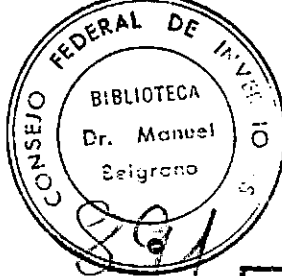


CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES



24959

CATALOGADO

ANTEPROYECTO DEL SISTEMA
DE CALIFICACION DE PERSONAL

PROVINCIA DE MENDOZA

Departamento de Organización y Administración Pública

1980

N. 311

N. 311.3

G. 250

Mendoza

I N D I C E

. Calificación de Personal	Pág. 1 a 3
- Introducción	
- Características generales	
. Principales objetivos de la calificación	" 3 a 5
. Diseño del formulario de calificación	" 6 y 7
. Características del sistema adoptado para la Administración Pública de Mendoza	" 9 a 13
. Anexos	" 14
- Manual de Normas y Procedimientos de calificación	" 15 a 25
- Formulario para calificación	" 26 a 29
- Puntajes discriminados por agrupamiento ocupacional	" 30 a 34
- Programa de capacitación para califica <u>d</u> ores	" 35

CALIFICACION DE PERSONAL

Ninguna organización puede eludir el calificar a sus integrantes, pues su éxito depende de que éstos cumplan sus trabajos de acuerdo a las normas establecidas, lo cual implica juzgar aquellas cualidades que influyen en la ejecución de los mismos.

Siempre existe algún juicio de los supervisores con respecto de los méritos del personal a sus órdenes, puesto que forzosamente tienen que apreciar si hizo bien o mal su trabajo y, en consecuencia si aplica debidamente sus aptitudes y esfuerzo, de modo que sea acreedor al mérito correspondiente por parte de la organización.

Por otra parte, se establece en forma natural un criterio comparativo, puesto que se afirma que un empleado es más eficiente que otro, o que manifiesta mayor iniciativa, responsabilidad, etc. Pero, en las organizaciones donde esta apreciación se realiza de una manera empírica, la calificación del personal se funda exclusivamente en apreciaciones subjetivas, y consiste en un análisis global, indiferenciado e impreciso, del conjunto de las cualidades que requiere un empleado para hacer un buen trabajo.

La técnica de calificación

Para evitar, en cuanto sea posible, los inconvenientes de una apreciación puramente subjetiva, la calificación técnica de méritos se provee de todos aquellos medios que permitan valorizar separadamente, para un período preciso y con la mayor objetividad y facilidad posibles, el desarrollo de aquellas cualidades del empleado que influyen en su trabajo.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

La calificación del desempeño constituye, pues, una valorización separada de cada una de las características, consideradas importantes para la organización, con lo que se elimina la apreciación conjunta, y, por lo mismo, vaga e imprecisa. Un empleado puede ser excepcional respecto de alguna cualidad y mediano y hasta deficiente en relación a otras.

La recopilación de informaciones relativas a la capacidad de trabajo, conocimiento del trabajo, capacidad de asimilación, iniciativa, integración grupal, etc. orientan también el juicio de quien califica y constituyen bases objetivas que son aprovechadas técnicamente en la calificación del desempeño laboral.

En esta técnica se considera además exclusivamente un período de tiempo fijo y el resultado del juicio que con ella se forma, se consigna por escrito, de modo que podemos tener el registro de la eficiencia del empleado.

La calificación del desempeño se refiere únicamente a una persona concreta y determinada, contrariamente a lo que sucede con el análisis de los puestos de trabajo, que analiza, describe y compara impersonalmente los puestos de trabajo de una organización.

Sólo se ocupa de aquellas cualidades que influyen directamente en la ejecución del trabajo, por lo que quedan fuera de su órbita todas las que no cumplen esta condición.

La revisión sistemática de las calificaciones por los superiores de quienes las formulan, ayuda a evitar que los supervisores calificadores incurran en errores o en favoritismos al juzgar a sus subordinados.

Por último, la técnica de calificación busca hacer ésta fácil y rápida, concentrando los problemas técnicos en quien establece el sistema y dando la máxima facilidad a quienes van a aplicarlo.

A pesar de todos los medios de que se vale la calificación técnica, no pueden eliminarse totalmente los riesgos inherentes a toda apreciación subjetiva, ya que ésta no se suprime, ni puede suprimirse. Pero el conjunto sistemático de los medios en que se apoya, reduce considerablemente las deficiencias y fallas que pueden tener el juicio humano al calificar.

Principales objetivos de la calificación

1.- Orientación para la organización

La calificación de personal es algo así como un avalúo del capital humano que, no obstante ser más valioso que el financiero, no siempre se aprovecha debidamente pues, siendo por su propia naturaleza difícil de valorizar, fácilmente pasa desapercibido para la organización y aún para su cuerpo de supervisores.

Una calificación de desempeño realizada técnicamente permite conocer en el momento necesario a quienes debe darse preferencia en los ascensos, a quienes rechazarse fundamentada en los períodos de prueba, que empleados pueden elegirse para que ocupen puestos de mayor responsabilidad, que cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, etc.

