

UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

DIPLOMADO SUPERIOR EN GESTION  
DEL TALENTO HUMANO

PERIODO ACADÉMICO

MAYO-NOVIEMBRE 2008

TESINA PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL DIPLOMADO

TEMA: APLICACIÓN DEL SUBSISTEMA DE  
EVALUACIÓN EN EL SECTOR  
PÚBLICO

REALIZADO POR: IVETE DEL ROCIO PONCE GÓMEZ

QUITO-ECUADOR

2008

# INDICE

## CAPITULO I

EVALUACION DEL DESEMPEÑO HUMANO.....	1
DESARROLLO.....	4

## CAPITULO II

MARCO TEÓRICO.....	4
DEFINICIÓN.....	4
PROCEDIMIENTO.....	4
FINALIDADES DE LA EVALUACIÓN.....	5
PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN.....	6
OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	7
ESTANDERES DE DESEMPEÑO.....	8
MEDICIÓN DE DESEMPEÑO.....	8
MÉTODOS PARA REDUCIR DISTORCIONES.....	10
ELEMENTOS INTERCULTURALES.....	10
CAPACITACIÓN DE LOS EVALUADORES.....	10
ENTREVISTAS DE LA EVALUACIÓN.....	10
ESCALAS DE PUNTUACIÓN.....	13
AUTOEVALUACIÓN.....	16

## CAPITULO III

APLICACIÓN DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO, DE ACUERDO A LA SECRETARIA NACIONAL TÉCNICA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS Y HUMANOS Y REMUNERACIONES DEL SECTOR PÚBLICO (SENRES).....	17
---	----

<b>CAPITULO 1.-</b> OBJETIVO, AMBITO, SUSTENTOS Y PRINCIPIOS DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	17
--	----

<b>CAPITULO 2.-</b> DE LOS ORGANOS RESPONSABLES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	20
--	----

<b>CAPITULO 3.-</b> DEL PROCEDIMIENTO DE LA EVALUACIÓN.....	23
---	----

<b>CAPITULO 4.-</b> DISPOSICIONES GENERALES.....	33
--	----

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	35
-------------------------------------	----

BIBLIOGRAFIA.....	36
-------------------	----

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO

En el mundo en que vivimos evaluamos en todo momento el desempeño de las cosas y personas que nos rodean. Queremos saber hasta dónde llega el volumen del equipo de sonido que compramos, qué velocidad alcanza nuestro automóvil en la carretera, como reacciona nuestros amigos ante las situaciones difíciles, cómo va el rendimiento de los ahorros frente a otras inversiones, como va el portafolio de acciones en la bolsa, cómo marcha nuestra empresa, cómo se comporta nuestra novia en momentos difíciles, etc. La evaluación del desempeño es un hecho cotidiano en nuestra vida, así como en las organizaciones.

Las prácticas de desempeño no son nuevas. Desde el momento que la persona emplea a otro, el trabajo de ésta última pasa a ser evaluado en término de costo y beneficio. Tampoco son resientes los sistemas formales de evaluación del desempeño.

En la Edad Media Compañía de Jesús, fundada por san Ignacio de Loyola, utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades del potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión en todo el mundo, en una época en que la única forma de transporte y comunicación era la navegación a vela. El sistema se basaba en auto clasificaciones hecha por los miembros de la orden, informes de cada supervisor acerca de las actividades de sus subordinados e informes especiales hechos por cualquier jesuita que creyese tener informaciones acerca de su propio desempleo o del de sus compañeros, a las cuales un superior quizá no tenía acceso por medio diferente. Muchos años después, en 1942, el servicio público Federal de los Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de los funcionarios en 1980 el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema. En 1918 General Motors desarrollo un sistema de evaluación para sus ejecutivos. No obstante, sólo después de la Segunda Guerra Mundial comenzó a popularizarse en las empresas los sistemas de evaluación del desempeño, aunque la preocupación se orientaba exclusivamente hacia la eficacia de la máquina para aumentar la productividad de la empresa. A comienzos del siglo XX la escuela de administración científica inició el fuerte impulso de la teoría administrativa, con el afán de aprovechar la capacidad óptima de la máquina, situando a la par el trabajo del hombre y calculando con bastante precisión del rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de lubricación, el consumo de energía y el tipo de ambiente necesario para el funcionamiento. El énfasis puesto en los equipos y el consiguiente enfoque mecanicista de la administración no resolvieron el problema del aumento de la eficiencia de la organización. El hombre, considerando apenas como un "operador de botones", era visto como un objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable, puesto que se creía que

estaba motivando únicamente por intereses salariales y económicos. Con el paso del tiempo las organizaciones lograron resolver problemas relacionados con la primera variable, la máquina, pero no los de la segunda variable, el hombre. La eficiencia de las organizaciones estaba aún por conseguir.

El enfoque se invirtió a partir de la escuela de las relaciones humanas, pues la preocupación principal de los administradores pasó a ser el hombre. Las nuevas teorías administrativas se plantearon los mismos interrogantes que tenía que ver con la máquina, pero ahora relacionados ¿Cómo lograr que aplique totalmente ese potencial? ¿Cómo lograr que aplique totalmente ese potencial? ¿Cuál es la fuerza fundamental que impulsa sus energías a la acción? Frente a tales interrogantes surgió una infinidad de respuestas que ocasionaron la aparición de técnicas administrativas capaces de crear condiciones para un efectivo mejoramiento del desempeño humano dentro de la organización, y una gran cantidad de teorías sobre la motivación para trabajar. La serie de teorías administrativas y organizacionales surgidas con posterioridad tuvieron un impacto fuerte y definitivo:

La importancia del ser humano en las organizaciones y su papel dinamizador de los demás recursos organizacionales. Pero este papel no podría dejarse al azar. Era necesario que no sólo se planteara e implantara el desempeño humano, sino también que se evaluara y orientara hacia determinados objetivos comunes.

## **DESARROLLO**

La Evaluación del desempeño constituye uno de los subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos, siendo un instrumento altamente productivo para la organización, ya que a través de este se logran varios resultados claves para el éxito de toda empresa, en el Área de RRHH.

## **MARCO TEÓRICO**

### **DEFINICIÓN**

Evaluación de Desempeño (E.D): Es el proceso en el cual se estima el rendimiento global del empleado, cada funcionario mantiene su idoneidad y cumple los objetivos del cargo o puesto de trabajo que desempeña (eficacia), así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos (eficiencia).

### **PROCEDIMIENTO**

Las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación,

el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones, y otras más, del área del departamento de personal, dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado. Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, Directores, Jefes Departamentales y empleados, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables.

Podemos señalar que el Subsistema de Evaluación es:

Es un procedimiento continuo.

Es un procedimiento sistemático.

Es un procedimiento orgánico, es decir, afecta a toda la organización.

Es un procedimiento en cascada donde cada jefe va a evaluar a todos y sólo a sus subordinados directos o colaboradores.

Es un procedimiento de expresión de juicios.

Pretende analizar y cuantificar el valor que el individuo tiene para la organización.

Tiene una óptica histórica.

Tiene una óptica prospectiva.

Su finalidad es la integración

## **FINALIDADES DE LA EVALUACIÓN**

Dentro de las finalidades para las que se puede utilizar la ED, se destacan las siguientes:

1. Evaluar el rendimiento y comportamiento de los empleados.
2. Evaluación global del potencial humano.
3. Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.
4. Mejorar los patrones de actuación de los empleados.
5. Detección del grado de ajuste persona-puesto.
6. Proporcionar un sistema de doble vía de información.
7. Establecimiento de sistemas de comunicación dentro de la empresa.
8. Implantación de un sistema que motive a los empleados a incrementar su rendimiento.
9. Establecimiento de políticas de promoción adecuadas
10. Aplicación de sistemas retributivos justos y equitativos basados en rendimientos individuales.
11. Detección de necesidades de formación o reciclaje.
12. Mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

13. Para obtener datos acerca del clima laboral, así como detectar problemas ocultos o en fase de latencia.
14. Validación de los programas de selección.
15. Autoconocimiento por parte de los empleados.
16. Conseguir unas relaciones mejores entre jefe y subordinado, basadas en la confianza mutua.
17. Establecer objetivos individuales, que el evaluado debe alcanzar en el período de tiempo que media entre dos evaluaciones, al tiempo que revisa el grado de cumplimiento de los objetivos anteriores.
18. Actualización de las descripciones de puestos.

