

9332

CATALOGADO



PLAN PILOTO PARA IMPLANTAR  
EN LA ADMINISTRACION PROVINCIAL  
UN SISTEMA INTEGRAL DE REMUNERACIONES

- PROVINCIA DE SALTA -

TOMO II

Procedimientos para la evaluación  
del desempeño del personal

Políticas y Procedimientos para  
la Administración de Remuneraciones

0  
K. 310  
H 11  
VI

PLAN PILOTO PARA IMPLANTAR EN LA ADMINISTRACION  
PROVINCIAL. UN SISTEMA INTEGRAL DE REMUNERACIONES

PROVINCIA DE SALTA

I N D I C E

Página

<u>CAPITULO III :</u>	<u>PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACION</u> <u>DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL</u>	1
A.	<u>INTRODUCCION</u>	2
B.	<u>PROCEDIMIENTO PARA LA REVISION</u> <u>DEL DESEMPEÑO DE PERSONAL SIN</u> <u>FUNCIONES DE SUPERVISION</u>	3
1.	Objeto	3
2.	Responsabilidad	4
3.	Formulario de revisión	4
4.	Método para completar el formulario	4
5.	Examen con el empleado de la revisión del desempeño	4
6.	Archivo de las revisiones	6.
C.	<u>PROCEDIMIENTOS PARA LA REVISION</u> <u>DEL DESEMPEÑO DE PERSONAL CON</u> <u>FUNCIONES DE SUPERVISION Y/O</u> <u>TECNICO</u>	6
1.	Objeto	6
2.	Responsabilidad	6
3.	Formulario de revisión	7
4.	Método para completar el formulario	7
5.	Examen con el empleado de la revisión del desempeño	7

## I N D I C E

	<u>Página</u>
6. Archivo de los revisiones	9
D. <u>GUIA PARA EL USO DEL FORMULARIO DE REVISION DEL DESEMPEÑO DE PERSONAL SIN FUNCIONES DE SU- PERVISION</u>	9
1. Antes de comenzar la evaluación	9
2. Forma de dejar constancia de la evaluación	10
3. Discusión con el empleado	10
E. <u>GUIA PARA EL USO DEL FORMULARIO DE REVISION DEL DESEMPEÑO DE PERSONAL CON FUNCIONES DE SU- PERVISION</u>	11
1. Antes de comenzar la evaluación	11
2. Forma de dejar constancia de la evaluación	12
3. Discusión con el empleado	12
F. <u>FORMULARIOS PARA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL</u>	13
1. Formulario "A", para evaluar personal con funciones de supervisión y/o técnico	14
Aclaración de los términos utilizados	17
2. Formulario "B", para evaluar personal sin funciones de supervisión.	19
Aclaración de los términos utilizados	22

## INDICE

### Página

G.	<u>FORMA DE OTORGAR PUNTAJE A LAS EVALUACIONES Y ANALISIS DE LOS FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA CALIFICACION</u>	23
1.	Factores a considerar para el personal con funciones de supervisión y/o técnico	23
2.	Factores a considerar para el personal sin funciones de supervisión	37
3.	Asignación de valores numéricos	46
4.	Ponderación de los factores según su im- portancia relativa dentro de cada nivel	46
5.	Amplitud de la tabla de puntaje	51

CAPITULO IV :	<u>POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA AD- MINISTRACION DE REMUNERACIONES</u>	54
A.	<u>INTRODUCCION</u>	55
B.	<u>ESCALAS DE SUELDOS</u>	55
C.	<u>SUELDOS PARA EL PERSONAL INGRESANTE</u>	56
D.	<u>AUMENTOS DE SUELDO</u>	58
1.	Revisión de desempeños	58
2.	Oportunidad de las revisiones	60
3.	Proporción de los aumentos	61
4.	Remuneraciones por debajo del mínimo de la escala	62
5.	Remuneraciones en el máximo de la es- cala o mayores	63
6.	Transferencias - Promociones	64
7.	Aprobación de remuneraciones	66

### CAPITULO III

## PROCEDIMIENTOS PARA LA REVISION Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

### CAPITULO III

#### PROCEDIMIENTOS PARA LA REVISION Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

##### A. INTRODUCCION

Deben observarse los siguientes procedimientos :

- El D.G. de Personal es responsable de asegurar que se mantenga la adecuada frecuencia de las revisiones de desempeños. Debe notificar a la Repartición que corresponda y hacerle llegar el procedimiento y los formularios que se necesiten. Debe también velar para que la revisión se lleve a cabo a la brevedad.

- Son de aplicación las siguientes frecuencias de revisión:

##### Personal sin funciones de supervisión

Las revisiones de desempeño deben efectuarse anualmente . Cuando se trate de empleados nuevos o de empleados ascendidos o trasladados , el desempeño debe revisarse después de tres meses en la función, y de allí en adelante, anualmente.

##### Personal con funciones de supervisión

Las revisiones de desempeño deben efectuarse anualmente. Cuando se trate de empleados nuevos o de empleados ascendidos o trasladados , el desempeño debe revisarse después de tres meses en la función, de -berá repetirse a los seis meses , y de allí en adelante, anualmente.

- En todo momento, el evaluador y su superior inmediato analizan la evaluación antes de su revisión y estudio con el empleado interesado.
- Puede brindársele al empleado evaluado la oportunidad de leer la evaluación y de manifestar su conformidad o reparos. El empleado puede asimismo firmar la evaluación terminada.
- El formulario completado debe ser firmado por el evaluador y aprobado por su superior inmediato, antes de girarlo al D.G. de Personal.
- El D.G. de Personal debe:
  - . Adjudicar a la evaluación puntos de valor.
  - . Conservar una copia para los legajos del personal.
  - . Revisar la evaluación y recomendar, si cabe, un adecuado ajuste de remuneración.
  - . Remitir el original y su recomendación sobre remuneración a la Dirección correspondiente.

B. PROCEDIMIENTOS PARA LA REVISION DEL DESEMPEÑO DE PERSONAL SIN FUNCIONES DE SUPERVISION

1. Objeto

Esta instrucción esboza el procedimiento que debe aplicarse para la revisión del desempeño de empleados sin funciones de supervisión.

2. Responsabilidad

Cada supervisor será responsable de:

- a) Revisar el desempeño de los empleados "sin funciones de supervisión" que dependen directamente de él.
- b) Asegurar que se revisa el desempeño de todos los empleados sin funciones de supervisión pertenecientes al Sector del cual es responsable.

3. Formulario de Revisión

El acápite F<sub>2</sub> del presente Capítulo ilustra el formulario que debe emplearse para revisar desempeños. El suministro de estos formularios está a cargo de la D. General de Personal.

4. Método para completar el formulario

En el acápite D del presente capítulo se dan los lineamientos del método que se recomienda para completar el formulario de revisión. Es importante que el formulario ya completado de cada empleado sea revisado por el supervisor que lo completó junto con su superior. Si el superior concuerda con el contenido de la revisión, el supervisor hará firmar el formulario a su superior en el lugar reservado al efecto a fin de significar su aprobación.

5. Examen con el empleado de la revisión del desempeño

a) Frecuencia



La revisión del desempeño de un empleado será debatida anualmente con el propio empleado. En el caso de empleados nuevos o ascendidos, el examen de la revisión del desempeño debe llevarse a cabo al final de los primeros tres meses en la función, y luego anualmente.

b) Método de Discusión

Una discusión formal con un empleado para revisar su desempeño requiere por parte del supervisor una cuidadosa reflexión.

Una advertencia: el supervisor no debe en momento alguno debatir el desempeño del empleado con el mismo empleado, ya sea para fines de desarrollo como de ajuste de remuneraciones, sin la seguridad de que su superior está completamente de acuerdo con lo que se le dirá al empleado. De lo contrario, podrá creársele al supervisor una situación incómoda. Esto ocurre en especial cuando un supervisor le ha dicho al empleado que "se le aumentará el sueldo" y después sucede que su superior no lo aprobará porque disiente con la evaluación del desempeño de ese empleado en la forma que la preparó el supervisor. Una situación así puede también destruir la confianza del empleado en su supervisor.

c) Reconocimiento del Empleado

En el momento de las deliberaciones, el supervisor puede indi-

carle al empleado que firme el formulario a fin de significar que ha sido objeto de la revisión que consta en el mismo. La firma no indica conformidad. También se le dará al empleado la oportunidad de manifestar su propia opinión y el supervisor deberá dejar constancia por escrito en el formulario de tales comentarios, por ejemplo: conformidad, desacuerdo, etc.

6. Archivo de las revisiones

Todas las revisiones de desempeño que ostenten las firmas que correspondan serán archivadas en la D.G. de Personal. Estas revisiones se usarán en la administración del programa de remuneraciones y en el desarrollo de empleados y se conservarán en archivos confidenciales, de fácil acceso para el supervisor que las preparó.

