

 <b>UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL</b>	<b>MANUAL DE POLÍTICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Código:	Página	Creado
		<b>RHH/SEL/PCS-3</b>	<b>1 de 12</b>	<b>14/07/2008</b> Actualizado <b>15/07/2008</b>
<b>EVALUAR AL PERSONAL</b>				
Elaborado por Organización y Métodos	Revisado por	Aprobado por		

### TABLA DE CONTENIDO

	Página
INTRODUCCIÓN .....	2
OBJETIVO.....	2
ALCANCE.....	2
RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD .....	2
REGISTRO CONTABLE .....	2
CODIFICACIÓN .....	2
GLOSARIO DE TÉRMINOS .....	3
POLÍTICAS.....	5
PROCESO .....	10
PROCEDIMIENTOS .....	10

 <b>UNIVERSIDAD CATÓLICA</b> DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL	<b>MANUAL DE POLÍTICAS,  PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Código:	Página	Creado
		RHH/SEL/PCS-3	2 de 12	14/07/2008
<b>EVALUAR AL PERSONAL</b>				
Elaborado por Organización y Métodos	Revisado por	Aprobado por		

## **INTRODUCCIÓN**

Consciente de la importancia que representan las personas que laboran en la Institución, y ante la necesidad de conocer su potencial para hacer frente a los desafíos que se presenten tanto interna como externamente, la UCSG establece como objetivo prioritario examinar el rendimiento individual y grupal de autoridades, funcionarios, empleados administrativos y de intendencia, como medio inicial para identificar las áreas o campos en los cuales se debe orientar todo el esfuerzo de capacitación y desarrollo de competencias de dicho personal.

La Dirección de Recursos Humanos es la responsable del proceso, por lo que este documento muestra en detalle lo que tiene relación con su participación, con el fin de ubicar, en un flujograma macro, las entradas y salidas de este proceso; sin embargo, de ello, se requiere del apoyo y cumplimiento de políticas y procedimientos por parte de todas las instancias que se mencionen en su descripción.

## **OBJETIVO**

Establecer, de manera ordenada, los pasos que deben ser cumplidos para que el programa de evaluación de desempeño permita identificar los temas claves en los cuales se debe orientar los mayores esfuerzos de capacitación y desarrollo.

## **ALCANCE**

Las políticas y procedimientos que se describen en este documento son de aplicación exclusiva por parte de la Dirección de Recursos Humanos, una vez que el Órgano Superior de la Institución apruebe el calendario anual de actividades relacionadas con este campo.

## **RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD**

La Dirección de Recursos Humanos, a través de la Unidad de Selección y Capacitación, es la responsable de la aplicación de los procesos de evaluación lo que permitirá identificar las áreas de capacitación y desarrollo del personal.

## **REGISTRO CONTABLE**

El proceso de evaluación, en sí, no genera un registro contable ya que está dentro de las funciones de la Unidad de Selección y Capacitación.

## **CODIFICACIÓN**

Para la codificación de las políticas y procedimientos relacionados con el proceso "Evaluar al Personal", se ha tomado en cuenta la identificación numérica o alfanumérica previamente establecida. Por lo que a este proceso se le ha asignado el código "PCS-4", que lo cumple la Dirección de Recursos Humanos (RHH) a través de la Unidad de Selección y Capacitación (SEL).

 UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL	<b>MANUAL DE POLÍTICAS,  PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Código:	Página	Creado
		RHH/SEL/PCS-3	3 de 12	14/07/2008 Actualizado 15/07/2008
<b>EVALUAR AL PERSONAL</b>				
Elaborado por Organización y Métodos	Revisado por	Aprobado por		

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Actitud:** entusiasmo por la labor encargada, confiabilidad, lealtad a la institución y respeto a sus normas, políticas y procedimientos

**Aptitud de dirección y conducción de personal:** capacidad para motivar, desarrollar y evaluar al personal, estimulando o aplicando correctivos cuando sea necesario, con racionalidad, imparcialidad y justicia