A pesar de existir cierta ambivalencia, la mayoría de las personas esperan y desean que sea evaluado su rendimiento, valoran la información y el reconocimiento que le ofrece y en muchos casos es la única oportunidad que tienen de comentar sus objetivos individuales y profesionales con su jefe. En resumen, como plantea Chiavenato (1988), los objetivos fundamentales de la ED pueden ser presentados en las tres facetas siguientes:

- 1.- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- 2.- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- 3.- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente, por una parte, los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.

## **PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN**

Es necesario que las evaluaciones de desempeño tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables.

1. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, es decir con el diseño del puesto de trabajo, si esto no se cumple, entonces la evaluación carece de validez.
2. La evaluación del desempeño es un proceso continuo que tiene por finalidad elevar la calidad de la actuación y de los resultados de los empleados.
3. La evaluación del desempeño se realiza a partir de los resultados del trabajo y acorde a los objetivos aprobados para cada etapa.
4. Toda evaluación deberá ser discutida con el empleado, por parte del supervisor, y deberá indicar el período de tiempo evaluado.
5. Las evaluaciones del desempeño tendrá resultados únicos y particulares para cada empleado.
6. Permite al individuo tener parte activa en la identificación de sus propios puntos fuertes y débiles, quedando a su cargo toda decisión que tome al respecto con el objetivo de mejorar su desempeño.

7. El evaluado debe saber con anticipación la fecha de la Evaluación y esta se desarrollará en un clima favorable entre evaluador y evaluado.
8. El evaluado debe sentirse motivado a autoevaluarse en cada objetivo.
9. Es necesario que las evaluaciones de desempeño tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables.

### **OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:**

1. Contribuir al cumplimiento de los objetivos del colectivo en su vinculación con los de la entidad y proporcionar una evaluación sobre el cumplimiento de los mismos y de las funciones del diseño del puesto.
2. Valorar periódicamente la importancia y trascendencia de los aportes y resultados de cada trabajador y de los colectivos, analizando de conjunto las acciones correctivas necesarias para su propio beneficio y el de la organización.
3. Estimar el rendimiento del evaluado y determinar con precisión los beneficios efectivos para el evaluado y la organización.
4. Utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los trabajadores.
5. Justificar la acción salarial recomendada por el supervisor
6. Busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que el supervisor reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el supervisor programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado a fin de desarrollarlo y motivarlo.

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Por directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto analizado. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o general suspicacia y conflicto. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño. Función del área de personal en la evaluación: Es evaluar mediante los medios más objetivos la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidad de su puesto, de la calificación de méritos derivan premios y ascensos considerando los resultados obtenidos por cada persona en relación con los objetivos de su puesto y departamento.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil porque permite prácticas iguales y comparables. Este sistema es de gran utilidad porque corresponde al principio de "igual remuneración por igual trabajo". Los elementos a tener en cuenta en la evaluación de desempeño son los

estándares de desempeño, las mediciones de desempeño y la aparición de elementos subjetivos del desempeño.

## **ESTANDARES DE DESEMPEÑO**

Son parámetros que permiten una medición más objetiva, Para ser efectivos deben guardar relación con los resultados que se desean en cada puesto. Se desprenden del análisis de puesto de trabajo.

Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir que elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos.

## **MEDISIÓN DE DESEMPEÑO**

Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. La observación directa ocurre cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. La observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos o situaciones hipotéticas.

Dentro de las mediciones del desempeño podemos encontrar dos aspectos que pueden hacer variar el resultado de la medición estos son la objetividad y subjetividad: Las mediciones objetivas son las que resultan verificables por otras personas.

Por lo general tienden a ser de índole cuantitativa, se basan en aspectos tales como el número de unidades producidas, el número de unidades que resultan defectuosas, etc.

Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador.

Elementos subjetivos del calificador pueden producir distorsiones que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se cuentan:

1. Los prejuicios personales.
2. La tendencia a la medición central.
3. La interferencia de razones subconscientes.
4. El efecto de acontecimientos recientes.
5. Efecto halo o aureola.
6. Suavidad o indulgencia.



Los prejuicios personales: cuando el evaluador tiene una opinión formada basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

El efecto de acontecimientos recientes: las mediciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado.

La tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio, ocultando así los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos. Se origina por que los calificadores están renuentes a poner calificaciones extremadamente altas o bajas es decir consiste en considerar a los trabajadores como normales o promedio calificándolos en el punto medio de la escala, esta tendencia es peligrosa por considerar a todos los empleados como promedios.

Se puede disminuir el efecto de esta especificando y diferenciando más las definiciones de los grados intermedios de manera que no determine una distancia entre lo excepcional y lo pésimo, sino en base a un criterio positivo y directo de las cualidades y requisitos que deben exigir a un trabajador promedio.

Efecto halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado antes de llevar a cabo la observación de su desempeño. Este problema se presenta cuando el evaluador debe calificar a sus amigos o a quienes no los son. Consiste en el influjo peligroso que ejerce la conducta general del trabajador en las características sobre las que se califica. Cuando la mayoría de los trabajadores tienen una puntuación casi uniforme precisamente por que no influyen descripciones hechas cuidadosamente a las conductas de los empleados. Efecto de halo o estereotipación hace que los evaluadores consideren un empleado como óptimo o excelente en todos los factores, este efecto lleva al evaluador exigente a considerar a todos sus subordinados como mediocres o débiles en todos sus aspectos. Para prevenirlo se pueden prever los comentarios en la forma de calificación, calificando separadamente a cada grupo, lo cual impide el influjo de unas cualidades a otras. Los factores de halo, se pueden neutralizar con el método de elección forzosa.

Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo de agradar u conquistar popularidad algunos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

Suavidad o indulgencia: Surge cuando los calificadores dan calificaciones extremadamente altas o bajas, a los individuos evaluados. Desentendimiento por parte del supervisor sin ejercer acción contra el comportamiento del empleado, que de acuerdo con el manual, deberá ser formalmente disciplinado. Una manera de reducir este error es definir claramente las características o dimensiones y dar descripciones significativas de conducta conocidas como rangos en la escala, a demás solicitar que las calificaciones se conformen en algún patrón.

## **METODOS PARA REDUCIR DISTORCIONES:**

Los especialistas pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante la capacitación de Evaluadores y Evaluados, la retroalimentación evaluado a evaluador y una selección adecuada de las técnicas de evaluación. La capacitación puede incluir tres pasos:

1. Explicar la naturaleza de las fuentes de distorsión.
2. Explicar la importancia de las evaluaciones de desempeño en las decisiones de personal.
3. Permitir a los evaluadores que se ejerciten en varias evaluaciones de práctica antes de realizarla sobre su personal a cargo.

## **ELEMENTOS INTERCULTURALES**

El fenómeno de considerar que la cultura propia es la mejor recibe el nombre de "etnocentrismo", y se puede definir como la tendencia a considerar que los propios valores son siempre los mejores. Cuando se pide a un evaluador que estime el desempeño de personas provenientes de otras culturas es probable que surjan diferencias y roces.

## **CAPACITACIÓN DE LOS EVALUADORES**

El mero hecho de saber si una evaluación se empleara para tomar una decisión sobre compensación o si se utilizara para una promoción puede cambiar la actitud de la evaluación. En las sesiones de capacitación para evaluadores se proponen la explicación del procedimiento, la mecánica de las aplicaciones, los posibles errores o fuentes de distorsión y las respuestas a las preguntas que pudieran surgir.

## **ENTREVISTAS DE EVALUACIÓN:**

Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación, sobre el pasado y su potencial a futuro. La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar las áreas en las que su desempeño no es satisfactorio y resaltando los aspectos positivos que ha logrado. El reconocimiento a los meritos del trabajador primero es individual y después colectivo.

Principios de un Entrevista de E.D efectiva

1. Destaque los aspectos positivos del desempeño del empleado.
2. Especifique al evaluado que esta sección es para mejorar su desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
3. Lleve a cabo la entrevista en un ambiente de privacidad, con el mínimo de interrupciones.
4. Sea claro, directo y específico.
5. Centre sus comentarios, positivos o negativos, en el desempeño y no en las cualidades personales.