C. PROCEDIMIENTOS PARA LA REVISION DEL DESEMPEÑO DE PERSONAL CON FUNCIONES DE SUPERVISION Y/O TECNICOS

1. Objeto

Esta instrucción esboza el procedimiento que debe aplicarse para la revisión del desempeño de empleados "con funciones de supervisión y/o técnicos".

2. Responsabilidad

Cada supervisor será responsable de:

- a) Revisar el desempeño de los empleados "con funciones de supervisión y/o técnicos" que dependen directamente de él.

- b) Asegurar que se revisa el desempeño de todos los empleados "con funciones de supervisión y/o técnicos" pertenecientes al sector del cual es responsable.

### 3. Formulario de Revisión

El acápite F<sub>1</sub> del presente Capítulo ilustra el formulario que debe emplearse para revisar desempeños. El suministro de estos formularios está a cargo de la D. General de Personal.

### 4. Método para completar el formulario

En el acápite E del presente Capítulo se dan los lineamientos del método que se recomienda para completar el formulario de revisión.

Es importante que el formulario terminado de cada uno de los empleados "con funciones de supervisión y/o técnicos" sea revisado a fondo por el supervisor que lo completó junto con su superior.

Si el superior concuerda con el contenido de la revisión, el supervisor le hará firmar el formulario en el lugar reservado al efecto a fin de significar su aprobación.

### 5. Examen con el empleado de la revisión del desempeño

#### a) Frecuencia

La revisión del desempeño de un empleado será debatida con el propio empleado por lo menos una vez al año. En el caso de empleados nuevos o ascendidos, el examen de la revisión del

desempeño debe efectuarse como máximo, a la expiración de los primeros tres meses en la función, y repetirse al cumplirse los seis meses de su ingreso.

b) Método de discusión

Una discusión formal con un empleado para revisar su desempeño requiere por parte del supervisor una cuidadosa reflexión.

Una advertencia: el supervisor no debe en momento alguno deba-  
tirse el desempeño del empleado con el mismo empleado, ya sea para fines de desarrollo, ajuste de remuneración, etc., sin la seguridad de que su superior está completamente de acuerdo con lo que se le dirá al empleado. De lo contrario, podrá creársele al supervisor una situación incómoda. Esto ocurre en especial cuando el supervisor le ha dicho al empleado que "se le aumentará la remuneración" y luego sucede que su superior no lo aprueba porque disiente con la evaluación del desempeño de ese empleado en la forma en que la preparó el supervisor. Una situación así puede también destruir la confianza del empleado en su supervisor.

c) Reconocimiento del Empleado

En el momento de las deliberaciones, el supervisor puede indicarle al empleado que firme el formulario a fin de significar que ha sido objeto de la revisión que consta en el mismo. También

se le dará al empleado la oportunidad de manifestar sus opiniones y el supervisor deberá dejar constancia por escrito en el formulario de tales comentarios, por ejemplo: conformidad, desacuerdo, etc.

6. Archivo de las revisiones

Los informes completados de evaluación de empleados que figuren en recomendaciones sobre remuneraciones confidenciales, serán remitidos a la D. General de Personal y archivados en esta dependencia en archivos confidenciales especiales. Todas las demás revisiones de desempeño que ostenten las firmas pertinentes serán también archivadas en la D.G.A. de Personal. Estas revisiones se usarán en la administración del programa de sueldos y en el desarrollo de empleados y se conservarán en archivos confidenciales, de fácil acceso para el supervisor que las preparó.

D. GUIA PARA EL USO DEL FORMULARIO DE REVISION DEL DESEMPEÑO DE EMPLEADOS SIN FUNCIONES DE SUPERVISION

1. Antes de comenzar la evaluación

La evaluación requiere que el empleado sea calificado en términos de su verdadero desempeño en el trabajo. Es esencial que el juicio formado a la ligera sea reemplazado por un cuidadoso análisis. Debe usted estudiar la descripción del trabajo y considerar las pautas de desempeño que espera del empleado. Lea entonces las siguientes instrucciones:

- a) Use su propio criterio.
- b) Deje de lado su impresión general del empleado y concéntrese en un factor a la vez.
- c) Estudie la definición de cada factor y los niveles descriptos dentro del factor.
- d) Cuando aprecia el desempeño de un empleado, no deje que influyan en su ánimo circunstancias aisladas o excepcionales. Recuerde más bien instancias típicas de la actuación del empleado.

2. Forma de dejar constancia de la evaluación

Registre su evaluación del desempeño del empleado sobre cada factor colocando una marca de referencia en la casilla correspondiente a la columna "Evaluación Analítica".

El resto del formulario debe ser completado contestando los interrogantes que se hacen en el propio formulario y que por su claridad y sencillez eximen de explicaciones o instrucciones adicionales.

3. Discusión con el empleado

Una vez completado el formulario de revisión de desempeño, debe ser examinado por su superior inmediato y analizado con él a

efectos de asegurarse que está de acuerdo con su evaluación del empleado. Después debe usted revisar la evaluación con el empleado interesado.

E. GUIA PARA EL USO DEL FORMULARIO DE REVISION DEL DESEMPEÑO DE EMPLEADOS CON FUNCIONES DE SUPERVISION Y/O TECNICOS

1. Antes de comenzar la evaluación

La evaluación requiere que, el empleado, sea calificado en términos de su verdadero desempeño en el trabajo.

Es esencial que el juicio formado a la ligera sea reemplazado por un cuidadoso análisis. Debe usted estudiar la descripción del trabajo y considerar las pautas de desempeño que espera del empleado.

Lea entonces las siguientes instrucciones :

- a) Use su propio criterio.
- b) Deje de lado su impresión general del empleado y concéntrese en un factor a la vez.
- c) Estudie la definición de cada factor y los niveles descriptos dentro del factor.
- d) Cuando aprecia el desempeño de un empleado, no deje que influyan en su ánimo circunstancias aisladas o excepcionales.

Recuerde más bien instancias típicas de la actuación del empleado.

El desarrollo y revisión del desempeño en funciones de supervisión debe centrarse en resultados alcanzados (u objetivos cumplidos) más que en el análisis de los rasgos de la personalidad. El trabajo y sus resultados pueden identificarse, analizarse y medirse.

2. Forma de dejar constancia de la evaluación

Registre su evaluación del desempeño del empleado sobre cada factor colocando una marca de referencia en la casilla correspondiente a la columna "Evaluación Analítica".

El capítulo correspondiente a "Evaluación Sintética" debe ser completado exclusivamente por el Jefe de Departamento o Director de la Repartición. El resto del formulario no ofrece ningún tipo de dificultades. Contestando correctamente los interrogantes que se hacen en el mismo quedará automáticamente completada la evaluación.

3. Discusión con el empleado

Una vez completado el formulario de revisión de desempeño, debe ser examinado por su superior inmediato y analizado con él, a efectos de asegurarse que está de acuerdo con la evaluación del empleado. Después debe usted revisar la evaluación con el empleado interesado.



F. FORMULARIO PARA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL  
PERSONAL

1. El formulario de EVALUACION DE PERSONAL "A" será utilizado para evaluar personal "Con funciones de Supervisión y/o Técnico"

PROVINCIA DE SALTA

EVALUACION DEL PERSONAL CON FUNCIONES DE SUPERVISION Y/O TECNICO  
FORMULARIO A

Nombre y Apellido \_\_\_\_\_ Repartición \_\_\_\_\_  
Departamento \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_  
Ingresó \_\_\_\_\_ Sueldo actual \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

1. EVALUACION ANALITICA

sobresale notable- mente	supera lo exigido con cierta amplitud	alcanza el nivel exigido	no llega al nivel exigido
--------------------------------	--	--------------------------------	---------------------------------

- |                          |                          |                          |                          |   |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ASPECTO EXTERNO (Aseo, pulcritud externa, presentación)                       |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | PLANIFICACION (Previsión, determinación de objetivos y medios)                |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | EJECUCION (Empuje, constancia, seguimiento, control)                          |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | CONDUCCION (Capacidad de mando, autoridad, delegación)                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | RESPONSABILIDAD (Si se puede confiar en él cuando se le encomienda algo)      |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | INICIATIVA (Si tiene inquietudes, si aporta ideas nuevas)                     |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | RELACIONES HUMANAS (Cordialidad, buenas maneras en la conducción de la gente) |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | COLABORACION (Trabajo que va más allá de lo estrictamente necesario)          |

(1)

2. ENTREVISTA

- |                          |                          |   |
|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ¿Está satisfecho con su trabajo? _____<br>En caso negativo ¿por qué? _____                |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ¿Tuvo problemas personales que impidieron su eficiente desempeño? _____<br>¿Cuáles? _____ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ¿Tuvo problemas de trabajo que impidieron su eficiente desempeño? _____<br>¿Cuáles? _____ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ¿Ha hecho algún estudio especial durante el último año? _____<br>¿Cuál? _____             |

- ☐ Indique en qué tópicos se ponderó su comportamiento  
Respecto a: \_\_\_\_\_
- ☐ Indique en qué tópicos se mencionó la necesidad de un mejoramiento  
Respecto a: \_\_\_\_\_
- ☐ ¿El empleado aceptó plenamente esa necesidad de mejoramiento? ☐ si ☐ no  
Si no la aceptó plenamente ¿por qué? \_\_\_\_\_

(1) CASILLA RESERVADA PARA CONSIGNAR EL PUNTAJE TOTAL DE LA EVALUACION

### 3. OBSERVACIONES

☉ Si Ud. pudiera decidir nuevamente el ingreso de este empleado,

☐ Lo tomaría sin titubear

☐ Tendría ciertos reparos

☐ No lo tomaría

☉ ¿Qué potencialidad de desarrollo se ve en él?

