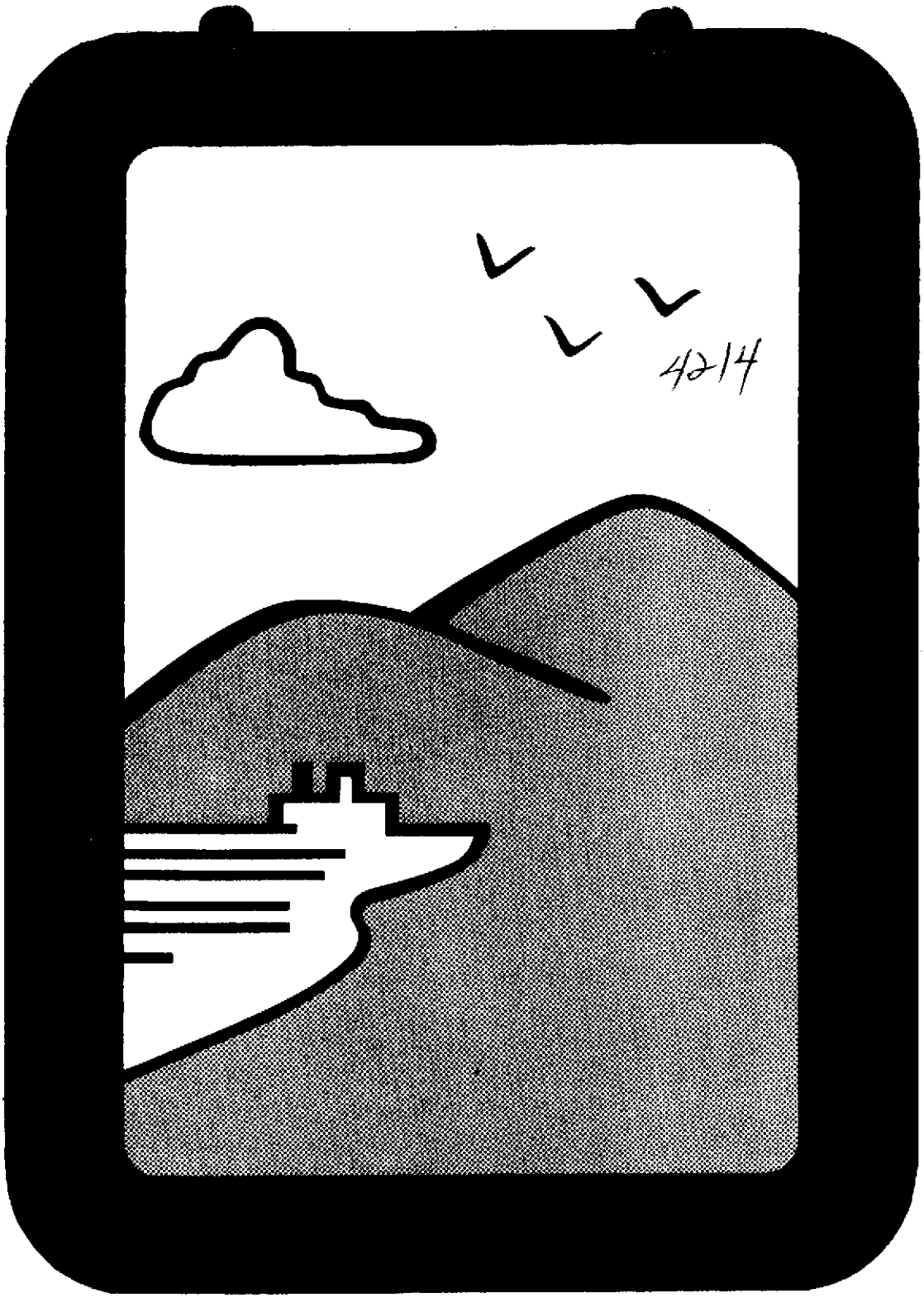



# SISTEMA DE EVALUACION Y MOTIVACION DE EMPLEADOS

ACDEC
AUTORIDAD DE CONSERVACION Y
DESARROLLO DE CULEBRA

AUTORIDAD DE CONSERVACION Y DESARROLLO DE CULEBRA

Núm. 4214
Fecha: 9 de mayo de 1990 8:57 A.M.
Aprobado: Antonio J. Colorado
Secretario de Estado
Por: _____
Secretario de Estado

# SISTEMA DE EVALUACION

# Y

# MOTIVACION DE EMPLEADOS

# TABLA DE CONTENIDO

4214

## PRIMERA PARTE: DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACION DE EMPLEADOS


I. INTRODUCCION

A. La evaluación: función general indispensable 1

B. Un Sistema de Evaluación y Motivación de Empleados: base legal y expresión de filosofía gerencial 3

II. MARCO TEORICO

A. Principios en que se basa el Sistema de Evaluación y Motivación de Empleados 5

B. Objetivos del Sistema 6

Objetivos generales 6

Objetivos específicos inmediatos 7

C. Usos de la Evaluación de empleados 8

D. Elementos del Sistema 9

1. Administración del Sistema 9

2. Instrumentos de evaluación 9

a. Hoja de deberes y resultados esperados 9

b. Criterios de orden y disciplina 10

c. Perfil gráfico de ejecución de tareas asignadas 10

d. Perfil gráfico de cumplimiento de criterios de orden y disciplina 10

e. Registro de incidentes significativos 10

3. Mecanismos de Revisión 10


## SEGUNDA PARTE: IMPLANTACION DEL SISTEMA DE EVALUACION DE EMPLEADOS


III. SISTEMA DE EVALUACION Y MOTIVACION DE EMPLEADOS

A. Base del Sistema 11

B. Procedimiento esquemático para la administración del Sistema 11

1. Ciclo de evaluación 11

a) La primera fase 11
b) La segunda fase 11
c) La tercera fase 12

El nuevo ciclo de evaluación 12

2. Administración del Sistema 14

3. Actividades de la primera fase del ciclo de evaluación 14

a) Revisión o actualización del Formulario: Descripción del Puesto (OCAP-16) 14

b) Actualización de hoja de deberes y resultados esperados y entrega de copia de los criterios de orden y disciplina 15

c) Ingreso del empleado al Sistema 15

1. Distribución de copias de la hoja de deberes y resultados esperados

4. Actividades de la segunda fase del ciclo de evaluación 16

a) acumulación de evidencia para fundamentar la evaluación formal 16

b) actividades inmediatas 16

5. Actividades de la tercera fase del ciclo de evaluación 16

a. Inicio de la evaluación formal 16
b. Como llenar los formularios 17
c. Entrevista de evaluación formal 17
d. Revisión de la evaluación 17
e. Reconsideración de la evaluación formal 18
f. Plan de Acción 18
g. Informes del Coordinador de Evaluación 18