6. Conserve la calma, no discuta con el evaluado.
7. Identifique y explique las acciones específicas que el evaluado puede emprender para mejorar su desempeño.
8. Destaque su disposición de colaborar con el evaluado.
9. Verifique que las expectativas de ambas partes han sido satisfechas.
10. Ofrezca al evaluado la posibilidad de añadir algo que este crea necesario.
11. Agradezca al evaluado su esfuerzo, participación y espíritu constructivo y deséele éxitos en el logro de sus metas futuras.

### **3. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Permite determinar de forma objetiva, cómo ha cumplido el evaluado los objetivos de la etapa, las responsabilidades y funciones del puesto de trabajo, contribuyendo a satisfacer las necesidades de la entidad, instalación e individualidades. Constituye la mejor forma de lograr un aumento de la productividad, calidad, desempeño y rendimiento del trabajador. La evaluación del desempeño indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto.

Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes de personal, conocer la calidad de cada uno de los empleados, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño. La E.D es proceso evolutivo en el cual se van corrigiendo deficiencias poco a poco, y el empleado puede mejorar su desempeño sí conoce lo que de él se espera, puede ver los resultados para los cuales ha intervenido y recibe orientación y supervisión de su superior.

Debemos tener en cuenta que para lograr el buen desempeño de un trabajador es preciso que este tenga los medios necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la organización, así como que posea la habilidad y la capacidad para llevarlos a cabo. También debe de existir en él la motivación necesaria para cumplir con lo antes planteado.

### **VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quienes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.

- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc, que pueden ser identificados en las evaluaciones.

### Plan de acción sobre la evaluación del desempeño

Después de haber realizado la E.D se logra que el evaluado conozca como ha sido su actuación y lo que se espera de él, así como el plan de medidas que se traza en torno suyo con los siguientes objetivos:

1. Perfeccionar el Rendimiento.
2. Evolucionar en aspectos en que no hubo logros, ni progresos, ni resultados positivos.
3. Proyectarse hacia un desarrollo futuro.

En función de estos objetivos se diseñará un plan de medidas que será dado a conocer individualmente a cada empleado en una discusión formal y positiva para ambas partes. Lo ideal será trazar entre 3 y 6 metas, así como definir sobre quien recae la responsabilidad de cumplimiento de las mismas, las diferentes fechas de cumplimiento y los recursos necesarios para esto. Se definirán los periodos en lo que el plan será chequeado. De existir alguna limitación deberá ser claramente reflejada.

Método de evaluación basada en el desempeño durante el pasado.

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto ser medido. Las técnicas de evaluación de desempeño más comunes son:

- Escalas de puntuación
- Estándares de Producción
- Listas de verificación
- Método de selección obligatoria
- Método de registro de acontecimientos notables
- Estimación de conocimientos y asociaciones
- Método de puntos comparativos
- Método de evaluación comparativa
- Escalas de calificación conductual
- Método de verificación de campo
- Establecimiento de categorías
- Método de distribución obligatoria

- Método de comparación contra el total

## ESCALAS DE PUNTUACIÓN

El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Entre sus ventajas se cuentan la facilidad del desarrollo, y la sencillez de impartirlo; los evaluadores requieren escasa capacitación y puede ser aplicado a grandes cantidades de personas. Se califica al individuo en relación a una escala previamente determinada, representada cada característica por una línea horizontal uno cuyos extremos corresponden a la menor justificación y extremo contrario al grado máximo a fin de colocar en una marca de la escala al trabajador a juicio del calificador.

Entre las desventajas podemos citar la aparición de distorsiones involuntarias, la retroalimentación se ve menoscabada, porque el empleado tiene poca oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

Escalas más comunes:

- A. Escala de calificación: Se evalúa al individuo según factores como iniciativa, confiabilidad, disposición, cooperación, actitud y cantidad de trabajo.
- B. Escala continua: Se denominan de esta manera si el paso entre un grado y otro de la característica que se esta calificando se hace en forma insensible.
- C. Discontinua: Aquella que tiene divisiones verticales en cuyo caso el paso de un grado al siguiente se hace en forma brusca

Estándares de producción Se basa en la evaluación del desempeño del personal en la calidad del producto, cantidad requerida de unidades (justo a tiempo) y sin fallas o desperdicios de materiales de materia prima de modo que se cumpla con eficiencia la producción. Es un método empleado frecuentemente, para aplicarlo es preciso obtener también la calidad de lo producido, tener condiciones iguales para todos los trabajadores y determinar el tiempo necesario para lograr la producción. Cabe aquí destacar, a la hora del establecimiento del estándar, que el empleado analizado trabaja más despacio cuando sabe que lo están observando para proponer los estándares, para así una vez establecidos, realizarlos con holgura.

Lista de verificación. La persona que califica selecciona oraciones que describen el desempeño del empleado y sus características. Independientemente de la opinión del supervisor (calificador) el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. Se pretende que el supervisor no sé de cuenta exacta de cual será el resultado de su calificación para evitar el grado de preferencia o rechazo hacia los trabajadores.

Tipos de Listas de Verificación. Ponderadas: consiste en alinear afirmaciones no inferiores a 25 ni superiores a 100, correspondiendo a cada uno de ellos un valor diferente que el supervisor desconoce. De preferencia: A diferencia de la anterior, ésta contiene frases agrupadas de 4 en 4 siendo 2 favorables y 2 no, señalando el supervisor de cada grupo 2 frases que describen mejor al calificado. Con esto se pretende reducir la actitud favorable hacia los trabajadores. Se le llama también Método de Elección Forzada.

Las ventajas de este sistema son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y la estandarización. Entre las desventajas se cuentan la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación de valores inadecuados por parte del departamento de personal.

#### **Método de selección forzada.**

Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño en cada par de afirmaciones que encuentra. Los especialistas en personal agrupan los puntos de las categorías determinadas de antemano. El grado de efectividad en cada aspecto se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Se evalúa al individuo mediante la elección de varios grupos de entre 2,3 frases el calificador elige 2 que se identifiquen con el desempeño del empleado, el evaluador no conoce el puntaje por lo que no habrá favoritismo.

Presenta la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y de adaptar a gran variedad de puestos. Las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. La popularidad de este método es baja debido a las limitadas posibilidades de permitir el suministro de retroalimentación.

#### **Método del registro de acontecimientos críticos.**

Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria. En este documento el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado. Se solicita a la persona que hace la revisión que realice una lista de incidentes que ejemplifiquen la conducta positiva y negativa de quien se evalúa. Un incidente se considera crítico cuando el ejemplo ilustra lo que el empleado ha hecho y ha dejado de hacer algo que origine el éxito o fracaso en alguna parte del trabajo. Los incidentes hacen que sea notable lo efectivo y lo no efectivo, se registran enunciados que describen conductas extremadamente buenas o malas al desempeño. Por lo general los registra el supervisor durante un periodo de evaluación de cada subordinado. El método se ocupa de la conducta real del sujeto y no de sus rasgos de personalidad, implica también los incidentes críticos en el desempeño de su trabajo. Método de evaluación del desempeño bastante simple, creado y desarrollado por los especialistas de las fuerzas armadas norteamericanas, durante la segunda guerra mundial.

Este método es útil para proporcionar retroalimentación al empleado, reduce el

efecto de distorsión, depende de la precisión de los registros que lleve el evaluador.

Escalas de calificación conductual.

Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores de puestos se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

- Escala Basada en la Conducta: Reduce la subjetividad y desviaciones implícitas en las medidas subjetivas del desempeño, normalmente son 7 puntos los que se evalúan:
  1. Desempeño extremadamente sobresaliente.
  2. Buen rendimiento.
  3. Rendimiento ligeramente bueno.
  4. Desempeño aceptable.
  5. Desempeño ligeramente malo.
  6. Mal desempeño.
  7. Rendimiento extremadamente malo

#### **Método de verificación de campo.**

En este sistema un representante calificado del departamento de personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. La participación de un profesional calificado permite que aumente la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento resultante en el costo haga que este método sea caro y poco práctico en muchas compañías. Una variante que se emplea puede basarse en un examen de conocimiento y habilidades. Para que el método guarde relación directa con el puesto las observaciones deben efectuarse en condiciones similares a la práctica cotidiana. Es común encontrar que el costo es considerablemente elevado.