(Han de tenerse en cuenta los estudios realizados, la edad, la capacidad intelectual, el empuje personal, etc.)

☐ Extraordinaria

☐ Grande

☐ Normal

☐ Estacionaria

☐ Ninguna

### 4. EVALUACION SINTETICA

A ☐ Empleado cuyo desempeño es sobresaliente y pueda ser promovido inmediatamente a un puesto de mayor responsabilidad.

B ☐ Empleado cuya performance es buena y que tiene potencial para un puesto de mayor jerarquía pero necesita una capacitación y/o experiencia adicional.

C ☐ Empleado satisfactorio pero sin potencial visible por el momento.

D ☐ Empleado regular

E ☐ Empleado cuyo desempeño es insatisfactorio.

### 5. RECOMENDACIONES

De acuerdo a todo lo anterior, sugiero:

☐ Tiene condiciones para ser **promovido** a: \_\_\_\_\_

☐ Convendría darle un **entrenamiento** en: \_\_\_\_\_

★ ☐ Siga en su **puesto actual**: \_\_\_\_\_

☐ Sea **transferido** al puesto de: \_\_\_\_\_

☐ Sea **transferido** a otro puesto a determinar

☐ Sea **despedido**

☐ \_\_\_\_\_

☐ \_\_\_\_\_

EVALUADO POR: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Tiempo que el empleado está bajo su supervisión  
\_\_\_\_\_ años

Firma: \_\_\_\_\_

APROBADO POR:

(Letra de imprenta)

Firma

(Letra de imprenta)

Firma

(Letra de imprenta)

Firma

Aprobación del Jefe del Departamento: \_\_\_\_\_

Vº Bº del Director: \_\_\_\_\_

Formulario "A" . Aclaración de los términos utilizados

1. Aspecto externo: Nos referimos a la faz meramente externa de su presentación, a su aseo, aliño, forma de vestir, aspecto físico, representatividad, etc. En síntesis: Su faz externa está en concordancia con la función que ejerce?
2. Planificación: Cómo es su previsión de los hechos y su pre-determinación de medios, objetivos, métodos, etc. ? Hace planes antes de actuar o realiza las cosas desorganizadamente, con pérdidas de tiempo, rehaciendo la tarea, etc. ?
3. Ejecución: Lleva adelante las cosas a pesar de los problemas o dificultades? Es de los que llevan a cabo los proyectos o de los que los abandonan a mitad de camino? Supervisa con eficiencia sin ser molesto a los demás? Es decir, lleva un control prudente de los trabajos?
4. Conducción: Cómo son sus cualidades de mando? Tiene autoridad? Es seguido sin titubeos, con beneplácito y confianza? Es obscuro o impreciso en sus órdenes? Sabe aceptar las sugerencias de su gente? Sabe delegar o absorbe totalmente el trabajo y la iniciativa? Sa-

be hacer trabajar a los demás?

5. Responsabilidad: Cuando le encomendamos un trabajo, podemos cerrar los ojos y despreocuparnos del problema, o, por el contrario, necesitamos volvérselo a recordar, estar pendientes de ello? Es decir, tenemos confianza que habrá de realizar lo encargado hasta finalizarlo bien?
6. Iniciativa: Trae ideas nuevas, manifiesta inquietudes, o se contenta con seguir lo de siempre, lo rutinario?
7. Relaciones humanas: Tiene en consideración que trata con hombres, más que con máquinas ? Sabe dialogar y sobre todo escuchar a los demás? Es cortés? Es educado? Atiende razones o se ofusca? Es precipitado en su accionar o medido? Levanta la voz o se sabe dominar? Mantiene informado a su personal en temas afines a su trabajo? Es justo y lógico en sus apreciaciones? Da el mérito a quien lo tiene? Reconoce las condiciones de sus subordinados? Los estimula?
8. Colaboración: Sabe encontrar tiempo para trabajar en equipo o sólo le interesa "su eficiencia personal" Tiene espíritu de cuerpo, predisposición favorable de ayuda al trabajo de los demás pese a que no redunde en su brillo personal?

2. El formulario de EVALUACION DE PERSONAL "B" será utilizado para calificar al personal "Sin funciones de Supervisión"

PROVINCIA DE SALTA

## EVALUACION DEL PERSONAL SIN FUNCIONES DE SUPERVISION

### FORMULARIO B

Nombre y Apellido \_\_\_\_\_ Repartición \_\_\_\_\_  
Departamento \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_  
Ingresó \_\_\_\_\_ Sueldo actual \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

#### 1. EVALUACION ANALITICA

sobresale notablemente	supera lo exigido con cierta amplitud	alcanza el nivel exigido	no llega al nivel exigido
------------------------	---------------------------------------	--------------------------	---------------------------

- |                          |                          |                          |                          |   |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ASPECTO EXTERNO (Aseo, pulcritud externa, presentación)                   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | EFICIENCIA (Resultados obtenidos en la tarea encomendada)                 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | COLABORACION (Trabajo que va algo más allá de lo estrictamente necesario) |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | RESPONSABILIDAD (Confianza que inspira cuando se le encomienda algo)      |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | INICIATIVA (Aporte de ideas nuevas e inquietudes que manifiesta)          |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | RELACIONES HUMANAS (Cordialidad, buenas maneras, corrección)              |

(1)

#### 2. ENTREVISTA

- |                          |                          |   |
|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ¿Está satisfecho con su trabajo? _____<br>En caso negativo ¿por qué? _____                |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ¿Tuvo problemas personales que impidieron su eficiente desempeño? _____<br>¿Cuáles? _____ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ¿Tuvo problemas de trabajo que impidieron su eficiente desempeño? _____<br>¿Cuáles? _____ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ¿Ha hecho algún estudio especial durante el último año? _____<br>¿Cual? _____             |

① Indique en qué tópicos se ponderó su comportamiento.

Respecto a: \_\_\_\_\_

② Indique en qué tópicos se mencionó la necesidad de un mejoramiento.

Respecto a: \_\_\_\_\_

③ ¿El empleado aceptó plenamente esa necesidad de mejoramiento? ☐ sí ☐ no  
Si no la aceptó plenamente ¿por qué? \_\_\_\_\_

(i) CASILLA RESERVADA PARA CONSIGNAR EL PUNTAJE TOTAL DE LA EVALUACION.



### 3. OBSERVACIONES

● Si Ud pudiera decidir nuevamente el ingreso de este empleado,

☐ Lo tomaría sin titubear

☐ Tendría ciertos reparos

☐ No lo tomaría

● ¿Qué potencialidad de desarrollo se ve en él?

(Han de tenerse en cuenta los estudios realizados, la edad, la capacidad intelectual, el empuje personal, etc)

☐ Extraordinaria

☐ Grande

☐ Normal

☐ Estacionaria

☐ Ninguna

EVALUADO POR: \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

Tiempo que el empleado está bajo su supervisión

años

Firma \_\_\_\_\_

APROBADO POR:

(Letra de imprenta)

Firma

(Letra de imprenta)

Firma

(Letra de imprenta)

Firma

### 4. EVALUACION SINTETICA del Jefe de Dpto o Director

A ☐ Empleado cuyo desempeño es sobresaliente y puede ser promovido inmediatamente a un puesto de mayor responsabilidad.

B ☐ Empleado cuya performance es buena y que tiene potencial para un puesto de mayor jerarquía pero necesita una capacitación y/o experiencia adicional.

C ☐ Empleado satisfactorio pero sin potencial visible por el momento.

D ☐ Empleado regular.

E ☐ Empleado cuyo desempeño es insatisfactorio.