2.- Orientación para el supervisor

El supervisor que califica empíricamente a sus subordinados tiene sólo una idea vaga y global de sus cualidades y se expone a come-

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

ter errores por falta de tiempo y sistema para formarse un criterio fundado respecto de cada uno de ellos. Como está en contacto diario y estrecho con sus subordinados, está expuesto a que, aún inconscientemente, se desarrolle en él simpatía para con unos y animadversión para con otros, lo cual entorpecerá su criterio para calificarlos.

La calificación técnica del desempeño reduce estos peligros y consigue mejores relaciones del supervisor con sus supervisados. Le ayuda, además, a dar su opinión en los casos de promociones, transferencias, etc., en los que casi siempre se pide su parecer. Lo ayuda, además a juzgar analíticamente a su personal, con lo que tiene que mejorar su labor de supervisión.

3.- Orientación del empleado

Muchos autores consideran como uno de los beneficios más apreciables de la calificación técnica, el hecho de permitirle al empleado conocer periódicamente la opinión que tiene su supervisor sobre su desempeño laboral, si se encuentra en un nivel deseable de eficiencia o si el mismo debe mejorarse.

El empleado puede entonces corregirse, perfeccionarse, evitar sanciones y quizá su exclusión de la organización y, desde el punto de vista disciplinario, cuando tenga que aplicarse alguna sanción al empleado por deficiencias en su trabajo, éste no podrá alegar desconocimiento de su situación frente a la organización, porque periódicamente se le ha estado informando sobre su comportamiento en la misma.

El empleado cuyo desempeño es calificado, necesariamente se esmerará, porque sabe que se le observa y califica, que su esfuerzo no pasa desapercibido y que la organización toma interés por su trabajo.

Qué debe calificarse

Las cualidades que influyen en la realización de un trabajo se conocen técnicamente con el nombre de características o factores y pueden clasificarse en dos grandes grupos:

- objetivos
- subjetivos

Las primeras admiten una cuantificación directa, comprobable por medio de los registros o estadísticas llevados en la empresa, por ej.: puntualidad, asistencia, cantidad de trabajo, etc.

Las segundas son aquellas que no admiten una cuantificación directa y precisa, sino exclusivamente una apreciación subjetiva que sólo en forma indirecta puede medirse o ponderarse y, don de mando, sentido de responsabilidad, etc.

Algunas características serán objetivas o subjetivas, de acuerdo con los datos estadísticos que se lleven en la organización.

Un principio básico de la calificación técnica, consiste en procurar que el mayor número de características sean objetivas y para ello, adoptar, hasta donde sea posible, sistemas estadísticos sobre cantidad de trabajo, ausentismo, etc.

La cantidad de características adoptadas en la mayoría de los planes de calificación en vigencia, varía entre cinco y quince. Lo más frecuente es utilizar siete u ocho.

Diseño del Formulario de Calificación

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

En un sistema de calificación, los aspectos técnicos son resueltos de antemano sea por la unidad de personal de la organización o por especialistas ajenos a la misma o por una colaboración estrecha entre ambos, y como resultado de ello, se diseñan formularios que hacen fácil y rápido al supervisor realizar la calificación.

El primer paso para diseñarlos es clasificar al personal de la organización en grupos ocupacionales de acuerdo a las cualidades comunes que los trabajos tienen entre sí y que, en conjunto, los diferencian de otros que se realizan en la misma organización.

Lo más frecuente en la Administración Pública es adoptar la siguiente distribución:

- Agrupamiento administrativo
- Agrupamiento técnico
- Agrupamiento profesional
- Agrupamiento mantenimiento y producción
- Agrupamiento servicios generales

Para cada grupo de los que se determinen deben seleccionarse las características adecuadas, o bien, pueden emplearse las mismas características, otorgándoles diferente ponderación.

En el caso de la Administración Pública de Mendoza se han realizado las siguientes agrupaciones a los efectos de la calificación:

- 1 Agrupamiento administrativo
- 2 Agrupamiento técnico y profesional
- 3 Agrupamiento maestranza, producción y servicios generales
- 4 Agrupamiento personal de supervisión

El supervisor como calificador

La función de evaluar el comportamiento de sus subordinados constituye una de las actividades que caracterizan la función supervisión.

Dado que, independientemente de lo objetivo que pueda haber sido diseñado un sistema de calificación, tanto los calificadores como los calificados son personas, y es particularmente difícil evitar cierta dosis de subjetividad, por lo tanto es imprescindible tomar de-
bida cuenta de esta circunstancia y actuar con el propósito de revertirla. Una manera de hacerlo es mediante la capacitación del supervisor en su actividad como calificador. Conocer nuestras tendencias (permissivo, restrictivo, etc.) si bien no contribuye de por sí a modificarlas, en cambio nos permite estar de guardia para evitarlas o para corregir sus efectos.

Frecuencia de las calificaciones

La gran mayoría de los planes actualmente en vigen
cia son anuales y en una fecha fija cada año.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

CALIFICACION DE PERSONAL
CARACTERISTICAS DEL SISTEMA
DE CALIFICACION ADOPTADO
PARA LA
ADMINISTRACION PUBLICA
DE MERIENDA

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

1.- CARACTERISTICAS PRINCIPALES

- 2.1.- Se trata de un método que debe aplicarse con sujeción a normas y criterios previamente establecidos.
- 2.2.- Consiste en medir el desempeño laboral durante un período de tiempo determinado.
- 2.3.- La estimación no es global, sino relativa a las condiciones puestas de manifiesto en el trabajo actual.

