



SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL INIA

**ING. AGR. MARIO ALLEGRI
DR. GABRIEL CERIZOLA**

**TEMAS
INSTITUCIONALES
Nº5**



SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL INIA

ING. AGR. MARIO ALLEGRI
DR. GABRIEL CERIZOLA

TEMAS
INSTITUCIONALES
Nº5

**TITULO: SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO
DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL INIA**

TEMAS INSTITUCIONALES N° 5

Editado por la Unidad de Difusión e Información Tecnológica del INIA
Andes 1365, Piso 12. Montevideo - Uruguay.

ISBN: 9974 - 38 - 008 - 1

Quedan reservados todos los derechos de la presente edición. Este libro no se podrá reproducir total o parcialmente sin expreso consentimiento del INIA.

CONTENIDO

| | | |
|--------------|---|----|
| I | Consideraciones generales | 7 |
| I.a | Conceptos básicos | 7 |
| I.b. | Métodos de evaluación | 8 |
| I.c. | Aplicación de los procedimientos de evaluación..... | 10 |
| II | Sistema propuesto | 12 |
| II.a. | Fundamentación | 12 |
| II.b. | Descripción del sistema | 14 |
| II.c. | Instructivo | 19 |
| ◆ | Bibliografía | 39 |

PRESENTACION

Dentro de los principios básicos sobre los que se asienta el INIA y uno de los más arraigados dentro de la política institucional, es el referido a que el capital principal en un organismo de investigación lo constituye su personal.

En la iniciativa, capacidad, dedicación y consustanciación con la labor de los recursos humanos de la institución, está, en gran parte, el éxito y logro de los objetivos del INIA.

Esto no implica solamente al personal profesional o investigadores, sino que en igual y, a veces, en mayor grado a todas las personas que desde su puesto de trabajo aportan a que el organismo pueda cumplir su función.

Conscientes de ello, el INIA se abocó, a través de su Gerencia de Recursos Humanos, a establecer un Sistema de Evaluación de Desempeño, aspecto que es de gran importancia, pero que no resultaba una tarea nada fácil, visto los diferentes enfoques que puede tener el tema.

Es así, que el Ing. Allegri y el Dr. Cerizola se dedicaron a la ardua tarea de analizar y estudiar reglamentos y antecedentes, fundamentalmente de Institutos Nacionales de investigación de diferentes países, de Universidades y Organismos Internacionales, así como de recabar el asesoramiento de calificados expertos en la materia para elaborar este sistema de evaluación de desempeño de los Recursos Humanos del INIA.

Sin embargo, uno de los aspectos más destacables en la concreción de este documento está dado por el conjunto de contactos, reuniones y demás acciones que los autores han desarrollado con los propios funcionarios del INIA, intercambiando ideas de manera de llegar a un documento que fuera realmente valioso y que fuera útil a los objetivos propuestos.

Sin perjuicio de considerar que todo es perfectible, estamos convencidos que este documento es de inmenso valor, pues ha sido elaborado con un sentido positivo, pretendiendo resaltar los aspectos que favorecen el estímulo al personal, la superación de su labor para desarrollo intelectual y económico, en primer término y para su posterior repercusión en la tarea que el Instituto debe desempeñar en el sector agropecuario y por ende, en la sociedad.

*Ing. Agr. (M. Sc) Marcial Abreu
Junta Directiva del INIA*

SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO DE LOS RECURSOS HUMANOS

I. Consideraciones generales

I.a. Conceptos básicos

La evaluación de desempeño es un sistema de apreciación de la persona en el cargo y de su potencial de desarrollo.

Se describe como una revisión para cumplir los propósitos de evaluar el desempeño pasado, aclarar los objetivos laborales y decidir las necesidades futuras.

Las instituciones deben estar en condiciones de medir el desempeño para influir con éxito sobre el mismo. Se buscan alcanzar dos objetivos:

- Función evaluativa, los resultados se utilizan para tomar decisiones sobre el personal;
- Desarrollo, se diseñan para contribuir a mejorar el potencial de desempeño.

La aplicación de un sistema formal de evaluación, debe evitar:

- Considerar condicionantes de comportamiento, tales como atributos personales y capacidades.
- Resultar incomprensible, complejo, difuso e incoherente
- Asignar excesivo tiempo
- Transformarse simplemente en un ritual
- Ser terminante en los juicios, extremando el énfasis en la evaluación
- Ser omnisciente, centralizado y secreto
- Provocar demasiada preocupación con los formularios
- Crear ansiedad, falta de credibilidad e introducir una atmósfera tensa en las relaciones interpersonales
- Ponderar exageradamente un aspecto en particular de desempeño
- Adoptarse sin una estrategia de implementación
- Basarse en preferencias personales de los evaluadores

La evaluación de desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, para mejorar los resultados de los recursos humanos.

Para alcanzar ese propósito básico, la evaluación de desempeño trata de lograr diversos objetivos intermedios:

- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de transmitir políticas institucionales.
- Vinculación de la persona al cargo.
- Identificación de necesidades de capacitación.
- Promociones.
- Incentivos salariales.
- Mejoramiento de las relaciones interpersonales.
- Autoperfeccionamiento.
- Estimación de potencial de desarrollo.
- Feedback de información al propio evaluado.