### 5. RECOMENDACIONES del Jefe de Dpto o Director

De acuerdo a todo lo anterior sugiero:

☐ Tiene condiciones para ser  promovido a: \_\_\_\_\_

☐ Convendría darle un  entrenamiento en: \_\_\_\_\_

☐ Siga en su  puesto actual :

☐ Sea  transferido al puesto de: \_\_\_\_\_

☐ Sea  transferido a otro puesto a determinar:

☐ Sea  despedido

☐ \_\_\_\_\_

☐ \_\_\_\_\_

Firma del Jefe de Departamento \_\_\_\_\_

Aprobación del Director \_\_\_\_\_

Formulario "B". Aclaración de los términos utilizados

1. Aspecto externo: Nos referimos a la faz meramente externa de su presentación, a su aseo, forma de vestir, aspecto físico, representatividad, etc.
2. Eficiencia: Con qué prontitud y perfección realiza lo que se le encomienda? Obtiene los resultados esperados pese a las dificultades?
3. Colaboración: Su trabajo va más allá de lo estrictamente necesario? Tiene espíritu de cuerpo? Es decir, le interesa sólo su trabajo o tiene una actitud favorable de ayuda a los demás?
4. Iniciativa: Trae ideas nuevas, manifiesta inquietudes, o se contenta con seguir lo de siempre, lo rutinario? Piensa en cosas susceptibles de ser mejoradas y propone métodos adecuados para ello?
5. Asistencia y puntualidad: Falta por cualquier pretexto? Es puntual? Llega tarde a su lugar de trabajo aún cuando llegue a horario a la Repartición? Se ausenta de su lugar de trabajo con frecuencia?
6. Relaciones humanas: Tiene buenas maneras en el trato con los demás? Es habitualmente cordial o tiene roces con frecuencia? Sabe granjearse la simpatía de los demás?

G. FORMA DE OTORGAR PUNTAJE A LAS EVALUACIONES Y ANALISIS DE LOS FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA CALIFICACION

A los efectos de poder otorgar un puntaje a cada una de las evaluaciones de desempeño practicadas que permita su posterior comparación con las restantes, será necesario definir claramente el grado en que cada factor debe ser considerado al evaluar "desempeño".

El "Plan de Evaluación de Desempeño del Personal" preve cuatro grados de evaluación diferentes, a saber:

- a) Sobresale notablemente
- b) Supera lo exigido con cierta amplitud
- c) Alcanza el nivel exigido
- d) No llega al nivel exigido

Cada uno de estos grados de rendimiento o "evaluación" de desempeño deben ser tenidos en cuenta al considerar cada factor por separado.

Para ello, es menester definir claramente cada factor y los distintos niveles con que cada característica se presenta entre los calificados.

La definición de los factores y sus diferentes niveles son los siguientes:

1. Factores a considerar para el personal con funciones de supervisión

a) Aspecto externo

Se refiere a la faz meramente externa de la presentación del empleado, a su aseo, aliño, forma de vestir, aspecto físico,

representatividad, etc. En síntesis si la faz externa del empleado está en concordancia con la función que desempeña.

SOBRESALE  
NOTABLEMENTE

Su presentación es impecable. Su forma de vestir, aseo, aspecto físico y aliño general, están en óptima concordancia con la posición que desempeña.

SUPERA LO EXIGIDO  
CON CIERTA  
AMPLITUD

La presentación es muy buena. Su forma de vestir, aseo, aspecto físico y aliño general guardan relación con la posición que desempeña.

ALCANZA EL NIVEL  
EXIGIDO

Su presentación es sólo buena. Su forma de vestir, aseo, aspecto físico y aliño general se encuadran dentro del mínimo requerido para la posición que desempeña.

NO LLEGA AL  
NIVEL EXIGIDO

Su presentación es generalmente mala. Su forma de vestir, aseo, aspecto físico y aliño general no están en concordancia con el mínimo exigido para la posición que desempeña.



b) Planificación

Se entiende por planificación la previsión de los hechos y la pre determinación de medios, objetivos, métodos, etc.

SOBRESALE  
NOTABLEMENTE

Planea totalmente y a la perfección todas sus tareas. Actúa sobre sólidas bases de organización y sin pérdidas de tiempo. Preve los hechos con mucha antelación, asigna tiempos y arbitra los medios y métodos más idóneos para alcanzar los objetivos previstos.

SUPERA LO EXIGI-  
DO CON CIERTA  
AMPLITUD

Su capacidad de planeamiento es muy buena. Preve los hechos con tiempo suficiente; asigna tiempos y arbitra medios adecuados para al canzar los objetivos previstos. Actúa sobre bases de organización correctas.

ALCANZA EL NIVEL  
EXIGIDO

Planea solamente cuando se le exige.  
Su capacidad de planeamiento y previ  
sión de los hechos alcanza solamente  
el mínimo necesario para la posición  
que desempeña.

NO LLEGA AL  
NIVEL EXIGIDO

No planifica. Actúa generalmente en  
forma desorganizada e inconsistente.  
No sabe determinar objetivos. Pier-  
de tiempo y frecuentemente debe re-  
hacer su tarea.

c) Ejecución

Se refiere al grado en que un empleado lleva adelante las cosas  
a pesar de los problemas o dificultades que se presentan al de-  
sarrollar su tarea.

SOBRESALE  
NOTABLEMENTE

Superar problemas o dificultades que  
le impidan ejecutar en forma óptima  
las tareas inherentes a su posición.  
Lleva a cabo todos los proyectos o  
tareas que emprende sin necesidad  
de supervisión. Mantiene un excelen  
te control de todos los trabajos .

ALCANZA EL  
NIVEL

Solamente bajo una supervisión efectiva alcanza el grado mínimo aceptable de ejecución requerido por la posición que desempeña. Bajo esas circunstancias resuelve bien los problemas o dificultades que se le presentan. Necesita una supervisión estrecha para llevar a cabo las tareas que emprende.

NO LLEGA AL  
NIVEL EXIGIDO

Por lo general, no es capaz de superar los problemas o dificultades que se le presentan en el desempeño de su tarea consultando a su superior en casi todos los casos. Abandona a mitad de camino los proyectos o tareas que emprende. Su control de los trabajos es deficiente. No es eficiente cuando intenta ejercer supervisión sobre su personal.

d) Conducción

Se refiere al grado en que las cualidades de mando referidas al desempeño de una posición, se manifiestan en la persona.

SOBRESALE

NOTABLEMENTE

Posee cualidades de mando sobresalientes. Tiene autoridad y es seguido sin titubeos, con beneplácito y confianza. Sus órdenes e instrucciones son claras y concisas. Acepta y evalúa las sugerencias del personal que depende de él. No absorbe el trabajo y la iniciativa, sino por el contrario, delega tareas en forma metódica y controlada. Sabe obtener el máximo de rendimiento del trabajo de sus supervisados.

SUPERA LO EXIGI-

DO CON CIERTA

AMPLITUD

Posee muy buenas cualidades de mando. Su autoridad es reconocida y respetada. Sus órdenes son coherentes. Maneja eficientemente las sugerencias de su gente y delega normalmente tareas entre sus supervisados. Sabe hacer trabajar a los demás.



ALCANZA EL  
NIVEL EXIGIDO

Sus cualidades de mando alcanzan el mínimo necesario para la posición que desempeña. Su autoridad es aceptada, aunque en ocasiones necesita respaldarla con el apoyo del nivel superior. El grado de claridad de sus instrucciones es normal y suficiente para la posición. Obtiene un rendimiento aceptable del trabajo de sus supervisados.

NO LLEGA AL  
NIVEL EXIGIDO

Sus cualidades para el mando son escasas. Tiene poca autoridad. El personal por él supervisado desconfía de él y lo sigue con reticencia. Sus órdenes e instrucciones son generalmente poco claras e imprecisas. Normalmente no acepta sugerencias de su gente. Obtiene muy poco rendimiento del trabajo de sus supervisados.

e) Responsabilidad

Grado de confianza que se puede depositar en el empleado, en el sentido de que ejecutará todas sus obligaciones.

SOBRESALE  
NOTABLEMENTE

De plena confianza. No requiere supervisión. Busca responsabilidades adicionales. Cuando le encomendamos un trabajo podemos despreocuparnos del problema.

SUPERA LO EXIGIDO CON CIERTA  
AMPLITUD

De bastante confianza. Requiere un mínimo de supervisión. Rara vez necesitamos recordarle (un problema) una obligación.

ALCANZA EL  
NIVEL EXIGIDO

Habitualmente responsable y consciente, pero necesita generalmente supervisión. Es necesario recordarle periódicamente los problemas.

NO LLEGA AL  
NIVEL EXIGIDO

No siempre se puede confiar en él. Requiere supervisión permanente. Generalmente elude toda responsabilidad. Debe ser observado constantemente.

f) Iniciativa

Ingenio, energía y discernimiento para iniciar una acción antes que los demás y resolver las dificultades que se presentan por

sí mismo, hasta alcanzar una solución acertada y práctica.

SOBRESALE

NOTABLEMENTE

Muy emprendedor independiente y dinámico; hace más de lo que se espera de él. Sugiere y desarrolla buenas ideas nuevas. Sus decisiones son siempre atinadas y practica**bles** y las alcanza después de un examen detenido y perspicaz de todos los elementos de un problema.

