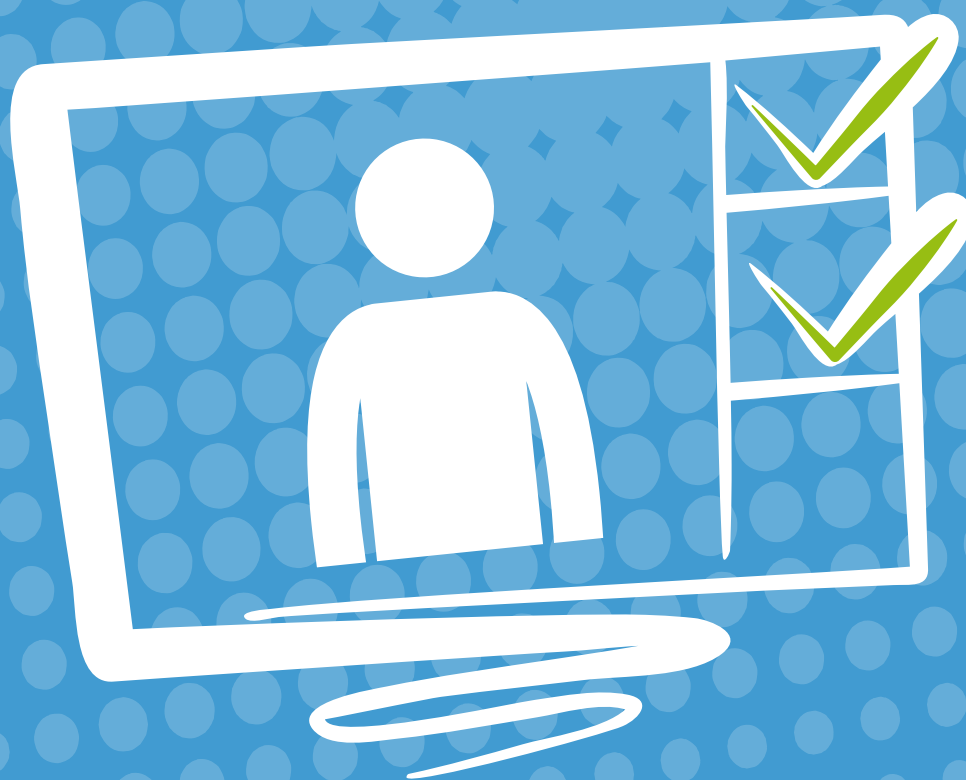


Evaluación de desempeño 2019



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2019

ÍNDICE

- 3 ¿Qué es la Evaluación de desempeño?**
- 3 ¿Quiénes participan en la Evaluación de desempeño?**
- 4 Etapas de la Evaluación de desempeño**
- 5 Roles y responsabilidades durante la Evaluación de desempeño**
- 7 Estructura de la Evaluación de desempeño 2019**
- 8 Sección 1: Competencias**
- 10 Sección 2: Orientación al servicio**
- 11 Sección 3: Cumplimiento de funciones**
- 13 Fórmula de calificación**
- 14 Calificación y etiqueta final**
- 16 Recomendaciones finales**



¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?

La Evaluación de desempeño es un proceso que se realiza al término de un periodo establecido y permite evaluar de manera objetiva el nivel de rendimiento de los trabajadores administrativos de cada unidad.

Además, es una herramienta que ayuda a identificar a los trabajadores administrativos que realizan una labor acorde a lo esperado por la institución, a aquellos que van más allá de esas expectativas y a los que, por otro lado, necesitan seguir desarrollando sus habilidades; todo esto dentro de un marco de comunicación asertiva y retroalimentación efectiva por parte de los jefes a los trabajadores.

Así también, los resultados de la Evaluación de desempeño son tomados en cuenta para importantes procesos de gestión humana.

¿QUIÉNES PARTICIPAN EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?

Participan todos los trabajadores administrativos que cumplen con los siguientes requisitos:

- ✔ Ser trabajador administrativo contratado o nombrado.
- ✔ Tener al menos 3 meses de tiempo de servicio dentro del periodo a ser evaluado.
- ✔ Tener una dedicación igual o superior a medio tiempo.

ETAPAS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

En la PUCP contamos con un proceso formal de la Evaluación de desempeño, el cual está dividido en las siguientes etapas:



ETAPA 1: EVALUACIÓN

Esta etapa está compuesta por el proceso de **autoevaluación** del trabajador y por el proceso de **evaluación** del jefe directo. Se realiza a través de la **plataforma EXA**, para lo cual se le brinda un instructivo que facilita el uso de la herramienta.