I.b. Métodos de evaluación

Existen diferentes técnicas de evaluación que pueden variar de una institución a otra y aún dentro de una misma institución para diferentes áreas o niveles de personal.

El sistema de evaluación atiende determinados objetivos trazados con base en una política de desarrollo de recursos humanos, que es función de los objetivos institucionales. Por consiguiente, deben desarrollarse sistemas propios para evaluar la conducta de los funcionarios. Los métodos varían en su relativa adecuación a situaciones y tipos de cargo.

Los métodos son un medio para obtener información que pueda ser registrada, procesada y canalizada para la toma de decisiones y adoptar medidas que tiendan a mejorar el desempeño humano dentro de la organización.

Asimismo, el sistema de evaluación es una buena oportunidad de comunicación en sentido horizontal y vertical.

Para que los métodos sean eficaces deben basarse enteramente en los resultados de la actividad del hombre en el trabajo y no en las características de su personalidad.

Los lineamientos del sistema deberían evitar complejidades y rigideces, promover la participación y tener un enfoque abierto y orientado al desempeño futuro.

Pueden clasificarse en cuatro grupos generales:

- *Procedimientos comparativos*

Se basa en la comparación del evaluado con otros del área, y se hace bajo una perspectiva global que busca el logro de la efectividad del empleado en favor de la organización.

Los procedimientos comparativos comunes son:

- Clasificación directa, alterna o por parejas.
- Distribución forzada.

Indices directos

Sin tener en cuenta la conducta de desempeño por parte de un evaluador, se mide directamente la productividad del empleado (se aplica fundamentalmente al personal obrero en la industria). Ejemplos de este método son:

Medición de la productividad

- Mediciones de la asistencia al trabajo

- *Normas absolutas*

Cada empleado es evaluado contra normas escritas, no se le compara con otros empleados. Se miden varios factores y no una dimensión global como los procedimientos comparativos. Se basan en características de la personalidad del empleado más que en su conducta asumida en el desempeño, lo que realmente debe interesar. Existen dos formas:

Cualitativo (índices críticos).

Cuantitativo (calificación convencional).

- *Evaluación por resultados*

Muy relacionado con los programas de administración por objetivos. Se basa en una comparación periódica entre los resultados esperados y los resultados efectivamente alcanzados por cada empleado. Las conclusiones sobre resultados permiten identificar puntos fuertes y débiles así como adoptar medidas para el próximo período.

Se funda en dos conceptos: cuanto más clara se tenga la idea de lo que se trata de lograr, se tendrán mayores oportunidades de obtenerlo y que la superación puede medirse en función de lo que se quiere alcanzar.

La implementación de estos conceptos implica un proceso extendido en el tiempo:

Definición de las metas que el empleado alcanzará en el futuro. Es importante la participación del evaluado. Se subraya la importancia de especificar las metas lo más cuantitativamente posible.

Ejecución de los objetivos establecidos por parte del empleado. Para ello es esencial que las metas que se desean alcanzar hayan quedado claramente establecidas previamente.

- Evaluación del desempeño contra las metas establecidas inicialmente. En general, comienza con una autoevaluación, a partir de un informe en que se describe la forma en que se han cumplido sus objetivos y las razones por las que no se alcanzaron algunas metas para ser analizadas con el supervisor.
- En conjunto, se fijan nuevas metas para el futuro, y de esta forma se ingresa en un proceso continuo.

La administración por objetivos es una herramienta evolutiva más que evaluativa.

Básicamente se cambian las normas absolutas por metas a cumplir, con la particularidad de que son normas únicas para cada participante.

Este método es consistente con el concepto de que cada trabajo requiere de una contribución única para alcanzar los objetivos globales de la organización.

I.c. Aplicación de los procedimientos de evaluación

Se refiere a:

¿Quién lleva a cabo la evaluación?

Existen diversas alternativas:

Superior/es: en general se centra en el supervisor inmediato dada la jerarquía de autoridad formal, por lo que es su deber opinar sobre la actuación de sus subordinados. Se considera que tiene mayor validez cuando participan varios supervisores que pueden proporcionar conceptos sobre diversas dimensiones de la conducta en términos de su contribución a las metas globales de la organización.

Pares: facilitan por el mayor nivel de confianza interpersonal y por disponer de información complementaria sobre los resultados del desempeño del evaluado. Puede resultar útil para identificar problemas de comunicación y coordinación. El riesgo asociado es la naturaleza

competitiva de muchos sistemas organizacionales, cuando se evalúa a quienes se perciben como rivales.