#### **Método de evaluación en grupos.**

Pueden dividirse en varios métodos que tienen en común que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Son útiles para la toma de decisiones sobre incremento de pago basado en méritos, promociones y distinciones. Posee un bajo nivel de retroalimentación.

#### **Método de categorización.**

Lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. Se determinan características, se enlistan a los individuos por orden del más útil al menos, es sencillo pero mide cualitativamente. Este método puede ser distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes. Es un método fácil y sencillo, tiene como inconveniente que si hay 2 personas iguales tiene que quedar forzosamente una mas abajo que la otra. Entre las ventajas se cuentan la facilidad de administrarlo y explicarlo.

### **Método de distribución forzada.**

Se le pide al evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Distribuye las calificaciones en las siguientes proporciones:

1. 10% calificación muy inferior
2. 20% calificación inferior
3. 40% calificación promedio
4. 20% calificación superior
5. 10% calificación muy superior

\* Tienen que ser más de cinco empleados.

En este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. La ventaja de este enfoque consiste en que pueden apreciarse las diferencias relativas entre los empleados, aunque los factores personales y los acontecimientos recientes continúan siendo fuentes potenciales de distorsión.

### **Método de comparación por pareja.**

El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están siendo evaluados en el mismo grupo. El empleado que resulte preferido mayor número de veces es el mejor parámetro elegido. Se enlistan al personal por características, comparando a cada uno de los elementos de su grupo, determinando quien posee la característica en cuestión, la desventaja es que determina a quien es mediocre y quien el sobresaliente

### **Método de evaluación basada en el desempeño futuro.**

Este método se centra en el desempeño venidero mediante la evaluación potencial del empleado o establecimiento de objetivos. Pueden considerarse cuatro técnicas básicas:

- Autoevaluación
- Administración por objetivos
- Evaluación psicológica
- Métodos de los centros de evaluación

#### **Autoevaluación**

La autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, cuando el objetivo de esta última es alentar el desarrollo individual. Pueden ser útiles para la determinación de objetivos a futuro.

#### **Administración por objetivos.**

Supervisor y empleado establecen conjuntamente los objetivos de



desempeño deseable. Cono además puede medir su progreso, los empleados pueden efectuar ajustes periódicos para asegurarse lograr los objetivos. Cuando se llevan a cabo en forma adecuada, los comentarios sobre el desempeño se centran en los objetivos del puesto y no en aspectos de la personalidad individual. Está muy ligado a los programas de la administración por objetivos, se basa en comparación periódico entre resultados asignados y los alcanzados, por lo que se identifican puntos fuertes y débiles, así como las medidas necesarias para el próximo periodo método práctico, su funcionamiento depende las actitudes y puntos de vista del supervisor.

### **Evaluaciones psicológicas.**

Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. El trabajo del psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico, puede ser una evaluación global del potencial a futuro.

### **Método de los centros de evaluación.**

Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se los somete a una evaluación individual. A continuación se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a una entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudiar los antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades todas en las que van siendo calificados por un grupo evaluador.

## **APLICACIÓN DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO, DE ACUERDO A LA SECRETARIA NACIONAL TÉCNICA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS Y REMUNERACIONES DEL SECTOR PÚBLICO (SENRES).**

Resuelve: Emitirla Norma Técnica del subsistema de Evaluación del Desempeño. En Registro Oficial No. 303 de 27 de marzo de 2008; y Imítese la reforma a la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño de acuerdo al Registro Oficial No. 431 de 23 de septiembre de 2008.

## **CAPITULO I**

### **OBJETIVO, AMBITO, SUSTENTOS Y PRINCIPIOS DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

**Art. 1.- Objetivo.-** Esta norma técnica tiene por objeto establecer las políticas, normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan a las instituciones del Estado, medir y mejorar el desempeño

organizacional desde la perspectiva institucional, de las unidades o procesos internos, de los ciudadanos y de las competencias del recurso humano en el ejercicio de las actividades y tareas del puesto.

**Art. 2.- Ámbito de aplicación.-** Comprende a las instituciones del Estado señaladas en los artículos 3 y 101 de la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público.- LOSCCA; y, el artículo 1 de su reglamento.

**Art. 3.- Del subsistema de Evaluación del Desempeño.-** La evaluación del desempeño consiste en un mecanismo de rendición de cuentas programada y continua, basada en la comparación de los resultados alcanzados con los resultados esperados por la institución, por las unidades organizacionales o procesos internos y por sus funcionarios y servidores, considerando las responsabilidades de los puestos que ocupan.

Regulan desde la perspectiva de los recursos humanos, calificación que será complementaria a los resultados alcanzados desde la dimensión de la institución, de las unidades o procesos internos y/o el grado de satisfacción de los ciudadanos y/o de los usuarios de bienes y servicios públicos.

El fin de la evaluación del desempeño será que la institución, las unidades o procesos internos y sus funcionarios y servidores, tengan una visión consensuada y de conjunto que genere condiciones para aplicar eficientemente la estrategia institucional, tendiente a optimizar los servicios públicos que brindan los funcionarios y servidores; y volverlos más productivos, incrementando al mismo tiempo la satisfacción de los ciudadanos.

**Art. 4.- Finalidad de la Evaluación del Desempeño.-** La evaluación del Desempeño se efectuará sobre la base de los siguientes objetivos:

- a) Fomentar la eficacia y eficiencia de los funcionarios y servidores en su puesto de trabajo, estimulando su desarrollo profesional y potenciando su contribución al logro de los objetivos y estrategias institucionales;
- b) Tomar los resultados de la evaluación del desempeño para establecer y apoyar, ascensos y promociones, traslados, cambios administrativos, estímulos y menciones honoríficas, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento, cesación de funciones, destituciones, entre otros;
- c) Establecer el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los funcionarios y servidores de la organización;
- d) Generar una cultura organizacional de rendición de cuentas que permita el desarrollo institucional, sustentado en la evaluación del rendimiento

- individual, con el propósito de equilibrar las competencias disponibles del funcionario o servidor con las exigibles del puesto de trabajo; y,
- e) Cohesionar el sistema de gestión de desarrollo institucional y de recursos humanos bajo el concepto de ciudadano usuario. El subsistema de evaluación del desempeño se transforma en mecanismo de retroalimentación para los demás subsistemas de administración de recursos humanos.

**Art. 5.- Principios.-** El subsistema de Evaluación del Desempeño se basa en los siguientes principios;

- a) **Relevancia.-** Los resultados de la evaluación del desempeño serán considerados como datos relevantes y significativos para la definición de objetivos operativos y la identificación de indicadores que reflejan confiablemente los cambios producidos y el aporte de los funcionarios y servidores a la institución.
- b) **Equidad.-** Evaluar el rendimiento de los funcionarios y servidores sobre la base del manual de clasificación de puestos institucionales en caso de que la institución disponga del mismo, de otra forma, estará orientando hacia el cumplimiento de objetivos, planes, programas o proyectos, para lo cual se debe interrelacionar los resultados esperados en cada unidad o proceso interno, procedimiento con justicia, imparcialidad y objetividad;
- c) **Confiabilidad.-** Los resultados de la evaluación del desempeño deben reflejar la realidad de lo exigido para el desempeño del puesto, lo cumplido por el funcionario o servidor, en relación con los resultados esperados de sus procesos internos y de la institución;
- d) **Confiabilidad.-** Administrar adecuadamente la información resultante del proceso, de modo que llegue exclusivamente a quien esté autorizado a conocerla;
- e) **Consecuencia.-** El subsistema derivará políticas que tendrán incidencia en la vida funcional de la institución, de los procesos internos y en el desarrollo de los funcionarios y servidores en su productividad; y
- f) **Interdependencia.-** Los resultados de la medición desde la perspectiva del recurso humano es un elemento de dependencia recíproca con los resultados reflejados por la institución, el usuario externo y los procesos o unidades internas.

## CAPITULO II

### DE LOS ORGANOS RESPONSABLES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

**Art. 6.- De las responsabilidades.-** El apropiado manejo y administración del Subsistema de Evaluación del Desempeño requiere de la asignación de responsabilidades que avalen los resultados esperados por cada institución y sus servidores.

