


**MANUAL DE EVALUACION DEL
DESEMPEÑO DE LA COMISION
PRESIDENCIAL CONTRA LA
DISCRIMINACION Y EL RACISMO
CONTRA LOS PUEBLOS INDÍGENAS
EN GUATEMALA,
CODISRA**

Comisión Presidencial contra la Discriminación y el Racismo
contra los Pueblos Indígenas en Guatemala



ACUERDO INTERNO DE APROBACIÓN No. CC 25-2011
Guatemala 7 de octubre de 2011

**EL COORDINADOR DE LA COMISIÓN PRESIDENCIAL CONTRA LA
DISCRIMINACIÓN Y EL RACISMO CONTRA LOS PUEBLOS INDÍGENAS
EN GUATEMALA**

CONSIDERANDO

Que de conformidad con el Acuerdo Gubernativo número 390-2002 del 8 de Octubre de 2002, modificado a través del Acuerdo Gubernativo número 519-2006, se creó la Comisión Presidencial contra la Discriminación y el Racismo contra los Pueblos Indígenas en Guatemala, con el propósito de formular políticas públicas que permitan erradicar la Discriminación racial en el país, en concordancia con lo preceptuado en los artículos del 66 al 70 de la Constitución Política de la República de Guatemala, sobre Comunidades Indígenas.

CONSIDERANDO

Que de conformidad con el Acuerdo Gubernativo número 390-2002 del 8 de Octubre de 2002, modificado a través del Acuerdo Gubernativo número 519-2006, se faculta al Comisionado Coordinador para realizar cualquier otra función que garantice el cumplimiento de las funciones asignadas a la Comisión Presidencial contra la Discriminación y el Racismo contra los Pueblos Indígenas en Guatemala, según artículo 3 bis, literal j).

CONSIDERANDO

Que es necesaria la creación e implementación de Instrumentos que fortalezcan la estructura administrativa de la Comisión Presidencial contra la Discriminación y el Racismo contra los Pueblos Indígenas en Guatemala, a efecto de que garanticen el buen funcionamiento administrativo, a través de normas y procedimientos, previamente autorizados. Y vista la solicitud de la Dirección de Recursos Humanos, de la Comisión Presidencial contra la Discriminación y el Racismo contra los Pueblos Indígenas en Guatemala, para la aprobación del Manual de Evaluación del Desempeño, de la Comisión Presidencial contra la Discriminación y el Racismo contra los Pueblos Indígenas en Guatemala.

Comisión Presidencial contra la Discriminación y el Racismo
contra los Pueblos Indígenas en Guatemala



POR TANTO:

En ejercicio de las funciones que le confiere el Artículo 3 BIS literal j), del Acuerdo Gubernativo número 390-2002, de fecha 8 de octubre de 2002, a través de la cual se crea la Comisión Presidencial contra la Discriminación y el Racismo contra los Pueblos Indígenas en Guatemala, reformado y adicionado por Acuerdo Gubernativo número 519-2006 de fecha 18 de octubre de 2006, y con fundamento en la solicitud y el proyecto que contiene el Manual de Evaluación del Desempeño, de la Comisión Presidencial contra la Discriminación y el Racismo contra los Pueblos Indígenas en Guatemala,

ACUERDA:

Artículo 1. APROBAR el Manual de Evaluación del Desempeño, de la Comisión Presidencial contra la Discriminación y el Racismo contra los Pueblos Indígenas en Guatemala.-

Artículo 2. Notificación. Se ordena a las Direcciones de Recursos Humanos, Dirección Administrativa y Dirección Financiera notificar el presente Acuerdo a donde corresponda, así como velar por el fiel cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos en el referido Manual.

Artículo 3. Vigencia. El presente Acuerdo surte sus efectos a partir de la fecha de su emisión.