- **El propio evaluado:** es quien mejor conoce su trabajo. La autoevaluación se integra con las entrevistas de evaluación permitiendo sean más constructivas y atenúan la actitud defensiva del evaluado en el proceso de evaluación. Los problemas se derivan por desacuerdos con la evaluación de los supervisores, debido a lo que entienden que son las dimensiones y metas de su trabajo.
- **Subordinados:** es percibida como inusitada e ilegítima, aunque en algunas circunstancias puede ser un insumo para evaluar el desarrollo gerencial. Los subordinados lo sienten como una amenaza o represión y los supervisores lo ven con sospecha de que se socave su autoridad.
- **Externo:** se lleva a cabo cuando existe necesidad de asesoría especializada y con el propósito de asegurar la objetividad del proceso de evaluación. Es interesante en forma complementaria, sin que los supervisores evadan una parte esencial de su responsabilidad y siendo cuidadosos de posibles sesgos competitivos.

¿Cuándo evaluar?

Existen varias posibilidades respecto a los intervalos, pudiéndose basar en conveniencias administrativas o psicológicas.

Intervalos fijos: las más frecuentes establecen una periodicidad anual. Pueden ser al aniversario de la fecha de ingreso o el mismo período para todos los empleados, criterio que permite concentrar el tiempo destinado a la evaluación y comparación entre empleados.

Intervalos variables: Son considerados más lógicos por vincularse más significativamente con las variaciones reales de desempeño. Puede promoverse también cuando se advierten incidentes críticos en la conducta del evaluado.

Existen diversas formas:

- acordarla a la medida, al término de un proyecto convenido.
- disponer instancias para hacer una revisión de los progresos del proyecto cuando son de largo alcance.
- establecer un sistema de revisión y retroalimentación que sean determinados en función de conveniencias institucionales.

Con qué evaluar?

Se puede evaluar con entrevistas estructuradas o no, aunque se recomienda registrar en formularios la información que se maneja.

Existen básicamente, dentro de los esquemas revisados, tres alternativas de formularios:

- modelo simple, exclusivamente de evaluación por resultados, lo aplican algunas empresas privadas.
- modelos mixtos de evaluación por resultados con opción de complementar con normas absolutas, como el sugerido por ISNAR y empleado por algunas Universidades de U.S.A. y Gran Bretaña.

modelo de normas absolutas solamente, como los utilizados por algunas instituciones de investigación agrícola regionales y la Institución en el pasado.

II. Sistema propuesto**II.a. Fundamentación**

Cada institución debe contar con sus propios sistemas de evaluación de desempeño, adecuados a las circunstancias, a su historia y a sus objetivos.

La evaluación llevada a cabo en la década del 80 en la Institución ha sido siguiendo el reglamento de calificaciones de los funcionarios de carrera de la Administración Central, caracterizado por el método de normas fijas, factores ponderados con diferentes grados, basado en la performance pasada sin planificación futura, sin participación del evaluado, con un esquema vertical, considerado apenas como un control burocrático.

Las experiencias recogidas en Institutos Nacionales de Investigación Agrícola de los países de la región muestran también la necesidad de encontrar un sistema adecuado a las necesidades específicas institucionales.

Consultorías de especialistas en evaluación de recursos humanos de ISNAR, EMBRAPA e INTA coinciden en la oportunidad para establecer un nuevo sistema de evaluación en el INIA, en función de los planes de trabajo, basados en descripción de tareas y metas previstas.

Estos esquemas de planificación y evaluación de desempeño juegan un rol esencial en la motivación del staff y en asegurar que los Recursos Humanos capacitados son manejados y utilizados efectivamente en la organización.

La evaluación se relaciona con lo que se hace, se ha hecho y se espera que haga. Esto lo diferencia de la asignación de cargos del escalafón donde se toma en cuenta sobretodo lo que se es.

La evaluación de recursos humanos de la organización debe privilegiar los objetivos de:

- Maximizar el impacto positivo de los resultados de investigación sobre la producción.
Mejorar la productividad presente y futura de los empleados.
- Fortalecer el proceso de planificación general de la Institución.
Incrementar y mantener la motivación.
- Subsidiariamente contribuir a la toma de decisiones sobre promociones e incrementos salariales.

La evaluación de desempeño de personal no es la única técnica para alcanzar tales objetivos y debe ser integrada en un sistema de planificación, seguimiento y evaluación. Estos deben considerar los recursos humanos en conjunto con los demás necesarios para que la organización cumpla su misión de modo satisfactorio. En este contexto la evaluación de desempeño de los individuos debe basarse en el proceso de discusión y planificación de los objetivos a alcanzar y de las tareas que para tal fin los empleados deben cumplir.

El punto principal es brindar al empleado retroalimentación, de modo de mejorar el desempeño futuro y motivarse.

A estos efectos, resulta conveniente:

elaborar un sistema en que el seguimiento de desempeño fuera prominente, poniendo responsabilidades como aspecto principal de la evaluación coordinada con la planificación de desempeño.

- mantener el uso de formularios simples, breves para registro y centralizar la evaluación en entrevistas interactivas.
- planear el sistema y su implementación participativamente, creando una actitud gerencial evolutiva.

De esta manera, se trata de lograr una “evaluación adulta”.

Para la implementación de este sistema se requiere como premisa la aprobación de los proyectos de investigación en el plan de trabajo institucional de mediano plazo.

La evaluación de desempeño a través de la entrevista propende a la formulación de un verdadero contrato de trabajo. La institución comunica no solo el concepto del funcionario sino fundamentalmente lo que se espera de su actuación futura.