La SENRES es el Organismo Rector del Subsistema de Evaluación del Desempeño y tendrá las siguientes atribuciones;

- a) Cumplir y hacer cumplir la Constitución, leyes, reglamentos y la presente normativa que regula el Subsistema de Evaluación del Desempeño;
- b) Promover la aplicación del Subsistema de Evaluación del Desempeño de manera desconcentrada;
- c) El Comité de Reclamos de Evaluación; y,
- d) Proporcionar asesoría y asistencia técnica a las entidades y servidores públicos en esta materia;
- e) Absorber consultas respecto de la aplicación de esta norma; y,
- f) Promover el programa informático de la evaluación del desempeño a las Unidades de Administración de Recursos Humanos institucionales (UARHs).

Son responsables de la aplicación del Subsistema de Evaluación de Desempeño:

- a) La autoridad nominadora institucional; o el funcionario o servidor legalmente delegado;
- b) El jefe inmediato;
- c) El Comité de Evaluación; y,
- d) La Unidad de Administración

**Art. 7.- De las máximas autoridades institucionales.-** Le corresponde a la máxima autoridad institucional;

- a) Aprobar y disponer la aplicación del cronograma y del plan de evaluación del desempeño elaborado por la UARHs;
- b) Conformar el Comité de Evaluación, y establecer las responsabilidades específicas relacionadas con la aplicación del subsistema;
- c) Presidir el comité, cuyas atribuciones puede delegar; y,

- d) Aprobar y disponer la implementación del cronograma y del plan de capacitación y desarrollo de competencias formulado por la UARHs, para atender las necesidades detectadas mediante el proceso de evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores.

**Art. 8.- Jefe inmediato.-** Le compete lo siguiente:

- a) Ejecutar las políticas, normas y procedimientos de evaluación del desempeño;
- b) Establecer el nivel óptimo del perfil de desempeño (efectividad), en coordinación con la UARHs institucional, el que deberá estar alineado a los objetivos estratégicos de la institución y productos y servicios de cada unidad o proceso interno; incluido el de los servicios que se encuentran en período de prueba;
- c) Evaluar el desempeño del personal a su cargo de acuerdo al plan y cronograma elaborado por la UARHs institucional;
- d) Tomar decisiones y acciones de retroalimentación continua de los niveles de desempeño obtenidos por los funcionarios y servidores con relación a los niveles esperados;
- e) Dar a conocer al personal e implementar los cambios necesarios para el mejoramiento de los niveles de rendimiento de sus funcionarios y servidores, como efecto de los resultados obtenidos a través de la evaluación del desempeño; y,
- f) Evaluar el período de prueba en casos de ingresos por concursos de oposición y merecimientos.

**Art. 9.- Del Comité de Reclamo.-** Realizar los siguientes cambios: (En el inciso primero elimínese después del título, la frase “El Comité”) de acuerdo al R.O No. 431 del 23 de septiembre del 2008).

Es el órgano competente para conocer y resolver los reclamos presentados por los servidores en la aplicación del proceso de evaluación del desempeño. Se establecerá la cantidad de comités que sean necesarios de acuerdo con la organización institucional y estará integrado por:

- a) La máxima autoridad institucional o su delegado con voz y voto dirimente quien lo presidirá.
- b) El responsable de la UARHs institucional o su delegado, quien actuará como Secretario con voz y un solo voto; y,
- c) El jefe inmediato superior con voz y voto.

**Art. 10.- Atribuciones del comité de Reclamo y Evaluación del desempeño.-** El comité, ejercerá las siguientes facultades:

- a) Conocer y resolver los reclamos presentados por los servidores en el término de quince días a partir del día siguiente de recibido el informe de apelación por parte de la UARHs institucional; y, resolver los reclamos que presenten servidores que han ingresado por concurso y mérito y oposición; y que sean sujetos del período de prueba; y,
- b) Elaborar y suscribir el acta resolutive de la reclamación y notificar al servidor, a la UARHs, a los evaluadores y a la máxima autoridad.

**Art. 11.- De la Unidad Administración de Recursos Humanos.-** La UARHs es la unidad responsable del proceso de evaluación del desempeño y tendrá las siguientes atribuciones;

- a) Dar a conocer a todo el personal que labora en la institución esta norma de evaluación del desempeño;
- b) Elaborar el plan y cronograma de evaluación del desempeño para conocimiento y aprobación de la máxima autoridad;
- c) Evaluar a los servidores públicos a través de los jefes inmediatos;
- d) Elaborar el acta de integración del Comité de Reclamos de Evaluación;
- e) Recibir, procesar la información y notificar, en el término de cinco días al Comité de Reclamos de Evaluación, la presentación de los correspondientes reclamos;
- f) Convocar y asesorar al Comité de Reclamos de Evaluación;
- g) Consolidar la información de los resultados de la evaluación en períodos trimestrales o semestrales, según el requerimiento de los planes institucionales;
- h) Establecer la nómina de evaluadores y evaluados, en coordinación con el responsable de cada unidad o proceso interno;
- i) Asesorar y capacitar a los evaluadores acerca de los objetivos, procedimientos e instrumentos de aplicación del subsistema;
- j) Coordinar la ejecución del proceso de evaluación del desempeño y todas sus fases de aplicación;
- k) Procesar y analizar las calificaciones de las evaluaciones y presentar sus resultados a la autoridad nominadora de la institución;
- l) Elaborar los registros correspondientes para los archivos de personal y comunicar sus resultados a los funcionarios y servidores evaluados;
- m) Elaborar el plan y desarrollo de competencias de funcionarios y servidores de la institución, en coordinación con las unidades o procesos internos. Dicho plan de acción debe responder a las necesidades detectadas a través del proceso de evaluación, desde las perspectivas de los recursos humanos en el desempeño de los puestos de trabajo;

- n) Aplicar las acciones correspondientes en el caso de servidores con evaluaciones deficientes e inaceptables, de acuerdo a lo establecido en esta norma;
- o) Mantener actualizada la base de datos de las evaluaciones y sus responsabilidades;
- p) Enviar la información de los resultados de la evaluación del desempeño a la SENRES de todos aquellos servidores que hayan obtenido la calificación de deficiente e inaceptable y de por lo menos los cinco servidores mejor calificados, a través de la página web de la SENRES en enlace "Evaluación del Desempeño"; y,
- q) Procesar la información de la evaluación remitida por el jefe inmediato con respecto a los resultados de la evaluación del período de prueba.

### **CAPITULO III**

#### **DEL PROCEDIMIENTO DE LA EVALUACIÓN**

Al final del artículo 12 añádase "en caso en caso de que la institución disponga del mismo, de otra forma estará orientado hacia el cumplimiento de objetivos, planes, programas o proyectos). De acuerdo al R.O. No. 431 de 23 de septiembre del 2008.

**Art. 12.- Aspectos previos.-** Corresponde a cada institución del Estado definir la planificación estratégica, planes operativos y sistemas de gestión, base sobre la cual podrá definir sus objetivos operativos, catálogo de productos y servicios, procesos y procedimientos. Información que sustentará las descripciones y perfiles de exigencias de los puestos de trabajo (Manual de descripción, valoración de puestos institucionales) en caso de que la institución disponga del mismo, de otra forma estará orientada hacia el cumplimiento de objetivos, planes, programas o proyectos).

**Art.- 13.- Del procedimiento.-** Le corresponde a la UARHs institucional observar las siguientes fases para la aplicación del subsistema de evaluación del desempeño.

1. Definición de indicadores de evaluación del desempeño.
2. Difusión del programa de evaluación.
3. Entrenamiento a evaluadores.
4. Ejecución del proceso de evaluación.

5.- Análisis de resultados de la evaluación.

6.- Retroalimentación y seguimiento.

**Art. 14.- Definición de indicadores e instrumentos de evaluación del desempeño.-** Los jefes inmediatos con el apoyo de las UARHs y la Unidad de Planificación de ser el caso, definirán la metodología para identificar los indicadores de desempeño de puestos) actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas, proyectos, cuadro de mando integral, etc.) para ello se utilizará el Formulario SENRES-EVALU-01, (integrado en el programa informático), este perfil constituye el indicador general que servirá para la evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores.