Dado en la Ciudad de Guatemala, el siete de octubre del año dos mil once.-

COMUNÍQUESE,


Ing. JACOBO BOLVITO RAMOS
Comisionado Coordinador



INTRODUCCION

El Manual que se presenta a continuación, contiene la descripción de los procedimientos que constituyen la Evaluación del Desempeño de los colaboradores de la ***Comisión Presidencial contra la Discriminación y el Racismo contra los Pueblos Indígenas en Guatemala***, siendo la finalidad de la misma, el establecimiento de los niveles de eficiencia, productividad o contrariamente, dificultades para llevar a cabo una tarea o varias, es decir, la realización de diagnósticos: generales, por área y personales, que determinen tanto las fortalezas como las debilidades de los colaboradores, para que los resultados obtenidos puedan servir como insumos para la creación de programas de capacitación, de motivación, incentivos laborales, procesos de ascenso, traslados, etc.

Por otra parte, el presente Manual, servirá como guía descriptiva de las instrucciones necesarias para la utilización de los instrumentos empleados para recabar datos y de su procedimiento para la calificación, análisis e interpretación de los mismos, y además, de los procedimientos que deberán emplearse para la presentación de informes personales y de diagnósticos generales relacionados con la Evaluación del Desempeño.

OBJETIVOS DEL MANUAL

Objetivo General:

Disponer de una guía que describa los procedimientos que permitan llevar a cabo la Evaluación del Desempeño de los trabajadores de la ***Comisión Presidencial contra la Discriminación y el Racismo contra los Pueblos Indígenas en Guatemala.***

Objetivos Específicos:

- Describir paso a paso el proceso de Evaluación del Desempeño.
- Describir las instrucciones para la utilización de los instrumentos y de los procedimientos de tabulación, análisis e interpretación de los datos obtenidos.
- Definir los procedimientos para la presentación de los informes de Evaluación del desempeño, personales y de diagnóstico general.
- Guiar a los colaboradores de Recursos Humanos, para que puedan a su vez, orientar a otras personas y llevar a cabo el proceso de Evaluación del Desempeño.
- Orientar a las personas de nuevo ingreso a la institución, colaboradores y al público en general, para que conozcan la manera en la que se realiza el proceso de Evaluación del Desempeño en la Comisión Presidencial contra la Discriminación y el Racismo contra los Pueblos Indígenas en Guatemala.
- Valorar y reconocer la importancia del desempeño de los colaboradores, así como de los aportes realizados por los mismos.
- Diagnosticar las necesidades de desarrollo personal y laboral de los colaboradores de la institución.
- Justificar procesos de ascensos, asignación de incentivos laborales y otras acciones que precisen como base la Evaluación del Desempeño.

BASE LEGAL

El presente Manual de Evaluación del Desempeño, se fundamenta en los siguientes documentos legales:

- Constitución Política de la República
- Código de Trabajo
- Ley de Servicio Civil y su Reglamento
- Reglamento Orgánico Interno de CODISRA

Evaluación del Desempeño

Se le llama Evaluación del Desempeño al proceso por medio del cual se mide el grado en que cada colaborador realiza su trabajo dentro de la institución, la manera en la cual cumple con los objetivos del cargo o puesto que desempeña (eficiencia), así como la utilización de los recursos (eficacia) bajo su responsabilidad.

En otras palabras, lo que mide un proceso de Evaluación del Desempeño es el grado de involucramiento que el trabajador pueda tener, tanto con la institución, como con el puesto en sí, los conocimientos específicos que posee para su desenvolvimiento en el mismo, su comportamiento, su actitud y las habilidades que utiliza.

Objetivos de la Evaluación del Desempeño

Objetivo General:

Promover la eficacia de los colaboradores de la Comisión Presidencial contra la Discriminación y el Racismo contra los Pueblos Indígenas, estimular su desarrollo profesional y optimizar sus aportes ante el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Objetivos Específicos:

1. Detectar el potencial de desarrollo de los colaboradores y motivar la superación personal y profesional.
2. Contribuir al mejoramiento de las relaciones humanas, facilitando la comunicación positiva y productiva entre jefes y colaboradores, para el logro de las metas de la institución.
3. Detectar las deficiencias personales, profesionales y de relacionamiento, mediante el análisis de los problemas colectivos e individuales que se detecten a través del proceso de evaluación, con la finalidad de establecer medidas positivas que permitan el mejoramiento y la corrección de los mismos.
4. Facilitar la ejecución de las operaciones en los diferentes niveles laborales.