**Atención y concentración:** capacidad para lograr la concentración mientras se realiza una tarea repetitiva y monótona

**Calidad de atención al cliente:** predisposición permanente para ofrecer un servicio orientado a la satisfacción de las necesidades del cliente interno y externo, en lo que a su cargo involucra

**Cargo:** conjunto de funciones que conlleva en un conjunto de responsabilidades, deberes y derechos con posición definida en la estructura organizacional

**Comportamiento:** se refiere a toda actividad del trabajador en observación por parte del evaluador, incluye la expresión tanto física como emocional del individuo

**Compromiso:** aptitud de identificarse con los lineamientos y objetivos de la institución y desarrollar sentido de pertenencia hacia procesos y resultados

**Comunicación:** transmisión de información para varios fines, logrando que el receptor del mensaje lo reciba correctamente, utilizando los niveles establecidos y canales adecuados

**Criterio:** capacidad para juzgar la importancia de las situaciones presentadas y de las tareas asignadas, y poder establecer prioridades para alcanzar resultados esperados

**Desempeño efectivo:** conjunto de actividades que realiza un trabajador con el fin de cumplir con lo que él entiende que debe cumplir en su trabajo

**Efectividad:** grado total o parcial del logro de algún objetivo por parte del desafiante, ya sea un trabajador, un sistema, un método, etc.

**Evaluación de desempeño:** acción de calificar alguna actividad, en este caso, el trabajo

**Evaluado:** integrante de la Comunidad Universitaria cuyo desempeño laboral es observado, analizado y calificado

**Evaluador:** integrante de la Comunidad Universitaria, sea superior jerárquico, jefe directo, compañero del mismo rango, subordinado o el propio evaluado, que se encuentra en condiciones de analizar y calificar el desempeño laboral del evaluado

**Factor de evaluación:** elemento, rubro o dimensión del desempeño que es susceptible de ser observado, analizado, valorado y calificado. Puede incluir subfactores

**Flexibilidad:** aptitud y actitud que revele predisposición natural para aceptar los cambios e ideas nuevas que tiendan a la mejora continua de procesos internos

 UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL	<b>MANUAL DE POLÍTICAS,  PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Código:	Página	Creado
		RHH/SEL/PCS-3	4 de 12	14/07/2008 Actualizado 15/07/2008
<b>EVALUAR AL PERSONAL</b>				
Elaborado por Organización y Métodos	Revisado por	Aprobado por		

**Funciones:** Conjunto de tareas y/o atribuciones que el ocupante del cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada. También puede ejecutarlas un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva

**Herramienta de evaluación del desempeño:** conjunto de factores e indicadores, así como sus reglas de aplicación, procesamiento e interpretación de resultados, diseñados para medir el desempeño de una persona

**Informe de desempeño:** recopilación de resultados de evaluación, que registra las notas de cada subfactor, debidamente fundamentadas, con que el/la Jefe/a ha valorado el desempeño y las actitudes de cada uno de los funcionarios y/o empleados a cargo.

**Iniciativa:** capacidad de generar y desarrollar ideas o trabajos nuevos, sin esperar instrucciones detalladas para ello, y que dichas ideas o trabajos sean reflejo de reales necesidades de la Institución

**Método de evaluación:** modo ordenado y predefinido de proceder para obtener los resultados de la evaluación del desempeño

**Métodos y procesos de trabajo:** proceso sistemático que tiene un objetivo que cumplir, para lo cual debe tener un orden, claridad y aplicación en la práctica

**Parámetro:** valor de referencia que permite medir los avances logrados en el cumplimiento o alcance de una meta

**Personal:** grupo de personas (trabajadores) que tiene a disposición una empresa o parte de ella (departamentos de la empresa)

**Polivalencia y versatilidad:** aptitud y predisposición para aprender otras tareas que no sean inherentes a su cargo

**Responsabilidad:** capacidad de cumplir ciertas tareas y funciones dentro de las organizaciones

**Sentido de colaboración:** actitud para colaborar, brindar apoyo y trabajar en equipo en el desarrollo de las tareas o cuando las circunstancias lo requieran