B. Guías generales para la evaluación de los empleados 19

1. Descripción de las guias 19

a. Diseño de resultados esperados 19

b. Evaluación del empleado en el desempeño de deberes y funciones 19

c. Cumplimiento de criterios de orden y disciplina 19

d. Como llenar los perfiles gráficos de ejecución 19

e. Entrevista de evaluación 19

f. Plan de acción 20

g. Revisiones o reconsideraciones 20

h. Notificación final al empleado de los resultados de la evaluación 20

i. Seguimiento al plan de acción 20

2. Guias generales para el diseño de resultados esperados 20

3. Guias generales para la evaluación del empleado en el desempeño de sus deberes y funciones 23

4. Guias generales para determinar cumplimiento de los criterios de orden y disciplina 26

a. Criterios 27

b. Artículo 6 de la Ley de Personal del Servicio Público: Deberes y Obligaciones de los empleados 27

c. Otras disposiciones 29

5. Guias para llenar los perfiles gráficos de ejecución de tareas asignadas y de criterios de orden y disciplina 29

6. Guias para conducir la entrevista de evaluación 30

a. Programación 30

b. Preparación 31

c. Entrevista 31

7. Guias para establecer el plan de acción 33

a. Reconocimiento 33

b. Mejoramiento 33

c. Correctivo 33

8. Guias para las revisiones o reconsideraciones 34

a. Revisión de la evaluación 34

b. Reconsideraciones 34

9. Guías para la notificación al empleado de resultados de la evaluación 35

10. Guias para el seguimiento al plan de acción resultante de la evaluación 37

D. Formularios del expediente de evaluación

E. Modelos de evaluación

IV. Bosquejo de adiestramiento para el desarrollo de un Sistema de evaluación de empleados 38

A. Objetivos 38

B. Bosquejo de Contenido 38

C. Metodología 40

D. Programa diario de trabajo

V. Calendario para la implantación del Sistema

VI. Definiciones 42

VII. Bibliografía 44

VIII. Carta Vigencia 47

# PRIMERA PARTE

# SISTEMA DE EVALUACION DE EMPLEADOS

## I. Introducción

### A. La Evaluación: Función Gerencial Indispensable

Parte integral y fundamental del sistema de administración de toda organización es la evaluación, función gerencial mediante la cual se determina el nivel y la calidad del logro de los objetivos previamente establecidos. La evaluación abarca todos los recursos que la organización utiliza para lograr sus objetivos, sean recursos fiscales, materiales, administrativos y humanos. Además hace posible el desarrollo real de la organización a través de sus mecanismos de análisis, control, motivación, correción, mejoramiento y renovación.

El recurso humano, entre todos, es el más importante, pues de él surgen y a través de él se desarrollan todos los conceptos y los sistemas que dan origen y forma a las organizaciones. Por lo tanto, entre la organización y el recurso humano se crea una relación contractual dirigida hacia la satisfacción mutua de las necesidades y objetivos de ambas partes.

Todos los aspectos relacionados con esta relación contractual constituyen el sistema de administración de personal de la organización: la estructura formal de funciones de los miembros, la compensación directa e indirecta por los servicios prestados, los mecanismos para fomentar el crecimiento y desarrollo del recurso humano, y la aplicación universal del principio de mérito en las diferentes actividades del proceso de obtener, capacitar y retener al personal más idóneo de acuerdo a la naturaleza y fines de organización.

La evaluación de la eficiencia y efectividad de los recursos humanos es un hecho real y continuo. Continuamente, consciente o inconsciente-

mente, formal o informalmente, estamos emitiendo juicios positivos o negativos sobre el comportamiento de aquellos que nos rodéan. Estos juicios influyen en las decisiones que tomamos en cuanto a ellos. Es lo responsable y lo justo, por lo tanto, que los juicios que afectan al empleado como tal, se basen en realidades objetivas, y no en impresiones, recuerdos, o interpretaciones subjetivas de incidentes relevantes o irrelevantes las cuales van a estar inevitablemente influenciadas por nuestras experiencias, convicciones, personalidad y perjuicios. Preferiblemente esos juicios deben basarse en los resultados obtenidos de la aplicación de instrumentos válidos de medición sobre criterios objetivos, aplicados uniformemente a través de toda la organización.

Evaluación es la tarea más compleja y delicada del supervisor, una que requiere ciertas destrezas, aptitudes y actitudes. Por lo mismo, la evaluación es algo a lo cual tanto evaluadores como evaluados ofrecen diferentes grados de resistencia: los evaluadores, porque les resulta difícil e incómoda la función de juzgar a otros, sobre todo si tienen que confrontarlos con sus juicios y cuando el resultado final se refleja adversamente en su gestión supervisora; los evaluados, porque sienten el natural temor de ser criticados o castigados por inevitables defectos humanos que hacen de la perfección un ideal imposible de alcanzar. Sin embargo, hay resultados positivos y valiosos que pueden surgir de evaluaciones bien hechas, tales como el reconocimiento oportuno de la buena labor, comunicación real y franca entre supervisor y supervisado, una visión real y objetiva del estado de situación de la organización, y proyectos de mejoramiento personal y organizacional que eleven los niveles de funcionamiento y efectividad.

De todos modos, es teórica y universalmente reconocido que la

evaluación es indispensable y vital a la buena administración. En la práctica la utilizamos, cada cual siguiendo sus propios criterios e interpretaciones de cómo deberían ser las cosas. Sin embargo, este tipo de evaluación informal puede producir ambiguedad y hasta contradicción en los criterios que se usen, y en la interpretación de éstos al evaluarse un mismo comportamiento de trabajo por diferentes personas. El alto grado de subjetividad envuelto no garantiza resultados positivos y puede ser la causa principal de decisiones incorrectas, problemas de supervisión y relaciones humanas, y por lo tanto, del fracaso de intentos bien intencionados de evaluación.

Lo ideal es un sistema de evaluación científicamente desarrollado que permita el mayor grado de uniformidad y haga explícitos los criterios y premisas bajo las cuales se ha de considerar el comportamiento de trabajo de los empleados. Esto significa: participación de todos los integrantes del sistema, definiciones claras de propósitos, técnicas válidas relevantes y confiables que minimicen los inevitables riesgos presente en la percepción de una persona por otra, instrumentos y procedimientos realistas diseñados específicamente de acuerdo a la naturaleza y necesidades de la organización, mecanismos de control que garanticen la administración efectiva y la actualización periódica del sistema.

B. Base legal y Expresión de Filosofía Gerencial

La política pública en torno a la administración de personal establecida por la Ley Núm. 5 de 14 de octubre de 1975, según enmendada, reafirma el principio de mérito y lo extiende a todos los sectores del empleo público de la Rama Ejecutiva.

El principio de mérito se define como "que sean los más aptos los que sirvan al Gobierno, y que todo empleado sea seleccionado, clasificado,

adiestrado, ascendido y retenido en su empleo en consideración al mérito y a la capacidad, sin discrimen por razones de raza, color, sexo, nacimiento, edad, origen o condición social, ni por ideas políticas o religiosas" (Artículo 2.1).

La meta de esta política pública es alcanzar los más altos niveles de excelencia, eficiencia y productividad en el servicio público. Lograr esto exige que la administración pública se rija por criterios de la mayor uniformidad, equidad y justicia; que se mantenga un clima de armonía y satisfacción en el trabajo que redunde en un alto grado de motivación y espíritu de servicio entre los empleados. Sólo así se logrará la prestación de servicios públicos estables que propendan y aseguren el continuo desarrollo económico y social de Puerto Rico, la mayor justicia social y el disfrute pleno de los derechos civiles de nuestros ciudadanos.

La Ley dispone en su Artículo 4.6 que se proveerá seguridad en el empleo a aquellos empleados de carrera que satisfagan los criterios de productividad, eficiencia, orden y disciplina que deben prevalecer en el servicio público. La agencia establecerá un sistema de evaluación formal de las ejecutorias y cumplimiento con los criterios de orden y disciplina de los empleados en el servicio de carrera. La misma se utilizará para sustentar las acciones que se tomen respecto al personal.

Al establecer este sistema de evaluación la agencia adiestrará a los supervisores y orientará a los supervisados en los principios y procedimientos del sistema, incluyendo la entrevista de evaluación como parte integral del sistema, y establecerá mecanismos internos de revisión que aseguren la mayor objetividad en el proceso.