Importancia de la Evaluación del Desempeño

El proceso de la Evaluación del Desempeño es importante porque puede utilizarse como un indicador para la medición de diversos aspectos laborales y para la toma de decisiones en cuanto al personal, como los que se mencionan a continuación:

- Sirve para medir si la selección y el entrenamiento fueron procesos adecuados.
- Puede ser una herramienta útil como punto de partida para verificar la efectividad de medidas tomadas ante los resultados entre una evaluación realizada anteriormente y otra posterior.
- Se puede utilizar como indicador para la toma de decisiones en cuanto a ascensos, premios, incentivos, cambios, traslados, etc.
- A través de los resultados obtenidos se puede realizar la detección de los mejores elementos de las instituciones.
- Puede aportar elementos al autoconocimiento de los colaboradores.
- Por medio de los datos obtenidos se puede detectar a las personas poco eficientes que necesiten capacitación, cambio o traslado de puesto, etc.
- Puede ser una herramienta que permita realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Puede ser utilizada para ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos, habilidades y destrezas.
- Los datos obtenidos pueden indicar puntos de conflicto o relaciones conflictivas que necesitan mejorar pues proporciona información de doble vía (jefe-colaborador y viceversa).
- Puede indicar factores positivos o negativos en cuanto al clima laboral.
- Es una herramienta importante para la implementación de programas de capacitación, desarrollo, motivación e incentivos laborales, políticas de de promoción, entre otros.
- Permite la actualización de las descripciones de los puestos de trabajo.

Métodos empleados para realizar la Evaluación del Desempeño

Los principales métodos para realizar la Evaluación del Desempeño, son los siguientes:

- Método de Escalas Gráficas
- Método de Elección Forzada
- Método de Investigación de Campo
- Método de Incidentes Gráficos
- Método de Comparación de Pares

Método de Elección Forzada:

Este método consiste en evaluar el desempeño, mediante la elección entre varios grupos de frases descriptivas, de alternativas o tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos o más frases, la persona que evalúa deberá escoger solo una o dos frases, que deben ser las que más apliquen al desempeño del empleado evaluado.

Método de Investigación de Campo:

Este método consiste en la intervención de un especialista en evaluación, a través de entrevistas y en conjunto con el jefe del colaborador, con la finalidad de establecer su desempeño, buscando las causas, los orígenes y los motivos del mismo, a través del análisis de hechos y situaciones. A la vez, este método permite planificar, junto con la supervisión inmediata, los medios para mejorar el desempeño.

Método de Incidentes Críticos:

Este método se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen características extremas, capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). Por esta razón este método establece características muy positivas o muy negativas. La técnica consiste en que el jefe observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Este método se basa en las excepciones positivas y negativas del desempeño de las personas.

Método de comparación por pares:

Otra característica de este método es exponer los incidentes positivos con el objetivo de reforzarlos y contrariamente, corregir y eliminar los negativos. Este método de evaluación compara a los empleados de dos en dos. Este método solo es recomendable cuando no se puedan utilizar otros métodos, ya que el mismo es sencillo y poco eficiente.

Método de Escalas Gráficas:

Este método es el más utilizado. 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 y las columnas, los grados de variación de dichos factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado, las cualidades que se intenta evaluar. Cada uno de estos factores, señala gradualmente, desde un desempeño pobre o insuficiente hasta uno óptimo o excelente.

Este método se utilizará para este proceso de Evaluación del Desempeño.

Proceso de Evaluación del Desempeño

El proceso de Evaluación del Desempeño que se describe a continuación, se encuentra dirigido a todos los colaboradores de la Comisión Presidencial contra la Discriminación y el Racismo contra los Pueblos Indígenas.

Tipos de evaluación del desempeño

La Evaluación del Desempeño, según su aplicación podrá dividirse en tres categorías:

- Evaluación de Ingreso
- Evaluación Ordinaria
- Evaluación Extraordinaria

Evaluación de Ingreso:

Dicha evaluación consiste en determinar, a través de la observación y el análisis objetivo, si la persona que acaba de ocupar un puesto dentro de la institución, cumple con el perfil necesario para efectuar, de manera eficiente, los requerimientos del mismo. Esta deberá ser efectuada por el Jefe del colaborador de nuevo ingreso y trasladarla a Recursos Humanos para que esta área pueda confirmar formalmente, en el puesto, a la persona, así como otros trámites que correspondan.