ETAPA 2: CALIBRACIÓN

Esta etapa se lleva a cabo una vez que todas las evaluaciones han sido realizadas. Mediante la calibración se busca **minimizar sesgos** y **garantizar la objetividad** de las evaluaciones.

Para ello, la Dirección de Gestión del Talento Humano presenta los resultados generales de cada unidad a el Director o Autoridad, quien debe validarlos.



ETAPA 3: RETROALIMENTACIÓN

En esta etapa todos los jefes evaluadores brindan retroalimentación efectiva a cada uno de sus trabajadores evaluados, mediante una reunión previamente pactada, a fin de dar a conocer los resultados de su evaluación.

ROLES Y RESPONSABILIDADES DURANTE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Durante la ejecución de la Evaluación de desempeño encontramos dos roles:

- ✔ Evaluado
- ✔ Jefe evaluador

A cada uno de estos roles les corresponde una serie de responsabilidades, las cuales se presentan a continuación:

ROL: EVALUADO

RESPONSABILIDADES	DESCRIPCIÓN
REALIZACIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ✔ El evaluado se califica en cada una de las secciones de la evaluación. Estas calificaciones son referenciales para la evaluación del jefe evaluador, quien es el responsable de la calificación global. ✔ Es necesario que se registren los sustentos que expliquen el porqué de cada calificación emitida.
PARTICIPACIÓN EN REUNIÓN DE RETROALIMENTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ✔ El evaluado debe participar en la reunión de retroalimentación agendada por su jefe evaluador.

ROL: JEFE EVALUADOR

RESPONSABILIDADES	DESCRIPCIÓN
VALIDACIÓN DE TRABAJADORES A EVALUAR	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El jefe evaluador debe revisar el listado de trabajadores a evaluar, usando la plataforma EXA y asegurarse de tener un tiempo mínimo como jefe directo del evaluado(a) (3 meses dentro del periodo a evaluar). ✓ En caso identifique a un evaluado que no cumpla con los criterios señalados, debe comunicarlo a la Dirección de Gestión de Talento Humano.
INCENTIVAR Y REVISAR LA AUTOEVALUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El jefe evaluador es responsable de incentivar a sus evaluados a realizar la autoevaluación dentro de los plazos establecidos. ✓ El jefe evaluador es responsable de revisar la autoevaluación para tener como referencia los sustentos indicados por sus evaluados.
EVALUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El jefe evaluador debe calificar objetivamente cada competencia y comportamiento presentado, siendo necesario colocar sustentos para cada calificación. ✓ El jefe evaluador debe realizar la evaluación dentro de los plazos establecidos.
CALIBRACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El jefe evaluador puede participar en el proceso de calibración de su unidad.
RETROALIMENTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Finalizada la etapa de calibración, cada jefe evaluador tendrá la responsabilidad de agendar reuniones con cada uno de sus evaluados, con el fin de comunicar los resultados de cada evaluación mediante una sesión de retroalimentación. ✓ Para esto, el jefe evaluador debe considerar las siguientes recomendaciones: <ul style="list-style-type: none"> • Reunirse en un espacio apropiado que facilite el diálogo. • Ofrecer el tiempo suficiente para identificar fortalezas y áreas de mejora. • Sustentar las calificaciones evidenciando situaciones y comportamientos específicos. • Dar oportunidad al evaluado de sustentar la calificación de su autoevaluación. • Establecer un plan de acción respecto a las áreas de mejora.

ESTRUCTURA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2019

La Evaluación de desempeño está compuesta por 3 secciones:



I. COMPETENCIAS

**II. ORIENTACIÓN AL
SERVICIO**

**III. CUMPLIMIENTO
DE FUNCIONES**

Sección 1: Competencias

La PUCP ha definido y validado un modelo de competencias que es utilizado para evaluar el desempeño de los trabajadores administrativos.