# II. MARCO TEORICO

## II. Marco Teórico

### A. Principios en que se Basa el Sistema de Evaluación y Motivación de Empleados

1. El sistema está fundamentado sobre el convencimiento de que a todo empleado le interesa, necesita y debe ser cómo el supervisor evalúa su rendimiento y contribución a las operaciones organizacionales; que la evaluación es una realidad continua y necesaria en la cual se basan las acciones de personal; y que es mucho más saludable para las organizaciones el que las evaluaciones se hagan a base de realidades objetivas, y se confronten abiertamente con la percepción que tiene cada uno de sus funciones y de cómo las debe realizar el empleado.
2. El objetivo fundamental del sistema de evaluación es evaluar ejecución: la forma de desempeñar las tareas asignadas y los resultados obtenidos. Lo es también determinar el grado de cumplimieto de criterios establecidos de orden y disciplina. No es emitir juicios personales sobre los empleados en acciones irrelevantes a su condición de servidores públicos.
3. La evaluación se basa en una descripción gráfica de los resultados obtenidos en la consecución de unos objetivos previamente establecidos y discutidos con el empleado. No se basa en jüicios subjetivos emitidos a base de criterios abstractos difíciles de validar con hechos concretos y específicos, y utilizados sin el conocimiento del empleado para justificar acciones de personal.
4. El resultado de la evaluación será un perfil que refleje las diferencias relativas en ejecución de diversas tareas y en

cumplimiento de deberes; diferencias inevitables en el ser humano. No será promedio general que confunda lo esencial con lo incidental, lo técnico con lo personal, asignando un valor general a una realidad esencialmente compleja y variada.

5. El Sistema se basa en la filosofía gerencial predicada en la creencia de que los seres humanos tienen la capacidad para comprometerse con su trabajo y pueden lograr un alto grado de dedicación a las actividades en las cuales se envuelven. Para lograr en empleados este estado de seres creadores, la gerencia debe ofrecerle a los empleados oportunidades de participación, envolvimiento y autonomía que satisfagan y eleven sus niveles de necesidades.

6. La meta final del Sistema es tener a la organización funcionando como un equipo total, siendo la diferencia básica entre los objetivos de un nivel operacional y otro los plazos respectivos de tiempo para lograr estos objetivos: Ojetivo general = objetivos intermedios = objetivos inmediatos.

B. Objetivos del Sistema de Evaluación y Motivación

Objetivos Generales

El Sistema tiene tres objetivos generales:

1. Proveerle a la gerencia información válida, relevante y objetiva sobre la calidad y el valor del desempeño del empleado, de manera que esta información sirva de base para determinadas acciones sobre éste, y tomada de conjunto, que sirva para dar un cuadro real del nivel de efectividad de todos los recursos

humanos.

2. Motivar al empleado a aspirar a su más alto nivel de excelencia, armonizando sus metas personales con las metas de la organización.
3. Propiciar y encauzar el desarrollo de planes individuales de acción integrados al plan de acción general de la organización para lograr o redirigir los objetivos que se establezcan o que se modifiquen a base de los resultados de la evaluación.

Objetivos Específicos Inmediatos

El Sistema tiene cinco objetivos específicos inmediatos:

1. Mejorar y facilitar las diferentes operaciones y las técnicas de supervisión y administración con el propósito de aumentar los niveles de productividad y eficiencia, y la calidad de los servicios.
2. Mantener al supervisor y al empleado informados de las tareas y normas de ejecución específicas de los diferentes puestos.
3. Identificar el potencial de desarrollo en los empleados y fomentar sus deseos de superación encaminando y guiando sus esfuerzos hacia la más plena realizción de su potencial.
4. Fomentar mejores relaciones humanas, proveyendo oportunidades de comunicación frecuentes, positivas y productivas entre supervisores y empleados, basadas en el esfuerzo colectivo hacia el logro de las metas de la organización.
5. Determinar y corregir deficiencias en el trabajo, tanto organizacionales y administrativas como individuales, mediante el

de los problemas colectivos e individuales que se detecten a través del proceso de evaluación.

C. Usos de la Evaluación de Empleados

La información objetiva y relevante que provea el Sistema será uno de los factores considerados por la organización para diferentes fines.

Antes de enumerar estos fines es necesario recordar que la efectividad y eficiencia del Sistema depende casi exclusivamente de las personas que lo administren, del entendimiento, la imparcialidad, el adiestramiento previo y el grado de objetividad con que se hagan las evaluaciones.

La evaluación se debe utilizar, entre otros, para los siguientes fines:

1. Orientar a los empleados sobre la forma en que deben desempeñar su trabajo para que éste se considere satisfactorio;
2. Hacer reconocimiento oficial de labor altamente meritoria;
3. Determinar la concesión de licencias con o sin sueldo para estudio, o de licencia sin sueldo;
4. Determinar necesidades de adiestramiento, desarrollo y capacitación de personal;
5. Determinar la elegibilidad para la concesión de aumentos de sueldo por mérito dentro de las escalas de sueldo establecidas;
6. Como parte de los exámenes de ascenso;
7. Determinar el orden correlativo de las cesantías y la prioridad para reempleo de empleados cesanteados debido a eliminación de puestos por falta de fondos;

8. Determinar la reubicación de los empleados para la mejor utilización de sus conocimientos, destrezas, habilidades y potencialidades.

D. Descripción de los Elementos del Sistema de Evaluación y Motivación de Empleados

Este sistema se compone de una serie de elementos cada uno de los cuales es fundamental al logro del objetivo principal, que es obtener información válida, relevante y objetiva que permita determinar el nivel de desempeño del empleado. Estos elementos son los siguientes:

1. Administración del Sistema de Evaluación-responsabilidad del coordinador y una unidad designada para iniciar y dar seguimiento a todas las actividades del Sistema según descritas en el procedimiento para su administración.
2. Instrumentos de Evaluación - todos los documentos y formularios que utilizarán los supervisores en la evaluación formal e informal del empleado tales como:
   a) Hoja de Deberes y Resultados Esperados - formulario que presenta una relación de las tareas asignadas al empleado, usando como referencia la descripción del puesto o cuestionario de clasificación, enumeradas y descritas en orden de prioridad; resultados esperados para cada tarea, o sea objetivos operacionales descritos en término de cantidad, calidad, tiempo y valor relativo. Además incluye la siguiente información: nombre del empleado; número del empleado; división, y firma del supervisor.

b) Criterios de orden y disciplina - formulario que presenta las definiciones operacionales de los factores de orden y disciplina que han de evaluarse. Incluye también la descripción operacional de los posibles niveles de ejecución del empleado en dichos factores.

c) Perfil Gráfico de Ejecución de Tareas Asignadas - formulario donde se refleja de forma gráfica y escrita los resultados de la evaluación que hace el supervisor de la ejecución de las tareas asignadas a un empleado durante un ciclo de evaluación dado.

d) Perfil Gráfico de Cumplimiento de Criterios de Orden y Disciplina - formulario donde se refleja de forma gráfica y escrita los resultados de la evaluación que hace el supervisor en cuanto al cumplimiento del empleado de los criterios de orden y disciplina.

e) Registro de Incidentes Significativos - documento que forma parte del expediente del supervisor para cada empleado donde se registran incidentes significativos que ocurran durante el ciclo de evaluación sean éstos positivos o negativos; copias de cartas de reconocimiento o reprimendas; récords de adiestramientos; y otros.

3. Mecanismos de Revisión - proceso de revisión y reconsideración a través del cual se dilucidarán evaluaciones y programas de motivación a solicitud de los empleados.

# SEGUNDA PARTE

# IMPLANTACION DEL SISTEMA DE EVALUACION Y MOTIVACION DE EMPLEADOS

## III. Sistema de Evaluación y Motivación de Empleados

### A. Base del Sistema

El Sistema descrito, está basado en el interés y la necesidad de ofrecer los mejores servicios posibles al Gobierno y a la ciudanía, de acuerdo con los propósitos de la Ley de Personal del Servicio Público, según enmendad, y sus Reglamentos.

Este Sistema está diseñado sobre la firme base de los deberes del puesto en los cuales también se basa la clasificación y retribución de los empleados. A la misma vez incorpora conceptos filosóficos de visión del hombre como ser responsable y creador y conceptos técnicos de establecimiento conjunto de objetivos operacionales. Estos sirven tanto para motivar al empleado a comprometerse con el servicio y a superarse, como para medir sus niveles de logros alcanzados.