Evaluación Ordinaria:

Esta evaluación, consiste en determinar el desempeño y el rendimiento de los colaboradores con los objetivos siguientes: elaboración del programa de capacitación y de programas de motivación, así como otras medidas a implementarse según los resultados de la misma. Deberá realizarse una vez al año, durante el mes de julio, siendo coordinada por Recursos Humanos.

Podrá obviarse esta evaluación ordinaria, en los casos de que en un término no mayor a los tres meses, se haya realizado una evaluación inicial o una evaluación extraordinaria.

En este caso, Recursos Humanos coordinará la actividad, la cual podrá realizarse por equipos de trabajo o por grupos establecidos según el criterio de dicha área.

Evaluación Extraordinaria:

Esta evaluación, es la que permite conocer el desempeño y rendimiento de los colaboradores y que pueden apoyar la toma de decisiones en cuanto a: ascensos, incentivos salariales, etc. Por dicha razón, esta evaluación podrá realizarse en casos de ascenso, cambios, traslados, asignación de bonos, aumentos salariales, premios, etc. y en el momento en que sea necesario evaluar el desempeño.

Grupos laborales para la aplicación de formularios de evaluación del desempeño (niveles)

Para efectos de realizar una evaluación del desempeño objetiva y eficiente y para una aplicación práctica de los formularios, se dividió al personal de la Comisión Presidencial contra la Discriminación y el Racismo contra los Pueblos Indígenas, en 4 grupos o niveles, según las funciones que realizan dentro de la institución:

1. Ejecutivo
2. Profesional, con o sin personal bajo su cargo
3. Técnico y Asistencial, sin personal bajo su cargo
4. Operativo

Nivel Ejecutivo

Este grupo se encuentra conformado por las personas que realizan funciones de jefatura formal, técnica y administrativa.

Nivel Profesional

Este grupo lo constituyen las personas que son profesionales y que realizan funciones con o sin jefatura formal, es decir aquellas personas que coordinan personal de manera permanente o eventualmente, equipos de trabajo.

Nivel Técnico y Asistencial

En este grupo se deberán evaluar las personas que realizan funciones técnicas, administrativas y de tipo asistencial.

Nivel Operativo

Este grupo, incluye a las personas que realizan funciones en el área de servicios generales: recepción, mantenimiento, mensajería, guardianía y pilotos.

Instrumentos utilizados para la Evaluación del Desempeño

Los instrumentos que se utilizarán para llevar a cabo la evaluación del desempeño, consisten en formularios aplicados según el grupo correspondiente:

1. Formulario No. 1, Nivel Ejecutivo
2. Formulario No. 2, Nivel profesional, con o sin personal bajo su cargo
3. Formulario No. 3, Nivel Técnico y Asistencial, sin personal bajo su cargo
4. Formulario No. 4, Nivel Operativo

Cada uno de estos formularios, se divide de la siguiente manera (Ver anexos):

1. Información General
2. Instrucciones
3. Criterios de Valoración
4. Aspectos a evaluar
5. Tablas
6. Comentarios adicionales

Información General

Esta área contiene: nombre del evaluado, dependencia y cargo; nombre del evaluador, dependencia o área y cargo; período evaluado, desde (fecha), hasta (fecha); tipo de evaluación (inicial, anual, extemporánea); fecha de evaluación.

Instrucciones

Esta parte, contiene las instrucciones acerca de cómo utilizar el formulario y como emplear los criterios de valoración.

Criterios de Valoración

Estas son las categorías dentro de las que se puede ubicar el desempeño de las personas, a través de la asignación de puntajes en un rango de uno a cinco.