Competencias	Categorías laborales			
	Obrero, Auxiliar y Técnico	Asistente, Analista y Experto	Ejecutivo	Jefe y Directivo
Adaptabilidad a la situación y al cambio	✓	✓	✓	✓
Relaciones interpersonales y Cooperación	✓	✓		
Organización y Planificación		✓		
Innovación y Creatividad		✓	✓	✓
Liderazgo y Desarrollo de personas			✓	✓
Iniciativa estratégica			✓	✓



Sección 1: Competencias

NIVELES DE CALIFICACIÓN:

Para la evaluación de las competencias mencionadas anteriormente, se debe utilizar la escala de calificación presentada a continuación:

Calificación	Puntaje
Excepcional: Logro muy destacado de los criterios y se supera cada vez más	5
Sobresaliente: Supera los criterios	4
Eficaz: Cumple satisfactoriamente el 100% de los criterios	3
En progreso: Desarrollo progresivo de los criterios	2
No desarrollado: No cumple con los criterios	1

Para evaluar las competencias, utilice el **Diccionario de competencias 2019** y considere lo siguiente:

1. Ubique la categoría laboral a la que el trabajador pertenece (por ejemplo: Asistente, Auxiliar, Ejecutivo, etc.).
2. Ubique la competencia a evaluar.
3. Revise los comportamientos del nivel "Eficaz". Este nivel indica que el trabajador cumple con todas las expectativas puestas en la posición que ocupa.
4. Si el evaluado cumple con todos los comportamientos del nivel "Eficaz", revise los comportamientos del nivel superior "Sobresaliente".
5. Si el evaluado no cumple con todos los comportamientos del nivel "Eficaz", revise los comportamientos del nivel anterior "En progreso".

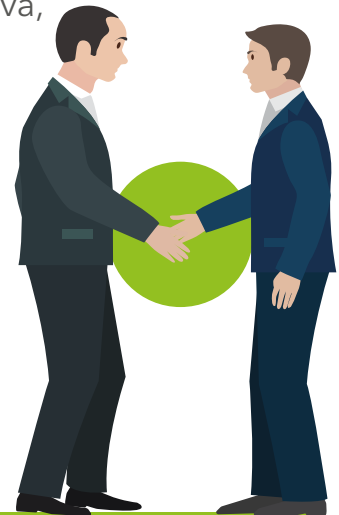
Sección 2: Orientación al servicio

✓ OBJETIVO:

Dada la importancia del servicio en la gestión administrativa, se evalúa este factor de manera complementaria a la evaluación general.

Esta sección está dirigida a evaluar el cumplimiento de un conjunto de comportamientos necesarios para ofrecer un buen servicio.

A continuación, se presentan los comportamientos que componen la sección:



Orientación al servicio

Trato amable y cordial: Responde clara y amablemente a las consultas y dudas de sus usuarios, y evita malos entendidos y quejas.

Búsqueda de soluciones oportunas: Brinda soluciones en un tiempo establecido y sin retrasos. Busca alternativas, se compromete a dar seguimiento y orienta a los usuarios en diversos temas, incluso en aquellos ajenos a su área.

Propuesta de mejoras: Propone ideas para mejorar el servicio del área.

✓ NIVELES DE CALIFICACIÓN

Para calificar esta sección, considere la frecuencia con la que el trabajador ha cumplido los comportamientos señalados dentro del periodo a evaluar. Para la evaluación de las mismas, se debe utilizar la escala de calificación presentada a continuación:

Calificación	Puntaje
Excepcional: Logro muy destacado de los criterios y se supera cada vez más	5
Sobresaliente: Supera los criterios	4
Eficaz: Cumple satisfactoriamente el 100% de los criterios	3
En progreso: Desarrollo progresivo de los criterios	2
No desarrollado: No cumple con los criterios	1

Sección 3: Cumplimiento de funciones

✓ OBJETIVO:

Esta sección está dirigida a evaluar los principales aspectos de cumplimiento de labores en el trabajo.

A continuación, se presentan los comportamientos que componen la sección:



Ítem	Definición
Cumplimiento y realización de labores	Cumple con las labores propias de su puesto, informando sus avances y siguiendo las instrucciones que recibe de sus superiores.
Conocimiento y habilidad técnica	Demuestra dominio de su especialidad y conoce los procedimientos e importancia de su puesto, lo cual se denota en los resultados entregados.
Cumplimiento de plazos	Cumple con entregar resultados en un tiempo establecido cumpliendo los lineamientos entregados.
Cumplimiento de jornada y horario	Cumple con la jornada de trabajo y los horarios establecidos.