**Solución de conflictos:** aptitud para instrumentar recursos necesarios que eviten y/o neutralicen situaciones conflictivas que generen descontento y/o rotación de personal

**Tarea:** actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo. Es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios tales como "montar una pieza", "enroscar un tornillo", "insertar una pieza", etc. Se hace una tarea cada vez que el empleado realiza un esfuerzo humano, ya sea físico o mental, con una determinada finalidad

**Trabajo en equipo:** habilidad para desempeñar tareas con superiores, pares y subordinados, pensando en objetivos comunes, con mente abierta a ideas y pensamientos diferentes

**Uso de la autoridad:** capacidad para ejercer la autoridad en todos los niveles, a través del respeto mutuo, evitando invadir otras áreas

 UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL	<b>MANUAL DE POLÍTICAS,  PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Código:	Página	Creado
		RHH/SEL/PCS-3	5 de 12	14/07/2008 Actualizado 15/07/2008
<b>EVALUAR AL PERSONAL</b>				
Elaborado por Organización y Métodos	Revisado por	Aprobado por		

## POLÍTICAS

### RHH/SEL/PCS-3/POL-1: **FINALIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

El proceso de evaluación de desempeño tiene como objetivo fundamental identificar el potencial de su recurso humano con el fin de orientarlo hacia su desarrollo individual y profesional, tal como se menciona a continuación:

- Evaluar el rendimiento y comportamiento de los empleados e identificar su potencial y posibilidad de promoción
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización
- Mejorar los patrones de actuación de los empleados
- Detección del grado de ajuste persona-puesto
- Proporcionar un sistema de doble vía de comunicación constructiva dentro de la empresa
- Implantar un sistema que motive a los empleados a incrementar su rendimiento
- Aplicar sistemas retributivos justos y equitativos basados en rendimientos individuales
- Detectar necesidades de formación
- Mejorar las relaciones interpersonales en el trabajo, entre jefe y subordinado, basadas en la confianza mutua
- Inducir a la autovaloración, por parte de los empleados
- Establecer objetivos individuales que el evaluado debe alcanzar en un período determinado previo a la siguiente evaluación, al tiempo que revisa el grado de cumplimiento de sus objetivos anteriores
- Validar los programas de selección implementados en la Institución y,
- Actualizar las descripciones de puestos.

### RHH/SEL/PCS-3/POL-2: **PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

La evaluación de desempeño debe ser aplicada bajo los siguientes principios:

- **Objetividad:** se evalúa el rendimiento del empleado sobre la base de un instrumento de medición conforme con los requisitos del cargo
- **Imparcialidad:** se evalúa el rendimiento del empleado independientemente de cualquier parcialidad que pueda tener el evaluador
- **Periodicidad:** se evalúa por período establecido de acuerdo a las políticas de la Institución

 UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL	<b>MANUAL DE POLÍTICAS,  PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Código:	Página	Creado
		RHH/SEL/PCS-3	6 de 12	14/07/2008 Actualizado 15/07/2008
<b>EVALUAR AL PERSONAL</b>				
Elaborado por Organización y Métodos	Revisado por	Aprobado por		

- **Información del desempeño:** el evaluado debe conocer los resultados de su desempeño a través de una adecuada retroalimentación
- **Relación directa de los resultados con las acciones de personal:** como resultado de la evaluación del desempeño se derivan acciones, tales como: reconocimiento, inclusión en registro de elegibles para promociones, identificación de necesidades de capacitación y desarrollo personal, entre otros.

#### RHH/SEL/PCS-3/POL-3: **PERIODICIDAD DE LA EVALUACIÓN**

La evaluación de desempeño será efectuada al:

- Finalizar el período de prueba de ley (tres meses)
- Cumplir cada año de servicio en el cargo
- Participar en un proceso de selección para ocupar una vacante

#### RHH/SEL/PCS-3/POL-4: **MODALIDAD DE EVALUACIÓN**

Se constituyen en evaluadores todos los Directores y Jefes de Unidades Académicas y Administrativas que tengan personal a su cargo. Se aplicará la modalidad de evaluación de 360 grados a nivel todos los integrantes de la Comunidad Universitaria, sea en relación de dependencia o por contrato civil de honorarios profesionales.