SUPERA LO EXI-

GIDO CON CIERTA

AMPLITUD

Enérgico y persistente en la ejecución de labores adicionales. Casi todas las situaciones las resuelve objetiva y correctamente, pero sin que se destaquen en forma excepcional.

ALCANZA EL

NIVEL EXIGIDO

Ejecuta el trabajo tal como se le ha asignado. Considera sólo los hechos obvios para llegar a conclusiones. Raras veces busca informaciones adicionales. Ocasionalmente hace sugerencias. La mayoría de sus decisiones son satisfactorias, pero algunas de ellas son difíciles de llevar a la práctica.

Frecuentemente requiere ser empujado para iniciar y continuar el trabajo. Gran parte de sus decisiones son desacertadas. Generalmente no hace nada solo. Necesita ser impelido para comenzar y continuar un trabajo. Lento y poco definido en el análisis, soluciones confusas y vagas.

g) Relaciones humanas

Se refiere a la calidad de sus contactos con los demás y a la ductilidad y capacidad de evaluación de situaciones y cortesía que demuestra a través de tales contactos.

SOBRESALE

NOTABLEMENTE

Tiene primordialmente en cuenta que trata con hombres más que con máquinas. Sabe dialogar y sobre todo escuchar a los demás. Es cortés y educado en grado sumo. Jamás se ofusca y atiende las razones que se le exponen, evaluándolas con objetividad y exactitud.

Nunca se precipita, su accionar es medido en todas las circunstancias.

Nunca levanta la voz y se domina en todo momento. Mantiene a su personal constantemente informado de los temas atinentes a su trabajo.

Es justo y lógico en sus apreciaciones. Da siempre el mérito a quien lo tiene. Reconoce en todos los casos las condiciones de sus subordinados y les brinda su apoyo y estímulo.

Tiene muy buena capacidad para el diálogo y sabe establecer comunicación con los demás. Es cortés y educado. Generalmente no se ofusca y atiende las razones que se le exponen, pero sin que la evaluación que realiza de las mismas alcance un grado excepcional. Generalmente no se precipita y su accionar es medido.

Su personal está informado de los temas más importantes atinentes a su trabajo. Generalmente reconoce los méritos de los demás y les brinda su estímulo.

SUPERA LO EXIGIDO CON CIERTA AMPLITUD

ALCANZA EL  
NIVEL EXIGIDO

Sus esfuerzos para entablar contactos con los demás alcanzan el nivel mínimo necesario para la posición que desempeña. En ocasiones se ofusca, pero trata de realizar esfuerzos para dominarse. Si se ejerce sobre él una supervisión estrecha, atiende las razones que se le exponen. Mantiene a su personal informado sólo de las normas mínimas atinentes a su trabajo. Sus apreciaciones no siempre son justas y lógicas. En algunas ocasiones no reconoce plenamente el mérito de los demás.

NO LLEGA AL  
NIVEL EXIGIDO

No posee tacto. Suele dirigirse a los demás como si fuesen máquinas. Generalmente no sabe dialogar ni escuchar. Suele ser descortés y muestra signos de mala educación. Frecuentemente se ofusca y no atiende las razones que se le exponen. En la mayoría de los casos su accionar es preciso

pitado y poco medido. Suele descontrolarse y levantar la voz. No mantiene a su personal informado sobre los temas atinentes a su trabajo. Generalmente es injusto e ilógico en sus apreciaciones y suele no reconocer los méritos de los demás, tratando de oscurecerlos.

h) Colaboración

Aptitud para trabajar adecuadamente con los demás en la realización de deberes comunes, e interés y diligencia para cumplir instrucciones y saberlas transmitir.

SOBRESALE

NOTABLEMENTE

Muy buen cooperador. Trabaja con entusiasmo en equipo. Eficaz colaborador y excelente compañero. Siempre encuentra tiempo para trabajar con los demás. Es totalmente desinteresado y siempre sacrifica su brillo personal en aras del éxito del conjunto.

SUPERA LO EXI-  
GIDO CON CIERTA  
AMPLITUD

Coopera de buena voluntad. Trabaja armoniosamente con el grupo. Generalmente encuentra tiempo para trabajar en equipo. Frecuentemente demuestra espíritu de cuerpo brindando apoyo al trabajo de los demás.

ALCANZA EL  
NIVEL EXIGIDO

Coopera en forma normal con sus compañeros. Acepta y cumple las instrucciones impartidas. No demuestra entusiasmo pero su apoyo hacia el trabajo de los demás se encuadra dentro del mínimo necesario para su posición.

NO LLEGA AL  
NIVEL EXIGIDO

Presta poca cooperación. Generalmente provoca antagonismos por falta de tacto en las relaciones con sus compañeros. A veces, objeta sin fundamento las instrucciones. Suele obstruir el trabajo común y rutinario.



2. Factores a considerar para el personal sin funciones de supervisión

a) Aspecto externo

Se refiere a la faz meramente externa de la presentación del empleado, a su aseo, aliño, forma de vestir, aspecto físico, representatividad, etc. En síntesis si la faz externa del empleado está en concordancia con la función que desempeña.

SOBRESALE

NOTABLEMENTE

Su presentación es impecable. Su forma de vestir, aseo, aspecto físico y aliño general, están en óptima concordancia con la posición que desempeña.

SUPERA LO EXIGIDO CON CIERTA AMPLITUD

La presentación es muy buena. Su forma de vestir, aseo, aspecto físico y aliño general guardan relación con la posición que desempeña.

ALCANZA EL NIVEL EXIGIDO

Su presentación es sólo buena. Su forma de vestir, aseo, aspecto físico y aliño general se encuadran dentro del mínimo requerido para la posición que desempeña.

NO LLEGA AL  
NIVEL EXIGIDO

Su presentación es generalmente ma-  
la. Su forma de vestir, aseo, aspec-  
to físico y aliño general no están en  
concordancia con el mínimo exigido  
para la posición que desempeña.

b) Eficiencia

Se refiere a la velocidad y perfección con que una tarea es lleva-  
da a cabo.

SOBRESALE  
NOTABLEMENTE

Realiza todas sus tareas con pronti-  
tud y a la perfección. No tiene fallas.  
Obtiene los resultados esperados pe-  
se a las dificultades.

SUPERA LO EXI-  
GIDO CON CIERTA  
AMPLITUD

Generalmente se desempeña con ra-  
pidez y sus trabajos son muy buenos.  
En la mayoría de los casos sortea las  
dificultades que se le presentan y ob-  
tiene los resultados esperados.

ALCANZA EL  
NIVEL EXIGIDO

Realiza sus tareas en forma normal y  
acceptable. Generalmente debe actuar  
bajo supervisión estrecha. Aunque  
le cuesta sortear las dificultades, ge-  
neralmente obtiene los resultados es-  
perados.

NO LLEGA AL  
NIVEL EXIGIDO

Es sumamente lento para realizar las tareas que se le encomiendan. Sus trabajos son generalmente imperfectos y deben ser rehechos. Requiere supervisión constante. No logra obtener los resultados esperados.

c) Colaboración

Aptitud para trabajar adecuadamente con los demás en la realización de deberes comunes, e interés y diligencia para cumplir instrucciones y saberlas transmitir.

SOBRESALE  
NOTABLEMENTE

Muy buen cooperador. Trabaja con entusiasmo en equipo. Eficaz colaborador y excelente compañero. Siempre encuentra tiempo para trabajar con los demás. Es totalmente desinteresado y siempre sacrifica su brillo personal en aras del éxito del conjunto.

SUPERA LO EXI-  
GIDO CON CIERTA  
AMPLITUD

Coopera con buenas voluntad. Trabaja armoniosamente con el grupo. Generalmente encuentra tiempo para trabajar en equipo. Frecuentemente demuestra espíritu de cuerpo brindando apoyo al trabajo de los demás.

ALCANZA EL  
NIVEL EXIGIDO

Coopera en forma normal con sus compañeros. Acepta y cumple las instrucciones impartidas. No demuestra entusiasmo pero su apoyo hacia el trabajo de los demás se encuadra dentro del mínimo necesario para su posición.

NO LLEGA AL  
NIVEL EXIGIDO

Presta poca cooperación. Generalmente provoca antagonismos por falta de tacto en las relaciones con sus compañeros. A veces, objeta, sin fundamentos, las instrucciones. Suele obstruir el trabajo común y rutinario.

d) Iniciativa

Ingenio, energía y discernimiento para iniciar una acción antes

que los demás y resolver las dificultades que se produzcan por sí mismo, hasta alcanzar una solución acertada y práctica.

SOBRESALE

NOTABLEMENTE

Muy emprendedor, independiente y dinámico; hace más de lo que se espera de él. Sugiere y desarrolla buenas ideas nuevas. Sus decisiones son siempre atinadas y practicables y las alcanza después de un examen detenido y perspicaz de todos los elementos de un problema.