2.- OBJETIVOS

En términos generales pueden alcanzarse los siguientes objetivos:

- 2.1.- Comprobar la validez de las pruebas de selección utilizadas para el procedimiento de ingreso del personal.
- 2.2.- Detectar las necesidades de adiestramiento de cada agente en particular y de cada jurisdicción en general, para su utilización por el sector encargado de la capacitación del personal.
- 2.3.- Estimular el incremento del rendimiento laboral del personal al saber que su actuación es observada, analizada y valorada por sus supervisores.
- 2.4.- Poder redistribuir al personal de acuerdo a sus conocimientos y capacidad demostrada.
- 2.5.- Facilitar la promoción de los mejores, al conocer cuales son y para que lo son.
- 2.6.- Mejorar las relaciones jerárquicas si la valoración que se efectúa es correcta y se realiza en forma conveniente.

3.- REQUISITOS QUE DEBE SATISFACER UN SISTEMA DE CALIFICACION

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

- 3.1.- Que sea diseñado en base a los requerimientos y necesidades de la organización en la que van a aplicarse.
- 3.2.- Que los criterios de calificación:
 - Sean poco numerosos.
 - Sean comprensibles para todo el mundo.
 - Se refieran al comportamiento laboral del empleado y no a su personalidad.
 - Se relacionen con tipos de conducta susceptibles de ser mejorados por el interesado mediante la adquisición de mayores conocimientos, experiencias, dedicación, etc.
- 3.3.- Que la escala de apreciación favorezca una cierta dispersión de las estimaciones, a partir de la media (Término Medio).
- 3.4.- Que la objetividad de las apreciaciones venga garantizada en gran medida mediante:
 - Una capacitación previa a los supervisores calificadoros, tendiente a dotarlos progresivamente de un "Lenguaje común".
 - La confrontación de los juicios emitidos acerca del mismo individuo por varios supervisores (instancias calificadoras).
 - El control permanente de la administración del Sistema de Calificación por un organismo coordinador (Unidad Sectorial y Central del Sistema de Administración de Personal).
 - Que los supervisores acepten el Sistema de calificaciones elaborado y adopten en relación a su personal una actitud positiva en relación a su vigencia y empleo como parte de la implantación de una carrera administrativa basada en la idoneidad y el desarrollo personal de sus subordinados.
 - Que el personal sea informado de manera amplia y precisa acerca del sentido y alcance del método de valoración y lo apoyen.
 - Que la calificación del desempeño sea periódica y siempre en las mismas fechas.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

- Que los calificados sean formalmente notificados de los resultados y tengan la oportunidad de dejar constancia de su opinión acerca del resultado de la calificación.

4.- ELEMENTOS BASICOS DEL SISTEMA DE CALIFICACIONES

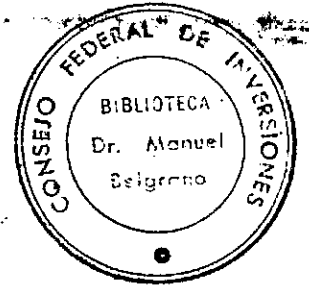
4.1.- Elementos Instrumentales:

4.1.1.- Procedimiento

- 4.1.1.1.- Enunciación de los objetivos que persigue el sistema y su difusión en la organización.
- 4.1.1.2.- Elección del sistema de calificación a utilizarse.
- 4.1.1.3.- Diseño del material a utilizarse (formularios, instructivos).
- 4.1.1.4.- Capacitación de los calificadores.
- 4.1.1.5.- Calificación del personal.
- 4.1.1.6.- Comunicación de los resultados.
- 4.1.1.7.- Elaboración de un plan de acción para mejorar el desempeño.
- 4.1.1.8.- Seguimiento del plan de acción elaborado.
- 4.1.1.9.- Control estadístico de los resultados de la evaluación.

4.2.- Manual:

El manual de normas y procedimientos de calificación es un cuerpo sistemático que describe las funciones que deberán cumplir los calificadores para llevar a cabo su cometido y la unidad de personal para controlarlo.



4.3.- Ficha de Trabajo:

Formulario de calificación, en el cual se vuelcan los resultados analíticos de la calificación y la notificación y opinión del calificado con respecto a los resultados.

4.4.- Plan de Acción:

Formulario en el cual se vuelcan las acciones que tanto calificado como calificador deben realizar, para producir la mejora del desempeño esperada.

El mismo documento puede servir para controlar que las acciones proyectadas se cumplan. (No se ha considerado conveniente su diseño hasta no haber aplicado el sistema y apreciado los resultados).

5.- CONDICIONANTES DE LA UTILIZACION DE SISTEMAS DE CALIFICACION DE PERSONAL EN LA ADMINISTRACION PUBLICA

- Cantidad de personas involucradas y el costo que implica el proceso de calificación.
- Falta de experiencia del primer nivel de supervisión para calificar el desempeño de sus subordinados.
- Experiencias de calificación anteriores fallidas en su realización, en sus objetivos y propósitos, etc.

El primer argumento (número y costo) es generalmente sobrevalorado y no toma en cuenta los efectos beneficiosos que produce sobre calificado y calificador un sistema racional de evaluación de desempeño.