II.b. Descripción del Sistema

Estos lineamientos diseñados para desarrollar un sistema de evaluación de desempeño, deben ser difundidos a todos los niveles del personal.

El sistema procura:

- mejorar la comunicación entre supervisores y supervisados.
- clarificar las responsabilidades de trabajo en el contexto de los objetivos institucionales.
 permitir retroalimentación para encarar en forma positiva la performance futura y suministrar asistencia cuando la misma sea necesaria.
- identificar oportunidades para capacitación.
- proveer una base para toma de decisiones en recursos humanos.

El sistema de evaluación de desempeño como un proceso de ciclo continuo

El sistema se basa en un mecanismo a través del cual el o los supervisores con el supervisado, acuerdan sobre los propósitos del trabajo y los elementos para establecer un claro entendimiento sobre los resultados esperados, así como, suministrar el apoyo necesario para alcanzar los mismos.

El proceso, en que participan supervisores y supervisados, consiste en:

- Planificación
- Seguimiento
- Evaluación de desempeño

1a. Etapa

Planificación 1

Al comienzo, el supervisor conviene con el empleado una reunión para discutir y alcanzar un acuerdo mutuo sobre los propósitos del trabajo, las principales áreas de responsabilidad, objetivos y prioridades, así como un plan de desarrollo.

Definición de los propósitos del trabajo

Los propósitos del trabajo resumen lo que un supervisado realiza y por qué. La descripción de los propósitos del trabajo clarifica el énfasis primario que caracteriza el cargo, lo cual puede ayudar a priorizar el trabajo de los supervisados y tomar decisiones sobre sus tareas.

Definición de tareas, responsabilidades y objetivos

Los supervisados están más proclives a alcanzar los objetivos, cuando comprenden la importancia de los mismos para su propio éxito, el de la unidad a la que pertenecen y la institución. Además, estarán más atraídos a lograrlos cuando consideran los objetivos razonables, factibles de obtener, y sienten que el supervisor es receptivo, responde a sus sugerencias y preocupaciones.

Esto se puede facilitar, cuando las principales áreas de responsabilidad se determinan conjuntamente entre el supervisor y el supervisado.

El supervisor y el supervisado configuran el primer borrador de estas responsabilidades, completando el formulario correspondiente.

Un análisis, descripción y clasificación de cargos, así como documentos de planificación, proveen una base para identificar las áreas de responsabilidad.

Los objetivos deben ser controlables por el supervisado, realistas, alcanzables y observables.

Una descripción de los objetivos incluye:

- la acción y resultados claves.
- una meta y/o fecha culminación.
- una manera para medir el cumplimiento de los objetivos.

En caso de ser necesario, el supervisor debe profundizar con el supervisado las áreas de desacuerdo en

detalle. Aunque lo que sabe el supervisado sobre su trabajo es importante, es en definitiva responsabilidad del supervisor tomar las decisiones sobre prioridades y tareas del trabajo.

Las tareas definidas para el primer período de desempeño, necesitan revisiones en años subsiguientes, variando en amplitud según los casos.

Donde existe un número de supervisados con responsabilidades muy similares, el proceso de planificación se puede realizar en una base grupal.

Definición de prioridades

Una vez que las principales áreas de responsabilidad han sido identificadas se necesita considerar las prioridades; por ejemplo cuáles elementos de trabajo son más importantes que otros. Se puede priorizar un objetivo de acuerdo a:

- la necesidad de alcanzarlo más rápidamente que otros
- mayor dificultad
- mayor beneficio a la unidad
- la relación con otros objetivos o tareas.
- habilidades específicas para realizar las tareas

Durante el proceso de planificación, las responsabilidades y los comportamientos de particular importancia se pueden marcar con un número en el formulario correspondiente, esto ayudará a los supervisados a enfocar sus esfuerzos y comprender cuáles responsabilidades serán más relevantes en la fase de desempeño y evaluación posterior.

Establecer planes de desarrollo

En la dinámica del trabajo resulta cada vez más importante desarrollar la capacidad del supervisado. Un plan de desarrollo es un conjunto de actividades de capacitación específicas para:

- mejorar el desempeño
- preparar al supervisado para nuevas áreas de responsabilidad
- corregir una deficiencia del desempeño.

El desarrollo es una responsabilidad conjunta y debe ser determinado por el supervisor y supervisado.

Para el supervisado, la discusión del plan de desarrollo es una oportunidad para orientar su carrera.

Los planes de desarrollo pueden incluir temas tales como: hábitos de trabajo, clarificación de políticas y procedimientos, entrenamiento, así como, educación formal.

Los siguientes criterios deberían ser considerados al formular un plan de desarrollo:

qué considera el supervisor como más importante? identificar áreas de alta potencialidad, o aquéllas débiles que puedan mejorarse.

qué áreas el supervisado entiende que él necesita desarrollar?

- qué áreas de desarrollo aparejaría rápidos resultados?
- qué áreas de desarrollo tendrían el mayor retorno relativo al tiempo, energía y recursos asignados?