SUPERA LO

EXIGIDO CON CIERTA

AMPLITUD

Enérgico y persistente en la ejecución de labores adicionales. Casi todas las situaciones las resuelve objetiva y correctamente, pero sin que se destaque en forma excepcional.

ALCANZA EL

NIVEL EXIGIDO

Ejecuta el trabajo tal como se le ha asignado. Considera sólo los hechos obvios para llegar a conclusiones. Raras veces busca informaciones adicionales. Ocasionalmente hace sugerencias. La mayoría de sus decisio-

nes son satisfactorias, pero algunas de ellas son difíciles de llevar a la práctica.

Frecuentemente requiere ser empujado para iniciar y continuar el trabajo. Gran parte de sus decisiones son desacertadas. Generalmente no hace nada solo. Necesita ser impedido para comenzar y continuar un trabajo. Lento y poco definido en el análisis, soluciones confusas y vagas.

NO LLEGA AL  
NIVEL EXIGIDO

e) Asistencia y puntualidad

Considera los antecedentes del empleado en cuanto a ausencias y llegadas después de hora, tiempo que pasa alejado de su mesa o lugar de trabajo, etc.

SOBRESALE  
NOTABLEMENTE

Antecedentes casi perfectos. Muy rara vez falta o llega después de hora, y si se aleja de su lugar de trabajo es sólo por razones legítimas.

SUPERA LO EXI-  
GIDO CON CIERTA  
AMPLITUD

Antecedentes muy buenos. Solo en ocasiones aisladas falta o llega tarde, y rara vez se aleja sin necesidad de su lugar de trabajo.

ALCANZA EL  
NIVEL EXIGIDO

Antecedentes buenos. Sus ausencias y llegadas tardías no exceden el límite mínimo y normal aceptado por la empresa. Bajo estrecha supervisión, no pasa mucho tiempo fuera de su lugar de trabajo.

NO LLEGA AL  
NIVEL EXIGIDO

Antecedentes inaceptables. Falta o llega tarde con mucha frecuencia y se aleja muy a menudo y sin necesidad de su lugar de trabajo.

f) Relaciones humanas

Se refiere a la calidad de sus contactos con los demás y a la ductilidad y capacidad de evaluación de situaciones y cortesía que demuestra a través de tales contactos.

Tiene primordialmente en cuenta que trata con hombres más que con máquinas. Sabe dialogar y sobretodo

SOBRESALE

NOTABLEMENTE

escucha a los demás. Es cortés y educado en grado sumo. Jamás se ofusca y atiende las razones que se le exponen, evaluándolas con objetividad y exactitud. Nunca se precipita, su accionar es medido en todas las circunstancias. Nunca levanta la voz y se domina en todo momento.

SUPERA LO EXI-

GIDO CON CIERTA

AMPLITUD

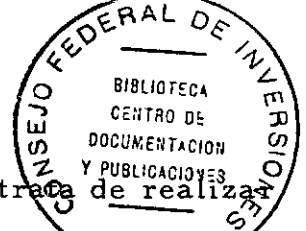
Tiene muy buena capacidad para el diálogo y sabe establecer comunicación con los demás. Es cortés y educado. Generalmente no se ofusca y atiende las razones que se le exponen, pero sin que la evaluación que realiza de las mismas alcance un grado excepcional. Generalmente no se precipita y su accionar es medido.

ALCANZA EL

NIVEL EXIGIDO

Sus esfuerzos para entablar contactos con los demás alcanza el nivel normal mínimo necesario para la posición que desempeña. En ocasio-





nes se ofusca, pero trata de realizar esfuerzos para d<sup>o</sup>minarse. Si se ejerce sobre él una supervisión estrecha, atiende las razones que se le exponen. Sus apreciaciones no siempre son justas y lógicas.

NO LLEGA AL  
NIVEL EXIGIDO

No posee tacto. Suele dirigirse a los demás como si fuesen máquinas. Generalmente no sabe dialogar y escuchar. Suele ser descortés y muestra signos de mala educación. Frecuentemente se ofusca y no atiende las razones que se le exponen. En la mayoría de los casos su accionar es precipitado y poco medido. Suele descontrolarse y levantar la voz. Generalmente es injusto e ilógico en sus apreciaciones.

3. Asignación de valores numéricos

Tenemos definidos cada uno de los factores a evaluar al considerar el desempeño del personal. Al mismo tiempo contamos con una clara definición de cada uno de los grados en que cada factor debe ser juzgado en relación a la "performance" de un empleado. En consecuencia, sólo nos resta asignar un valor numérico a cada grado y lo hacemos de acuerdo a la siguiente escala de valores :

<u>GRADO</u>	<u>VALOR NUMERICO</u>
SOBRESALE NOTABLEMENTE	4
SUPERA LO EXIGIDO CON CIERTA AMPLITUD	3
ALCANZA EL NIVEL EXIGIDO	2
NO LLEGA AL NIVEL EXIGIDO	1

4. Ponderación de los factores según su importancia relativa dentro de cada nivel

De acuerdo a la naturaleza de las funciones que se desempeñan en todo el ámbito de la Administración Provincial, hemos agrupado a su personal en cinco niveles distintos , bajo la siguiente clasificación :

a) Administración

Funciones tendientes a ejercer la administración de organismos y efectuar tareas de oficina y afines.

b) Educación - Bienestar Social - Salud Pública

Funciones dirigidas a educar y enseñar a la población; a promover, conseguir y asignar adecuados niveles de vida en aspectos materiales, morales e intelectuales de la población; a preservar y restablecer la salud.

c) Seguridad y Defensa

Funciones tendientes a mantener el orden público y velar por la seguridad de los habitantes.

d) Obras y Servicios Públicos - Desarrollo de la Economía

Funciones técnicas y operativas dirigidas: al planeamiento, ejecución y conservación de obras y servicios públicos; a la exploración, explotación y fomento de los recursos materiales y de la producción.

e) Servicios auxiliares

Funciones tendientes al mantenimiento de las condiciones de funcionamiento, limpieza, higiene, etc.

Una vez que la Dirección General de Administración de Personal haya recibido los formularios de "Evaluación de Desempeño" completados y aprobados, clasificará los mismos según los niveles definidos precedentemente y aplicará una ponderación preestablecida a los factores, según se trate de personal con funciones de super-

visión. Como ejemplo sugerimos las siguientes ponderaciones para los diferentes niveles:

Para personal con funciones de supervisión y/o técnicos

<u>FACTORES</u>	NIVELES				
	a	b	c	d	e
Aspecto externo	5	5	5	5	5
Planificación	15	20	15	25	5
Ejecución	15	15	15	15	15
Conducción	20	10	15	10	20
Responsabilidad	15	20	15	10	10
Iniciativa	10	10	10	20	5
Relaciones humanas	10	10	15	5	20
Colaboración	10	10	10	10	20

Para personal sin funciones de supervisión

<u>FACTORES</u>	NIVELES				
	a	b	c	d	e
Aspecto externo	5	5	5	5	5
Eficiencia	30	30	30	30	30
Colaboración	15	15	15	15	20
Responsabilidad	15	20	20	15	10
Iniciativa	15	15	15	20	10
Asistencia y Puntualidad	5	5	5	5	10
Relaciones humanas	15	10	10	10	15

Las ponderaciones definitivas para cada nivel deberán ser determinadas por la Dirección General de Administración Provincial.

Los valores numéricos asignados a cada uno de los niveles, la ponderación asignada a cada factor y la tabla de puntaje no deben ser suministradas al personal que realizará las evaluaciones. Dicho material debe ser considerado "CONFIDENCIAL" y será para uso exclusivo de la Dirección General de Personal de la Provincia.

Se adopta este criterio para evitar que los encargados de llevar a cabo las evaluaciones pierdan objetividad al realizarlas o traten de favorecer a algunos empleados en detrimento de otros.

El desconocimiento de los valores asignados, las ponderaciones y la tabla de puntaje, elimina, siquiera en parte, el riesgo de este tipo de especulaciones.