Todo esto rechina en beneficio de la organización.

El segundo argumento, puede rebatirse mediante un buen programa de entreñamiento a los supervisores-calificadores, la elaboración de un sistema sencillo y claro y el decidido apoyo del más alto nivel de la organización al sistema y sus objetivos.

Al tercer argumento se contesta investigando las causas de tentativas

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

anteriores fallidas tanto en relación al sistema como a las condiciones en las que fue elaborado y aplicado, el período durante el cual se mantuvo en vigencia y los controles a los que fue sometido.

A N E X O S

- N° 1 MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE CALIFICACION
- N° 2 FORMULARIO
- N° 3 PUNTAJES DISCRIMINADOS POR AGRUPAMIENTO OCUPACIONAL
FACTORES 1 y 2
- N° 4 PUNTAJES DISCRIMINADOS POR AGRUPAMIENTO OCUPACIONAL
FACTORES 3 y 4
- N° 5 PUNTAJES DISCRIMINADOS POR AGRUPAMIENTO OCUPACIONAL
FACTORES 5 y 6

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

DE CALIFICACION

INTRODUCCION

El presente Manual tiene por finalidad permitir a los calificadores y calificados, interpretar correctamente los objetivos que persigue la Calificación de Personal, determina el procedimiento a seguir y, al divulgar pautas y conceptos relativos a la función de calificación del desempeño laboral, hacer más objetivo y homogéneo el criterio de los calificadores, para lograr un accionar más justo en su cometido.

Un sistema de calificación de personal, adecuadamente implementado y admitido con criterio técnico tiende a obtener mayor eficiencia al reconocerla y compensarla.

Los aspectos que se señalan a continuación, son algunos de los que ponen en evidencia las ventajas que proporciona la aplicación del sistema de calificación:

- ascensos: ayuda a detectar los agentes más adecuados para ser promovidos a puestos de mayor complejidad o de supervisión.
- traslados: permite realizar un estudio analítico de las aptitudes y deficiencias de cada uno de los empleados, de manera que se le pueda dar una ubicación acorde a sus características.
- remuneraciones: puede dársele efecto directo sobre las remuneraciones, ya que el puntaje puede convertirse en un adicional por Mérito.
- adiestramiento: la aplicación del sistema, permitirá conocer cuales son las deficiencias en el desempeño laboral que pueden ser superados mediante el adiestramiento necesario.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

- Disciplina: puede usarse como parte del expediente disciplinario del empleado.

Aunque a veces, la calificación de personal, simplemente integra el legajo personal del agente, formando parte de su historial, por no tener otra utilidad inmediata, sirve sin embargo como registro de reserva para el futuro, ya que su sola existencia, incide en el acrecentamiento de la moral de la organización.

La calificación del personal es un procedimiento sistemático y periódico de comparación entre el desempeño laboral de una persona y la pauta de eficiencia elegida por la organización en la que se desempeña.

El esquema de calificación del desempeño laboral debe contemplar y reflejar las tres dimensiones humanas de toda organización:

- Individuo
- Grupo
- Cultura organizacional (costumbres, valores, etc.)

La calificación del desempeño laboral constituye uno de los aspectos de la moderna administración de personal y se encuentra estrechamente relacionada con otras técnicas tales como:

- Selección de personal
- Capacitación
- Análisis y descripción de puestos
- Comunicaciones con el personal
- Programación de la carrera del personal en la organización

Considerarla de este modo, amplía considerablemente el enfoque tradicional y posibilita una visión macroorganizativa y el encadenamiento funcional con las técnicas de la administración de Personal.

6.- ADMINISTRACION DE UN SISTEMA DE CALIFICACION DE PERSONAL

Para lograr que un sistema de calificación de personal se implante en una organización con perspectivas de éxito, es necesario que los elementos instrumentales tales como: Objetivos, Procedimientos, Formularios, Instructivos, Difusión Previa y Posterior a su Aplicación, Evaluación de Resultados y su Utilización a Nivel Individual y Organizacional, sean enunciados en forma sencilla y comprensible para todos los niveles de la organización.

El presente Manual tiene como propósito hacer conocer a calificadores y calificados los elementos instrumentales señalados precedentemente con el propósito de aportar elementos de juicio que propendan a la efectividad del sistema.

Por otra parte, al divulgar pautas generales de calificación y señalar los condicionamientos psicológicos que le son propios por tratarse de una acción ejercida por personas sobre personas, y como tal, susceptible de caer en subjetivismos, permiten mantener bajo control esos aspectos de manera que no distorsionen la objetividad de la apreciación o que la distorsión del sistema de calificación propuesto, pueda ser detectada y corregida por los organismos correspondientes.

7.- OBJETIVOS

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

- 7.1.- Evaluar el desempeño laboral individual, en la tarea común.
- 7.2.- Analizar, replantear o corregir un comportamiento laboral no deseado por la organización.
- 7.3.- Planear la acción a desarrollar, para producir el mejoramiento esperado en el desempeño laboral del calificado.
- 7.4.- Dar al calificado información precisa sobre como ve su desempeño su supervisor.
- 7.5.- Ampliar la experiencia del calificador al permitirle tratar con su subordinado los aspectos a mejorar y comprometerse con él a conseguir esa mejora.
- 7.6.- Controlar sistemáticamente la eficiencia de los métodos existentes para la selección, promoción y capacitación del personal.
- 7.7.- Actuar como un medio eficiente de comunicación entre el personal y el nivel directivo, cooperando en la consolidación de los grupos y en el espíritu de pertenencia a la organización.