### B. Procedimiento Esquemático para la Administración del Sistema de Evaluación y Motivación de Empleados

#### 1. Ciclo de Evaluación

El proceso de evaluación se compone de un ciclo que tiene tres faaes principales:

a. La primera fase comprende la revisión y certificación conjunta entre supervisor y empleado de la hoja de deberes y resultados esperados. En la misma debe enumerar las tareas básicas del puesto, los resultados esperados para cada tarea expresados en términos operacionales medibles, y la fecha aproximada de la evaluación formal.

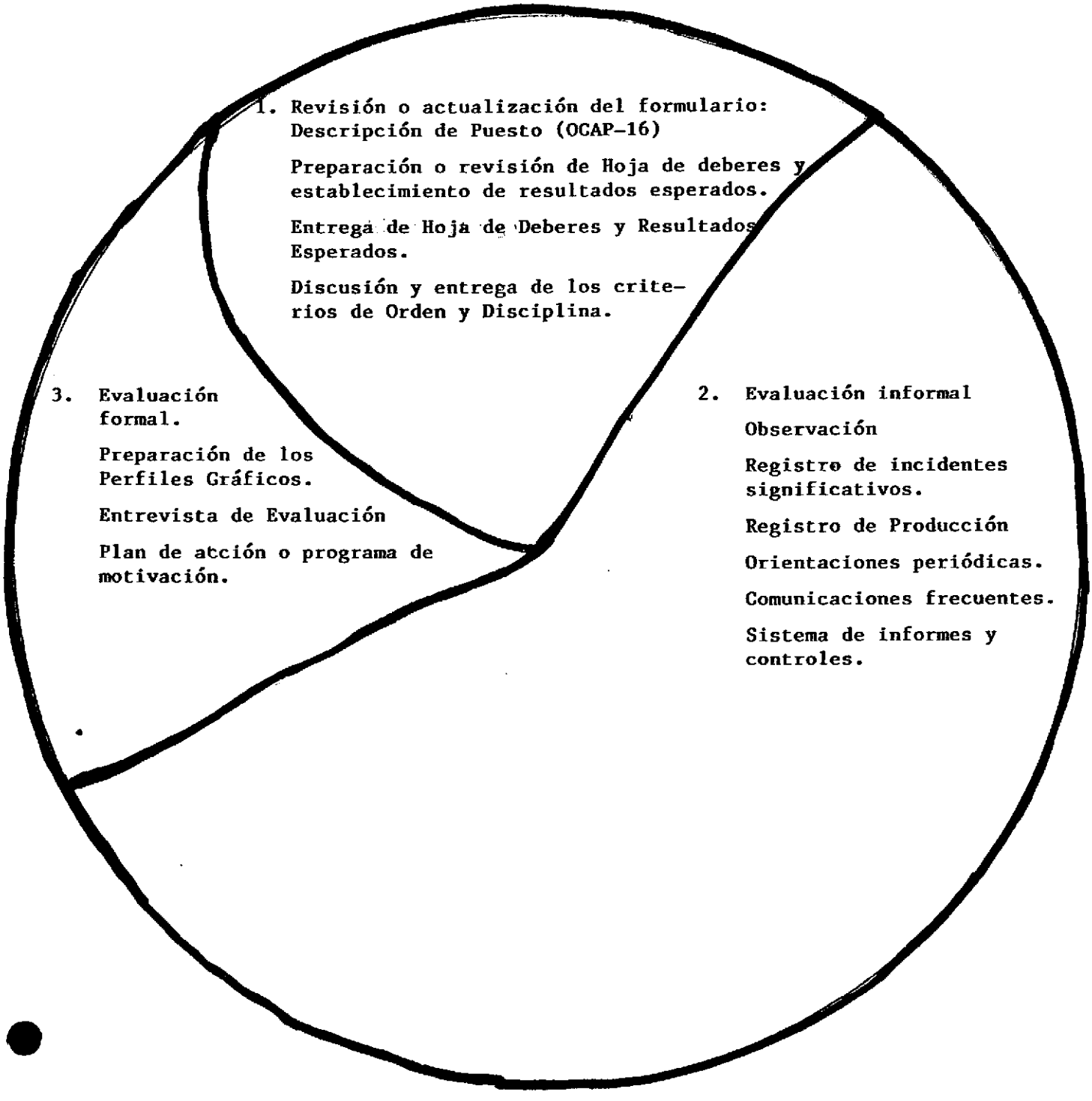
b. La segunda fase es la evaluación informal y comprende el lapso de tiempo entre la revisión de la Hoja de Deberes y

Resultados Esperados y la Evaluación Formal. Durante dicho tiempo el supervisor observará el desempeño del empleado en sus funciones y en su conducta como servidor público, y utilizará todos los mecanismos de la buena supervisión tales como comunicación frecuente, informes periódicos de progreso, asesoramiento y seguimiento, para motivar al empleado a desenvolverse a su nivel óptimo de rendimiento.

c. La tercera fase es la evaluación formal y comprende el llenar los perfiles gráficos de ejecución de tareas asignadas y de cumplimiento de criterios de orden y disciplina y la entrevista formal con el empleado para discutir los perfiles, certificarlos e incluirlos en el expediente de evaluación. esta tercera fase también comprende los mecanismos de revisión y reconsideración en el caso de que el empleado no esté de acuerdo con su evaluación ni con el programa de motivación que surja como resultado de ésta.

El nuevo ciclo de evaluación comprendera la implantación del Programa de Motivación y la actualización de la hoja de deberes y resultados esperados mediante el establecimiento de nuevos resultados esperados que se determinen según las necesidades del servicio.

CICLO DE EVALUACION
(6 meses)



2. Administración del Sistema de Evaluación y Motivación

La Administración del Sistema de Evaluación y Motivación es una responsabilidad compartida entre la alta gerencia y los supervisores. El Oficial de Personal de la agencia normalmente será el Coordinador de Evaluación e iniciará y dará seguimiento a las siguientes actividades relacionadas con cada fase del ciclo de evaluación:

a. Revisión o actualización de las descripciones de puesto, (OCAP-16) en aquellos casos en que hayan sufrido cambios
b. Actualización de hojas de deberes y resultados esperados
c. Reproducción de formularios y otros materiales
d. Adiestramiento y asesoramiento a Evaluadores
e. Orientación a empleados
f. Control del calendario de evaluaciones
g. Coordinación de Revisiones y reconsideraciones
h. Custodia de expedientes de evaluación
i. Informes a la gerencia, estadísticas
j. Revisiones periódicas del Sistema

3. Actividades de la Primera Fase del Ciclo de Evaluación

a. Revisión o actualización del Formulario: Descripción del Puesto (OCAP-16)

La Oficina de Personal de la agencia en conjunto con los supervisores revisará o actualizará las descripciones de puestos OCAP-16 correspondientes a éstos.

Una vez realizada esta actividad se procederá a hacerle entrega a los supervisores de las descripciones de puestos

OCAP-16 ya revisadas.

b. Actualización de Hoja de Deberes y resultados esperados y entrega de copia de los criterios de orden y disciplina

1. El supervisor se reunirá con el empleado para llenar la hoja de deberes y resultados esperados, basado en la Descripción de Puestos (OCAP-16) revisada correspondiente al puesto, establecerá los objetivos operacionales y resultados esperados, y fijará la fecha tentativa de la evaluación formal.

2. Para mayor efectividad en este intercambio, el supervisor seguirá las "Guías Generales para la Evaluación del Empleado en el Desempeño de sus Deberes y Funciones".

