

ESTADO LIBRE ASOCIADO DE PUERTO RICO



**CONSERVATORIO**  
**DE MUSICA DE PUERTO RICO**

*Nuestra Universidad Musical*

*Manual de Sistema de Evaluación  
de Desempeño  
Personal Regular No Docente  
Servicio de Carrera*

*Oficina de Recursos Humanos*

*Julio 2005*

## **I. INTRODUCCIÓN**

El recurso humano es el elemento más esencial en el cual descansa una organización. El rendimiento de los empleados depende en gran medida del modo en que sean dirigidos. Es necesario conocer y determinar el rendimiento de una manera continua y sistemática. Para poder hacer esta medición es necesario establecer de antemano con los empleados las expectativas de desempeño. El proceso de evaluación de empleados es un mecanismo aceptado y reconocido para examinar el comportamiento y utilidad del empleado hacia el trabajo que realiza.

Este proceso requiere de un compromiso y cooperación por parte de la gerencia y de la aceptación, compromiso, y confianza por parte de los empleados. Es de suma importancia que las partes reconozcan y fomenten una atmósfera de respeto mutuo y entusiasmo, para así fomentar y lograr de esta forma el interés necesario de todas las partes involucradas, para lograr de esta forma el éxito del sistema. El proceso de evaluación de ejecutorias es complejo y tiene que estar estrechamente relacionado con los estándares de ejecución de la organización y los resultados que ésta desea obtener.

La Corporación del Conservatorio de Música de Puerto Rico (Corporación) debe estar capacitada para promover los recursos humanos más aptos; adiestrarlos e incentivarlos hacia la consecución de metas. Una participación activa y organizada en los procesos administrativos y operacionales debe garantizar el máximo rendimiento y la satisfacción en el trabajo de los empleados.

El proceso de evaluación debe promover la integración y sobre todo compromiso de la gerencia, en la consecución de las metas y objetivos de la Institución. Es de

suma importancia contar con un sistema de evaluación con procedimientos y elementos definidos que se puedan administrar de manera continua y consistente. El sistema tiene que resultar en un proceso confiable y motivador para los empleados.

## **II. Base Legal y Aplicabilidad**

### **A. Base Legal**

El sistema de evaluación de desempeño del Conservatorio de Música está fundamentado en la Ley Núm. 77 de 30 de mayo de 1980, según enmendada.

### **B. Aplicabilidad**

El sistema de evaluación de desempeño aplicará a todos los empleados regulares del servicio de carrera no docentes.

## **III. Marco Teórico**

El sistema de evaluación provee al patrono información de importancia sobre las ejecutorias de sus empleados. Esta información es de gran utilidad para llevar a cabo la toma de decisiones en la medida que sea un fiel reflejo de los logros o deficiencias individuales de cada empleado. Por tal razón la medición tiene que estar estrechamente relacionada con el cumplimiento de los resultados o servicios esperados por la Corporación. En este sentido es sumamente importante establecer un proceso continuo donde se evalúe la percepción del empleado en términos del desempeño de sus tareas, en particular qué se espera de él y la forma en que éste debe realizar su trabajo.

Todo proceso de evaluación de desempeño requiere la participación de los supervisores y de los empleados. El sistema de evaluación de desempeño descansa en la comunicación efectiva entre el supervisor y el supervisado. El sistema requiere

honestidad y autenticidad de los supervisores en su función de señalar deficiencias que impiden el pleno rendimiento de sus empleados. El supervisor tiene que ser un facilitador de procesos para viabilizar el máximo rendimiento del trabajador. Por otro lado, el sistema requiere que los empleados estén completamente informados de las áreas que reflejan deficiencias y tener así la alternativa de mejorar sus ejecutorias.

Este proceso evaluativo requiere que el empleado esté receptivo a recibir constantemente información sobre áreas de su trabajo que necesitan mejorarse.. También el sistema requiere de los supervisores, que los juicios valorativos de las ejecutorias de los empleados estén basados en hechos constatables y no en meras interpretaciones subjetivas o en referencia a casos aislados, que desvirtúan la credibilidad del sistema. El sistema de evaluación de desempeño es uno de los más difíciles y delicados de los procesos administrativos; por tal razón exige de los supervisores el desarrollo de destrezas básicas para asegurar un alto grado de imparcialidad y una actitud positiva.

La planificación es un proceso sumamente importante dentro de un sistema de evaluación de desempeño. En gran medida el éxito del sistema de evaluación descansa en una buena planificación. La introducción de una sistema de evaluación por desempeño, por su propia naturaleza, va a generar una resistencia natural al cambio. La gerencia de la Corporación tiene que adiestrar y tomar medidas para viabilizar este proceso. Es necesario desarrollar las estrategias necesarias para preparar realmente el escenario para una rápida aceptación del sistema a todos los niveles de la Corporación. Es crucial que la Corporación provea unos canales de comunicación, a través de los cuales se oriente a los empleados sobre la naturaleza y

magnitud del sistema, motivando al personal a comprometerse con la implantación del mismo.