Los criterios de valoración son:

	Criterios	Puntuación
1	Insatisfactorio	1
2	Regular	2
3	Bueno	3
4	Muy Bueno	4
5	Excelente	5

Instrucciones para el uso de los formularios de Evaluación del Desempeño

Selección del formulario

A través de la persona que Recursos Humanos designe para coordinar la actividad de la evaluación del desempeño, se entregarán los formularios al Jefe inmediato, quien deberá seleccionarlos según el nivel que corresponde a la persona que va a evaluar (ejecutivo, profesional, técnico y asistencial y operativo), en el caso de la evaluación de jefe a colaborador.

En el caso de la evaluación del colaborador hacia el jefe, corresponderá a Recursos Humanos, coordinar y ejecutar la misma, por lo que dicha área será la encargada de entregar los formularios, según corresponda.

El formulario correspondiente, deberá llenarlo el Evaluador, de la siguiente manera:

Información general:

En esta área deberá anotar el nombre, la dependencia y el cargo que desempeña el evaluado y de igual manera consignará su nombre, la dependencia y el cargo que ocupa en la institución. Además, deberá consignar el período evaluado, el tipo de evaluación que se va a realizar (de ingreso, ordinaria y extraordinaria) y la fecha en que se realiza la evaluación.

Instrucciones

Esta área del formulario presenta una tabla que contiene los criterios de valoración y las puntuaciones que deberán asignarse a cada uno de los factores a evaluar.

Las instrucciones vertidas, indican que después de leer cada uno de los factores detenidamente, el evaluador deberá analizar y asignar objetivamente (según los criterios de valoración descritos en la tabla anterior), el punteo que corresponde a la persona que esta por evaluar, anotándolo en la columna correcta.

Y finalmente, se solicita dejar en blanco las últimas filas de cada tabla, pues es un espacio que le corresponde utilizar a Recursos Humanos.

Criterios de Valoración:

Los criterios de valoración, son los indicadores cualitativos del desempeño de la persona a evaluar. Estos describen niveles de desempeño que pueden ir desde insatisfactorio, regular, bueno, muy bueno, hasta excelente y cada uno de ellos, se señala con una puntuación de 1 a 5. Estos criterios de valoración y puntuaciones deberán asignarse a cada uno de los factores que conforman los aspectos a evaluar.

Aspectos a evaluar

Los aspectos a evaluar son rubros generales que abarcan temas básicos para el adecuado desempeño laboral, como: productividad y compromiso laboral, conducta laboral, conducta y habilidades sociales y liderazgo. Estos aspectos están integrados por los factores siguientes (cada uno de los elementos que contribuyen a producir un resultado determinado):

Factores a Evaluar

Productividad y compromiso laboral:

Utilización de Recursos (Eficacia): Forma como emplea el colaborador, los equipos y elementos (materiales, herramientas, etc.) dispuestos para el desempeño de sus funciones.

Calidad: Este factor se refiere a la manera en que el colaborador realiza su trabajo de acuerdo con los requerimientos, en términos de contenido, exactitud, presentación, servicio y atención.

Responsabilidad: Se refiere que la persona cuenta con la capacidad para realizar las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.

Puntualidad en la entrega de trabajos: Entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida.

Eficiencia: Emplea su tiempo de manera efectiva y cumple con sus funciones.

Conocimiento del trabajo: Aplica (y cuenta con) las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del empleo.

Conducta Laboral

Iniciativa: Mejora los procedimientos. Promueve cambios positivos. Sugiere soluciones.

Solución de Problemas: Posee capacidad para afrontar y resolver problemas.

Organización: Se refiere a la característica del colaborador en cuanto a ser organizado y ordenado.

Disponibilidad de tiempo: Este factor se refiere a la disponibilidad de la persona, ante cualquier eventualidad que se presente en su área de trabajo o en la institución.

Toma de decisiones: Este factor evalúa la capacidad del colaborador para tomar decisiones.

Valores personales: Se refiere a la aplicación de valores y principios en cada una de sus acciones y si la persona se percibe confiable, en su trato hacia los demás y hacia otros aspectos relacionados con su trabajo.

Compromiso Institucional: Esta parte, evalúa el involucramiento que tiene el colaborador ante la institución y si asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la Comisión.

Conducta y habilidades sociales

Relaciones Interpersonales y con Superiores: Este factor evalúa si la persona cuenta con la capacidad de establecer y mantener relaciones interpersonales adecuadas con superiores, compañeros, subalternos y usuarios, propiciando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.