Se utilizarán para la evaluación de cada empleado, formularios pre-impresos en los que consten los factores y la ponderación fijada, debiendo completarse los mismos, al momento de la calificación, con el valor de los grados y el puntaje correspondiente. Presentamos a continuación un ejemplo. Supongamos que el empleado "x" ha sido evaluado, utilizando el formulario respectivo y el resultado aparece en dicho formulario de la siguiente manera:

EVALUACION ANALITICA

Sobresale notable-mente	Supera lo exigido con cierta amplitud	Alcanza el nivel exigido	No llega al nivel exigido	
	x			ASPECTO EXTERNO
		x		PLANIFICACION
		x		EJECUCION
			x	CONDUCCION
x				RESPONSABILIDAD
	x			INICIATIVA
x				RELACIONES HUMANAS
	x			COLABORACION

La evaluación precedente se traduce a puntos de la siguiente manera:

APELLIDO Y NOMBRE "x" NIVEL: ADMINISTRATIVO

FACTORES	Ponderación de los factores (Porcentajes)	Valor de los grados	Puntaje
Aspecto externo	5	3	15
Planificación	15	2	30
Ejecución	15	2	30
Conducción	20	1	20
Responsabilidad	15	4	60
Iniciativa	10	3	30
Relaciones humanas	10	4	40
Colaboración	10	3	30
Total	100	-	255

5. Amplitud de la tabla de puntaje

Es de hacer notar, que si un empleado es calificado en todos los factores en la casilla correspondiente al grado "SOBRESALE NOTABLEMENTE" cuyo valor numérico es igual a "4", obtendrá el máximo de puntos posibles, o sea 400.

Si por el contrario, un empleado merece ser calificado en todos los factores en la casilla correspondiente al grado "NO LLEGA AL NIVEL EXIGIDO" cuyo valor numérico es igual a "1", obtendrá el mínimo de puntos posibles, o sea 100. Como consecuencia de lo expuesto el punto medio es igual a 250 puntos.

En consecuencia, podemos establecer el siguiente cuadro comparativo:

A	Empleado cuyo desempeño es sobresaliente y puede ser promovido inmediatamente a un puesto de mayor responsabilidad.	Desde 341 hasta 400 puntos.
B	Empleado cuya performance es buena y que tiene potencial para un puesto de mayor jerarquía pero necesita una capacitación o experiencia adicional.	Desde 281 hasta 340 puntos.
C	Empleado satisfactorio pero sin potencial visible por el momento.	Desde 221 hasta 280 puntos.
D	Empleado regular.	Desde 161 hasta 220 puntos.
E	Empleado cuyo desempeño es insatisfactorio.	Desde 100 hasta 160 puntos.

RESUMIENDO

<u>FACTORES</u>	<u>PUNTOS</u>	
	<u>DESDE</u>	<u>HASTA</u>
A	341	400
B	281	340
C	221	280
D	161	220
E	100	160

Pero será necesario establecer dentro de cada factor quiénes están en el nivel medio del factor, quienes en el superior y quiénes en el mínimo. Por lo tanto habrá que subdividir el cuadro comparativo de la siguiente manera:

s = Nivel superior dentro del factor

m = Nivel medio dentro del factor

b = Nivel bajo dentro del factor

<u>FACTORES</u>	<u>NIVEL</u>	<u>PUNTOS</u>	
		<u>Desde</u>	<u>Hasta</u>
A	s	381	400
	m	361	380
	b	341	360
B	s	321	340
	m	301	320
	b	281	300
C	s	261	280
	m	241	260
	b	221	240



<u>FACTORES</u>	<u>NIVEL</u>	<u>PUNTOS</u>	
		<u>Desde</u>	<u>Hasta</u>
D	s	201	220
	m	181	200
	b	161	180
E	s	141	160
	m	121	140
	b	100	120

Observemos que los factores arriba consignados son exactamente los mismos que figuran en los formularios de evaluación de desempeño bajo el Subtítulo "EVALUACION SINTETICA".

Por consiguiente, el cuadro comparativo precedente no sólo servirá para encasillar a los empleados según la calificación obtenida, sino también para evaluar si el criterio que un calificador aplicó en la "Evaluación Sintética" es consistente con el que se aplicó en la "Evaluación Analítica".

La Dirección General de Personal deberá dejar constancia sobre el formulario "Evaluación de Personal" en la casilla prevista al efecto el total de puntos obtenidos por cada uno de los evaluados.

#### CAPITULO IV

#### POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACION DE REMUNERACIONES

## CAPITULO IV

### POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACION DE REMUNERACIONES

#### A - INTRODUCCION

Las políticas y procedimientos en materia de remuneraciones tratan sobre el mantenimiento de la estructura de remuneraciones de la Administración Provincial, sueldos del personal ingresante, transferencias de puestos, revisión y ajustes de remuneraciones, niveles de aprobación, e información de control sobre administración de remuneraciones.

Toda política sobre remuneraciones debe tender a:

- Asegurar coherencia en los sueldos que se abonan en todo el ámbito de la Provincia.
- Asegurar que los niveles de remuneraciones se mantengan competitivos con referencia a los que rigen en el mercado laboral.
- Promover al mejoramiento del desempeño mediante el empleo de incentivos en las remuneraciones.
- Proporcionar un medio de controlar los costos de mano de obra.

#### B - ESCALAS DE SUELDOS

Las escalas de sueldos especifican un valor mínimo, un valor máximo y un valor medio, todo ello fundándose en:

1. Agrupamiento de los puestos en grados o categorías según lo determine el pertinente plan de evaluación de puestos, para asegurar una co-

recta relación entre todos los trabajos que se cumplen en la Administración Provincial.

2. Análisis de los niveles de sueldos existentes en organismos nacionales que actúan en la Provincia, comparación con remuneraciones para puestos similares de otras provincias y exámen de niveles de sueldo en el mercado laboral local. para la Administración Pública.

Las escalas de remuneraciones deberán ser revisadas anualmente a efectos de sugerir los ajustes que fueren necesarios, a fin de que reflejan con fidelidad las variaciones del costo de la vida y los niveles de sueldos vigentes en el mercado laboral. Los estudios del caso serán efectuados por la Dirección General de Administración de Personal, quien someterá sus conclusiones a la Secretaría General de la Gobernación para su examen y posterior aprobación por parte del Poder Ejecutivo.

#### C - SUELDOS PARA EL PERSONAL INGRESANTE

Se pagará a los empleados que ingresen a la Administración Provincial la remuneración mínima que corresponda al puesto, salvo cuando las condiciones del mercado sean de tal carácter que los aspirantes calificados no puedan ser ocupados con un sueldo cercano al mínimo de la escala y resulte de especial interés para la Provincia su incorporación. Es im-

portante remarcar que tal circunstancia se admitirá solo en casos de excepción debidamente justificados por las autoridades de la Repartición que soliciten la incorporación de un nuevo empleado en tales condiciones.

Con ese fin, antes de tomar a un nuevo empleado con una retribución superior al mínimo de la escala, la Repartición debe informar a la Dirección General de Administración de Personal las causas por las que se aconseja el ingreso de un nuevo empleado en las mencionadas condiciones de excepción. Dicha Dirección General estudiará el informe recibido y se cerciorará de que el sueldo que eventualmente se le asigne al nuevo empleado no creará situaciones injustas con sus empleados más antiguos. Luego elevará los antecedentes del caso y las sugerencias a que hubiere lugar al Poder Ejecutivo, para que éste tome una decisión al respecto.

Antes de ocupar a un postulante para cubrir un puesto recién creado para el cual no se haya establecido formalmente un nivel de remuneración, se presentará a la Dirección General de Administración de Personal una descripción del puesto a fin de que pueda ser evaluado en la forma de costumbre. Luego se incluye el nuevo puesto en la Estructura de Remuneraciones y se determina el sueldo que se pagará al ingresante.

## D - AUMENTOS DE SUELDO

Los aumentos dentro de la escala de remuneraciones se otorgarán solo según los méritos del empleado. Todo aumento que obedezca a variaciones en el costo de la vida se considerará previo análisis de la curva de remuneraciones (estudio anual de remuneraciones).

### 1. Revisión de Desempeños

Un empleado puede hacerse acreedor a un aumento por demostrar un desempeño muy satisfactorio o sobresaliente en su trabajo: debido a un cambio en las tareas que corresponden al puesto y que como consecuencia de la revaluación, el mismo resulte encuadrado en un grado superior, o a una transferencia a otro puesto ubicado en un grado superior al actual.

Todo aumento será autorizado únicamente después que el Jefe responsable haya examinado:

- El desempeño del empleado
- La relación que existe entre el desempeño del empleado y la posición que ocupa en la escala de remuneraciones.

#### a) Desempeño del empleado

El desempeño del empleado debe revisarse en términos de su progreso hacia el cumplimiento de los objetivos del trabajo. Su desempeño actual debe también relacionarse con su anterior desempeño y con el de otros empleados

en funciones análogas. Algunos factores a considerar son el desarrollo del empleado, su capacidad de satisfacer o sobrepasar pautas de desempeño previamente convenidas y de conseguir que se hagan las cosas, la calidad general de su trabajo y otros factores vinculados con el mismo.

b) Posición del empleado en la escala de remuneraciones

El desempeño general del trabajo del empleado debe revisarse con relación a la posición de su remuneración dentro de la escala correspondiente. En el sector más bajo de la escala debe ubicarse a los empleados nuevos, a los que po sean una experiencia limitada sobre el trabajo y al empleado cuya actuación no sea aún del todo satisfactoria.