El instructivo SENRES-EVAL-01, contiene:

- **Indicadores de gestión del puesto.-** Constituyen parámetros de medición que permiten evaluar la efectividad, oportunidad y calidad en el cumplimiento de las actividades esenciales planificadas, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos.  
Se identificarán indicadores y metas (relacionadas con la construcción de productos, servicios o proyectos), a fin de cuantificar el nivel de cumplimiento de los compromisos sean estos a corto, mediano o largo plazo. Estos campos los tiene que determinar cada Institución acorde a la naturaleza de su gestión en el formulario SENRES-EVAL-01. Además, el formulario cuenta con un campo predeterminado, que contempla que si los funcionarios o servidores a más de cumplir con la totalidad de las metas y objetivos asignados para el período que se va a evaluar, se adelantan y cumplen en lo que sea factible, con metas y objetivos previstos para el siguiente período de evaluación, se le acreditará un solo puntaje adicional.
- **Los conocimientos.-** Este factor mide el nivel de aplicación de los conocimientos en la ejecución de las actividades esenciales, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos. Estos campos no son predeterminados en el formulario SENRES-EVAL-01, los tiene que determinar cada Institución acorde a la naturaleza de su gestión.
- **Competencias técnicas del puesto.-** Es de nivel de aplicación de las destrezas a través de los comportamientos laborables en la ejecución de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos en los procesos institucionales, medidas a través de su relevancia (3 alta, 2 media, 1 baja), y el nivel de desarrollo. El formulario SENRES-EVAL-01 cuenta con campos predeterminados y permite que las instituciones incluyan otros acorde a la naturaleza de su gestión.



- **Competencias universales.-** Es la aplicación de destrezas a través de comportamientos laborables observables, mismas que son iguales para todos los niveles sin excepción y se alinean a valores y principios de la cultura organizacional, medidos a través de su relevancia (3 alta, 2 media, 1 baja) y la frecuencia de aplicación. Estos campos son predeterminados en el Formulario SENRES-EVAL-01.
- **Trabajo en equipo, iniciativa liderazgo.-** El trabajo en equipo es el interés que tiene el servidor para gestionar y cooperar de manera coordinada con los demás miembros del equipo, unidad, o institución para incrementar los niveles de eficacia, eficiencia de las tareas encomendadas y generar nuevos conocimientos y aprendizajes compartidos.  
L obtenidas de la realidad del entorno que a su vez impulsan el auto motivación hacia el logro de objetivos.  
El liderazgo es la actitud, potencial, habilidad comunicacional, capacidad organizativa, eficiencia administrativa y responsabilidad que tiene un servidor y responsabilidad que tiene un servidor.  
El propósito del líder es desarrollar los talentos y motivar a su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.

**Art. 15 Difusión del programa de evaluación.-** La UARHs deberá informar de los objetivos, políticas, procedimientos, instrumentos y beneficios del programa de evaluación del desempeño, comenzado por los directivos y mandos medios y llegando a todos los niveles de la institución, a fin de lograr el involucramiento y participación de todos los miembros de la organización.

**Art. 16 Entrenamiento a evaluados.-** La UARHs institucional entrenará y prestará asistencia técnica a directivos, coordinadores, supervisores de equipo y servidores en lo referente a la aplicación del proceso de evaluación del desempeño, comprometiendo al nivel directivo a superar y eliminar obstáculos que se presentaren en su ejecución.

**Art. 17.- Ejecución del proceso de evaluación.-** Los jefes inmediatos previo al proceso de evaluaciones del desempeño, generarán mediante entrevista con el evaluado, el espacio de participación que permita determinar correctamente las actividades esenciales, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos con sus respectivos indicadores y metas, los conocimientos, la relevancia de las destrezas de las competencias del puesto y universales, y la relevancia del trabajo en equipo en el Formulario SENRES-EVAL-01, los mismos que deberán estar alineados a los objetivos estratégicos institucionales.

La valoración de las calificaciones es es determinada por factores que tendrán diferentes ponderaciones, que totalizarán la evaluación en un 100% pudiendo alcanzar máximo el 104%, el funcionario o servidor, con otro u otros objetivos y metas correspondientes al siguiente período de evaluación. Al final del período de evaluación le corresponde al responsable de la unidad o proceso interno (Jefe inmediato) aplicar el formulario SENRES-EVAL-01 con los siguientes factores:

**1.- Evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores en base a indicadores de gestión del puesto (60%).-** El evaluador registra los valores numéricos de cumplimiento que merece el evaluado en la columna de "cumplidos", corresponde a las actividades, indicadores y metas asignadas a cada puesto de trabajo. Todos los resultados tienen que ser transformados a porcentajes en la columna de "% de Cumplimiento" (Si se utiliza el programa informático que se encuentra en la página [web: www.senres.gov.ec](http://www.senres.gov.ec). Los resultados se convierten en porcentaje automáticamente).

Los porcentajes obtenidos se determinan en la columna "Nivel de Cumplimiento" de la siguiente manera:

- 5 cumple entre el 90,5% y el 100% de la meta.
- 4 cumple entre el 80.5% y 90,4% de la meta.
- 3 cumple entre el 70.5% y el 80.4% de la meta.
- 2 cumple entre el 60% al 70% de la meta.
- 1 cumple igual o menos 60.4% de la meta.

El funcionario o servidor que, a más de cumplir con el total de metas y objetivos asignados al período a ser evaluado, cumple y se adelanta con otro u otros correspondientes al siguiente período de evaluación obtendrá un único puntaje del 4% adicional al "Nivel de cumplimiento". Este campo está predeterminado en el formulario.

**2.- Evaluación de los conocimientos que emplea el funcionario o servidor en el desempeño del puesto (8%).-** El evaluador registra los parámetros del nivel de conocimientos que el evaluado aplicó para cumplimiento de las actividades esenciales del puesto. Procesos, objetivos, planes, programas y proyectos.

Los conocimientos son el conjunto de información que se adquiere vía educación formal, capacitación, experiencia laboral y la destreza en el análisis de la información.

Los resultados obtenidos se determinan en la columna "Nivel de Conocimiento" de la siguiente manera:

- 5 Sobresaliente.
- 4 Muy Buena
- 3 Bueno.
- 2 Regular.
- 1 Insuficiente.

**3.- Evaluación de competencias técnicas del puesto (8%).-** El evaluador registra el nivel de desarrollo de las destrezas del evaluado.

Las destrezas de las competencias técnicas del puesto exigen al funcionario o servidor un desempeño óptimo para la ejecución de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos, mismas que se podrán obtener tanto del Manual de Clasificación de Puestos Institucionales como del Manual Genérico de Puestos del Sector Público si es el caso.

Las competencias requeridas para el puesto se derivan de cada actividad esencial del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos, las que podrán ser identificadas o complementadas del catálogo de competencias técnicas (incluido en el Índice Ocupacional Genérico del Sector Público).

Los resultados obtenidos se determinaran en la columna "Nivel de Desarrollo" de la siguiente manera:

- 5 Altamente desarrollada.
- 4 Desarrollada.
- 3 Mediamente desarrollada.
- 2 Poco desarrollada.

**4.- Evaluación de competencias universales (8%).-** El evaluador registra la frecuencia de aplicación de las destrezas del evaluado en el cumplimiento de las actividades esenciales del puesto, mismas que contribuyen a considerar el entorno de la organización.

Es el potencial de un individuo para ejecutar acciones comunes a todos los puestos y adecuarse a los principios, valores y normas internas.

Los resultados obtenidos se determinan en la columna "Frecuencia de Aplicación" de la siguiente manera:

- 5 Siempre.
- 4 Frecuentemente.
- 3 Alguna vez.
- 2 Rara vez.
- 1 Nunca.

**5.- Evaluación del trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo (16%).-** El evaluador registra la frecuencia de aplicación del trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo del evaluado en el cumplimiento de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos, mismas que contribuyen a realizar labores en equipo y a compartir los conocimientos entre los miembros de la organización.

El trabajo en equipo e iniciativa son comportamientos conductuales observables en las labores, y son considerados en la evaluación de todos los puestos de la organización sin excepciones.