La calificación del desempeño, diseñada sobre bases serias y aplicada con conciencia profesional, es una herramienta que ayuda a desarrollar a los miembros de una organización, cualquiera sea el nivel que ocupen en ella, enriqueciéndolos humana y técnicamente.

8.- PROCEDIMIENTO DE CALIFICACION

8.1.- La unidad de personal de la jurisdicción:

- Entregará anualmente y con la debida antelación a las instancias calificadoras los formularios de calificación necesarios de acuerdo a la cantidad y calidad (agrupamiento) de personal bajo su mando.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES.

- Anualmente y simultáneamente o inmediatamente antes de la entrega a que se hace referencia en el párrafo anterior, realizará una acción de refuerzo de la capacitación proporcionada a los calificadores en oportunidad de la aplicación del sistema de calificación por primera vez.
- Con posterioridad al proceso de calificación, procesará los formularios y elaborará la información relativa a las tendencias observadas y las instrucciones para su adecuación a las normas en aquellos casos en que se observen desviaciones a las mismas.

9.- ÁMBITO DE APLICACIÓN

Será calificado todo el personal de planta permanente e interinos comprendidos en el régimen del Escalafón para el personal de la Administración Pública Provincial (Decreto Ley N°561/73), y Directores de Reparticiones que acrediten como mínimo seis (6) meses de desempeño en el período de calificación que se fija.

10.- PERIODO DE CALIFICACIÓN

La calificación será anual y comprenderá desde el 1° de noviembre de un año, al 31 de octubre del año siguiente.

11.- CALIFICADORES

- 11.1.- La calificación se hará a través de tres instancias, partiendo del superior inmediato, continuando con el Jefe inmediato superior del primer calificador y, como tercera instancia el jefe de la repartición.
- 11.2.- Cuando no existan en la línea jerárquica sobre el calificado tres niveles, el inmediato superior, actuará como primera y segunda instancia.
- 11.3.- El calificador de 1° instancia será calificado por el de 2° instancia y éste por el de 3° instancia, una vez que hayan entregado las calificaciones de su personal subordinado y su proceder deberá ser meritulado en la calificación que reciban.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

12.- PERSONAL A CALIFICAR

12.1.- Será calificado todo el personal de planta permanente e interinos que acredite como mínimo seis (6) meses de desempeño laboral durante el período de calificación establecido precedentemente.

12.2.- En el caso de personal recién ingresado, éste será calificado quince (15) días antes de cumplir los seis (6) meses de ingreso a la repartición, para su confirmación o no en el cargo.

13.- CALIFICACION FINAL

La calificación definitiva será la que surja del Promedio de los puntajes parciales otorgados por cada uno de los calificadores.

En el caso de existir sanciones disciplinarias, se deducirán puntos de acuerdo a las instrucciones que figuran en el extracto de calificaciones.

El máximo posible a obtener por cada agente será de cien (100) puntos.

14.- APELACION

La calificación podrá ser recusada conforme a lo dispuesto por la Ley N° 3909 de Procedimiento Administrativo.

15.- CONSIDERACIONES GENERALES PARA LA OBTENCION DE CALIFICACIONES OBJETIVAS

15.1.- Instrucciones para Calificadores:

Los calificadores de primera instancia son quienes están en mejores condiciones para emitir un juicio más ajustado sobre el desempeño laboral de sus subordinados, ya que deben supervisar a diario su desempeño.

Los calificadores de segunda y tercera instancia, en especial, estos últimos, cuyo contacto personal con el calificado es menos frecuente y su conocimiento menos profundo, deben centrar su atención más en el criterio de evaluación empleado por la primera instancia, que en el puntaje que el agente recibió en cada factor, tratando de corregir las tendencias a sobrevalorar o a subestimar de algunos calificadores.

15.2.- Dado que la calificación es un proceso delicado porque afecta el concepto laboral de los agentes, un intercambio de ideas y opiniones entre los calificadores de las tres instancias puede darle mayores garantías de objetividad y precisión.

16.- DEFECTOS MAS COMUNES DE LOS CALIFICADORES

A continuación se enumeran una lista de defectos de evaluación a fin de que los calificadores no incurran en ellos:

1.- Defecto de Hilo:

La impresión favorable o desfavorable que el calificador tiene del agente se refleja en la asignación de puntaje a cada uno de los factores.

2.- Defecto de Compasión:

La evaluación del calificador está influida por la compasión hacia un empleado desafortunado o enfermo.

3.- Defecto de Prestigio:

La objetividad se ve influenciada al tener que calificar a personas con mucho prestigio en un grupo, o a empleados muy antiguos o de alta jerarquía.

4.- Defecto por Simpatía o Prejuicio:

Cuando la observación del empleado se ve influida por su amistad con el supervisor, por su aspecto físico, antecedentes, etc.

5.- Defecto de Provección:

Es la tendencia a valorar a los demás conforme a nuestro modo particular de ser. Por ejemplo un calificador "hiperactivo" considera ineficiente a un empleado sereno o metódico.