#### **IV. Glosario**

A continuación se definen los términos que se utilizan en este manual:

##### **Corporación**

La Corporación del Conservatorio de Música de Puerto Rico.

##### **Evaluación de Desempeño**

Proceso que mide las tareas que realiza un empleado, tomando en consideración el logro de los resultados esperados en el desempeño de las funciones del puesto y el cumplimiento con los factores de comportamiento y disciplina establecidos.

##### **Evaluación Continua**

Significa el proceso de comunicación continua y sistemática para corregir deficiencias en la ejecución de las tareas de un empleado con el fin de evitar que llegue a la evaluación preliminar y final con deficiencias por falta de seguimiento, adiestramiento, desarrollo de destrezas o referimiento para ayuda ocupacional.

##### **Evaluación Preliminar**

Significa la primera parte del proceso de evaluación. Es la evaluación que se realiza seis (6) meses después de la orientación, discusión y planificación del formulario *“Formulario Evaluación de Desempeño Personal Regular No Docente Servicio de Carrera”*. Esta evaluación tendrá el mismo peso que la evaluación final pero tendrá el propósito de corregir deficiencias que no se han podido corregir

mediante el proceso de evaluación continua hacia los resultados esperados. Se puede clasificar como una evaluación formativa, acumulativa.

### **Ciclo de Evaluación**

Período de doce (12) meses que comienza a la fecha de nombramiento de cada empleado.

### **Evaluación Final**

Significa el tercer paso del proceso(ciclo) de evaluación. Es la evaluación que se realiza al finalizar el proceso(ciclo) de evaluación de 12 meses. Es la actividad donde el supervisor inmediato mide el nivel con que el empleado alcanzo los resultados esperados acordados y el cumplimiento con los factores de comportamiento y disciplina, según contenido en el Formulario de Evaluación.

### **Formulario de Evaluación**

Formulario Evaluación de Desempeño del Personal Regular No Docente del Servicio de Carrera.

### **Tareas Esenciales**

Tareas principales e indispensables de un puesto para el logro de las metas y objetivos del área de trabajo.

### **Tareas Marginales**

Tarea que complementa las tareas esenciales del puesto.

### **Tarea**

Una actividad de trabajo indispensable, la cual es necesaria en el desempeño del trabajo de un puesto.

**Actividad**

Acción(es) que se llevan(n) a cabo para realizar la(s) tarea(s).

**Capacitación**

Actividades que el supervisor lleva a cabo para desarrollar los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para llevar a cabo el trabajo.

**Orientación**

El proceso de ofrecer y recibir información relacionada con las tareas y sus respectivas actividades y cómo éstos afectan los resultados esperados.

**Plan de Acción**

Es el primer paso del inicio de cada ciclo de evaluación. Es la planificación de actividades aprendizaje tales como orientación, adiestramientos, seminarios, cursos, talleres y otros; dirigidos a mejorar los niveles deseables de los resultados esperados y de los factores de comportamiento y disciplina.

**Factores de Comportamiento y Disciplina**

Comportamiento o conductas observables que se espera demuestre el empleado en el trabajo, según aparecen en el Formulario Evaluación de Desempeño Personal Regular No Docente Servicio de Carrera.

**Resultados Esperados**

Son medidas observables y/o cuantificables que sirven para evaluar si el empleado realizó o no las tareas asignadas y cómo las realizó.

**Hoja de Seguimiento**

Significa el registro en el cual el supervisor anotará las acciones o eventos significativos positivos y negativos ocurridos durante el periodo de la evaluación.

## **Sistema de Evaluación de Desempeño**

Conjunto de procedimientos y elementos que forman parte de la administración de personal, mediante el cual la organización obtiene información objetiva y pertinente sobre el desempeño de los empleados para determinar su efectividad en relación al logro de los objetivos y metas establecidos durante un período de tiempo específico.

### **Escala de Evaluación**

Describe el resultado esperado del desempeño en termino de calidad, cantidad, y tiempo y los factores de comportamiento y disciplina establecidos.

### **Medir**

Es el proceso de adjudicar valores cuantitativos al acto total del desempeño.

### **Observación**

Es el proceso de examinar sistemáticas y objetivamente el acto total de realizar una tarea en términos, tanto de los resultados esperados, como de la conducta que la acompaña.

### **Objetividad**

Se refiere a la observación del desempeño, de la conducta y de las condiciones en la que ocurre. Es evaluar al empleado en sí y no por nuestro modo de pensar y sentir.

## **V. Objetivos y Propósitos del Sistema de Evaluación**

El procedimiento establecido para la evaluación de desempeño de los empleados de la Corporación persigue satisfacer los siguientes objetivos y propósitos operacionales:



1. Establecer y mantener el 100% de logro de ejecutorias de todos los empleados.
2. Proveer a la gerencia información actualizada y confiable sobre la ejecución del personal en las diversas áreas para que sirva de base en las transacciones de personal.
3. Aumentar los niveles de productividad de la Corporación, al mismo tiempo que se desarrolla un ambiente de cordialidad, justicia y satisfacción en las relaciones laborales de la Institución.