Respecto del comportamiento observable de liderazgo, se lo considera exclusivamente en la evaluación de desempeño de quienes tengan servidores subordinados bajo su responsabilidad de gestión (solo a estos puestos se los considera para utilizar el campo de liderazgo determinado en el formulario SENRES-EVAL-01).

Si se utilizan los tres campos: trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, estos tienen una valoración de 5,33% cada uno.

Si se utilizan solo los dos campos: trabajo en equipo e iniciativa, estos tienen una valoración de 8% cada uno.

Los resultados obtenidos se determinan en la columna "Frecuencia de Aplicación" de la siguiente manera:

- 5 Siempre.
- 4 Frecuentemente.
- 3 Alguna vez
- 2 Rara vez.
- 1 Nunca.

**6. Evaluación de trabajo en equipo y aporte de conocimientos (16%).-** Contribuyen a realizar labores en equipo y a compartir los conocimientos entre los miembros de la organización.

El nivel de aplicación del trabajo en equipo y aporte de conocimientos será medido por el responsable de la unidad o proceso interno (Jefe inmediato), de acuerdo a la siguiente escala:

- 5 Siempre
- 4 Frecuentemente
- 3 Alguna vez
- 2 Rara vez
- 1 Nunca

**Art.18.- Evaluación por parte del funcionario, servidor o ciudadano.-** Los servidores públicos acorde a lo que establece la LOSCCA en sus artículos 24 literal g) y 26 literal c) se sujetarán a los deberes y prohibiciones siguientes:

El funcionario, servidor o ciudadano podrá expresarse a través de buzones de sugerencias que deberán ser instalados por las instituciones o por la SENRES y 1800-AMABLE.

Estas normas se aplicarán también como elemento para la evaluación de las relaciones interpersonales entre los funcionarios y servidores de la misma o distinta institución.

Por cada queja contra un servidor público se reducirá un 4% de su calificación total. Se considera sólo una queja (la de mayor incidencia), por parte de una misma persona, siempre que los hechos sobre los cuales se sustenta, sean verificados por la UARHs institucional, que la recibirá a través del Formulario SENRES-EVAL-02 y que la UARHs lo hará constar en el Formulario SENRES-EVAL-01.

El porcentaje máximo de incidencia en el resultado total del servidor en un mismo período de evaluación será el 24% cuando provenga de varios ciudadanos c/u), para lo cual se considerará la sumatoria de las quejas presentadas a través del Formulario SENRES- EVAL-02.

Este formulario es válido para la evaluación del desempeño los doce meses del año. Tendrá incidencia en la evaluación del servidor sólo en caso de ser llenado cumpliendo con todos sus requisitos caso contrario este formulario servirá únicamente para aplicar los correctivos necesarios sin incidir en la respectiva evaluación del funcionario o servidor.

**Art. 19.- De la periodicidad.-** La evaluación del desempeño, se la efectuará dos veces al año; cada período de evaluación tendrá una duración de cinco meses.

Después de cada período de evaluaciones se tendrá hasta un mes para calificar a los evaluados, procesar la información, conformar los comités de reclamos de evaluación, retroalimentar los resultados con el evaluado y fijar las metas para el siguiente período de evaluación”.

**Art. 20.- La evaluación del desempeño.-** La aplicación del desempeño se aplicara en los siguientes niveles:

**a) Evaluadores.-** El proceso de evaluación del desempeño, define como evaluador al Jefe inmediato superior.

En el caso de renuncia, remoción o ausencia permanente del Jefe inmediato o responsable de la unidad interna, a quien le corresponde evaluar, será la máxima autoridad la que podrá delegar al profesional de mayor grado de la unidad como evaluador.

En caso de que un servidor haya obtenido la calificación de deficiente, el Jefe inmediato en conjunto con la máxima autoridad o su delegado realizará otra evaluación después de tres meses.

**b) Evaluados.-** Serán evaluados todos los funcionarios y servidores del Servicio Civil, sin excepción alguna, previo cumplimiento de los siguientes requisitos:

**b.1.** El evaluado debe estar en ejercicio de sus funciones por el lapso mínimo de tres mese;

**b.2.** En el caso de servidores recientes ingreso, los resultados de la evaluación del período de prueba serán considerados como parte de la evaluación del desempeño;

**b.3.** Los servidores que hayan laborado en dos o más unidades o procesos en la institución, dentro del período considerando para la evaluación, serán evaluados por los respectivos responsables de esas unidades y los resultados serán promediadas, convirtiéndose así en la evaluación final;

**b.4.** Los servidores que se encuentren en comisiones de servicios en otras instituciones, serán evaluados por la institución donde se realiza la comisión observando lo estipulado en el Art. 19 de esta norma. Se coordinará entre las UARHs institucionales para efectos de registro de resultados y del período evaluado.

**b.5.** Los servidores que se encontraren en comisión por estudios irregulares dentro o fuera del país serán evaluados por la institución a la que pertenecen en base a las calificaciones obtenidas en sus estudios;

**b.6.** La máxima autoridad dispondrá a la UARHs que dé a conocer los resultados de las evaluaciones. El servidor que no se encontrare conforme con su evaluación, presentará el reclamo debidamente motivado ante la UAHRs, dentro del término de tres días posteriores a la comunicación oficial de resultados de la evaluación, a fin de que sea presentado al Comité de Reclamos de Evaluación. Si no presenta comunicación alguna en el tiempo aquí determinado se entenderá como conforme con la evaluación”.

La evaluación a la máxima autoridad, será la determinada en función del cumplimiento de metas y objetivos, establecidos por la respectiva autoridad nominadora en el esquema que ésta se determine.

La evaluación a los asesores de las máximas autoridades, será la determinada en función del cumplimiento de metas y objetivos; establecidos por el jefe inmediato en el esquema que éste determine”.

**Art.21.- Análisis de Resultados de la evaluación.-** Le corresponde a las UAHRs procesar y analizar los resultados de las evaluaciones, elaborar el “Informe de Evaluación del Desempeño”, en forma SENRES-EVAL-03 y entregar los resultados cualitativos y cuantitativos de la evaluación a la máxima autoridad.

**Art. 22. Escalas de calificación.-** Las escalas de calificación para la evaluación de los resultados del desempeño será, cualitativas y cuantitativas.

Las calificaciones, de conformidad con lo dispuesto en el Art. 85 de la LOSCCA son excelente, muy bueno, satisfactorio, deficiente e inaceptable.

- **Excelente.-** Desempeño alto, calificación que es igual o superior al 90,5%.
  - **Muy bueno.-** Desempeño mejor a lo esperado, calificación que está comprometida entre el 80% y 90,4%.
  - **Satisfactorio.-** Desempeño esperado, calificación que está comprendida entre el 70,5% y 80,4%.
  - **Deficiente.-** Desempeño bajo lo esperado, calificación que está comprendida entre el 60,5% y 70,4%.
  - **Inaceptable.-** Desempeño muy bajo a lo esperado, calificación igual o inferior al 60,4%.

**Art. 23.- Efectos de la evaluación del desempeño.-** La evaluación del desempeño derivará en los siguientes efectos:

- a) El servidor que obtenga en la evaluación la calificación de excelente, muy bueno o satisfactorio será considerado en el plan de incentivos y tendrá preferencia para el desarrollo de carrera o promociones y potenciación de sus componentes.

- b) El funcionario o servidor que obtenga la calificación de deficiente será exigido para la adquisición y desarrollo de sus competencias, y volverá a ser evaluado en el plazo de tres meses; si obtiene nuevamente una calificación igual o inferior a deficiente, será automáticamente declarado Inaceptable; y,
- c) El servidor que obtuviere la calificación de inaceptable, será destituido inmediatamente del puesto, salvo que el servidor hubiere presentado un reclamo a la UARHs, en cuyo caso sería destituido solo después de que el comité de evaluación ratifique la calificación de inaceptable; y,
- d) La UARHs institucional, en los casos establecidos en los literales b) y c) de esta Norma y, en consecuencia la destitución del servidor, deberá dar fiel cumplimiento a lo establecido en los Art. 49, literal a) de la LOSCCA; y, del 78 al 88 de su reglamento, respecto del sumario administrativo.