El plan deberá incluir lo que será hecho, por quién y cuándo. Para ser efectivo asimismo deberá ser práctico y específico, y contar con el compromiso de ambos.

Los planes de desarrollo involucrarán fundamentalmente a los supervisados cuya calificación de desempeño es competente o mejor.

2a. Etapa

Seguimiento

Durante el período de evaluación, el supervisor deberá reunirse con los supervisados en forma individual, informalmente, a efectos de discutir el desempeño. Estos encuentros ofrecen la oportunidad de revisar aspectos de desempeño y de ser necesario hacer ajustes en responsabilidades y prioridades.

Estos seguimientos son cruciales para prevenir sorpresas en la etapa final de evaluación.

Es conveniente registrar las observaciones positivas y negativas durante el período. Estos hechos deberían ser documentados y discutidos en el mismo momento de su acaecimiento y resultan fundamentales para preparar la entrevista de desempeño. De esta forma, hay una visión más balanceada del desempeño del supervisado, evitando el énfasis de lo más próximo a la fecha de la entrevista final.

Cambios de responsabilidades o prioridades

Las responsabilidades o prioridades pueden ser cambiadas o ajustadas durante el período de evaluación.

Cuando esto ocurre, el supervisor y el supervisado deberían acordar los cambios y realizar las modificaciones apropiadas, las que deben ser registradas en el formulario.

3a. Etapa

Entrevista de Evaluación y Planificación 2

En la evaluación de desempeño, con un enfoque sistemático, se realiza una revisión verbal y escrita del desempeño pasado del supervisado, y se establecen planes para desarrollar, mejorar, y apoyar el desempeño futuro en el trabajo.

Aún cuando puede relacionarse con el comportamiento disciplinario la evaluación de desempeño es independiente en cuanto al procedimiento.

La mayoría de los supervisores retroalimentan a sus supervisados sobre su desempeño en forma periódica. Aunque esta comunicación es valiosa, generalmente se enfoca en una tarea específica.

De ahí que un supervisado podría llegar a una conclusión general sobre su desempeño diferente de la del supervisor. Un supervisor no puede asumir que un supervisado realmente sepa que tan bien realiza su trabajo. Para asegurar que un supervisado recibe una información correcta, es necesaria la evaluación global en la entrevista.

La entrevista de evaluación permite al supervisor y supervisado:

- comentar varios componentes del trabajo y su desempeño asociado;
- considerar globalmente el trabajo y la performance;
- comunicar claramente las expectativas y planes de trabajo;
- mejorar las relaciones de trabajo para poder alcanzar los máximos rendimientos.

Además, la entrevista de evaluación es una oportunidad para un supervisado de intercambiar ideas con el supervisor acerca de la orientación y apoyo que ha recibido y sugerir cambios que pudieran mejorar el ambiente de trabajo y ayudar a la unidad a la que pertenece a cumplir sus metas.

II.c. Instructivo

Cronograma de la evaluación

La evaluación de desempeño se tratará de ejecutar sobre una base anual y secuencial a la evaluación de los Informes de Seguimiento de los Proyectos de Investigación y ajuste al Plan de Actividades del año siguiente.

Responsables de la Evaluación

La evaluación es conducida por el supervisor inmediato del supervisado, quien tiene responsabilidades directas sobre la asignación de tareas, capacitación y desarrollo.

En los casos en que el supervisado interacciona con más de un supervisor, será evaluado en conjunto por los supervisores involucrados.

En la evaluación de los técnicos participarán, por lo menos, el Jefe de Programa y Director de la Estación Experimental correspondientes, y en acuerdo con estos, sucesivamente a otros niveles de personal.

Además puede manejarse como alternativa la calificación por pares internos y/o externos, así como la evaluación del equipo que integra.

ENTREVISTA

Preparación

A efectos de lograr una efectiva entrevista de evaluación de desempeño se necesita una adecuada preparación. En la misma se resume el trabajo de un año para el supervisado y del gerenciamiento para el supervisor. De ahí que esta etapa signifique marcar las relaciones de trabajo y resultados para el ejercicio siguiente.

Los supervisores, para la entrevista, deberán:

- Revisar la información registrada durante el año, incluyendo notas y otros documentos, de modo que el desempeño de todo el año sea considerado y no solamente los últimos meses. Esto previene la tendencia de sobre o sub-valorar a un supervisado basado en uno o dos incidentes. Considerar otras personas que puedan suministrar información si es necesario. Identificar y analizar puntos fuertes y débiles. Contestar las preguntas ¿Cuál es el propósito de esta entrevista? ¿Cuál debería ser el resultado final? Preparar un borrador.

Formular tareas primarias y plan de desarrollo tentativo de trabajo para el próximo período de evaluación.

Considerar qué estilos de comunicación deberían ser los más efectivos, atendiendo que los individuos responden en forma diferencial.