El sistema de evaluación tendrá el propósito de motivar a los empleados a superarse, logrando un sentido de pertenencia y orgullo propio como servidores públicos. El sistema cumple el propósito de determinar áreas en que el empleado excede los resultados esperados, así como también, áreas donde se presentan deficiencias y el modo de cómo mejorar. Este proceso de evaluación debe servir a los supervisores como insumo para establecer planes de medidas correctivas según los hallazgos, así como también, para elogiar el trabajo bien hecho y para la planificación de adiestramientos adecuados a las necesidades de los empleados. Todo este proceso es uno continuo que permite al supervisor y al empleado tomar medidas de mejoramiento en un momento adecuado, para reducir costos de producción y permitir al empleado mejorarse a tiempo para una evaluación final. De esta forma, el empleado tendrá la oportunidad de mejorar el desempeño y alcanzar los resultados esperados. Finalmente, este sistema debe ayudar a los supervisores a mejorar dramáticamente las técnicas de supervisión efectiva y evaluación que resultan ser una necesidad tanto en la administración pública como en la privada.

## **VI. Utilización de la Evaluación Sistemática**

La evaluación de ejecutorias como un sistema continuo es producto de la necesidad de empresas y organizaciones en constante crecimiento y desarrollo. La Corporación del Conservatorio de Música tienen una genuina necesidad de información sistemática que le permita tomar decisiones en todos sus niveles para ofrecer unos servicios en una cantidad adecuada, de una calidad óptima y en un tiempo razonable. La información que proveerá este sistema será de gran relevancia para lograr los siguientes objetivos:

1. La utilización adecuada de los recursos humanos disponibles.
2. Desarrollar la participación de todos los empleados en los procesos de la toma de decisiones, propiciando así un ambiente de trabajo de confianza, tolerancia hacia la diferencia de criterio y de alta productividad.
3. Que sirva de base para la toma de decisiones de personales tales como: aumentos salariales, ascensos, reconocimientos, adiestramientos, reclasificaciones, acciones disciplinarias y otras acciones de personal.
4. Facilitar el uso de técnicas apropiadas de supervisión de personal.

## **VII. Descripción de Sistema**

El sistema se compone de una serie de elementos donde cada uno es fundamental para obtener información válida, relevante y objetiva que permitan determinar el nivel de desempeño de cada empleado. Estos elementos son los siguientes:

## **A. Administración del Sistema**

El sistema de evaluación será administrado por la Oficina de Recursos Humanos de la Corporación. En el desempeño de esta función, contará con el apoyo de todos los Directores(as) de Departamentos y Decanos(as). La(e) Director(a) de Recursos Humanos será responsable de iniciar, dar seguimiento, controlar y facilitar información actualizada sobre nuevos nombramientos, aumentos salariales, renunciaciones, traslados, descensos, reclasificaciones, ascensos y cualquier otra información necesaria para lograr la finalidad del sistema.

## **B. Ciclo de la Evaluación de Desempeño**

El ciclo es de dos períodos de seis meses e incluye tres pasos:

### Paso 1: Discusión, Orientación, Planificación

El supervisor discutirá, orientará y planificará con el empleado las tareas esenciales, los resultados esperados y los factores de comportamiento y disciplina sobre los cuales su desempeño será evaluado y el plan de acción que corresponda. Este paso se efectúa con el empleado al comenzar cada período de evaluación.

### Paso 2: Evaluación Preliminar

Se realiza a mitad del ciclo establecido. (seis (6) meses)

### Paso 3: Evaluación Final

Se realiza al finalizar el ciclo o período de doce (12) meses. El ciclo de evaluación comenzará a la fecha en que cada empleado pasó a ocupar el último puesto regular en la Corporación.

El sistema está diseñado para un año y será recurrente cada año. El examen de tareas esenciales y las tareas de comportamiento y disciplina se lleva a cabo al terminar cada ciclo de evaluación. Se realizará una evaluación preliminar a los seis (6) meses de ejecución y una evaluación final al terminar el ciclo de evaluación. Los empleados en período probatorio comenzarán su ciclo de evaluación al momento de su nombramiento como empleado regular. Al final de dicho período probatorio el empleado debe haber alcanzado un grado o nivel de ejecución esperado para ese puesto.

**C. Interrupción de Ciclo de Evaluación**

El ciclo de evaluación podría interrumpirse por alguna razón justificada. Pueden haber razones justificadas como, entre otras, la concesión de algún tipo de licencia (licencia sin sueldo, licencia militar, licencia por enfermedad, accidente del trabajo o cualquier otro tipo de licencia) que exceda de 45 días laborables consecutivos. Es recomendable para rendir un informe de algún ciclo de evaluación que el empleado trabaje un período de seis (6) meses consecutivos.

Al empleado que esté por un período de 45 días laborables consecutivos o más disfrutando de alguna licencia en el ciclo de evaluación, no se le acreditará el tiempo trabajado, sino que comenzará el ciclo de evaluación al momento de su reinstalación.