✓ NIVELES DE CALIFICACIÓN:

Para calificar esta sección, considere la frecuencia con la que el trabajador ha cumplido las normativas señaladas dentro del periodo a evaluar. Para la evaluación de las mismas, se debe utilizar la escala de calificación presentada a continuación:

Calificación	Puntaje
Excepcional: Logro muy destacado de los criterios y se supera cada vez más	5
Sobresaliente: Supera los criterios	4
Eficaz: Cumple satisfactoriamente el 100% de los criterios	3
En progreso: Desarrollo progresivo de los criterios	2
No desarrollado: No cumple con los criterios	1

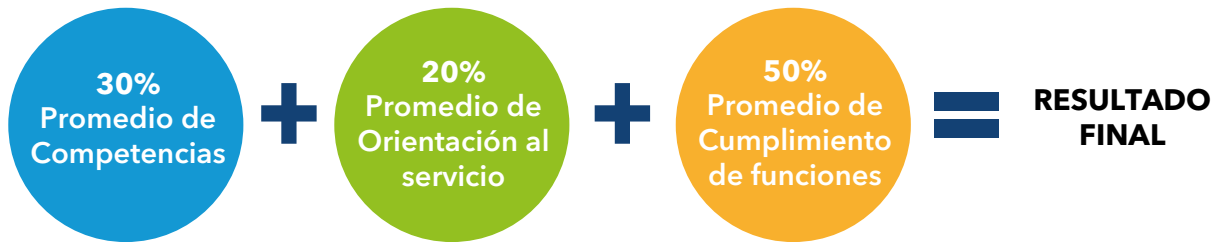
 **JORNADA Y HORARIO:**

Para calificar esta sección, considere la frecuencia con la que el trabajador ha cumplido con la jornada de trabajo y los horarios establecidos.

Calificación	Puntaje
Siempre	5
Casi siempre	4
Eventualmente	3
Casi nunca	2
Nunca	1

FÓRMULA DE CALIFICACIÓN

La calificación final toma en consideración los resultados de las 3 secciones que componen la Evaluación de desempeño:



✓ CÁLCULO DE PROMEDIOS

30%
Promedio de
Competencias

El resultado del promedio de competencias calificadas, cuyo valor se encuentra entre el 1 (No desarrollado) y 5 (Excepcional), se multiplica por 0.3, valor que equivale al peso asignado a la sección de Competencias.

20%
Promedio de
Orientación al
servicio

El resultado promedio de los ítems calificados, cuyo valor se encuentra entre el 1 (No desarrollado) y 5 (Excepcional), se multiplica por 0.2, valor que equivale al peso asignado para la sección Orientación al Servicio.

50%
Promedio de
Cumplimiento
de funciones

El resultado promedio de los ítems calificados, cuyo valor se encuentra entre el 1 (No desarrollado) y 5 (Excepcional), se multiplica por 0.5, valor que equivale al peso asignado para la sección Cumplimiento de Funciones.

Luego de obtener los valores finales para cada una de las sección, se realiza una suma entre ellos.

Calificación final

El resultado obtenido de la fórmula de calificación -el cual considera hasta un decimal- se le asigna una calificación en base a los rangos establecidos. A continuación, le brindamos un ejemplo:

EJEMPLO

Competencias	Calificación	Pts.	Orientación al servicio	Calificación	Pts.	Cumplimiento de funciones	Calificación	Pts.
Adaptabilidad a la situación y al cambio	Sobresaliente	4	Trato amable y cordial	Sobresaliente	4	Cumplimiento y realización de labores	En progreso	2
Relaciones interpersonales y Cooperación	Eficaz	3	Búsqueda de soluciones oportunas	Eficaz	3	Conocimiento y habilidad técnica	Sobresaliente	4
Organización y Planificación	En progreso	2	Propuesta de mejoras	Eficaz	3	Cumplimiento de plazos	Eficaz	3
Innovación y creatividad	Sobresaliente	4				Cumplimiento de jornada y horario	Sobresaliente	4