- Agendar una reunión con el supervisado y suministrar formularios en blanco para la autoevaluación.
- Asegurarse que el supervisado entiende el propósito de la entrevista de evaluación y clarificar si es necesario.
- Localizar la reunión en una oficina privada, sin interrupciones.
- Disponer de un tiempo adecuado para poder alcanzar los resultados de la entrevista.
- Plantear las conclusiones contestando las preguntas ¿cómo debería terminar la reunión? ¿cuál debería ser el próximo paso?
- Obtener y preparar cualquier formulario o documentación que será usada para facilitar la discusión.

Una entrevista de evaluación bien preparada, da a entender que el supervisado es valorado como persona.

Clima

Cuando un supervisado accede a la entrevista, el supervisor debería ofrecer una atmósfera de informalidad y cordialidad que le ayude a sentirse cómodo.

El supervisor deberá entonces ratificar el propósito de la entrevista y esbozar lo que se tratará de lograr.

La entrevista es una conversación de doble vía, una revisión mutua, y un intercambio de planificación. La sinceridad es importante.

Conducción

La entrevista de evaluación trata de cubrir diversos objetivos relacionados con el desempeño pasado, incluyendo:

analizar cómo el supervisado desempeñó sus responsabilidades.

- identificar contribuciones y puntos fuertes.
- identificar áreas de desempeño que necesita mejorar.

Además la entrevista enfoca sobre el desarrollo, las responsabilidades y el desempeño futuro del supervisado.

Estos objetivos incluyen:

- motivar al supervisado para crecer y mejorar su productividad.
- acordar sobre planes de desarrollo para las áreas que necesita mejorar.
- establecer expectativas futuras, incluyendo las principales áreas de responsabilidad para el próximo período de evaluación.

El supervisor puede conducir la entrevista de diversas formas, algunas opciones son:

- convenir las áreas de trabajo en orden a sus prioridades;
- solicitar al supervisado identificar áreas en las cuales ha cumplido satisfactoriamente y qué factores han contribuido, y conocer la percepción del supervisor de las áreas fuertes y de logros. Posteriormente esto se repite para aspectos que necesitan ser mejorados. Cualquier diferencia de opinión deberá ser discutida.
- seleccionar un área de evaluación donde el supervisado ha sido calificado muy favorablemente y comentarla, explicitar las razones específicas, solicitar su interpretación y concluir por acuerdo qué podrá hacerse por parte de cada uno para maximizar esa área. Posteriormente esto se repite para áreas que se necesita mejorar.

La evaluación de desempeño es también una excelente oportunidad para que el supervisor reciba "feedback" acerca de la orientación y apoyo que él suministra, qué es lo que el supervisado considera que lo ha ayudado efectivamente y qué sería más beneficioso si fuese hecho diferente.

Cualquier supervisado puede sentirse vulnerable al brindar este "feedback", por lo que el supervisor tendría que hacer todos los esfuerzos posibles para que se sienta cómodo y escucharlo con la mente abierta. Esta información puede ayudar al supervisor a mejorar su propia performance, así como la relación laboral con los supervisados. Es mejor que el feedback del supervisado sea discutido después que la evaluación de desempeño esté completa.

La entrevista debería concluir con una nota lo más positiva posible, con una descripción sumaria y una reafirmación de las coincidencias encontradas. Idealmente, un supervisado debería salir de la entrevista con un buen sentimiento sobre la oportunidad de discutir su desempeño en el trabajo, de tener al supervisor consustanciado y con una clara comprensión del nivel actual de desempeño y de futuras expectativas.

Confidencialidad de la evaluación

Considerando lo sensible de este tema es fundamental que los registros, documentos, y entrevistas sean manejados con la debida reserva para asegurar que la confidencialidad sea respetada.

Plan para mejorar el desempeño

En los casos en que el desempeño globalmente o algún aspecto específico han sido calificados con nivel insatisfactorio (debajo de competente), un plan de corrección es requerido y debería tener en cuenta:

- qué comportamiento, situaciones o condiciones deben ser cambiadas;
- qué debe ser hecho por el supervisado;
- qué debe ser hecho por el supervisor;
- cuándo el desarrollo será completo.

Cuando ocurren estas circunstancias el supervisor debe convocar para una reunión en los próximos 2 meses y evaluar durante ese lapso y en la entrevista si hubo recuperación.

Si no se alcanzan los objetivos se participará a Recursos Humanos a efectos de la adopción de las medidas que correspondan.

FORMULARIOS

Para facilitar el proceso, se ha desarrollado un formulario de planificación y evaluación, consistente en:

- Resultados esperados y alcanzados, con relación a tareas y objetivos.
- Comportamientos esperados y alcanzados.
- Otros logros
- Evaluación global y comentarios generales.
- Plan de desarrollo.
- Hoja de registro de seguimiento y cambio de responsabilidades.

Esquema del Formulario Propuesto

Propósitos, responsabilidades, objetivos y tareas primarias

Es el formulario básico para la evaluación por resultados. Deberá ser completado por el supervisor luego de su discusión con el supervisado, y deberá describir claramente el propósito del trabajo y responsabilidades fundamentales que deberían cumplirse para contribuir a alcanzar las metas institucionales.

Las responsabilidades y los objetivos se clasifican numéricamente en orden de importancia en la columna de prioridades durante la fase de planificación.