En aquellos casos en que el empleado cambie de supervisor en algún momento dentro del ciclo de evaluación se seguirá el siguiente proceso:

1. Cada supervisor inmediato del empleado tendrá la responsabilidad de preparar y remitir un informe de evaluación en no más tarde de cinco (5) días laborables a partir de la fecha en que el empleado cese en sus funciones en su área.
2. Enviará un informe al nuevo supervisor y una copia a la Oficina de Recursos Humanos.

Las hojas de deberes de un puesto podrán ser modificadas de acuerdo con las reglas establecidas en el Plan de Clasificación y Retribución Servicio de Carrera y el Reglamento para la Administración de los Recursos Humanos del Personal No Docente de la Corporación del Conservatorio de Música de Puerto Rico.

#### **D. Pasos a Seguir en el Proceso de Evaluación por el Supervisor**

##### Paso 1: Discusión, Orientación, Planificación

###### A. Discusión

1. Discute el Plan de Trabajo preparado para el puesto que ocupa.
2. Discute y actualiza la hoja de deberes del puesto que ocupa el empleado.

3. Identifica y discute junto al empleado las cinco tareas esenciales, tomando en consideración su importancia y que ocupen la mayor parte del tiempo de la jornada de trabajo.
4. Discute y redacta los resultados esperados para cada una de las tareas esenciales a ser evaluadas. Los resultados esperados son los indicadores a ser aplicados para evaluar cada tarea esencial. Al redactarse tiene que asegurarse que sean reales, medibles, alcanzables y orientados al logro de los resultados esperados. Debe ser redactados para medir cantidad, calidad, tiempo, dominio y aplicación efectiva de conocimientos, habilidades y destrezas específicas, la interpretación y aplicación de leyes, reglamentos, normas, procedimientos, técnicas, métodos y otras en forma correcta y confiable.

#### B. Orientación

1. Orienta al empleado sobre los factores de comportamiento y disciplina que deberá observar al desempeñar el trabajo.
2. Se orientará al empleado sobre la Hoja de Seguimiento donde se registrarán las acciones a eventos significativos ocurridos durante el período de evaluación. Entre estas se encuentran reuniones donde se dialogue sobre el nivel de desempeño, y los acuerdos tomados, situaciones donde el empleado se ha desempeñado de forma sobresaliente y eventos o incidentes

negativos acerca de la labor del empleado. Se identificarán documentos que documenten y justifiquen las acciones o eventos como lo son memorandos, informes de trabajo, muestras de trabajo realizado, amonestaciones escritas, hojas de asistencia y otras.

3. Acuerden las fechas de las evaluaciones preliminares y final.

### C. Planificación

1. Identifica junto al empleado las áreas o materias que necesita mejorar para aumentar su nivel de desempeño y lo registra en el Plan de Acción. Al finalizar este paso el supervisor le entrega al empleado una copia del formulario de evaluación discutido a ser usado en la evaluación preliminar.

#### Paso 2: Evaluación Preliminar

Esta evaluación cubre los primeros seis (6) meses del ciclo de evaluación a partir de la reunión de discusión del *“Formulario Evaluación de Desempeño Personal Regular No Docente Servicio de Carrera”*. En esta evaluación preliminar el supervisor tiene que reunirse con el empleado para examinar en forma detallada cómo ha sido el nivel de desempeño hasta el momento de la reunión. Se hará referencia a las cinco (5) tareas esenciales identificadas por ambas partes, así como a los factores de comportamiento y disciplina que se definen al comienzo del ciclo de evaluación.

En esta entrevista se dialoga sobre la evaluación de desempeño durante los primeros seis (6) meses del ciclo de evaluación. Luego de pasar juicio sobre las tareas esenciales, se deben identificar las áreas que requieren mejorarse. El empleado y el supervisor discutirán el plan de acción para mejorar dichas áreas. Es muy importante la participación del empleado durante todo el proceso de evaluación. De esta forma, se establecerá el clima adecuado para que cada empleado se comprometa plenamente.

En el expediente de evaluación del empleado se mantendrá la evaluación preliminar, los planes de acción discutidos entre el supervisor y el supervisado, de forma tal que sean la base para la evaluación final del empleado. Toda comunicación oficial como el expediente individual de los empleados tendrá carácter confidencial y podrá ser examinado únicamente para fines oficiales o por el propio empleado si así lo desea. La Oficina de Recursos Humanos será custodio de los expedientes de evaluación. Para el examen de los expedientes se seguirán las disposiciones establecidas en el Reglamento de Personal.

### Tercer Paso

#### Evaluación Final

Este paso es muy parecido al anterior. En esta etapa se sumará la puntuación de la evaluación preliminar más lo que obtuvo en la evaluación final y se computará el promedio. La evaluación final cubre todo el ciclo de evaluación desde la certificación del ciclo de evaluación.