6.- Defecto de Localización:

El calificador no se encuentra en contacto directo con su subordinado y raras veces tiene oportunidad de observarlo.

En estos casos debe procurarse la ocasión de contacto y control a lo largo del año.

7.- Defecto por Tendencia Valorativa:

Hay quienes se inclinan por calificaciones muy altas, otros por muy bajas y otros por calificaciones intermedias, asignando en todos los casos los valores centrales de las escalas.

8.- Defecto de Recomendación

La evaluación se hace con el fin de lograr un aumento de sueldo o promoción de un empleado.

9.- Defectos de Tipos Predeterminados:

Tendencia a encasillar a las personas en modelos conformados en nuestra mente, que pre-determinan la presencia de ciertas cualidades.

10.- Defecto de Rutina:

Es la tendencia a no innovar o a dejarse influir por calificaciones anteriores.

11.- Defecto de Sombra:

Quando se teme calificar muy alto a quien lo merece por temor a la competencia.

12.- Defecto por Temor a la Constancia Escrita:

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

El calificador tiene señalar por escrito algunos elementos negativos para no perjudicar el leqajo de su empleado o para evitar consecuencias futuras.

Cada calificador debe tomar plena conciencia que la calificación del desempeño laboral, debe reflejar las condiciones y disposición del calificado para el cumplimiento de la función asignada y no debe ser influenciada favorable o desfavorablemente por sentimientos personales.

FOIA DE CALIFICACIONES

GOBIERNO DE MENDOZA

FOJA DE CALIFICACIONES

PERSONAL DE SUPERVISION

MINISTERIO:.....

REPARTICION:.....

DATOS DE IDENTIFICACION DEL AGENTE

APELLIDO:..... NOMBRE:.....

LE/LC/DNI/CI:..... LEGAJO:.....

AGRUPAMIENTO:..... TRAMO:..... SUBTRAMO:.....

CARGO:..... CLASE:.....

PERIODO:...../...../.....al...../...../.....

ANTECEDENTES PARA INFORMACION DEL CALIFICADOR
(A Llenar por la oficina de Personal)

• ANTIGÜEDAD AÑOS MESES

• CALIFICACION ANTERIOR PUNTOS

• ASISTENCIA

• FALTAS JUSTIFICADAS		TOTAL <input type="text"/>	MESES	DIAS
• LICENCIAS			
• TRATAMIENTO DE SALUD			
• MATERNIDAD			
• RAZONES PARTICULARES			
• ESTUDIO			
• SERVICIO MILITAR			
• SIN GOCE DE SUELDO			
• OTRAS			

• FALTAS INJUSTIFICADAS TOTAL

• PUNTUALIDAD (TARDANZAS)

• JUSTIFICADAS

• INJUSTIFICADAS

• SANCIONES

• LLAMADOS DE ATENCION

• APERCIBIMIENTOS

• SUSPENSIONES

• EMBARGOS

• SOLICITANTE

• GARANTE

• DISTINCIONES FELICITACIONES SI NO

• OBSERVACIONES
.....
.....

FIRMA JEFE UNIDAD DE PERSONAL



GOBIERNO DE MENDOZA

SECRETARIA DE PLANEAMIENTO
Y COORDINACION

INSTRUCCIONES

A) GENERALES

1. La evaluación debe basarse en el desempeño de todo el período de calificación y no en observaciones aisladas. El registro permanente del mismo facilita tener elementos de juicio objetivos en el momento de calificar.
2. Debe evaluarse el desempeño de acuerdo a la conducta y rendimientos típicos y no sobre circunstancias excepcionales / (poco frecuentes), tomándose como base los hechos y no las opiniones.
3. La evaluación de cada factor debe realizarse en forma independiente y aislada tratando de que el puntaje otorgado a cada uno no influya en el puntaje a otorgar a los siguientes.
4. Se debe analizar cuidadosamente la definición de cada factor y de todos y cada uno de los grados en que se han dividido cada uno de ellos.
5. Debe evitarse la tendencia a evaluar empleando, en forma general, calificaciones altas o bajas o promedio ya que ello redundaría en perjuicio de las aptitudes de los empleados.

B) PARTICULARES

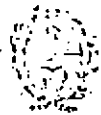
1. PROCEDIMIENTO DE CALIFICACION

Existirán tres instancias:

PRIMERA INSTANCIA: Jefe superior inmediato del agente calificará rodeando con un círculo el puntaje parcial asignado a cada factor, trasladándolo a continuación al casillero correspondiente. Ej: (X)

SEGUNDA INSTANCIA: Jefe inmediato superior del primer calificador rodeando con un cuadrado el puntaje parcial asignado a cada factor, trasladando a continuación al casillero correspondiente. Ej: [X]

TERCERA INSTANCIA: Jefe de la repartición, cruzando el puntaje parcial asignado a cada factor con un tilde, trasladándolo a continuación al casillero correspondiente. Ej: X



GOBIERNO DE MENDOZA

SECRETARIA DE PLANEAMIENTO
Y COORDINACION

2. CALIFICACION FINAL

- 2.1. Se utilizará la hoja correspondiente a "Extracto de Calificaciones" en la que se volcará el puntaje obtenido en cada una de las instancias;
- 2.2. Al puntaje total otorgado por la tercera instancia se le deducirán puntos por Sanciones Disciplinarias, si existieran, de acuerdo a la escala de reducción que allí figura;
- 2.3. El resultado obtenido corresponderá a la calificación final o definitiva del agente para el período calificado;

3. NOTIFICACION

- 3.1. Una vez asentada la nota final, el Jefe de la repartición remitirá los formularios de calificación de su personal a la Oficina de personal quien notificará de inmediato al agente/s la calificación obtenida a través de la firma del mismo en el lugar especificado en el formulario.
- 3.2. Oficina de Personal registrará la nota final en el legajo de cada agente.