Todos los integrantes que participan en el proceso deberán llenar su "autoevaluación", cuyo resultado será tomado en cuenta en el informe final del proceso.

- Las Autoridades serán evaluadas a través de los mecanismos establecidos en el Estatuto de la Institución.
- Los Funcionarios serán evaluados por: **(1)** Autoridades de la Universidad, **(2)** Funcionarios de su mismo nivel jerárquico de la misma Unidad Académica o Administrativa, **(3)** Subordinados inmediatos y, **(4)** Usuarios del servicio que se deriva de su cargo.
- Los Empleados Administrativos y de Intendencia serán evaluados por **(1)** Jefe inmediato, **(2)** compañeros de trabajo de su mismo nivel jerárquico de la misma Unidad o dependencia, **(3)** Personal de su mismo nivel jerárquico de otras Unidades o dependencias que hayan recibido el servicio de sus funciones y, **(4)** Usuarios directos del servicio que se deriva de su cargo.

#### RHH/SEL/PCS-3/POL-5: **FORMULARIOS**

La Dirección de Recursos Humanos, a través de la Unidad de Selección y Capacitación, diseñará los formularios que permitan obtener la información necesaria para cumplir con la finalidad fundamental del proceso. Estos formularios serán revisados y ajustados a las necesidades de la Institución, los mismos que deben ser diseñados de acuerdo al objetivo específico de la evaluación:

 <b>UNIVERSIDAD CATÓLICA</b> DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL	<b>MANUAL DE POLÍTICAS,  PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Código:	Página	Creado
		RHH/SEL/PCS-3	7 de 12	14/07/2008
<b>EVALUAR AL PERSONAL</b>				
Elaborado por Organización y Métodos	Revisado por	Aprobado por		

- Para el personal de nuevo ingreso y que haya cumplido con el período de prueba de ley (tres meses)
- Para la evaluación anual general: evaluación del superior, autoevaluación, evaluación de pares y evaluación de usuarios
- Para aplicar transferencias y/o ascensos, así como para promociones en el escalafón administrativo

Todos los integrantes de la Comunidad Universitaria deberán conocer las políticas e instrumentos a ser aplicados en el proceso, para ello se establecerá un taller de difusión y socialización del mismo en un período previo a su aplicación.

#### RHH/SEL/PCS-3/POL-6: **FACTORES Y SUBFACTORES A EVALUAR**

---

Los formularios, de acuerdo a su aplicación, deberán contener los siguientes factores y subfactores:

- Producción
- Iniciativa
- Etc
- Etc

#### RHH/SEL/PCS-3/POL-7: **NIVELES DE CALIFICACIÓN**

---

Para que el proceso de evaluación de desempeño ofrezca los lineamientos necesarios en cuanto a capacitación y desarrollo de personal ser refiere, se establece los siguientes niveles de calificación a cada uno de los factores:

- "D" deficiente: desempeño con serias limitaciones que no alcanza a satisfacer los requerimientos mínimos y esenciales del puesto
- "M" medio: desempeño que no siempre satisface los requerimientos de la posición. Necesita mejorar su desempeño en el término de al menos seis meses y no mayor al período determinado para la próxima evaluación
- "B" bueno: desempeño que cumple solamente los requerimientos básicos o mínimos del puesto, pero no alcanza al total de los requeridos por la posición. Necesita mejorar su desempeño en el término no mayor al período determinado para la próxima evaluación
- "MB" muy bueno: desempeña aptitudes y actitudes que le posibilitan superarse en su gestión y continuar su desarrollo, superando algunas exigencias del cargo, en uno o varios aspectos del mismo.
- "E" excelente: desempeño que demuestra actuación claramente superior a la esperada y a los requerimientos del cargo, sobresale por la cantidad y calidad de su trabajo, donde se visualiza claramente eficiencia y eficacia.