Para realizar este proceso cada supervisor debe tener accesible al “*Formulario de Evaluación Personal no Gerencial*”, hoja de seguimiento, la evaluación preliminar y el expediente de evaluación del empleado. El supervisor se reúne con el empleado y revisan todos los acuerdos establecidos. Deben examinar los acuerdos establecidos en el plan de acción individual del empleado y discutir específicamente los aspectos en los cuales el empleado tenía deficiencia, así como aquellas áreas donde ha sobresalido, y se deben evaluar nuevamente.

El supervisor deberá presentar prueba en la cual fundamenta sus conclusiones. Ante todo, la evaluación del empleado debe estar justificada. El formulario de evaluación tiene un espacio para este propósito (espacio para hacer observaciones).

El supervisor tiene que justificar su evaluación, debe ofrecer la prueba que lo llevó a calificar de esa forma. En caso de adjudicar un “Deficiente” debe presentar, por ejemplo, copia de minutas de reuniones, advertencias escritas que hayan dado al empleado, informes de trabajo, muestras de trabajo, prueba de ausentismo injustificado, etc. En caso de otorgar un “Excelente” debe presentar, por ejemplo, cartas de reconocimiento, evidencia de logros excepcionales, informes de trabajo, muestras de trabajo, etc.

Para mantener un clima adecuado de trabajo y un trato justo a todos los empleados, el supervisor deberá discutir todo el proceso de análisis de la ejecución con el empleado. Si una evaluación no ofrece

justificación para las calificaciones discutidas, la Oficina de Recursos Humanos la devolverá al supervisor para que ofrezca la prueba necesaria, o en su lugar, modifique la evaluación del empleado. El supervisor debe tomar en consideración la prueba que ha mostrado al empleado en la entrevista de evaluación antes de otorgar una calificación final. El empleado debe expresar que ha sido informado sobre la evaluación, firmando su hoja de evaluación.

## **VIII. Contenido y uso del “Formulario Evaluación de Desempeño Personal Regular No Docente Servicio de Carrera”**

### **1. Identificación**

Complete en el formulario la siguiente información:

- Nombre y apellidos del empleado
- Puesto que ocupa
- Nombre del supervisor
- Puesto que ocupa
- Localización – Decanato, Oficina, Sección, etc.

### **2. Evaluación**

- Indique si la evaluación es preliminar o final
- Indique el período de tiempo que cubre
- Indique la fecha en que el supervisor se reunió con el empleado para comenzar el período de evaluación de desempeño

- Indique la fecha en que se reunió con el empleado para ofrecerle orientación sobre su nivel de desempeño

**B. Parte I – Tareas Esenciales y Resultados Esperados**

- Identifique de la Hoja de Deberes cinco (5) tareas esenciales, tomando en consideración su frecuencia e importancia.
- Indique el resultado SATISFACTORIO esperado en términos de calidad, cantidad y tiempo, para cada tarea esencial.
- Determine el nivel de desempeño aplicando la escala siguiente:

**ESCALA DE NIVEL DE DESEMPEÑO**

**5- Excelente**

El nivel de desempeño siempre sobrepasa los resultados esperados y las metas establecidas.

---

**Resultados Esperados**

- Calidad- Rinde siempre un trabajo completo, correcto, confiable, presentable, domina y aplica las normas, reglamentos, procedimientos y leyes correspondiente a la tarea.
- Cantidad- Siempre sobrepasa la cantidad de trabajo esperado.
- Tiempo- Presenta y/o termina la tarea siempre con antelación al tiempo o fecha establecida.  
El empleado se considera un modelo a imitar en la Institución.

**4- Superior**

El nivel de desempeño casi siempre sobrepasa los resultados esperados y las metas establecidas.

---

**Resultados Esperados**

- Calidad- Rinde casi siempre un trabajo completo, correcto, confiable, presentable y conoce y aplica las normas, reglamentos, procedimientos y leyes correspondiente a la tarea.
- Cantidad- Casi siempre sobrepasa la cantidad de trabajo esperado.

Tiempo- Presenta y/o termina la tarea casi siempre con antelación al tiempo o fecha establecida.

### **3- Satisfactorio**

El nivel de desempeño cumple con los resultados esperados y las metas establecidas.

---

#### **Resultados Esperados**

Calidad- Rinde un trabajo con la exactitud, corrección, confiabilidad, presentación mínima deseada y conoce y aplica las normas, reglamentos, procedimientos y leyes correspondiente a la tarea.

Cantidad- Realiza la cantidad mínima de trabajo establecido.

Tiempo- Presenta y/o termina la tarea en las fechas o tiempo establecido.

### **2- Necesita Mejorar**

En el nivel de desempeño en ocasiones logra menos de los resultados esperados.

---

#### **Resultados Esperados**

Calidad- Rinde en ocasiones un trabajo con la exactitud, corrección confiabilidad, presentación mínima deseada y necesita mejorar los conocimientos y aplicaciones sobre las normas, reglamentos, procedimientos y leyes correspondiente a la tarea.

Cantidad- Rinde un trabajo que en ocasiones no cumple con la cantidad mínima deseada.

Tiempo- En ocasiones presenta y/o termina la tarea en las fechas o al tiempo establecido.