Participación Social: Este factor permite establecer y evaluar la participación activa en reuniones y eventos de tipo social.

Habilidad para manejo de grupos: A través de este factor, se evalúa si la persona presenta la habilidad para el manejo de grupos de trabajo o sociales.

Trabajo en Equipo: En esta parte se evalúa la capacidad del colaborador para trabajar en grupo y con equipos de trabajo.

Atención al Usuario (interno o externo): En esta área se evalúa la efectividad que muestra una persona, ante la demanda de un servicio, ya sea éste para una persona externa a la institución, un usuario interno o un compañero de trabajo.

Liderazgo

Dirección: Este factor evalúa la capacidad para dirigir y coordinar equipos de trabajo, con la finalidad de alcanzar objetivos.

Supervisión: Por medio de este factor, se evalúa la habilidad del jefe, para supervisar y controlar las actividades del personal bajo su cargo.

Comunicación: Este factor permite medir la habilidad de la persona evaluada para transmitir información de manera adecuada.

Empatía: Este factor mide la capacidad del colaborador para comprender y participar afectiva y emotivamente en la realidad de los demás.

Adaptabilidad y flexibilidad: Esta área mide la capacidad para adaptarse a situaciones nuevas y a los cambios.

Tenacidad: Este factor permite evaluar la capacidad para perseverar en un asunto o problema hasta que éste quede resuelto o hasta alcanzar objetivos.

Resiliencia: Por medio de este factor se mide la capacidad de respuesta inherente al ser humano, a través del cual se generan respuestas adaptativas frente a situaciones de crisis o de riesgo.

Comentarios adicionales

Esta área incluye los comentarios adicionales y personales, según el criterio del evaluador en cuanto al desempeño del evaluado.

Entre los aspectos que se requieren como comentarios adicionales, se mencionan:

Fortalezas:

Aquellas características (actitud, conocimientos, destrezas, etc.) que aportan elementos adicionales al trabajo de la persona evaluada y que le permiten destacar dentro y fuera de su área.

Debilidades y aspectos a mejorar:

Se refiere a las características (actitud, conocimientos, destrezas, etc.) que dificultan el desempeño laboral de las personas.

Conclusiones:

Comentarios personales del evaluador, en cuanto a la evaluación realizada al evaluado.

Recomendaciones:

En este apartado, el evaluador puede sugerir y/o recomendar opciones para el mejoramiento del desempeño del evaluado.

Es importante mencionar, que aunque los tres primeros aspectos se evalúan en todos los grupos y el liderazgo en profesionales y ejecutivos, los criterios de evaluación serán aplicados con base a los perfiles de los puestos, la evaluación de las funciones y el análisis de los puntajes obtenidos en general y por aspecto. Estos resultados servirán para determinar las medidas a adoptar con cada persona evaluada, lo cual será presentado a través de los informes Individuales, por área e institucionales.

UTILIZACIÓN DEL FORMULARIO

En el área de Información general, el evaluador deberá llenar los datos que se requieren: nombre de la persona a evaluar, dependencia (área laboral) y puesto, así como los datos del evaluador, el período de evaluación, el tipo de evaluación y la fecha de la misma.

Es muy importante que lea bien las instrucciones para continuar con la evaluación.

Los aspectos y factores anteriormente mencionados, se encuentran contenidos en tablas que además, incluyen: criterios de valoración, rangos de puntuación, puntuación total según factor evaluado, puntuación total de cada aspecto y porcentajes obtenidos.