3. El supervisor se asegurará de que el empleado:

   a. recibe, entiende y discute junto con él su hoja de deberes y resultados esperados.

   b. recibe su copia de los deberes y obligaciones de los empleados.

   c. sabe la fecha aproximada de su evaluación.

   d. se le entregará al empleado copia de los criterios de orden y disciplina y se le explicará el propósito y uso de dicho documento.

c. Ingreso del Empleado al Sistema de Evaluación y Motivación

1. Distribución de Copias de la Hoja de Deberes - Una copia de hoja de deberes y resultados esperados se le entregará al empleado. El supervisor mantendrá el original en sus archivos, y la otra copia será

enviada al Coordinador de Evaluación para incluirse en el expediente de evaluación que se le abrirá al empleado.

4. Actividades de la Segunda Fase del Ciclo de Evaluación

a. Acumulación de Evidencia para Fundamentar la Evaluación Formal - Durante el periodo establecido para evaluación informal. el supervisor registrará aquellas ejecutorias sobresalientes o incidentes significativos, tanto positivos como negativos, que luego servirán de base objetiva a su evaluación formal. Además, el supervisor cotejará periódicamente los registros de producción, los informes de asistencia, informes periódicos de actividades y toda otra medida objetiva que le facilite la tarea de valorar el nivel de resultados obtenidos.

b. Acciones Inmediatas - El Supervisor no esperará hasta el final del ciclo de evaluación para llamarle la atención al empleado en aquellas áreas en que se vislumbra que no se están alcanzando los resultados esperados. La supervisión efectiva, con sus elementos de comunicación frecuente, orientaciones periódicas, y sistemas de controles ayudarán al empleado a motivarse para lograr y hasta sobrepasar los resultados esperados.

5. Actividades de la Tercera Fase del Ciclo de Evaluación

a. Inicio de la Evaluación Formal

El Coordinador del Sistema de Evaluación notificará al supervisor y al empleado la fecha para la evaluación formal del empleado y le suministrará al supervisor los correspondientes formularios. La fecha de esta evaluación formal normalmente corresponderá a los seis meses siguientes a la entrega de la hoja de deberes y resultados esperados.

b. Como llenar los formularios

El supervisor llenará los perfiles gráficos de ejecución de tareas asignadas y de cumplimiento de criterios de orden y disciplina, siguiendo las Guías establecidas para dicho proceso.

c. Entrevista de Evaluación Formal

El supervisor se reunirá con el empleado para revisar ambos los perfiles de evaluación y el plan de acción que resulte de éstos. Notificará al empleado, con por lo menos cinco días laborables de anticipación, la fecha de su entrevista de evaluación para que haga su preparación correspondiente. El diálogo entre el supervisor y el empleado se encaminará a a lograr que la evaluación sea un reflejo justo y objetivo de la realidad. Ambos certificarán con sus firmas que discutieron la evaluación, aunque esto no significa necesariamente que el empleado acepta la misma.

d. Revisión de la Evaluación

Durante la entrevista de evaluación el empleado puede hacer alegaciones fundamentadas que puedan modi-

ficar el nivel de logro registrado en los perfiles gráficos. Un ejemplo de esto podrían ser aquellas tareas no completadas en todos sus aspectos debido a factores fuera del control del empleado, como información no provista y decisiones a más alto nivel no tomadas. En tal caso el supervisor revisará su evaluación de tal modo que refleje la extensión real de la responsabilidad del empleado.

e. Reconsideración de la Evaluación Formal

Si el empleado no está conforme con su evaluación o con la revisión de ésta y considera que todavía puede validar sus objeciones podrá solicitar reconsideración al nivel del Comité de Evaluaciones.

f. Plan de Acción

Será responsabilidad del supervisor tomar las medidas necesarias para llevar a cabo el plan de acción que resulte de la evaluación. El coordinador de evaluación hará seguimientos periódicos para asegurarse que así se haga, ingresando certificación de estas acciones o copia de documentos relacionados en el expediente de evaluación.

g. Informes del Coordinador de Evaluación

El Coordinador rendirá informes periódicos a la gerencia, incluyendo en ellos aspectos significativos de las evaluaciones y enfatizando la relación entre el desempeño individual y el logro de objetivos organizacionales.

C. Guias Generales para la Evaluación de los Empleados

Las siguientes guías han sido desarrolladas como una ampliación del procedimiento a seguir en la evaluación del empleado y están diseñadas con el propósito de facilitar la tarea del supervisor:

1. Descripción de las Guías

a. Diseño de Resultados Esperados: Cada supervisor deberá buscar y enumerar aquellas medidas objetivas, cuantificables si es posible, que establecidas como objetivos operacionales, sirvan para medir si el empleado ralizó o no realizó sus encomiendas, y cómo las realizó.

b. Evaluación del Empleado en el Desempeño de Deberes y Funciones: Este es un corto resumen del proceso completo de evaluación, descrito paso por paso, una vez ya están diseñados los resultados esperados.

c. Cumplimiento de Criterios de Orden y Disciplina: Es la referencia de deberes, obligaciones, prohibiciones y otras disposiciones de índole legal y normativa y cómo se definirán y utilizarán estos, para fines de evaluación y cumplimentación del perfil gráfico.

d. Como llenar los Perfiles Gráficos de Ejecución: Este es el proceso de reflejar en el formulario para la evaluación formal que se hace de los resultados obtenidos por el empleado en el desempeño de sus funciones.

e. Entrevista de Evaluación: Proceso en el cual el supervisor se reúne con el empleado para discutir con él el

resultado final de la evaluación.

f. Plan de Acción: Describe el proceso de establecer los pasos a seguir para el siguiente ciclo de evaluación, dirigidos a lograr los niveles deseables de ejecución, orden y disciplina.

g. Revisiones o Reconsideraciones: Es una descripción de los pasos a seguir para atender las peticiones de los empleados para que se revisen y modifiquen las evaluaciones recibidas.

h. Notificación Final al Empleado de los Resultados de la Evaluación: Explica el proceso de notificar oficialmente al empleado los resultados de la evaluación.

i. Seguimiento al Plan de Acción: Presenta las actividades a seguir para que se de cumplimiento al plan de acción establecido en cada caso en particular.

2. Guías Generales para el Diseño de Resultados Esperados

a. Los resultados esperados se derivan del plan de trabajo general de la agencia, a través de la fase particular del proceso asignado a la división, a la unidad, o al empleado, y deben tener relación clara y significativa con los objetivos generales de la agencia.

b. Los resultados esperados deben concretizar la tarea según las necesidades del servicio en el ciclo de evaluación y establecer las especificaciones de calidad, cantidad, tiempo y valor relativo. Los ver-

bos usados deben ser verbos concretos de acción observable, con objeto directo especificado, y con los resultados de la acción claramente explicado.

c. El supervisor debe analizar las tareas del empleado y redactar preliminarmente para cada tarea, los resultados esperados durante ese ciclo de evaluación. Posteriormente, el diálogo con el empleado puede modificar este renglón, y ambos llegar a un consenso de la forma más precisa y confiable de medir los resultados.

d. Siempre que sea posible se cuantificará el resultado esperado, de manera que se pueda medir hasta que punto el empleado logró o no logró realizar su tarea. Una manera de cuantificar el resultado esperado es especificar qué tipos de errores y cuántos de ellos se pueden tolerar bajo condiciones normales de operación. Si el número de errores registrado fuere menor que el número máximo tolerable la ejecución del empleado sobrepasaría el nivel esperado. Si el número de errores es igual al máximo tolerable la ejecución del empleado sería satisfactoria. Si el número de errores excede el máximo tolerable, la ejecución sería deficiente.

e. Siempre que sea posible se establecerán fechas límites a las tareas, sea para completar proyectos, rendir informes, o revisar registros de producción, asistencia, trabajos pendientes y otros.

f. Siempre que sea posible se tratará de obtener una norma

promedio de producción contra la cual medir la ejecución del empleado.

g. Siempre que sea posible se hará explícita la relación entre la tarea específica y los objetivos generales, o sea, la contribución que hace la tarea específica al logro de los objetivos generales.

h. Los resultados esperados, además de estar redactados correctamente, o sea, en términos de conductas concretas, observables y medibles, deben además poseer las siguientes carácterísticas:

   1) Deben ser factibles, o sea, estar dentro del control del empleado realizarlos.