**Art. 24.- Plan de incentivos.-** El plan de incentivos contendrá: estímulos, reconocimientos honoríficos o sociales, licencias para estudios, becas, curso de capacitación y entrenamiento en el país o exterior y en general actividades motivacionales para los funcionarios o servidores que obtengan la calificación de excelente, mismos que cada institución pública debe establecer y difundir entre sus integrantes, a través de los reglamentos internos de administración de recursos humanos conforme a las leyes y reglamentos vigentes.

**Art. 25.- Retroalimentación y seguimiento.-** Las instituciones del Sector Público realizarán la retroalimentación y seguimiento del informe de resultados de la evaluación del desempeño. La UARHs y las unidades de planificación de ser el caso, en coordinación con los responsables de cada unidad o procesó interno, elaborarán el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los funcionarios y servidores de la organización”.

## **CAPITULO IV**

### **DISPOSICIONES GENERALES**

**PRIMERA.- Plazo y contenido del reclamo.-** El servidor podrá presentar su reclamo a la UARHs, en el término de tres días a partir de la notificación del resultado de la calificación; y contendrá: nombres y apellidos del evaluado y evaluador, denominación del puesto institucional que ocupa, unidad o proceso y lugar donde trabaja; y, determinación clara y precisa de los puntos en desacuerdo.



La UAHs, remitirá al Comité de Reclamos de Evaluación, en el término de cinco días, los reclamos recibidos con los correspondientes antecedentes de análisis y justificativos.

**SEGUNDA.- Evaluación del período de prueba.-** Los instrumentos técnicos de evaluación del desempeño se aplicarán a los servidores sujetos a período de prueba como efecto de los procesos selectivos acorde a lo que dispone el Art. 74 de la LOSCCA.

Los servidores que se encuentren en el período de prueba deberán ser sometidos a dos evaluaciones, una cada tres meses. Si el servidor obtuviere la calificación de deficiente o inaceptable, sea esta en la primera o segunda evaluación será separado inmediatamente de la institución y no podrá emitirse el nombramiento regular.

Si de las evaluaciones realizadas, el servidor obtuviera la calificación de excelente, muy bueno, o satisfactorio.

Concluido el sexto mes del período de prueba, se le emitirá el nombramiento regular correspondiente.

Una vez concedido el nombramiento regular al servidor este será evaluado acorde al plan de evaluación general de la institución, razón por la cual estos servidores podrían ser evaluados más de dos veces en el período de un año.

**TERCERA.- Desconcentración de funciones.-** En las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado en que legalmente se haya desconcentrado actividades o delegado competencias de la administración del Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos del Servicio Civil, los responsables se sujetarán a lo establecido en la presente Norma Técnica.

**CUARTA.- Criterio de aplicación.-** En los casos de duda que sugieren de la aplicación de la presente Norma Técnica, la SENRES absolverá las consultas que serán de aplicación obligatoria, conforme lo determina el artículo 57 literal d) de la LOSCCA.

**QUINTA.- Responsabilidad.-** El incumplimiento de esta norma parte de las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, será comunicado inmediatamente por la SENRES a la autoridad nominadora y a la Contraloría General del Estado, para los fines establecidos en el artículo 128, disposición general décima segunda de la LOSCCA, y disposición general tercera y cuarta de su reglamento.

**SEXTA.- Asesoría y apoyo.-** La SENRES proporcionará la asesoría, apoyo técnico y capacitación que sea requerida para la aplicación de la presente norma técnica.

**SEPTIMA.-** Para el caso de los establecimientos fiscales de nivel medio del país bajo la responsabilidad de las autoridades señaladas en la Resolución No. SENRES-2006-00012, publicada en Suplemento de Registro Oficial No. 350 de 6 de septiembre del 2006, con la cual se expide la Norma Técnica sobre la Administración de Recursos Humanos en los establecimientos Fiscales de Nivel Medio del País.

**OCTAVA.-** Con el propósito de simplificar el procedimiento de la evaluación del desempeño en las instituciones del Estado, las instituciones requerirán a la SENRES el programa informático que permitirá obtener los resultados de manera ágil y efectiva a través de la página web [www.senres.gov.ec](http://www.senres.gov.ec) en el enlace "EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO". En este enlace encontrará el formulario.

- a) SENRES-EVAL-01: documento a imprimir por la UARHs acorde al número de servidores que trabajan en la institución, a razón de un documento por cada servidor;
- b) SENRES-EVAL-02: documento que la UARHs, sin perjuicio de SENRES, se encargará de imprimir en papel químico (formulario de tres hojas). Las artes finales se podrán obtener de la página web [www.senres.gov.ec](http://www.senres.gov.ec); y,
- c) SENRES-EVAL-03; documento que la UARHs será la responsable de imprimir. El documento es para uso el uso de la UARHs y será puesto en conocimiento de la máxima autoridad una vez que éste haya sido llenado".

**NOVENA.-** Todo vehículo de las instituciones del Sector Público, debe portar en un lugar visible y legible, un adhesivo con fondo de color rojo y letras blancas, preferentemente ubicado en la parte posterior del vehículo y de tamaño 60 x 12 cm. El texto dirá. "INFORME COMO CONDUZCO AL (número telefónico) - UNIDAD (número de la unidad)", con el fin de obtener información del desempeño del servidor que labore como conductor.

Para el efecto, toda UARHs institucional deberá:

- Diseñar el adhesivo.
- Definir, colocar y operativizar un número de teléfono para atención permanente por parte de la UARHs.

- Colocar el número de identificación del vehículo y demás características.
- Tomar las medidas pertinentes para el mejoramiento continuo y la capacitación de los conductores de ser el caso;

Se exceptúan los vehículos de uso Presidente Vicepresidente de la República, ministros, secretarios, viceministros, subsecretarios generales, la primera y segunda autoridad de cada institución”.

### **DISPOSICIONES TRANSITORIAS**

**PRIMERA.-** La siguiente evaluación en el presente año, de ser el caso culminará hasta el 31 de diciembre del 2008Ñ el período mínimo de evaluación para esta última será de tres meses excepcionalmente.

**SEGUNDA.-** En las instituciones donde no se cuente con el Manual de Clasificación de Puestos es igualmente obligatorio el cumplimiento de esta norma, para lo cual se basarán en los procesos, objetivos, planes, programas o proyectos propios de cada institución.

**TERCERA.-** Las instituciones que cuentan con instrumentos y formatos propios que facilitan la ejecución de la evaluación, podrán utilizarlos siempre que se registren todos los campos del Formulario SENRES- EVAL-01 conforme lo establece en el “procedimiento de la evaluación del desempeño” de la presente norma.

**CUARTA.-** a partir del año 2009 las evaluaciones se efectuarán en los períodos comprendidos desde febrero a junio y desde agosto a diciembre.

**Artículo final.-** La presente resolución entrará en vigencia, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Permite determinar de forma objetiva, cómo ha cumplido el evaluado los objetivos de la etapa, las responsabilidades y funciones del puesto de trabajo, contribuyendo a satisfacer las necesidades de la entidad, instalación e individualidades. Constituye la mejor forma de lograr un aumento de la productividad, calidad, desempeño y rendimiento del trabajador.

La evaluación del desempeño indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para

entrenarlos mejor o aplicar el subsistema de evaluación y desempeño expedido por la SENRES.

Se recomienda que para la aplicación en el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes de personal, conocer la calidad de cada uno de los empleados, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

La Evaluación de Desempeño es un proceso evolutivo en el cual se van corrigiendo deficiencias poco a poco, y el empleado puede mejorar su desempeño si conoce lo que de él se espera, puede ver los resultados para los cuales ha intervenido y recibe orientación y supervisión de su superior.

Debemos tener en cuenta que para lograr el buen desempeño de un trabajador es preciso que este tenga los medios necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la organización, así como que posea la habilidad y la capacidad para llevarlos a cabo. También debe de existir en él la motivación necesaria para cumplir con lo antes planteado.

## **BIBLIOGRAFIA**

Internet.

Cuadro de Mando RRHH Inculcando las personas, la estrategia y rendimiento de la empresa. BRIAN E. BECKER MARK A. HUSELID DAVE ULRICH.

Administración de Recursos Humanos IDALBERTO CHIAVENATO.

Registro Oficial No. 303 de 27 de marzo de 2008.

Registro Oficial No. 431 de 23 de septiembre de 2008.