I PARA PERSONAL DE SUPERVISION

PUNTO	SUB FACTORES	DESCRIPCION	PUNTO	INSTANCIAS		PUNTO	
				1	2		FIN
1	• CONOCIMIENTO DEL TRABAJO GRADO DE CONOCIMIENTO Y COMPRENSION DE LAS NORMAS, PROCEDIMIENTOS Y TECNICAS ALCANZADO, PARA CUMPLIR LAS TAREAS ASIGNADAS.	NO COMPRENDE NI CONOCE LOS REQUERIMIENTOS DEL CARGO. NO SE PREOCUPA POR ADQUIRIRLOS.	1-2-3	POSEE POCO CONOCIMIENTO DEL TRABAJO EXCERCIENDO EL CARGO. NO NECESITA INSTRUCCIONES ESPECIALES.	15	CONOCE LA GENERALIDAD DE LOS REQUERIMIENTOS NOB MATIVOS Y TECNICOS DEL CARGO	8-9-10-11
2	• CAPACIDAD DE TRABAJO: ES LA RELACION QUE EXISTE ENTRE LOS SIGUIENTES ELEMENTOS: VELOCIDAD, RITMO DE TRABAJO Y CALIDAD DE LO PRODUCIDO DE ACUERDO A LAS EXIGENCIAS ESTABLECIDAS Y EN RELACION AL TIEMPO Y MEDIOS DISPONIBLES.	LO QUE PRODUCE ES LENTO. SE ATRADESA EN LAS TAREAS. Y PUEDE ATENDER MALA CALIDAD DE VARIOS TRABAJOS SIMULTANEAMENTE.	4-5-6-7	CUMPLE CON LO MÍNIMO REQUERIDO. LA SUPERVISION DEBE SER PERMANENTE. YES	3-4	TIENE UN NIVEL EXCEPCIONAL DE PRODUCCION. CASI NO COMETE ERRORES	10
3	• ASIMILACION CAPACIDAD PARA COMPRENDER Y RECEPITAR INSTRUCCIONES Y ENSEÑANZAS A FIN DE EJECUTAR ORDENES Y DIRECTIVAS EN LA FORMA DESEADA, IMPLICA ASIMISMO, LA ADAPTACION A NUEVAS FORMAS DE TRABAJO.	ESCALA CAPACIDAD PARA COMPRENDER NUEVAS FORMAS DE TRABAJO Y ADAPTARSE A LAS MISMAS.	1-2	SU CAPACIDAD DE ASIMILACION ES NORMAL Y SUFICIENTE PARA REALIZAR EL TRABAJO.	5-6-7-8	TIENE CAPACIDAD DE ADAPTACION Y COMPRENSION RA - RETENER INSTRUCCIONES Y ENSEÑANZAS. FORMAS DE TRABAJO.	10
4	• INICIATIVA HABILIDAD PARA ORIGINAR Y DESARROLLAR IDEAS PROPOSITIVAS. EMPUJE EN LA BUSQUEDA DE MEJORES METODOS PARA REALIZAR SUS FUNCIONES.	ORIGINA Y DESARROLLA IDEAS POSITIVAS DE ACUERDO A LO EXIGIDO POR LAS TAREAS.	1-4	TOMA DECISIONES PROPIAS Y RESUELVE SITUACIONES IMPREVISTAS SIN AYUDA.	1-2	REALIZA SOLAMENTE LO INDICADO SIN PROPONER IDEAS ALTAMENTE POSITIVAS Y ORIGINALES.	8-9
5	• INTEGRACION GRUPAL Y COOPERACION CONDICIONES PARA INTERRELACIONARSE CON SUS COMPAÑEROS Y SUPERIORES A FIN DE REALIZAR SUS TAREAS. ESFUERZO DESPLEGADO PARA MANTENER BUENAS RELACIONES. COLABORACION ESPECIFICA Y ESPONTANEA OFRECIDA EN LA UNIDAD DE TRABAJO.	NO COOPERA NI INTEGRAR. ES OBSERVADOR. TRUCCIONISTA Y AISLACIONISTA.	6-7	SU COOPERACION ES SOBRESALIENTE. REALIZA ESFUERZO CONSTANTE EN BIEN DE LA UNIDAD DE TRABAJO.	1-2-3	REALIZA UNA COEFICAZ Y ESPONTANEA.	10
6	• PRESENTACION PERSONAL CORRECCION EN EL VESTIR Y CUIDADO EN LA PERSONA.	DEBE SER OBSERVADO POR SU ASPECTO.	1-2	EN OPORTUNIDADES NO SE PRESENTA CORRECTAMENTE.	2-3	ES DESPREOCUPADO Y SU PRESENTACION ES DESAGRADABLE.	5-5-7

EFICIENCIA

EXTRACTO DE CALIFICACIONES . PERSONAL DE SUPERVISION

FACTORES	INSTANCIAS		
	1a	2a	3a
A . EFICIENCIA			
B . CUMPLIMIENTO			
C . CONDUCCION			
TOTAL PUNTOS			

D - SANCIONES DISCIPLINARIAS	Cantidad	Puntaje de reduccion
APERCIBIMIENTOS		
SUSPENSIONES		
TOTAL PUNTOS		

PUNTAJE A REDUCIR:

• POR CADA APERCIBIMIENTO 2.5 PUNTOS.