   2) Deben ser apropiados, o sea, consistentes con los objetivos y funciones generales de la organización, división y puesto.

   3) Deben ser motivadores, o sea, deben constituir un reto positivo o interesante al empleado de manera que éste se disponga a dar "el todo por el todo".

i. Algunos ejemplos de fuentes de información donde se pueden obtener elementos para cuantificar resultados esperados son:

   inspecciones periódicas

   informes semanales

   informes mensuales

   informes anuales

   proyectos

   registros, inventarios, calendarios

número de items producidos (cartas, llamadas, consultas visitas y otros)

porciento de número de errores encontrados

costo de consecuencias de los errores

número de errores encontrados en auditoría

número de devoluciones

número de repeticiones de error

número de quejas

incidentes significativos (positivos y negativos)

registro de asistencia

registro de trabajo realizado en adición a la jornada regular

registro de gastos de operación, mantenimiento, economías

innovaciones significativas (ideas, sistemas, procedimientos, etc.)

plan de trabajo semanal

plan de trabajo trimestral

plan de trabajo anual

3. Guías Generales para la Evaluación del Empleado en el Desempeño de sus deberes y Funciones

a. El supervisor revisará y discutirá con el empleado su descripción del puesto (OCAP-16). Explicará, clarificará y dará ejemplo de las funciones del empleado en su área de trabajo. Establecerá con el empleado cuáles son las tareas específicas que éste debe realizar para poder cumplir con sus funciones y cuáles son los resultados mínimos que deben lograrse, en términos de objetivos operacionales. Estos resultados esperados representan la cuanti-

ficación de la tarea en la medida máxima en que esto sea posible. Para el diseño de resultados esperados el supervisor deberá seguir las guías al respecto.

b. Las tareas específicas u objetivos operacionales, con sus respectivos resultados deseados y enumerados en orden de prioridad se formalizarán en una hoja de deberes y resultados esperados, la cual se discutirá con el empleado yyse le entregará copia. Esta constituirá la base de su evaluación. Si el empleado no está de acuerdo podrá solicitar revisión o reconsideración según se establece mas adelante en la sección 8a de este diseño. También se establecerán las fechas en que se revisarán las tareas para determinar logros alcanzados para cada tarea.

c. Asimismo constituirán base para la evaluación del empleado los criterios de orden y disciplina establecidos en armonía con los deberes y obligaciones de los empleados públicos enumerados en el Artículo 6 de la Ley de Personal, las normas internas y otras disposiciones legales y reglamentarias aplicables a la conducta de los empleados públicos.

d. El producto de la revisión de logros y status de las metas no logradas en términos de los resultados deseados, asi como del cumplimiento de los criterios de orden y disciplina establecidos,darán como resultado los perfiles gráficos que se registrarán en los formularios diseñados para este propósito, servirán de base para tomar determinaciones en cuanto:

1. modificaciones en la hoja de deberes.
2. adiestramientos especiales necesarios.
3. áreas de necesidad de crecimiento.

4. áreas de reconocimiento al empleado.

5. áreas correctivas.

e. Los resultados acumulativos de estas evaluaciones periódicas serán utilizados para la evaluación de ejecución y cumplimiento del empleado en períodos mayores de tiempo, sirviendo de base entonces para decisiones administrativas tales como:

1. orientar a los empleados sobre la forma en que deben desempeñar su trabajo para que éste se considere satisfactorio.
2. hacer reconocimiento oficial de labor altamente meritoria.
3. determinar la conseción de licencias con o sin sueldo para estudio, o de licencias sin sueldo.
4. determinar necesidades de adiestramiento, desarrollo y capacitación de personal.
5. determinar la elegibilidad para la concesión de aumentos de sueldo por mérito dentro de las escalas de sueldo establecidas.
6. como parte de los examenes de ascenso.
7. determinar el orden correlativo de las cesantías y la prioridad para reempleo de empleados cesanteados debido a eliminación de puestos por falta de fondos.
8. determinar la reubicación de los empleados para la mejor utilización de sus conocimientos, destrezas, habilidades y potencialidades.

Para esta última deberán realizarse por lo menos dos (2) evaluaciones periódicas, cada una de las cuáles cubrirá un período por lo menos de seis (6) meses, para tomar las mismas.

f. El supervisor evitará en su observación incurrir en los siguientes errores:

1) Juicio precipitado - Tendencias a formar una primera impresión de los demás. Debemos luchar por un enfoque flexible y obtener más información antes de condenar, halagar o llegar a conclusiones sobre otra persona.

2) Efecto del "Halo" - Ocurre cuando el evaluador se deja influenciar sólo por un rasgo prominentemente favorable o desfavorable en el candidato, tal como atractivo físico o pobre récord académico, y generaliza este factor al considerar otros aspectos y rasgos de la conducta del empleado.

3) Proyección - Tendencia de atribuirle a otros algunas de nuestras cualidades, faltas o nuestros propios motivos.

4) Prejuicio - Juicio preconcebido causado por experiencias pasadas o por enseñanzas comunmente basadas en conocimientos insuficientes.

5) Predisposición - Tendencia de llegar a conclusiones antes de que los hechos sean presentados: oir lo que se quiere oir; ver lo que se quiere ver.

6) Preocupación - Estado en que se encuentra la mente, tan ocupada con otros pensamientos, que no se presta atención a lo que está pasando o lo que se está diciendo.

7) Perspectiva Limitada o Percepción Selectiva - Opinión inflexible en términos de lo que se quiere conseguir, la cual obstruye la apreciación de las verdaderas cualidades de la otra persona.

4. Guias Generales para Determinar Cumplimiento de los Criterios de Orden

Disciplina

A. Criterios

1) En este Sistema se establecen cinco criterios de orden y disciplina, a saber: asistencia, sociabilidad, confiabilidad, cooperación e integridad.

2) Para lograr uniformidad en la aplicación de estos criterios a la evaluación de los empleados, estos se definirán operacionalmente tal y como aparecen en la hoja titulada Criterios de Orden y Disciplina. Esta hoja formará parte del Expediente de Evaluación de cada empleado y también será entregada al empleado con su Hoja de Deberes y Resultados Esperados.

3) El supervisor seguirá estrictamente la descripción de los criterios en sus diferentes niveles para determinar el grado de cumplimiento del empleado. Deberá cuidarse de tener disponible para la entrevista de evaluación cualquier documento y otra información que valide los juicios que emita sobre el empleado.

B. Los criterios de orden y disciplina se basarán en lo siguiente:

1) Artículo 6 de la Ley de Personal del Servicio Público: Deberes y Obligaciones de los Empleados

Los empleados del Sistema de Personal tendrán los siguientes deberes y obligaciones:

a) Asistir al trabajo con regularidad y puntualidad, cumplir la jornada de trabajo establecida.

b) Observar normas de comportamiento correcto, cortés y respetuoso en sus relaciones con sus supervisores, compañeros de trabajo y ciudadanos.

c) Realizar eficientemente y con diligencia las tareas y funciones asignadas a su puesto y otras compatibles con éstas que se le asignen.

d) Acatar aquellas órdenes e instrucciones de sus supervisores compatibles con la autoridad delegada en estos y con las funciones y objetivos de la agencia donde trabaja.

e) Mantener la confidencialidad de aquellos asuntos relacionados con su trabajo, a menos que reciba un requerimiento o permiso de autoridad competente que así lo requiera. Nada de lo anterior menoscabará el derecho de los ciudadanos que tienen acceso a los documentos y otra información de carácter público.

f) Realizar tareas durante horas no laborables cuando la necesidad del servicio así lo exija y previa la notificación correspondiente, con antelación razonable.

g) Vigilar, conservar y salvaguardar documentos, bienes e intereses públicos que estén bajo su custodia.

h) Cumplir las disposiciones de esta Ley, y las reglas y órdenes dictadas en virtud de la misma.

