será presentado a la Dirección Ejecutiva, siendo una herramienta de reconocimiento del recurso humano, que facilite la toma de decisiones y la definición de acciones para el desarrollo de las capacidades y habilidades de los empleados, mediante la determinación del nivel de actuación con respecto a los estándares del desempeño.

La Calificación del Desempeño

Los juicios sobre el nivel de desempeño en cada una de las áreas básicas y particularmente sobre los factores de apreciación comprendidos en éstas, se emitirán de acuerdo a cinco criterios básicos, así:

(A) Excelente

Entre los cinco niveles básicos para la calificación del desempeño, éste califica al empleado y/o al jefe que cumple en forma notable, excepcional y poco común con los niveles esperados para el puesto. El desempeño está muy por encima de la gran mayoría de los empleados.

(B) Muy Bueno

Esta es la característica que califica al empleado y/o al jefe con un desempeño satisfactorio que cumple con los requerimientos esperados para el puesto.

(C) Bueno

Este nivel caracteriza al empleado y/o al jefe cuyo desempeño es adecuado. Cumple con los requerimientos normales del puesto, pero no va más allá de las expectativas del CENITA.

(D) Regular

Esta característica califica al empleado y/o al jefe con un rendimiento que está por debajo de lo que se espera normalmente, y que se requiere mejorar a corto plazo en uno o más aspectos.

(E) Deficiente

Esta característica califica al empleado y/o al jefe que no cumple con los estándares mínimos esperados en el cargo, y que de igual forma no se han presentado mejoras. Presentando un desempeño completamente insatisfactorio. Es la escala gráfica correspondiente a los distintos factores de evaluación, los criterios "Excelente", Muy Bueno, Bueno, Regular y Deficiente admiten diferentes matices o grados de calificación, en la práctica, se presenten observaciones en cada caso. Cada jefe será responsable de calificar objetivamente, analizando cada caso en particular.

NORMAS GENERALES

- A Unidad de Recursos Humanos será el ente supervisor en la ejecución y seguimiento de todo el proceso de la Evaluación del Desempeño.
- La aplicación y recolección de los Formularios será realizada directamente por el personal de Recursos Humanos delegado para tal proceso.
- El análisis de resultados generales y de la revisión de casos especiales cuando a criterio de los jefes y de las autoridades superiores lo requieran; este equipo estará formado por el Jefe de la División Administrativa y un representante nombrado por la Dirección Ejecutiva.
- La duración de cada período de evaluación será como máximo de un año, sin embargo, queda a criterio de la Dirección Ejecutiva fijar otros plazos y períodos para la evaluación.
- Todos los empleados estarán sujetos al Sistema de Evaluación del Desempeño, a excepción del Director Ejecutivo y aquel personal que tenga menos de tres meses de laborar en la institución.
- La evaluación del desempeño se ejercerá en la vía de jefe a subalterno.
- Cuando los empleados que una Unidad no puedan ser evaluados por su jefe inmediato, o existan otros motivos por los cuales no pueda ser evaluado, será la Unidad de Recursos Humanos la que determinará el procedimiento a seguir.
- Para los casos de apelación de las Instancias que ejecutaran la evaluación del desempeño y que no se pueda resolver, será elevado a la comisión designada para tal fin o en su defecto, a una persona designada por la Comisión Ejecutiva, de manera que se pueda encontrar una solución adecuada.
- La Unidad de Recursos Humanos emitirá un informe final de la evaluación del desempeño, que será presentado a la Dirección Ejecutiva, siendo una herramienta de reconocimiento del recurso humano, que facilite la toma de decisiones y la definición de acciones para el desarrollo de las capacidades y habilidades de los empleados, mediante la determinación del nivel de actuación con respecto a los estándares del desempeño.

Asimismo, se debe tomar en cuenta que a partir de los resultados obtenidos con la Evaluación del Desempeño, se debe elaborar y desarrollar un plan de mejora, que incluya el establecimiento de las deficiencias institucionales para su posterior abordaje, a través de capacitación, entrenamiento, y la adopción de medidas en la administración de personal, que contribuyan a lograr un mejor desempeño y a la consecución de las metas institucionales.

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

Evaluación

El personal de la Unidad de Recursos Humanos delegado para la Evaluación del Desempeño, se encargará de proveer y recolectar directamente los formularios de Evaluación del Desempeño a cada uno de los jefes evaluadores.

El jefe evaluador procederá a llenar el Formulario de Evaluación para cada subalterno, según los criterios establecidos y la opción que sea más representativa, basándose en el desempeño del empleado según el plan de trabajo de la unidad, y los hechos ocurridos durante el año.

Procesamiento de la Información

La Unidad de Recursos Humanos, procesará la información definitiva, tabulando y analizando los datos obtenidos, para elaborar el Informe Definitivo de Resultados, que contendrá los resultados del desempeño de manera individual, colectiva (por Unidad de Trabajo), e institucional, con sus respectivas especificaciones y recomendaciones a tomar en cuenta para la elaboración del Plan de Mejora Institucional.

Aprobado por la Dirección Ejecutiva, el 13 de diciembre de 2011.



DR. RENÉ ANTONIO RIVERA MAGAÑA
DIRECTOR EJECUTIVO