### **1- Deficiente**

En el nivel desempeño produce consistentemente un nivel inferior a los resultados esperados, lo que le impide lograr las metas establecidas.

---

#### **Resultados Esperados**

Calidad- Rinde un trabajo que consistentemente contiene errores, hay que hacer correcciones, no es confiable, con pobre presentación y no aplica consistentemente a las normas, reglamentos, procedimientos y leyes correspondiente a la tarea.

Cantidad-	Rinde un trabajo que consistentemente no cumple la cantidad mínima deseada.
Tiempo-	Consistentemente no termina y/o presenta la tarea en las en las fechas o tiempo establecido.

Determine el nivel de desempeño dividiendo el total entre 3 para encontrar la puntuación de cada tarea esencial. Sume el nivel de desempeño de cada tarea esencial y regístralo en el encasillado 1 de la página 8, se es la evaluación preliminar o en el encasillado 2, si es la evaluación final.

Si el nivel de desempeño es mayor o menor que el nivel satisfactorio, el supervisor deberá justificarlo, de no haber justificación, se entenderá que el nivel de desempeño final es satisfactorio.

- **Tareas Esenciales** – son las tareas principales e indispensables para el logro de las metas y objetivos del área de trabajo.
- **Tarea** – es una actividad de trabajo identificable, la cual es necesaria en el desempeño de las responsabilidades de un puesto.
- **Resultado SATISFACTORIO esperado** – se refiere al cumplimiento MÍNIMO deseable o permisible para que el trabajo terminado por el empleado logre que se cumpla con las metas y/u objetivos establecidos por el supervisor. De esta manera se produce un margen para que los resultados esperados puedan aumentar a un nivel de desempeño SUPERIOR O EXCELENTE.
- **Resultados Esperados**  
 Son medidas observables y/o cuantificables que sirven para evaluar si el empleado realizó o no las tareas asignadas y cómo lo realizó en términos de:

### **Calidad**

Mide los resultados que se esperan comparándolas con los parámetros normales de contenido (completo), corrección (errores), confiabilidad (seguridad) y presentación (aspecto exterior), según acordados con el empleado.

### **Cantidad**

Mide la cantidad de trabajo observable o cuantificable que se espera termine el empleado en un día u otros términos de tiempo, según acordado con el mismo.

### **Tiempo**

Mide el tiempo que se requiere para completar una tarea, según acordado con el empleado.

## **D. Parte II – Factores de Comportamiento y Disciplina**

Son los diferentes aspectos tratados en la interacción del empleado con las personas y situaciones en el ambiente de trabajo y su relación con el logro de las metas y los objetivos de trabajo establecidos. Las facturas a evaluarse son:

1. **Asistencia** – considere si el empleado asiste al trabajo con regularidad. Asigne la puntuación que corresponda conforme a la cantidad de días ausentes durante el período evaluado. La asistencia incluye las ausencias y tardanzas con cargo a licencia regular. Del empleado presentar algún patrón de tardanzas, deberá indicarlo en la parte de observaciones. De ser necesario, el supervisor aplicará las Normas Internas Sobre Jornada de Trabajo y Asistencia para los Empleados No Docentes y el Reglamento Disciplinario.

2. **Confiabilidad** – Considere el grado de capacidad que demuestra el empleado para entender y seguir instrucciones escritas y orales y el tipo de supervisión que recibe al realizar el trabajo.
3. **Cooperación** – Considere el grado de la disposición, disponibilidad e interés que asume el empleado para apoyar a sus supervisores y compañeros, cuando surgen necesidades de aportar ideas, analizar situaciones, realizar tareas temporeras y para trabajar tiempo extraordinario dirigidos a lograr las metas y objetivos del área de trabajo y de la Corporación.
4. **Relaciones Interpersonales** – Considere el grado de sociabilidad (compartir), respeto, y cortesía que diariamente demuestra el empleado para establecer y mantener relaciones de trabajo cordiales, armoniosos y efectivas con sus compañeros, supervisor inmediato, superiores, clientes, visitantes, proveedores (cuando aplique), en aspectos como relaciones y comunicación.
5. **Iniciativa y Creatividad** – Considere el interés y la aportación que hace el empleado para mejorar los métodos y procedimientos de su área de trabajo.

Para el factor ASISTENCIA, utilice el registro de asistencia que corresponde al período de evaluación. Sólo considere las ausencias y tardanzas esporádicas con

cargo a las licencias de vacaciones y enfermedad. El período de licencia de vacaciones anuales programadas, **no serán consideradas**.

Los demás factores se evalúan mediante la observación real y objetiva que haga el supervisor.

Determine el nivel de cumplimiento que aplique, según definido en cada uno de los factores.

#### **E. Parte III – Resumen de Evaluación**

- Identifique la puntuación total de la Parte I, más el total de la Parte II. El total obtenido determina el nivel de desempeño, según la siguiente escala de puntuación.