El sector medio de la escala comprende a los empleados que, a lo largo de cierto período, hayan demostrado un buen nivel de eficiencia en todas las fases de su trabajo.

Las partes superiores de la escala se reservan para aquellos empleados que, después de un lapso prolongado en el trabajo, hayan tenido un desempeño destacado. La antigüedad en el servicio se tendrá en cuenta sólo en tanto y en cuanto se refleje en un desempeño mejorado y muy sostenido.

El formulario de evaluación completado debe girarse a la

Dirección General de Administración de Personal, quién revisará la evaluación y recomendará la acción a seguir en materia de remuneraciones al Poder Ejecutivo.

## 2. Oportunidad de las revisiones

Las revisiones de remuneraciones deben programarse regularmente. Las remuneraciones correspondientes a puestos con funciones de supervisión y/o técnicas deben revisarse seis (6) meses después del ingreso, y las correspondientes a puestos sin funciones de supervisión deben revisarse tres (3) meses después del ingreso y de allí en adelante, ambas, en ocasión de la preparación del presupuesto anual de la Provincia.

Si el desempeño de cualquier empleado no fuese completamente satisfactorio, sus aumentos de sueldo deberán postergarse más allá de los períodos normales de revisión. En otros casos puede ser conveniente abreviar estos intervalos, por ejemplo:

- Cuando la remuneración es demasiado baja, teniendo en cuenta el desempeño y el tiempo de actuación en su puesto.
- Cuando un empleado ha demostrado en su trabajo un progreso inusitadamente rápido.

Estas excepciones deben recomendarse cuando, a juicio del supervisor, sea conveniente o necesario hacerlas. A tal efecto, el supervisor debe completar un formulario de evaluación del desempeño del



empleado. Los motivos de las excepciones deben indicarse detalladamente al fundamentar la solicitud de cambio de remuneración.

### 3. Proporción de los aumentos

Estimamos conveniente que la Dirección General de Administración de Personal prepare una guía que servirá para ayudar a los Responsables de las Reparticiones a determinar la proporción del aumento anual de remuneraciones.

A tal efecto y solo a título de ejemplo, insertamos el siguiente: modelo:

"Los aumentos deberán ser normalmente del orden del .....% al .....%.

de la remuneración del empleado antes del aumento. La proporción del aumento normal deberá determinarse con arreglo al siguiente criterio:

- a) .... % a ....% calculado sobre el mínimo del rango en que está incluido el puesto, para reconocer un desempeño mejorado o satisfactorio en forma prolongada a lo largo del período de revista.
- b) .... % a ....% calculado sobre el mínimo del rango en que está incluido el puesto para reconocer un desempeño muy bueno.
- c) .... % a ....% calculado sobre el mínimo del rango en que está incluido el puesto, se reserva para un desempeño claramente destacado cumplido sostenidamente durante todo el período.

Cuando resulte necesario otorgar aumentos por promoción, éstos no podrán superar el ....% del mínimo del rango en que está incluido el puesto antes de hacer efectiva la promoción".

Aclaración: La Dirección General de Administración de Personal deberá fijar los porcentajes de incremento a aplicar en cada caso en base a las necesidades y posibilidades de la Provincia.

4. Remuneraciones por debajo del mínimo de la escala

Si como resultado de la adopción de la estructura de remuneraciones un empleado se encuentra por debajo del mínimo de la escala que corresponda al grado en que está incluido el puesto, los aumentos deben acelerarse de suerte que tal remuneración no quede contínuamente rezagada, sino que en un período relativamente breve alcance por lo menos el mínimo de dicha escala.

A continuación insertamos un ejemplo que puede servir como guía para casos como el señalado. Aclaremos que los porcentajes que se indican deben considerarse sólo a título de ejemplo. La Administración Provincial deberá fijar los porcentajes y lapsos que considere más adecuados a sus necesidades y posibilidades económicas.

- a) Menos del 5% por debajo del mínimo de la escala: no se concederán aumentos inmediatos de sueldos por esa única razón.

Se ajustará en la primera revisión normal.

- b) 5% al 15% por debajo del mínimo de la escala: deberán ajustarse los sueldos al mínimo en el plazo de dieciocho meses.
- c) 15% o más por debajo del mínimo: deberán ajustarse los sueldos al mínimo mediante una serie de aumentos. Cada aumento deberá representar aproximadamente del  $7\frac{1}{2}\%$  al 15% del sueldo en el momento del aumento, y se otorgará con una frecuencia no inferior a intervalos de (6) seis meses. El ajuste al mínimo no debe exceder un período de dos años.

5. Remuneraciones en el máximo de la escala o mayores

Todo aumento de sueldo para un empleado cuya remuneración está en el tope de la escala, o sobre éste y por lo tanto signifique exceder el máximo de la misma, deberá ser revisado por la Dirección General de Administración de Personal y aprobado por el Poder Ejecutivo. Normalmente no se otorgarán aumentos de este tipo, pero de ser necesario otorgarlos, deberán estar condicionados a la mayor capacitación que el empleado haya adquirido y que lo convierta en un elemento potencialmente apto para posiciones de mayor importancia. Es importante remarcar que aumentos de este tipo constituyen una excepción y solo serán otorgados cuando la Repartición que lo proponga demuestre fehacientemente la necesidad de su concesión. Al efecto elevará la solicitud respectiva a la Dirección

General de Administración de Personal explicando las causas que la justifican. Esta estudiará cada caso en particular y elevará sus conclusiones al Poder Ejecutivo para que éste adopte una decisión al respecto.

## 6. Transferencias - Promociones

### - Acción salarial en el momento de la transferencia

Si un empleado es transferido a un puesto clasificado en una escala de remuneración más elevada (ascenso), debe rá recibir normalmente un aumento proporcional a los re querimientos del nuevo cargo. En ciertos casos, podría convenir demorar este aumento hasta después que el empleado haya demostrado su capacidad para desempeñar sus nuevas funciones.

Si en cambio, la transferencia se realiza a un puesto clasi ficado en una escala de remuneraciones igual, el empleado no debería recibir normalmente aumento alguno salvo que lo justifiquen consideraciones al margen del cambio de tra bajo: (por ejemplo: una revisión normal de méritos).

Si la remuneración es inferior al mínimo de la escala que corresponde al nuevo trabajo, deberá normalmente ser lle vado al mínimo en el momento del traslado salvo que:

a) El importe del aumento necesario para llevar la remu

neración del empleado al mínimo de la nueva escala re presente más que un aumento normal. En ese caso, el ajuste al mínimo se efectuará mediante una serie de au mentos, en la misma forma que se sugiere en 4).

- b) Empleados trasladados a prueba al nuevo puesto con la condición de volver a su anterior trabajo en caso de fracasar.

#### Tiempo y Revisiones después del traslado

La oportunidad de las revisiones de remuneraciones después de una transferencia está subordinada al desempeño del empleado y a la posición de su remuneración dentro de la esca la de nuevo trabajo. Para los casos en que el aumento de remuneración se hubiese otorgado en el momento del traslado se sugieren los siguientes planes de revisión:

- a) Si la remuneración después del cambio está en el míni mo de la nueva escala, la revisión debe seguir la misma frecuencia que en el caso de empleados ingresantes. Si la remuneración es superior al mínimo de la escala, las revisiones se harán normalmente.
- b) En el caso de no haberse otorgado aumento en el momen to de la transferencia, la primera revisión puede progra marse en cualquier momento antes de los períodos de re

visión normales, pero no antes de transcurridos 3 meses del traslado.

7. Aprobación de Remuneraciones

Para asegurar el correcto cumplimiento de las prácticas sobre remuneraciones y el mantenimiento de su coherencia, es conveniente recordar que la responsabilidad por la aprobación de los ajustes que se propongan es en todos los casos privativa del Poder Ejecutivo.

Por lo tanto, la Dirección General de Administración de Personal y los Responsables de las Reparticiones harán las recomendaciones de ajustes de remuneraciones y/o remuneraciones para ingresantes para todos los puestos subordinados a su autoridad.

Será imprescindible una justificación especial por parte de las Reparticiones, toda vez que éstas soliciten aumentos encuadrados en los siguientes casos:

a) Aumentos superiores a lo normal

Cuando se proponga un aumento anual superior al ....% establecido como tope.

b) Aumentos superiores al punto medio del rango de remuneraciones respectivo y que se otorgan con un intervalo más corto que el previsto

Cuando se proponga un incremento antes de transcurrido un año de concedido el último aumento de sueldo y la nueva mo-

dificación propuesta lleve el sueldo a un punto superior al me  
dio de la escala.

c) Sueldos superiores al máximo de la escala

Cuando el sueldo que se proponga esté por encima del máxi-  
mo de la escala.

Es importante señalar que normalmente no se otorgarán au-  
mentos de este tipo, que solo deberán ser considerados por  
vía de excepción y en casos en que las necesidades y el in-  
terés de la Provincia así lo exijan.