 <b>UNIVERSIDAD CATÓLICA</b> DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL	<b>MANUAL DE POLÍTICAS,  PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Código:	Página	Creado
		RHH/SEL/PCS-3	8 de 12	14/07/2008
<b>EVALUAR AL PERSONAL</b>				
Elaborado por Organización y Métodos	Revisado por	Aprobado por		

#### RHH/SEL/PCS-3/POL-8: **RESPONSABILIDAD DEL PROCESO**

Para lograr el éxito en la aplicación de la evaluación de desempeño es necesaria la participación activa de Autoridades, Funcionarios y Empleados Administrativos y de Intendencia, así como la correcta observancia de las políticas establecidas para el proceso.

La responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos se concreta en:

- Administrar la aplicación eficiente del proceso de evaluación del desempeño
- Asesorar y capacitar a Jefes y Subordinados en el uso y aplicación de los instrumentos de evaluación
- Dar seguimiento tanto a la aplicabilidad de los instrumentos como a sus resultados y a las acciones tomadas posteriores al proceso
- Velar por el cumplimiento de las políticas de evaluación

La responsabilidad de los evaluadores se concreta en:

- Evaluar al personal sea que esté bajo su dependencia o que tenga alguna relación como usuario del servicio que presta el evaluado
- Aplicar la objetividad e imparcialidad al momento de evaluar, evitando prejuicios personales o resultados de evaluaciones anteriores

La responsabilidad de los evaluados se concreta en aplicar su autoevaluación, la que formará parte del informe final del proceso

#### RHH/SEL/PCS-3/POL-9: **APLICACIÓN DE RESULTADOS**

Los resultados de la evaluación deberán ser conocidos por los interesados, a través de un informe elaborado por la Unidad de Selección y Capacitación, el mismo que contendrá la calificación obtenida y las necesidades de capacitación y desarrollo personal y/o profesional, con el fin de reforzar su desempeño para beneficio propio y de la Institución.

Los resultados de la evaluación de desempeño ofrecerán información necesaria para la aplicación de promociones e incentivos.

#### RHH/SEL/PCS-3/POL-10: **ENTREVISTA CON EL EVALUADO**

Una de las utilidades de la evaluación de desempeño es la de facilitar la comunicación entre el jefe y el subordinado. El empleado debe conocer qué se opina sobre su desempeño, no con sentido de crítica sino resaltando la necesidad de superación de aspectos menos eficientes así como el reconocimiento de los méritos encontrados. Esto conlleva también a la identificación de necesidades de capacitación y desarrollo para incrementar la eficiencia del funcionario o empleado.

 <b>UNIVERSIDAD CATÓLICA</b> DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL	<b>MANUAL DE POLÍTICAS,  PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Código:	Página	Creado
		RHH/SEL/PCS-3	9 de 12	14/07/2008
<b>EVALUAR AL PERSONAL</b>				
Elaborado por Organización y Métodos	Revisado por	Aprobado por		

RHH/SEL/PCS-3/POL-11: ***BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN***

---

Para el Jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los empleados, aplicando un sistema de medición que neutralice la subjetividad
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de las personas
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación y participen activamente en el proceso

Para el Subordinado:

- Conocer las reglas del juego, esto es los parámetros de medición y los aspectos de comportamiento y desempeño que valora la empresa
- Conocer las expectativas del jefe acerca de su desempeño, fortalezas y debilidades
- Saber qué medidas tomará el jefe para mejorar su desempeño y las que el propio empleado debe asumir por su cuenta

Para la Universidad:

- Evaluar el potencial de su recurso humano a corto, mediano y largo plazo
- Identificar a los empleados que requieren mayor actualización y perfeccionamiento, en qué áreas y seleccionar a posibles candidatos para ascensos y/o promociones
- Reforzar su política de superación y progreso de su personal, estimulando la productividad y mejorando las condiciones de trabajo