Los empleados no podrán:

a) Aceptar regalos, donativos o cualquier otra recompensa por la labor realizada como empleado público, a excepción de aquellas autorizadas por Ley.

b) Utilizar su posición oficial para fines político partidista o para otros fines no compatibles con el servicio público.

c) Realizar funciones o tareas que conlleven conflictos

de intereses con sus obligaciones como empleado público.

d) Observar conducta incorrecta o lesiva al buen nombre de la agencia o al Gobierno de Puerto Rico.

e) Incurrir en prevaricación, soborno o conducta inmoral.

f) Realizar acto alguno que inpida la aplicación de esta Ley y las reglas adoptadas de conformidad con la misma, ni hacer o aceptar a sabiendas, declaración, certificación, o informe falso en relación con cualquier materia cubierta por esta ley.

g) Dar, pagar, ofrecer, solicitar, o aceptar, directa o indirectamente dinero, servicios o cualquier otro valor por o a cambio de una elegibilidad, nombramiento, ascenso y otras acciones de personal.

2) Normas internas adoptadas por la agencia sobre jornada de trabajo y asistencia y otros relativas a la condición de los empleados públicos que sean compatibles con la Ley y los Reglamentos adoptados a virtud de ésta.

3) Otras disposiciones legales, y reglamentarias y normativas aplicables a la conducta del empleado público tales como:

a) Código de Etica

b) Disposiciones del Código Penal

c) Disposiciones Código Político

d) Disposiciones de Leyes Orgánicas

5. <u>Guias para llenar los Perfiles Gráficos de Ejecución de Tareas Asignadas y de Criterios de Orden y Disciplina</u>

a. El supervisor deberá revisar la Hoja de Deberes y Resultados Esperados, establecidos para cada tarea antes de realizar la

descripción gráfica.

b. A base de información y las observaciones acumuladas durante el periodo de evaluación informal sobre los resultados reales obtenidos, el supervisor determinará la medida de logro alcanzada por el empleado para cada tarea, marcará en el espacio destinado para cada tarea o criterio el punto que está en el centro de dicho espacio.

c. Entrelazará todos los puntos que representan la medida de logro para cada tarea. De esta manera el supervisor obtendrá el perfil de ejecución del empleado, demostrando gráficamente en cuáles tareas el empleado sobresale, cuáles realiza adecuadamente, y en cuáles amerita acción correctiva inmediata.

d. Luego el supervisor marcará en el programa de motivación que resulte del perfil de ejecución, las acciones a tomar, y abundará sobre éstas en el espacio titulado "Resumen de la Evaluación".

e. El supervisor realizará también la operación que antecede, para la descripción gráfica del cumplimiento del empleado de los criterios de orden y disciplina.

6. Guia para conducir la entrevista de evaluación

La entrevista de evaluación, se compone de los siguientes elementos:

a. Programación

El supervisor programará una entrevista con el empleado para revisar los resultados obtenidos en términos de las tareas asignadas y resultados deseados, así como el grado de cumplimiento de los criterios de orden y disciplina.

El empleado será notificado con por lo menos cinco (5) días laborables de anticipación de la fecha, hora y propósito de la entrevista.

b. Preparación

Para la efectividad y resultado positivo de esta entrevista el supervisor tendrá a la mano cualquier trabajo o documento que valide los juicios que ha emitido sobre el empleado. También debe tener bien claro el plan de acción que debe resultar de la revisión. Su principal objetivo es motivar al empleado para que alcance su nivel óptimo de productividad, eficiencia y auto-realización de su potencial como servidor público y como ser humano. El supervisor, que ya debe poseer las destrezas interpersonales y analíticas necesarias para entrevistar, revisará los materiales que va a discutir en la entrevista: hoja de deberes del empleado y resultados esperados, récords de incidentes significativos, récord de asistencia, informes de trabajo, el formulario que produce los perfiles gráficos de ejecución y cumplimiento del empleado, obtendrá toda la evidencia necesaria para justificar sus determinaciones y establecerá tentativamente el plan de acción a seguir como resultado de la evaluación. Programará la entrevista con suficiente antelación y controlará el ambiente físico y emocional de tal forma que su comunicación con el empleado sea privada, abierta, espontánea, cordial y efectiva.

c. Entrevista

El supervisor como entrevistador utilizará todas las técnicas a su alcance para lograr su objetivo: Dialogar con el empleado

sobre su récord de trabajo para determinar las causas que lo producen y motivará al empleado a superarse en el nuevo ciclo de evaluación. Hará preguntas abiertas que permitan al empleado explicar su posición, y no preguntas fiscalizantes en tono amenazador. Su tarea es confrontar al empleado con sus juicios en cuanto al desempeño de éste en las funciones del puesto y sus hábitos y actitudes, para lograrlo deberá tratar de establecer un clima de confianza y respeto mutuo que propenda a la examinación espontánea y tranquila de las situación. Tratará de ubicarse en el mudo del empleado, y a la vez tratará de lograr que éste también se ubique en la perspectiva gerencial, y así puedan analizar los hechos objetivamente, sin perder el calor humano, El supervisor comenzará con una charla informal, la duración de la cual dependerá de su relación previa con el empleado. Luego entrará en el tema, comenzando con una revisión de los objetivos que ambos acordaron al comienzo del ciclo de evaluación. Contra estos objetivos el supervisor y el empleado compararán los resultados obtenidos por cumplimiento y el perfil gráfico de ejecución que resulta de estos. En la evaluación el supervisor considerará la ejecución del empleado, no su persona. Lo que se quiere determinar es si se lograron los objetivos o no, y las causas. El empleado puede tener la tendencia a justificar sus servicios, hábitos y actitudes, por lo cual el supervisor deberá estar preparado para bregar diplomática y efectivamente con la verdad sea cual fuere. Una vez determinadas las causas para los logros o falta de ellos, discu-

tirán el Programa de Motivación a seguir, en términos de nuevos objetivos, cambios en los procedimientos o deberes, adiestramientos y otras medidas de mejoramiento.

7. Guias para Establecer el Plan de Acción

El plan de Acción tiene tres áreas: de reconocimiento, mejoramiento y corrección. Se pueden utilizar diferentes mecanismos en cada área tales como:

a. Reconocimiento

1) Felicitarlo frente a sus compañeros

2) Carta al empleado con copia al expediente

3) Aumentos de sueldo por mérito

4) Recomendaciones a premios tales: como Premio Manuel A. Pérez, Mejoras Administrativas, etc.

b. Mejoramiento

1) Adiestramiento en servicio a través del I.D.P.

2) Adiestramiento a nivel académico

3) Adiestramiento práctico mediante traslado, rotación, etc.

c. Correctivo

1) Orientación

2) Re-distribución del tiempo

3) Adiestramiento intensivo

4) Mejoras en el ambiente físico

5) Revisión de tareas

Los siguientes mecanismos se utilizarán en última instancia luego de agotar todos los medios disponibles para corregir la situación existente, nunca se utilizarán en el primer ciclo de evaluación como resultado del sistema.

1) Amonestación verbal

* 2) Amonestación escrita

* 3) Suspensión de empleo y sueldo

* 4) Destitución

El supervisor establecerá el Plan de Acción tentativo y lo discutirá con el empleado. Luego de discutido lo revisará y certificará en forma final.