Para realizar la evaluación, el evaluador deberá marcar con una X, en la columna que corresponda, la puntuación que a su criterio debe obtener el evaluado en cada factor. Por ejemplo: La tabla de Productividad y compromiso laboral, evalúa entre otros, el factor de utilización de Recursos o eficacia, calidad y responsabilidad. En este caso, el evaluador asignará la puntuación de la manera siguiente:

EJEMPLO

1 punto, si el evaluado utiliza los recursos de manera deficiente 2 puntos, si el evaluado utiliza los recursos de manera regular 3 puntos, si el evaluado utiliza bien los recursos (bueno) 4 puntos, si el evaluado utiliza los recursos muy bien (muy bueno)

5 puntos, si el evaluado utiliza los recursos de forma excelente

1 punto, si la calidad del trabajo del evaluado es deficiente

2 puntos, si el evaluado realiza su trabajo con una calidad y presentación regular

3 puntos, si el trabajo del evaluado es de buena calidad (bueno)

4 puntos, si la calidad del trabajo es muy buena (muy bueno)

5 puntos, si la calidad del trabajo es excelente

1 punto, si la responsabilidad del evaluado ante el trabajo es deficiente 2 puntos, si la responsabilidad del evaluado ante el trabajo es regular 3 puntos, si la responsabilidad del evaluado ante el trabajo es buena (bueno) 4 puntos, si la responsabilidad del evaluado ante el trabajo es muy buena (muy bueno).

5 puntos, si la responsabilidad del evaluado ante el trabajo es excelente.

Las columnas y las filas que indican total y totales, deberán dejarse en blanco. Por ejemplo:

TABLA No. 1 PRODUCTIVIDAD Y COMPROMISO LABORAL

PRODUCTIVIDAD Y COMPROMISO LABORAL Descripción de factores de desempeño a evaluar	INS	REG	B	MB	E	TOTAL
	1	2	3	4	5	
Utilización de Recursos (Eficacia): Forma como emplea los equipos y elementos (materiales, herramientas, etc.) dispuestos para el desempeño de sus funciones.				X		
Calidad: Realiza su trabajo de acuerdo con los requerimientos, en términos de contenido, exactitud, presentación y atención.			X			
Responsabilidad: Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.					X	

En el caso de los formularios de los niveles operativo y técnico y asistencial, la puntuación se presenta de 1 a 5.

En el caso de los formularios de los niveles profesional y ejecutivo, la puntuación se presenta de 0 a 4.

Tabulación, análisis e interpretación de datos (Recursos Humanos)

Posterior a la evaluación, el personal de Recursos Humanos procederá a tabular los datos obtenidos, de la siguiente manera:

1. Según las puntuaciones escritas por el evaluador, en la última columna de cada tabla, se deberá anotar el total obtenido en cada factor.
2. Después de anotar las puntuaciones obtenidas por **factor**, en el espacio formado por la penúltima fila y última columna de cada tabla, se deberá anotar la sumatoria de las puntuaciones obtenidas en todos los factores, lo que dará el total de cada tabla, es decir la puntuación total obtenida por cada **aspecto**.
3. El paso 1 y el paso 2, deberán llevarse a cabo en cada una de las tablas y posteriormente, deberá realizarse la sumatoria total, de cada aspecto, lo cual permitirá conocer cuantitativamente el desempeño global del evaluado.
4. Luego de haber obtenido las puntuaciones totales de todos los aspectos evaluados, se procederá a convertir las puntuaciones totales en porcentajes, para lo cual se realizará la operación por medio de una regla de tres:

- a. **Porcentajes por aspecto (por tabla):** para obtener el porcentaje por aspecto, deberá realizarse la siguiente operación: total de puntuaciones asignadas a cada aspecto, dividido por cien y este resultado deberá multiplicarse por el puntaje total de los factores (según los puntajes asignados por el evaluador).

$$\frac{\text{total de puntuaciones asignadas a cada aspecto} \times \text{Puntaje total}}{100}$$

- b. **Porcentajes total (todas las tablas):** para obtener el porcentaje total, deberá realizarse la siguiente operación: sumatoria total de puntuaciones asignadas a todos los aspectos evaluados, dividida por cien. El resultado obtenido deberá multiplicarse por el puntaje total de los factores (según los puntajes asignados por el evaluador).

$$\frac{\text{total de puntuaciones asignadas a cada aspecto} \times \text{Puntaje total}}{100}$$

Posteriormente, los resultados obtenidos a través de punteos y porcentajes, así como las anotaciones del evaluador en cuanto a fortalezas, debilidades y conclusiones y recomendaciones, deberán tomarse en cuenta para llevar a cabo el análisis e interpretación de los mismos.

Finalmente, se procederá a la elaboración de los informes de resultados.