• POR CADA SUSPENSION 5 PUNTOS

CALIFICACION FINAL = A + B + C - D

A

B

C

-D

→

=

NOTIFICACION

LUGAR Y FECHA

FIRMA DEL NOTIFICACION

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

PUNTAJES DISCRIMINADOS POR
AGRUPAMIENTO OCUPACIONAL

AGRUPAMIENTOS OCUPACIONALES: PUESTOS ASIGNADOS POR FACTORES

FACTOR: 3 ASIMILACION

Grados Agrupamiento	1	2	3	4	5
Administrativo	1-2-3	4-5-6	7-8-9-10-11-12	13-14	15
Técnico y Profesional	1-2	3-4	5-6-7-8	9	10
Mantenimiento Producción y Servicios Generales	1-2	3-4	5-6-7-8	9	10
Personal de Supervisión	1-2	3-4	5-6-7	8-9	10

FACTOR: 4 INICIATIVA

Grados Agrupamiento	1	2	3	4	5
Administrativo	1-2-3	4-5	6-7	8-9	10
Técnico y Profesional	1-2-3	4-5-6-7	8-9-10-11-12-13	14	15
Mantenimiento Producción y Servicios Generales	1	2-3-4	5-6-7	8-9	10
Personal de Supervisión	1-2-3	4-5	6-7	8-9	10

AGRUPAMIENTOS OCUPACIONALES: PUNTAJES ASIGNADOS POR FACTORES

FACTOR: 1 CAPACIDAD DE TRABAJO

Grados	1	2	3	4	5
Agrupamiento					
Administrativo	1-2-3-4-5	6-7-8-9-10-11-12	13-14-15-16-17-18-19-20-21-22	23-24	25
Técnico y Profesional	1-2-3-4	5-6-7-8-9	10-11-12-13-14-15-16	17-18-19	20
Mantenimiento Producción y Servicios Generales	1-2-3-4-5-6	7-8-9-10-11	12-13-14-15-16-17-18-19-20-21-22	23-24	25
Personal de Supervisión	1-2	3-4	5-6-7-8	9	10

FACTOR: 2 CONOCIMIENTO DEL TRABAJO

Grados	1	2	3	4	5
Agrupamiento					
Administrativo	1-2	3-4-5-6-7	8-9-10-11-12	13-14	15
Técnico y Profesional	1-2-3-4	5-6-7-8-9-10	11-12-13-14-15-16	17-18-19	20
Mantenimiento Producción y Servicios Generales	1-2-3-4	5-6-7-8-9	10-11-12-13-14-15-16-17-18	19	20
Personal de Supervisión	1-2-3	4-5-6-7	8-9-10-11	12-13-14	15

AGRUPAMIENTOS OCUPACIONALES: PUNTAJES ASIGNADOS POR FACTORES

FACTOR: 5 INTEGRACION GRUPAL Y COOPERACION

Grados	1	2	3	4	5
Agrupamiento					
Administrativo	1-2	3-4	5-6-7-	8-9	10
Técnico y Profesional	1-2	3-4	5-6-7	8-9	10
Mantenimiento Producción y Servicios Generales	1-2	3-4-5	6-7	8-9	10
Personal de Supervisión	1-2	3-4	5-6-7	8-9	10

FACTOR: 6 PRESENTACION PERSONAL

Grados	1	2	3	4	5
Agrupamiento					
Administrativo	0	1	2-3	4	5
Técnico y Profesional	0	1	2-3	4	5
Mantenimiento Producción y Servicios Generales	0	1	2-3	4	5
Personal de Supervisión	0	1	2-3	4	5

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

PROGRAMA DE CAPACITACION

PARA CALIFICADORES

PROGRAMA DE CAPACITACION PARA CALIFICADORES

- 1.- La Administración de Personal. Definición. Alcance y Objetivos. 2 hs.
- 2.- Breve reseña de las técnicas de Administración de Personal:
 - Selección
 - Capacitación
 - Descripción de Puestos
 - Calificación 2 hs.
- 3.- El sistema de calificación para el personal de la Administración Pública Provincial:
 - Características principales
 - Objetivos 2 hs.
- 4.- Condicionantes de la utilización del sistema de calificación en la Administración Pública 1 h.
- 5.- Propósitos de la Calificación. Elementos básicos del sistema de calificación.
 - Procedimiento
 - Manual
 - Formularios de Calificación 4 hs.

TRABAJO PRACTICO

Práctica del Manejo del Material 4 hs.

DURACION TOTAL: 1 semana

TOTAL HORAS: 15 horas (3 horas diarias)