8. Guias para las revisiones o Reconsideraciones

a. Revisión de la Evaluación

El supervisor se encargará de revisar la evaluación, si los planteamientos del empleado así lo justifican. Por último, notificará al coordinador de evaluación los resultados y le enviará los documentos para el expediente de evaluación. También le notificará al coordinador en caso de que un empleado decida solicitar reconsideración de la evaluación a un nivel superior y sustentará su juicio con evidencia de serle requerida.

b. Reconsideraciones

El Jefe de la Agencia constituirá un Comité con personas con amplia experiencia en el campo de administración de personal en el servicio público que puedan valorar los planteamientos de ambas partes.

El Comité hará recomendaciones al jefe de la agencia sobre la posible acción a tomar en cada caso y éste corroborará, modificará o rechazará dichas recomendaciones. La acción a tomar se notificará a ambas partes por el Comité.

*En este caso el supervisor recomendará a la autoridad nominadora la acción a tomar. En el caso de que se recomiende una acción de destitución ésta deberá cumplir con todas las disposiciones de ley y los reglamentos.

9. Guias para Notificación al Empleado de Resultados de la Evaluación

El supervisor entregará al empleado copia del formulario de la evaluación final debidamente cumplimentado, que incluya el Plan de Acción. El supervisor certificará con su firma que el contenido de la evaluación ha sido discutido y notificado oficialmente con el empleado.

Al concluir la entrevista de evaluación el supervisor solicitará al empleado que firme el formulario como evidencia de la reunión efectuada. De el empleado negarse, el supervisor deberá certificarlo escribiendo y firmando una nota de record en la parte correspondiente al dorso del formulario.

Tanto el supervisor como el empleado podrán hacer por escrito sus observaciones y comentarios sobre la evaluación o el proceso utilizado en la parte correspondiente al dorso del formulario.

El empleado podrá hacer sus comentarios aún cuando no haya aceptado firmar la evaluación. De no haber comentarios tanto el supervisor como el empleado deben indicarlo en el espacio provisto y firmar la parte inferior del formulario.

Copia del formulario de evaluación será remitido a la División de Personal de la Agencia. El Oficial de Personal canalizará las recomendaciones del supervisor a las unidades correspondientes para su implementación y coordinará que las mismas se lleven a efecto.

El Oficial de Personal, ordenará la inclusión de los documentos relativos a la evaluación del empleado y en el expediente de evaluación que custodia la agencia de manera que constituya un

historial claro y completo del empleado.

10. Guias para el Seguimiento al Plan de Acción Resultante de la Evaluación

El supervisor será el responsable directo de que el Plan de Acción se lleve a cabo tal y como se certificó en la entrevista, en lo relativo a aquello que corresponde hacer a la gerencia. Observará y evaluará la conducta y ejecución del empleado en lo que depende de éste. A tales fines coordinará siempre con el coordinador de adiestramiento de la agencia para la efectiva implantación de dicho plan. El coordinador de adiestramiento utilizará las facilidades, programación y asesoramiento del Insituto para el desarrollo de Personal en el Servicio Público para implantar el Plan de Acción de mejoramiento cuando responda a necesidades generales y comunes del servicio público, y programará internamente para atender las necesidades específicas de la agencia.

## D. FORMULARIOS DEL EXPEDIENTE DE EVALUACION

ACDEC 01

AUTORIDAD DE CONSERVACION Y DESARROLLO DE CULEBRA

HOJA DE DEBERES Y RESULTADOS ESPERADOS

FECHA DE INICIO DEL CICLO DE EVALUACION _____ FECHA DE EVALUACION _____

| NOMBRE DEL EMPLEADO | SEGURO SOCIAL | TITULO DEL PUESTO | DIVISION U OFICINA |
|---|---|---|---|
| | | | |

| TAREAS BASICAS DEL PUESTO: Relacion de los deberes y tareas principales del puesto, enumeradas en orden de prioridad a realizar durante el ciclo de evaluación | RESULTADOS ESPERADOS: Objetivos operacionales para cada tarea descritos en términos de cantidad, calidad, tiempo y valor relativo, que medir productividad y eficiencia |
|---|---|
| 1. | 1. |
| 2. | 2. |
| 3. | 3. |
| 4. | 4. |
| 5. | 5. |
| 6. | 6. |
| 7. | 7. |

Firma del Empleado _____ Fecha _____

Certifico que discutí y revisé con el empleado la Hoja de Deberes y Resultados Esperado

Firma del Supervisor _____ Fecha _____

AUTORIDAD DE CONSERVACION Y DESARROLLO DE CULEBRA

ACDEC 02

SISTEMA DE EVALUACION Y MOTIVACION DE EMPLEADO

PERFIL GRAFICO DE EJECUCION DE TAREAS ASIGNADAS

NOMBRE DEL EMPLEADO _____ SEGURO SOCIAL _____ TITULO OFICIAL DEL PUESTO _____ DIVISION U OFICINA _____

PERIODO DE _____ a _____ SUPERVISOR INMEDIATO _____

| NIVELES DE EJECUCION | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | PROGRAMA DE MOTIVACION | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| SOBRE PASA EL RESULTADO ESPERADO | . | . | . | . | . | . | . | AREA DE RECONOCIMIENTO | |
| ALCANZO EL RESULTADO ESPERADO | . | . | . | . | . | . | . | AREA DE MEJORAMIENTO | |
| NO ALCANZO EL RESULTADO ESPERADO | . | . | . | . | . | . | . | AREA DE ACCION CORRECTIVA | |

OBSERVACIONES ESPECIFICAS POR TAREA

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____

RESUMEN DE LA EVALUACION

Certifico que recibí y revisé con mi Supervisor los resultados de la Evaluación. NOTA: EL empleado deberá firmar este documento. Sin embargo, el firmarlo no constituirá su concurso con el mismo.

Firma del Empleado _____ Firma del Supervisor _____ Firma del Revisor _____

COMENTARIOS ADICIONALES DEL SUPERVISOR

Firma del Supervisor

Fecha

COMENTARIOS DEL EMPLEADO SOBRE LA EVALUACION

Firma del Empleado

Fecha

ACDEC 03

AUTORIDAD DE CONSERVACION Y DESARROLLO DE CULEBRA

SISTEMA DE EVALUACION Y MOTIVACION DE EMPLEADOS

PERFIL GRAFICO DE CUMPLIMIENTO DE CRITERIOS DE ORDEN Y DISCIPLINA

NOMBRE DEL EMPLEADO _____ SEGURO SOCIAL _____ TITULO OFICIAL DEL PUESTO _____ DIVISION U OFICINA _____

PERIODO DE _____ A _____ SUPERVISOR INMEDIATO _____

| NIVELES DE CUMPLIMIENTO | CRITERIOS DE ORDEN Y DISCIPLINA | | | | | PROGRAMA DE MOTIVACION | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ASISTENCIA | SOCIABILIDAD | CONFIABILIDAD | COOPERACION | INTEGRIDAD | | |
| SOBREPASO EL NIVEL ESPERADO | . | . | . | . | . | AREA DE RECONO-CIMIENTO | |
| ALCANZO EL NIVEL ESPERADO | . | . | . | . | . | AREA DE MEJORA-MIENTO | |
| NO ALCANZO EL NIVEL ESPERADO | . | . | . | . | . | AREA DE ACCION CORRECTIVA | |

| OBSERVACIONES ESPECIFICAS | | | |
|---|---|---|---|
| | ASISTENCIA: _____ | RESUMEN DE LA EVALUACION | |
| | SOCIABILIDAD: _____ | | |
| | CONFIABILIDAD: _____ | | |
| | COOPERACION: _____ | | |
| | INTEGRIDAD: | | |

Certifico que recibí y revisé con mi Supervisor los resultados de la Evaluación. NOTA: El empleado deberá firmar este documento. Sin embargo, el firmarlo no constituirá su concurso con el mismo.

_____ Firma del Empleado

_____ Firma del Supervisor

_____ Firma del Revisor