Elaboración de informes de resultados

Los informes de resultados, serán elaborados en el área de Recursos Humanos y podrán ser de dos tipos:

1. Informes Individuales
2. Informes Institucionales

Informes Individuales

Estos informes, se presentarán cada vez que se realice una evaluación a un colaborador, ya sea de ingreso, ordinaria o extraordinaria.

Institucionales

Estos informes se elaborarán con el objetivo de establecer un diagnóstico institucional que permita visualizar el estado en que se encuentran las relaciones interpersonales, el clima laboral, necesidades de capacitación, etc.

Formatos para Informes

Para la presentación de los informes de evaluación del desempeño, se utilizará un formato que contiene los siguientes datos (ver anexos):

1. Información General
2. Aspectos a evaluar
3. Puntaje
4. Valoración
5. Fortalezas
6. Debilidades y aspectos a mejorar
7. Conclusiones
8. Recomendaciones

Información General

Esta área comprende: el nombre, la dependencia y el cargo que desempeña el evaluado; el nombre, la dependencia y el cargo que ocupa en la institución el evaluador; el período evaluado, el tipo de evaluación que se va a realizar (de ingreso, ordinaria y extraordinaria) y la fecha en que se realiza la evaluación.

Aspectos a evaluar

Esta área se encuentra contenida en una tabla dividida en tres columnas. La primera columna contiene los aspectos a evaluar como: Productividad y compromiso laboral, Conducta laboral, Conducta y habilidades sociales y Liderazgo. La segunda columna, contiene el puntaje de cada aspecto y la tercera columna, la valoración asignada.

Finalmente, en este informe se mencionan las fortalezas, las debilidades, los aspectos a mejorar y las conclusiones y recomendaciones emitidas por Recursos Humanos, derivadas de la tabulación de los datos y el análisis de los mismos obtenidos por medio de la evaluación del desempeño.

Entrevista de Retroalimentación

Finalmente y para complementar el proceso, el Jefe del área, deberá realizar una entrevista con cada colaborador evaluado y en base al informe presentado por Recursos Humanos, con el objetivo de hacer de su conocimiento los resultados obtenidos a través de la evaluación, así como las recomendaciones planteadas (en el caso de que hubiera) sugerencias que permitan mejorar el rendimiento o palabras de agradecimiento por el buen desempeño.

Proceso de revisión de los resultados de la evaluación del desempeño

En el caso en el que un colaborador se encuentra en desacuerdo con los resultados obtenidos a través de la evaluación del desempeño, deberá presentar una solicitud formal a Recursos Humanos

Para llevar a cabo dicha revisión, se procederá, de la siguiente manera:

1. Se reunirá a la persona que realizó la evaluación, al colaborador en desacuerdo y a personal de Recursos Humanos designado para el proceso de revisión (esta área servirá como mediadora y observadora).
2. El colaborador en desacuerdo, deberá exponer las razones por las que solicitó la revisión.
3. El evaluador, deberá plantear su punto de vista en cuanto a la evaluación realizada.
4. Después de la exposición de motivos y puntos de vista, se analizarán ambos planteamientos, para llegar a un acuerdo entre las partes.
5. Derivado de dicho acuerdo, si es necesario se realizará un nuevo informe de evaluación del desempeño.

INDICE

	Página
Presentación del Manual de Evaluación del Desempeño	2
Introducción	4
Objetivos del Manual	5
Base Legal	6
Evaluación del Desempeño	7
Objetivos de la Evaluación del Desempeño	7
Importancia de la Evaluación del Desempeño	8
Métodos empleados para realizar la Evaluación del Desempeño	9
Proceso de Evaluación del Desempeño	11
Grupos laborales para aplicación de formularios de evaluación (niveles)	12
Instrumentos utilizados para la Evaluación del Desempeño	13
Instrucciones para el uso de los formularios de Evaluación	14
Selección del formulario	14
Factores a Evaluar	15
Utilización del formulario	18
Tabulación, análisis e interpretación de datos	20
Elaboración de Informes de resultados	22
Formatos para Informes	22
Entrevista de Retroalimentación	24
Proceso de revisión de resultados	25