Promedio de Competencias	3.3
---------------------------------	-----

Promedio de Orientación al Servicio	3.3
--	-----

Promedio de Cumplimiento de funciones	3.3
--	-----

PESO = 3.3

PESO = 3.3

PESO = 3.3



PESO x 0.3

PESO x 0.2

PESO x 0.5



PUNTAJE FINAL = 3.4 **CALIFICACIÓN = Eficaz**

✓ ESCALA DE CALIFICACIÓN

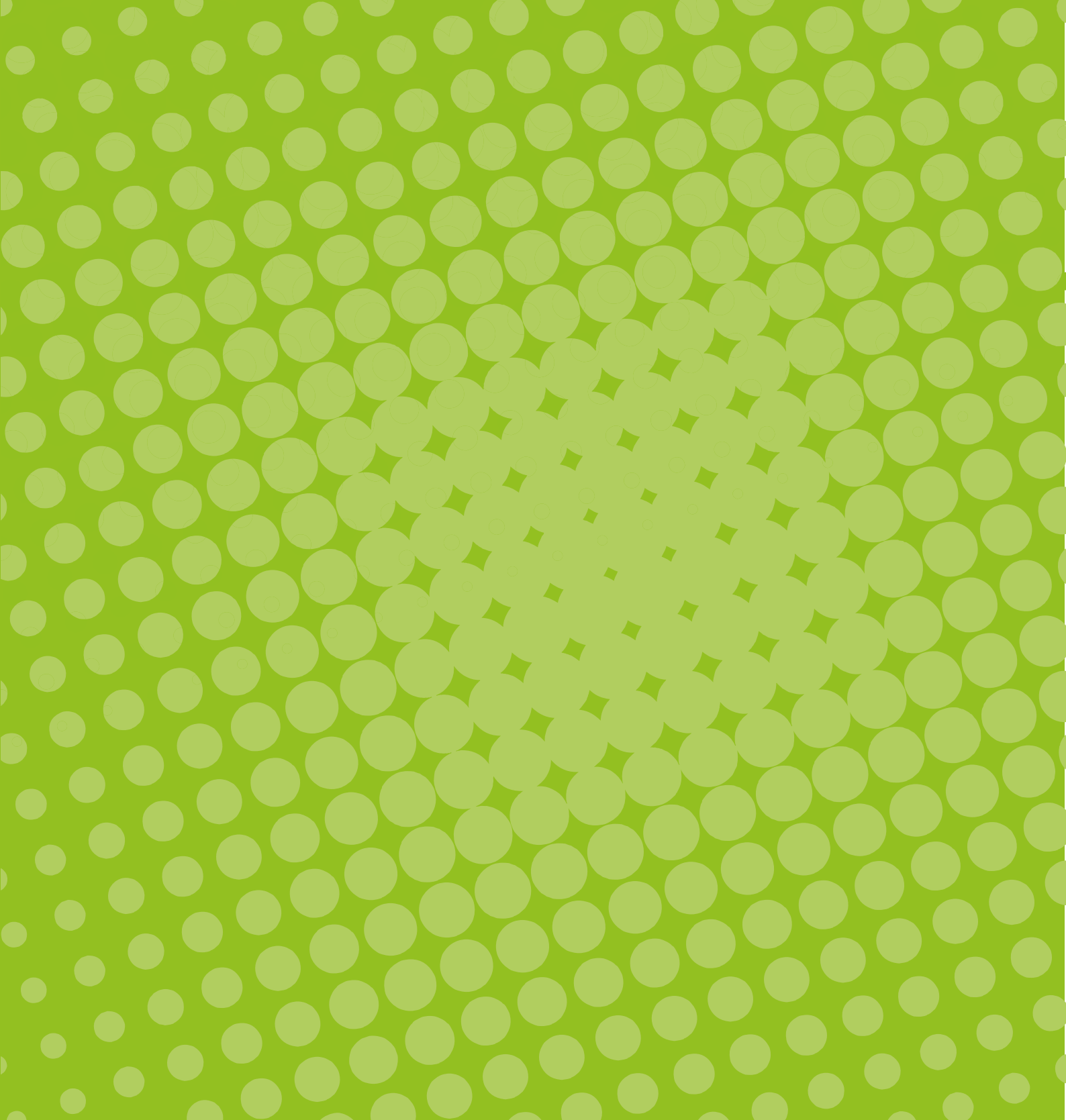
Calificación	Puntaje
Excepcional: Logro muy destacado de los criterios y se supera cada vez más	5
Sobresaliente: Supera los criterios	4 a 4.9
Eficaz: Cumple satisfactoriamente el 100% de los criterios	3 a 3.9
En progreso: Desarrollo progresivo de los criterios	2 a 2.9
No desarrollado: No cumple con los criterios	0 a 1.9





RECOMENDACIONES FINALES

- ✓ Elija un momento de calma y privacidad para realizar sus evaluaciones, tomándose el tiempo que sea necesario.
- ✓ Recuerde considerar comportamientos y situaciones correspondientes al periodo a evaluar (2019). Lea con atención cada competencia y las definiciones de cada escala de calificación.
- ✓ Revise los instructivos que le serán enviados por correo electrónico.
- ✓ Si tiene un evaluado o jefe evaluador que no le corresponde, por favor comuníquese a los siguientes anexos: 3828, 3824, 3878 (Equipo de Desarrollo), o envíe un correo electrónico a dgth@pucp.edu.pe.



PUCP