#### **Escala de Puntuación**

Excelente	50 hasta 41 puntos
Superior	40 hasta 31 puntos
Satisfactorio	30 hasta 21 puntos
Necesito Mejorar	20 hasta 11 puntos
Deficiente	10 hasta 0 puntos

Hay tres (3) resultados. En el primero (1) se registran los resultados de la evaluación preliminar. En el segundo (2) se registran los resultados de la evaluación final y el tercero (3) será la suma total de las dos evaluaciones. Este será el resultado de la evaluación final.

#### **F. Parte IV – Plan de Acción**

- Como resultado de la planificación en reunión individual que ocurre antes de comenzar cada período de evaluación, el supervisor



identificará las áreas en que el empleado deberá desarrollarse y capacitarse para aumentar su nivel de desempeño del trabajo.

- El supervisor comentará sobre los factores de comportamiento y disciplina que debe mejorar para aumentar su nivel de desempeño del trabajo.

#### **G. Parte V – Comentarios y Firmas**

- Tiene el propósito de oficializar los resultados de la evaluación de desempeño. Todas las partes que forman parte del proceso, deberán firmar e indicar específicamente la fecha en que le hacen.

### **IX. Normas y Procedimientos**

#### **A. Guías para Conducir la Entrevista de Evaluación**

1. Notificación - El supervisor planifica la entrevista con el empleado para revisar los resultados obtenidos en la hoja de evaluación, tanto de los estándares de ejecución como los criterios de comportamiento y disciplina. El empleado será notificado con cinco (5) días laborables de anticipación a la fecha de la entrevista. Se citará por escrito con fecha, hora, lugar y propósito de la entrevista.
2. Planificación - El supervisor deberá tener preparado el expediente del empleado con aquellos documentos, memorandos, anotaciones, reconocimientos, muestras de trabajos del empleados que puedan sustentar los juicios emitidos en la evaluación. Es importante que si en algún renglón el empleado no cumple con los estándares de ejecución o criterios de comportamiento y disciplina,

el supervisor tiene que preparar un plan de acción correctivo para que el empleado alcance el nivel deseado. El principal objetivo del sistema de evaluación es motivar al empleado a continuar ofreciendo servicios de excelencia o para que alcance el nivel óptimo de productividad. El supervisor revisará los materiales que va a discutir en la entrevista, formulario de evaluación, récords de eventos significativos, historial de asistencia, informes de trabajo y otra información o documentos que estime pertinente. Además, debe tener completado de forma preliminar el formulario de evaluación que va a discutir con el empleado. El supervisor debe utilizar las destrezas de entrevistas para mantener un clima de respeto mutuo para que el empleado se sienta en completa libertad para ser espontáneo y cordial. En los casos de cambios de supervisor dentro de un ciclo de evaluación, cada supervisor inmediato que haya supervisado el trabajo de un empleado, tendrá la obligación de preparar y remitir un informe de evaluaciones no más tarde de cinco (5) días laborables a partir de la fecha en que el empleado haya cesado funciones en su área. Enviará el informe original al nuevo supervisor del empleado y copia a la Oficina de Recursos Humanos.

3. Entrevista - El supervisor utilizará todas las técnicas de entrevistas a su alcance para lograr los objetivos. Debe dialogar con el empleado sobre sus ejecutorias y determinar las causas que

podrían obstaculizar el desempeño de su labor. El empleado supervisado debe tener la oportunidad de exponer su punto de vista en cuanto a cómo él o ella considera su propio desempeño. Bajo ninguna circunstancia el evaluado debe ser fiscalizado, por el contrario, se debe confrontar con sus juicios en cuanto al desempeño del trabajo de una forma respetuosa y cordial. El supervisor tratará de ubicarse en el mundo del empleado y simultáneamente lograr que el empleado entienda y se ubique en la perspectiva gerencial. Una vez se establezca el ambiente de trabajo necesario, se revisarán los objetivos que ambos acordaron al comienzo del ciclo de evaluación. Se deben discutir todos los objetivos de ejecución y los criterios de comportamiento, de modo que no quede ninguna duda en el empleado con relación a la puntuación obtenida. El objetivo de la evaluación es de determinar si se cumple o no con unos objetivos e identificar las causas para implantar un plan de medidas correctivas, no para evaluar la personalidad del empleado. Es de esperar que el empleado justifique sus servicios, hábitos y actitudes, por lo cual, es necesario que el supervisor esté preparado con diplomacia y efectividad para mantener sus puntuaciones si está plenamente convencido y tiene prueba que sustente la evaluación.

Finalmente, una vez que el empleado y el supervisor certifiquen que discutieron la evaluación se discutirá el plan de

acción, cuando el caso así lo requiera, en términos de nuevos objetivos, cambios en los procedimientos para incrementar la productividad del empleado, adiestramientos y otras medidas de mejoramiento que se identifiquen en el proceso.

