

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Versión revisada



UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA
Vicerrectorado Administrativo
Dirección de Administración de
Recursos Humanos

2005

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	3
FUNDAMENTOS	3
NATURALEZA Y PROPÓSITO DEL SISTEMA	
Objetivo general	3
Objetivos específicos	3
DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA	
1. Definición	4
2. Método	4
3. Instrumento	4
4. Definiciones operacionales	5
5. Entrevista de evaluación	6
- Objetivos de la entrevista	6
- Ventajas para el supervisor	6
- Ventajas para el evaluado	7
- Recomendaciones para realizar la entrevista de evaluación	7
- Recomendaciones para el evaluado durante la entrevista	8
POLÍTICAS	
Alcance del sistema	9
Aplicabilidad del sistema	9
Responsables de la aplicabilidad del sistema	9
NORMATIVA	
Aplicación de la evaluación	10
Evaluación continua	10
Evaluación integral	10
Entrevista de evaluación	11
Tiempo de recepción de instrumentos	11
Validez de los instrumentos	11
Reconocimiento de méritos	12
Desacuerdos con los resultados de evaluación	12
PROCEDIMIENTOS DE EVALUACIÓN	14
INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Supervisorio	18
Profesional	31
Administrativo y Apoyo Administrativo	44
Técnico Audiovisual	57
Técnico Superior Universitario	70
ANEXOS	82

El sistema de Evaluación del Desempeño surge de la necesidad que tiene toda Institución de evaluar los recursos humanos en función de sus objetivos, metas, planes y programas, con la finalidad de planificar racionalmente su desarrollo, asegurando la productividad y un clima organizacional orientado hacia el logro individual e institucional.

Dentro de este proceso el supervisor es elemento clave, ya que del correcto cumplimiento de las normas y procedimientos del Sistema dependerá la confiabilidad de la valoración y el éxito en la aplicación de los resultados.

FUNDAMENTOS

El Sistema de Evaluación del Desempeño está fundamentado en los principios de la justicia y el respeto al trabajador. Será un medio que aportará información para establecer criterios de base en la toma de decisión en aspectos relativos a la administración y planificación de los recursos humanos tales como: reconocimiento, aumento por méritos, transferencias, adiestramiento, y evaluación del personal fijo y contratado.

El Sistema de Evaluación de Desempeño está concebido en razón del propósito y espíritu del Convenio de Condiciones de Trabajo del Personal Administrativo de la Universidad.

NATURALEZA Y PROPÓSITO DEL SISTEMA

OBJETIVO GENERAL

Evaluar en forma continua, sistemática, permanente y uniforme el nivel de actuación en el cargo de cada trabajador, con el fin de obtener información que permita la optimización de los recursos humanos en función de los objetivos y metas de la Institución y a la vez establecer criterios que sirvan de base para las políticas de Administración de Personal a corto, mediano y largo plazo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Evaluar objetivamente la actuación del trabajador en su cargo.

Crear y reforzar hábitos de trabajo orientados al logro de resultados

Integrar resultados individuales con resultados por área funcional y organizacional.

Obtener información objetiva para fundamentar decisiones relacionadas con incrementos de sueldos, promociones, transferencias y programas de incentivos.

Mejorar la comunicación entre el supervisor y el supervisado.

Estimular y motivar al trabajador, dándole a conocer aspectos positivos y negativos de su actuación, con el fin de brindarle la oportunidad de mejorar su ejecución y de aplicar los correctivos pertinentes.

Determinar las necesidades de adiestramiento correctivo y tomar las previsiones necesarias para formar al personal de acuerdo con su desempeño, potencial y con las necesidades funcionales y organizacionales.

Facilitar a los supervisores la planificación a corto plazo del trabajo individual, grupal y organizacional.

DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA

1. DEFINICIÓN

El Sistema de Evaluación del Desempeño es un conjunto de elementos interrelacionados, constituidos por normas, procedimientos, instrumentos de evaluación y programas automatizados para el procesamiento de información relativa a la valoración del desempeño de los trabajadores de la Universidad Nacional Abierta.

Se basa en un proceso de evaluación continua y sistemática que permite calificar la actuación del trabajador en el desempeño de su cargo.