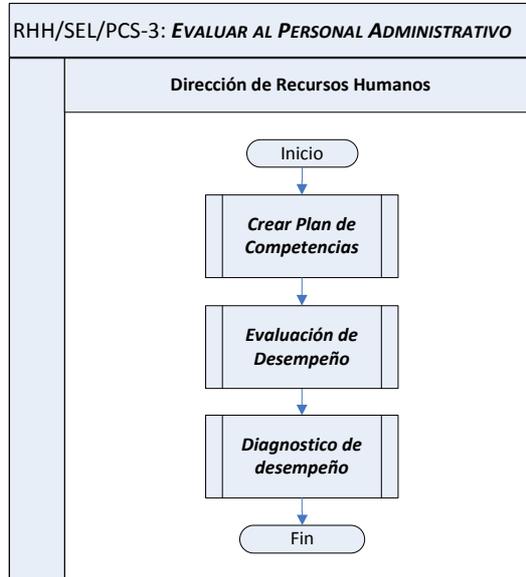
**EVALUAR AL PERSONAL**

Elaborado por  
Organización y Métodos

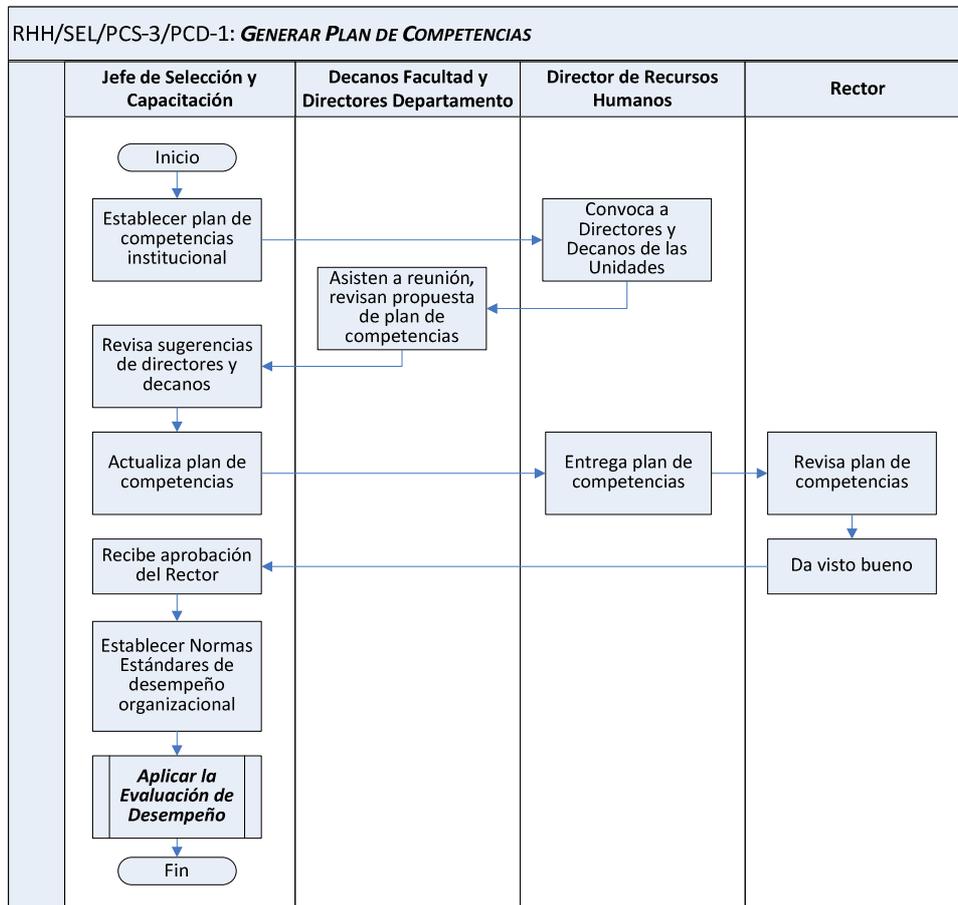
Revisado por

Aprobado por

**PROCESO**



**PROCEDIMIENTOS**





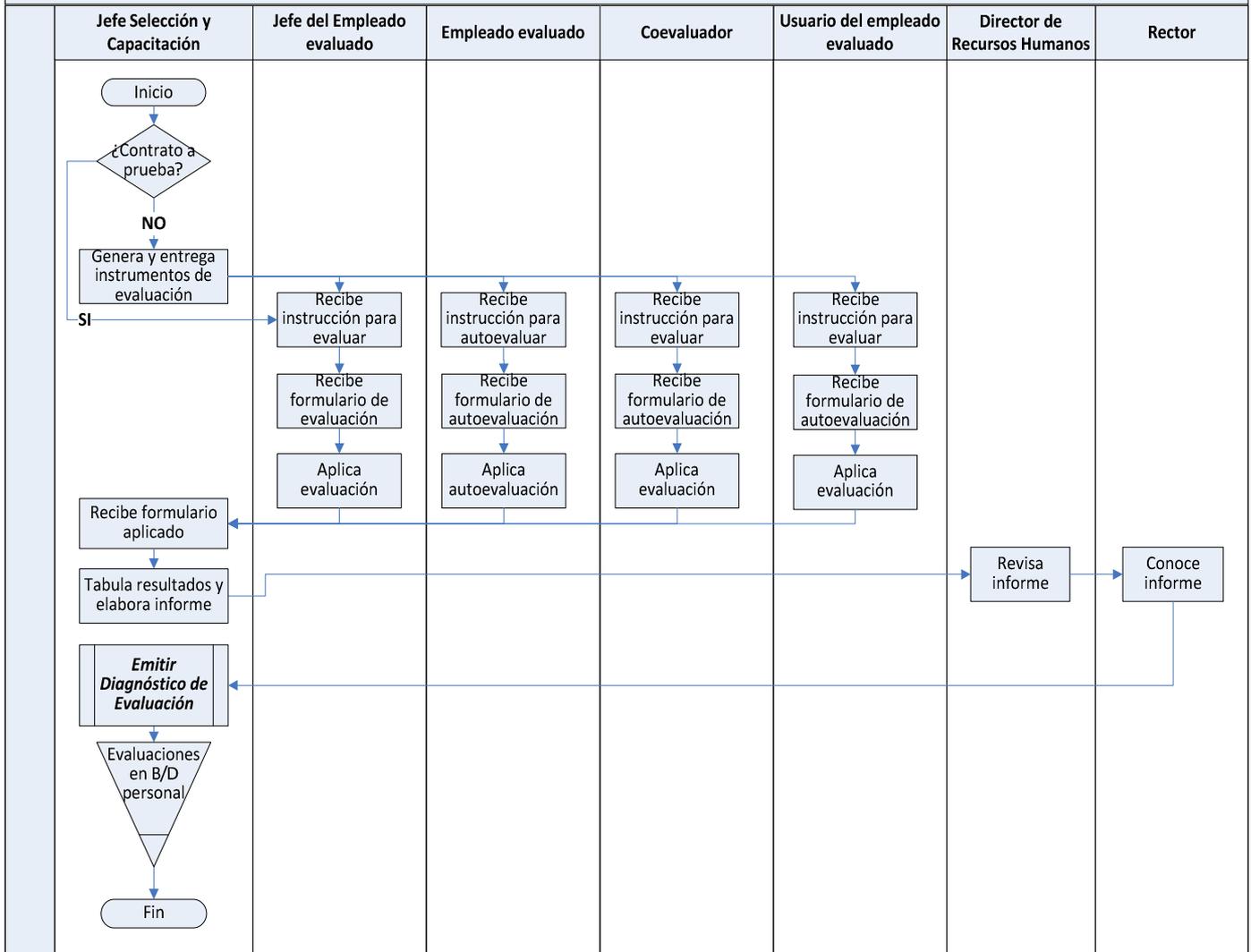
**EVALUAR AL PERSONAL**

Elaborado por  
Organización y Métodos

Revisado por

Aprobado por

RHH/SEL/PCS-3/PCD-2: *APLICAR LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO*





EVALUAR AL PERSONAL

Elaborado por  
Organización y Métodos

Revisado por

Aprobado por