#### B. Guías para Evaluaciones de Baja Productividad

Si el resultado de la evaluación refleja que el empleado tiene deficiencias en el desempeño de sus tareas, o en casos que el empleado esté de acuerdo con la evaluación pero la misma es deficiente, o mantenga una conducta intachable y no es productivo o viceversa:

1. Es responsabilidad del supervisor establecer un plan de acción efectivo el cual recoja todas las deficiencias reflejadas.
2. Luego de analizado el Informe de Evaluación, la Oficina de Recursos Humanos referirá en los próximos diez (10) días laborables al empleado para recibir adiestramiento y/o a un Programa Ayuda al Empleado para utilizar los recursos que tengan disponibles y satisfacer las necesidades específicas según se desprende de las recomendaciones del supervisor.
3. Si el empleado no mejora al término de dos evaluaciones finales consecutivas, aún con el refuerzo de adiestramiento y/o la ayuda ocupacional, se orientará al supervisor del empleado para su acción correspondiente.

4. En los casos en que el resultado de la evaluación refleja alguna relación con aspectos disciplinarios, la Oficina de Recursos Humanos citará al supervisor y lo orientará para que éste canalice sus recomendaciones a través del procedimiento de investigaciones y utilice el proceso existente en la Corporación para estos casos.

## **X. Guías para las Reconsideraciones**

### **A. Reconsideración de la Evaluación Final**

#### **1. Primera etapa**

Si el empleado no está de acuerdo con la evaluación final podrá solicitar por escrito reconsideración a su supervisor inmediato. El supervisor inmediato es responsable de considerar la evaluación final, si los planteamientos del empleado así lo justifican. Debe notificar al (a la) Director(a) de Recursos Humanos los resultados.

#### **2. Segunda etapa**

a. Si el empleado no está de acuerdo con la decisión de la reconsideración del supervisor inmediato, podrá, dentro de los diez (10) días laborables a partir de la fecha de recibo de la decisión, solicitar reconsideración al supervisor del supervisor inmediato.

b. El supervisor inmediato retendrá el informe y lo referirá a su superior tan pronto reciba la solicitud de reconsideración para su determinación.

- c. Esta solicitud se hará por escrito con copia al (la) Director(a) de Recursos Humanos, al supervisor inmediato y al superior del supervisor inmediato.
  - d. Dentro de los diez (10) días laborables a partir de la fecha en que se reciba el escrito de reconsideración, el superior del supervisor inmediato deberá:
    - 1. Examinar la evaluación a la luz de los planteamiento de ambas partes.
    - 2. Preparar y remitir al empleado, al supervisor y al (la) Director(a) de Recursos Humanos un informe con su determinación final sobre la reconsideración.
3. Tercera etapa
- Si el empleado no estuviera de acuerdo con la decisión del superior del superior del supervisor inmediato, éste podrá utilizar el siguiente procedimiento:
- a. Solicitará por escrito reconsideración al Comité de Vistas Administrativas (Comité) dentro de un período de diez (10) días laborables a partir del momento de la notificación de la decisión del superior del supervisor inmediato. Notificará con copia del escrito al supervisor inmediato, al superior del supervisor inmediato y al (la) Director(a) de Recursos Humanos.

- b. El (la) Director(a) de Recursos Humanos remitirá dentro de cinco (5) días laborables, a partir de la notificación del Comité, el expediente de evaluación del empleado donde estarán todas las pruebas y documentos complementarios que utilizó el supervisor y el superior del supervisor inmediato para emitir su decisión.
- c. El Comité notificará la decisión final al empleado, al supervisor inmediato, al superior del supervisor inmediato y al (la) Director(a) de Recursos Humanos en un término de treinta días calendario, a partir del recibo del expediente.

B. Formulario de Evaluación de Desempeño Personal no Gerencial

Si el empleado no está de acuerdo con el Formulario de Deberes y Resultados Esperados, podrá solicitar reconsideración al superior del supervisor inmediato dentro de diez (10) días laborables de la entrevista del mencionado formulario.

El superior del supervisor inmediato tendrá diez (10) días laborables a partir del recibo de la reconsideración para emitir su decisión que será final y firme. La Oficina de Recursos Humanos se asegurará que este formulario sea fiel a las tareas oficiales del puesto que desempeña el empleado.

C. Decisión de la Oficina de Recursos Humanos sobre la Evaluación Final

- 1. La Oficina de Recursos Humanos tendrá la facultad de hacer análisis de las evaluaciones finales para asegurarse que las mismas se están

realizando conforme a este manual. En dicho análisis la Oficina de Recursos Humanos verificará si se está logrando los resultados esperados. De encontrar discrepancias entre los criterios de “cumple las expectativas” y excede las expectativas, esta oficina podrá iniciar un proceso para clarificar el propósito de cada calificación.

2. El Comité será el foro administrativo que llevará a cabo el procedimiento de revisión final antes descrito.

D. Disposiciones Generales

1. Todas las recomendaciones y notificaciones se harán por escrito.
2. Los términos establecidos en los procedimiento de reconsideración serán de estricto cumplimiento. En caso de no ser observados se perderá el derecho a reconsideración.

**XI. Vigencia**

Este manual comenzará a regir en la fecha que sea aprobado por la Junta de Directores de la Corporación del Conservatorio de Música de Puerto Rico.

APROBADO POR:

---

---

Fecha