Incluye, asimismo, actividades de investigación, difusión con técnicos y productores, publicaciones, participación en eventos científicos, capacitación.

Este formulario se usa para evaluar el desempeño sobre cada objetivo al final del período.

Factores de Desempeño Generales

Este formulario complementa la evaluación por resultados. Se usa para evaluar el desempeño de los supervisados sobre los comportamientos que son importantes para un cargo. Se intenta incorporar factores que coadyuvan a lograr el cumplimiento del objetivo institucional. Otros factores de desempeño adicionales pueden incorporarse. Los elementos del trabajo de particular importancia deberán ser marcados con un asterisco en la columna de prioridades durante la fase de planificación.

Al final del período de desempeño, este formulario se usa para calificar el desempeño del supervisado sobre cada factor.

Este formulario puede usarse para comentar el desempeño sobre el período de calificación y establecer pautas para desempeños futuros. En comentarios, se puede describir expectativas específicas para el supervisado durante el período de seguimiento de desempeño y los relacionados a las calificaciones sobre cada factor. Se requieren precisiones para cualquier factor que sea calificado por debajo de lo competente.

Otros Logros o Situaciones Especiales

Esta sección se puede utilizar para listar logros significativos que no son incluidos en los formularios anteriores y cualquier situación especial o eventos no anticipados que afectarán el desempeño.

Evaluación Global

El supervisor considera los conceptos de los formularios y elige uno que describe el desempeño global del supervisado. El concepto global no es un promedio de factores; se deberá tomar más en consideración aquellas áreas que son más importantes para el cargo y áreas identificadas en la planificación.

A modo de ejemplo, a continuación se expresan algunos conceptos usualmente utilizados para contemplar la diversidad de situaciones.

- El desempeño consistentemente excede lo esperado. Se demuestra un alto nivel en la mayoría de los aspectos del desempeño. Aporte sobresaliente para el logro de los objetivos institucionales.
- El desempeño frecuentemente sobrepasa lo esperado. Se demuestra un alto nivel en algunos aspectos del desempeño.
- El desempeño es consistente con relación a lo esperado. Alcanza los requerimientos de su trabajo y está de acuerdo con la calidad del grupo en que trabaja.

El desempeño es apenas el mínimo de que se espera. Existen algunas deficiencias de desempeño.

- El desempeño es consistentemente por debajo de los niveles aceptables.

Plan de Desarrollo

Los planes de desarrollo requeridos deben ser cubiertos en un formulario de plan de mejoramiento de desempeño.

Comentarios del supervisado y firma

El supervisado tiene la opción de discutir los comentarios con el supervisor o escribirlos en el formulario de evaluación. Firmar el formulario no indica que el supervisado esté de acuerdo. Simplemente demuestra que el supervisado tuvo una oportunidad para revisarlo y poder expresar su desacuerdo.

Comentarios y firma del supervisor/es

Además de discutir con el supervisado el supervisor tiene la opción de escribir los comentarios en el formulario.

Cuando se trata de más de un supervisor, se provee una oportunidad para considerar la consistencia de las calificaciones de diferentes enfoques, y obtener información adicional sobre los resultados de desempeño.

El responsable de la unidad deberá firmar todos los formularios de evaluación de la misma. Generalmente, el formulario de evaluación no se modifica después de la entrevista de evaluación. En los casos que sea necesario, se debe realizar una segunda entrevista con el supervisado.

Distribución de los formularios

Los formularios de evaluación se envían con antelación a la fecha anual prevista para la evaluación del supervisado. Esto permite a la unidad completar la fase de planificación preparando las partes relevantes del formulario.

**FORMULARIO
PLANIFICACION / EVALUACION**

Nombre: _____ Sede: _____

Programa/Disciplina: _____ Sección/Sector: _____

Grupo: _____ Grado: _____ No. _____

Cargo: _____ Período de Evaluación: _____

I. RESULTADOS

1. Describir los principales propósitos y tareas relacionadas a su cargo.

Prioridad

Tarea 1:

Resultados esperados:

Resultados alcanzados:

Prioridad

Tarea 2:

Resultados esperados:

Resultados alcanzados:

Prioridad

Tarea 3:

Resultados esperados:

Resultados alcanzados:

Prioridad

Tarea 4:

Resultados esperados:

Resultados alcanzados:

Prioridad

Tarea 5:

Resultados esperados:

Resultados alcanzados:

Comentarios sobre los resultados alcanzados:

2. Listar los objetivos de trabajo específicos para el período de evaluación.

Prioridad

Objetivo/Meta 1:

Resultados esperados:

Resultados alcanzados:

Prioridad

Objetivo/Meta 2:

Resultados esperados:

Resultados alcanzados:

Prioridad

Objetivo/Meta 3:

Resultados esperados:

Resultados alcanzados:

Prioridad

Objetivo/Meta 4:

Resultados esperados:

Resultados alcanzados:

Prioridad

Objetivo/Meta 5:

Resultados esperados:

Resultados alcanzados:

Comentarios sobre los resultados alcanzados:

II. COMPORTAMIENTOS

Prioridad

- () *Conocimiento del trabajo.*

Esperado. Mantenerse actualizado sobre su especialidad

Alcanzado.