Constituye una técnica de Dirección Administrativa imprescindible para la aplicación de programas de incentivos, planes de carrera e implantación de programas de adiestramiento, tanto correctivos como de desarrollo.

2. MÉTODO

La evaluación del desempeño está basada en el método de valoración de factores con sus respectivos indicadores y niveles de desempeño. Este método evalúa los factores estándares de los diferentes cargos para los niveles de personal supervisorio, profesional, administrativo y de apoyo administrativo, técnico audiovisual y técnico superior universitario, existentes en la institución, agrupando las funciones y factores de acuerdo con la complejidad de dichos cargos.

3. INSTRUMENTO

El instrumento de Evaluación del Desempeño tiene cinco versiones correspondientes a: personal supervisorio, profesional, administrativo y apoyo administrativo, técnico audiovisual y técnico superior universitario.

Cada versión consta de tres partes. La parte A contiene datos de identificación del supervisor y supervisado, la parte B, denominada Instrumento de Evaluación del Desempeño de acuerdo al tipo de personal, donde se refleja la evaluación continua e integral, y la parte C, denominada Registro Cualitativo de la Evaluación del Desempeño, en la cual se plasman los aspectos descriptivos de la evaluación.

1. El instrumento de evaluación contiene las siguientes partes:

a. Un instructivo que explica paso a paso el procedimiento para realizar la evaluación continua del desempeño y la evaluación integral.

b. La definición de los factores con sus respectivos indicadores de acuerdo al tipo de personal.

- Supervisores: 14 factores
- Profesionales: 13 factores
- Administrativo y apoyo administrativo: 12 factores
- Técnicos audiovisuales: 13 factores
- Técnico Superior Universitario: 12 factores

c. Un apartado denominado "Registro de Evaluación Continua" que consta de una matriz de doble entrada donde se cruzan los factores a evaluar en cada trimestre del lapso de evaluación.

d. La definición de los niveles de desempeño, que establecen las categorías de eficiencia (deficiente, regular, bueno, muy bueno, excelente).

e. Un apartado para la conformación, donde se deben colocar datos como: nombre, cargo, unidad y las respectivas firmas del evaluado, evaluador y supervisor jerárquico.

f. Un apartado para comentarios, en el cual pueden realizar observaciones tanto el evaluador como el evaluado.

g. Evaluación Integral: es el formato donde se refleja el resumen del registro de evaluación continua. El mismo contiene la denominación de los factores y subfactores y tres (3) apartados destinados a:

1. Conformación de firmas

2. Adiestramiento requerido

3. Fecha.

2. El registro cualitativo de la evaluación contiene las siguientes partes:

a. Un instructivo que explica paso a paso el procedimiento para llenar el formato.

b. Un apartado, en el que se coloca el objetivo del período a evaluar

c. Un apartado donde el Supervisor, conjuntamente con el Supervisado, anota las funciones y actividades generales que realizará el evaluado durante el período

d. El apartado denominado Evaluaciones Continuas está dividido en aspectos positivos y aspectos mejorables. En este apartado, el Supervisor describirá las conductas positivas que deben mantenerse, así como las que el evaluado debe mejorar para alcanzar un nivel de desempeño superior

e. En el apartado denominado "Causas y factores externos que influyeron en el logro de los objetivos", el Supervisor, conjuntamente con el Supervisado, analiza y describe los aspectos que influyeron en el logro de los objetivos y los aspectos que obstaculizaron el logro de los mismos

f. El apartado denominado "Acuerdos o sugerencias establecidos entre Supervisor y Supervisado" es el espacio donde el supervisor anota las actividades, cursos, pasantías, rotación u otras actividades que considere para coadyuvar a mejorar el desempeño.

4. DEFINICIONES OPERACIONALES

4.1. Desempeño: conducta cotidiana y generalizada del empleado en términos de resultados de la ejecución del trabajo.

4.2. Evaluación de desempeño: proceso mediante el cual se mide sistemática, periódica, continua y objetivamente el desempeño del trabajador.

4.3. Factor: atributo que caracteriza un área específica de las funciones del trabajador.

4.4. Indicador: son frases descriptivas de la conducta laboral observable del funcionario, que está directamente relacionada con el factor que se evalúa.