- () *Productividad.*

Esperado. Aumentar las actividades desarrolladas eficiente y efectivamente en función del tiempo asignado.

Alcanzado.

- () *Calidad.*

Esperado. Mejorar la calidad de su trabajo.

Alcanzado.

() *Creatividad.*

Esperado. Ofrecer ideas y soluciones para problemas de interés del INIA.

Alcanzado.

() *Responsabilidad.*

Esperado. Responder a los compromisos asumidos en las actividades propuestas.

Alcanzado.

() *Dedicación.*

Esperado. Seriedad y escurpulosidad con que afronta el cumplimiento de sus obligaciones agotando las posibilidades a su alcance para realizarlas.

Alcanzado.

() *Manejo de recursos.*

Esperado. Planeamiento, organización y seguimiento del trabajo, potencializando los recursos disponibles.

Alcanzado.

() *Liderazgo.*

Esperado. Promover la participación, el trabajo en grupo y la retroalimentación. Compartir y delegar decisiones.

Alcanzado.

() *Integración a equipos.*

Esperado. Contribuir efectivamente con sus compañeros en trabajos de grupo.

Alcanzado.

() *Cooperación.*

Esperado. Mantener relaciones de trabajo positivas, clima de cordialidad y respeto.

Alcanzado.

() *Identificación Institucional.*

Esperado. Demostrar compromiso institucional. Cumplir con la mejor disposición con las normas e instrucciones recibidas. Consustanciarse con la implementación de los objetivos del INIA.

Alcanzado.

() *Relación con el medio.*

Esperado. Escuchar, comprender y satisfacer las necesidades de productores y técnicos.

Alcanzado.

() *Comunicación.*

Esperado. Transmitir con claridad, discreción, tacto y de modo apropiado, manteniendo informado a quienes corresponde.

Alcanzado.

() *Seguridad.*

Esperado. Demostrar cuidado para la salud y seguridad propia y de los demás.

Alcanzado.

() *Preservación.*

Esperado. Cuidar con esmero los elementos de trabajo y bienes de la Institución.

Alcanzado.

Comentarios sobre los comportamientos alcanzados:

OTROS LOGROS. SITUACIONES ESPECIALES

EVALUACION GENERAL

PLAN DE DESARROLLO

Las actividades de desarrollo incluyen capacitaciones a nivel de post grado e informales.

OBJETIVO

LUGAR

PERIODO

COMENTARIOS DEL SUPERVISADO

Las tareas primarias, áreas de desempeño, planes de desarrollo y evaluaciones han sido discutidos conmigo: mi firma no necesariamente indica que este de acuerdo.

Firma del supervisado: _____ Fecha: _____

COMENTARIOS DEL SUPERVISOR

Firma/Cargo del Supervisor: _____ Fecha: _____

Responsable de la Unidad: _____ Fecha: _____

Firma/Cargo del Supervisor: _____ Fecha: _____

Responsable de la Unidad: _____ Fecha: _____

Firma/Cargo del Supervisor: _____ Fecha: _____

Responsable de la Unidad: _____ Fecha: _____

BIBLIOGRAFIA

- ◆ Bennell, Paul. 1988. "Annual Performance Appraisal Schemes in Agricultural Reserch Organizations". ISNAR, La Haya.
- ◆ Cummings, L. L. - Schwab, donald P. 1985. "Recursos Humanos. Desempeño y Evaluación". Ed. Trillas, Méjico.
- ◆ Chiovenato, Idalberto. 1989. "Administración de Personal". Ed. McGraw-Hill.
- ◆ Michigan State University. 1992. "Personnel Appraisal and Evaluation System". Mimeo.
- ◆ Tyson, Shaun - York, Alfred. 1990. "Administración de Recursos Humanos". Ed. Trillas, Méjico.
- ◆ University of London, Wye College. 1992. "Staff apraisal". Mimeo.
- ◆ University of Wolverhampton. 1993. "Appraisal Scheme for Academic Staff" Mimeo.

Pevecé Ltda.
MONTEVIDEO - URUGUAY
EDICION AMPARADA ART. 79 LEY 13.349
DEPOSITO LEGAL 289.137

| | | | | |
|---------------------|------------------|----------------|---------------|----------------------|
| INIA La Estanzuela | C. Correo 39173 | Colonia | (0522) 2005 | - Fax: (0522) 4061 |
| INIA Las Brujas | C. Correo 33085 | Las Piedras | (0324) 7241 | Fax: (0324) 7242 |
| INIA Tacuarembó | C. Correo 78086 | Tacuarembó | (0632) 2407 | Fax: (0632) 3969 |
| INIA Treinta y Tres | C. Correo 42 | Treinta y Tres | (0452) 2305 | - Fax: (0452) 5701 |
| INIA Salto Grande | C. Correo 68033 | Salto | (0732) 5156 | - Fax: (0732) 5156 |
| Of. en Montevideo | Andes 1365 p. 12 | Montevideo | (02) 92 05 50 | - Fax: (02) 92 36 33 |