

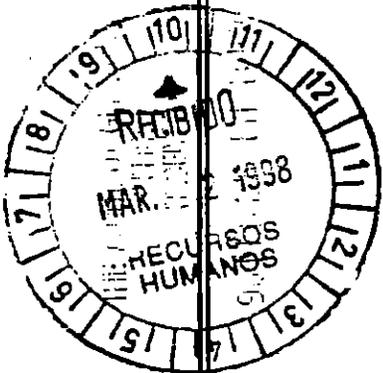
GUARDIA NACIONAL DE PUERTO RICO

SISTEMA DE MOTIVACION

Y

EVALUACION DE EMPLEADOS

OFICINA DE RECURSOS HUMANOS





INDICE

I. Introducción

II. Base Legal

III. Marco Teórico

IV. Objetivos del Sistema

V. Usos

VI. Administración del Sistema

VII. Procedimiento para la Administración del Sistema

VIII. Revisiones y Reconsideraciones

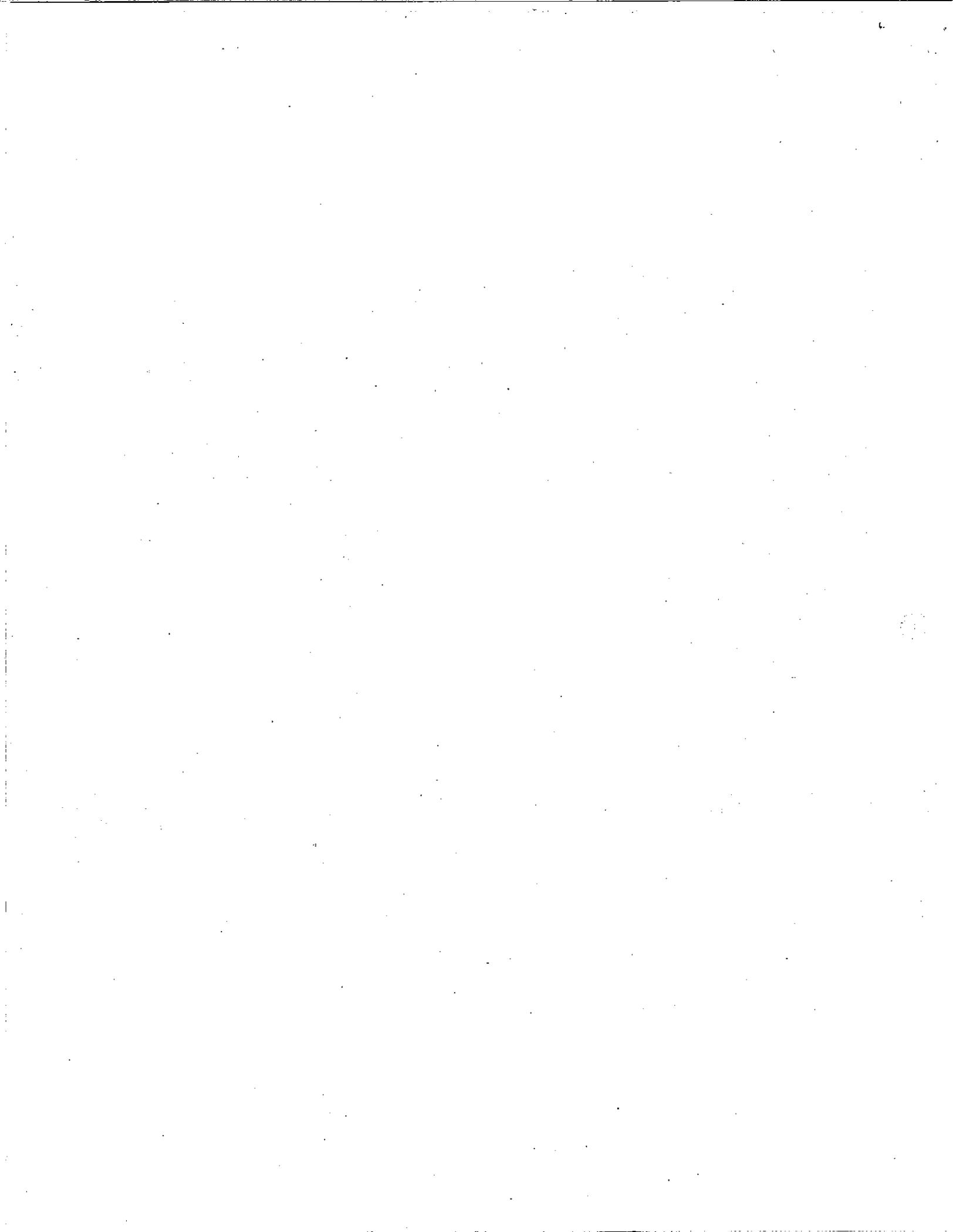
IX. Nuevo Ciclo de Evaluación

X. Descripción de Los Formularios e Instrumentos de Evaluación

XI. Niveles de Ejecución y Escala de Medición

XII. Notificación de los Resultados de la Evaluación

XIII. Vigencia



I. INTRODUCCIÓN

La Ley Orgánica de la Guardia Nacional de Puerto Rico es la Ley Número 62 del 23 de Junio de 1969, según enmendada, como Código Militar de Puerto Rico. Con fecha del 23 de Julio de 1991 se aprobó la ley que crea el Fideicomiso Institucional de la Guardia Nacional de Puerto Rico (**FIGNA**), el cual es una corporación pública adscrita a la Guardia Nacional de Puerto Rico.

La Guardia Nacional tiene la misión de proteger las vidas y propiedades, preservar la paz, el orden y la seguridad pública en situaciones de emergencia provocadas por desastres naturales y disturbios civiles. Además, sirve como cuerpo de seguridad nacional cuando el Congreso declara una situación de emergencia en la cual la Guardia Nacional se activa y pasa a formar parte del Ejército de los Estados Unidos.

Tiene como Política Pública el proveer un cuerpo militar a base de alistamiento voluntario, debidamente adiestrado, equipado y disciplinado para preservar la paz, el orden y la seguridad pública, además de proteger la vida y la propiedad según lo ordena el Gobernador de Puerto Rico. Además, brinda apoyo a los organismos estatales y a los municipios en situaciones de emergencia.

La Guardia Nacional de Puerto Rico necesita tener unos mecanismos administrativos, entre los cuales resulta de suma

relevancia un Sistema de Evaluación para sus empleados, que se adapte a sus necesidades y a los recursos disponibles.

Es la evaluación la función gerencial indispensable mediante la cual se determina el nivel y la calidad del logro de los objetivos previamente establecidos por la Agencia. Se define la evaluación como la acción de analizar sistemáticamente y periódicamente el valor o mérito de un individuo para la organización; y el proceso de evaluar la ejecución de un empleado en término de las exigencias que requiere un puesto.

La organización tiene entre sus objetivos primordiales lograr una mayor producción y eficiencia de su recurso humano dentro de la agencia. Una de sus actividades importantes es guiar y facilitar a este recurso humano el logro de sus metas a través de todos los mecanismos. Para lograr ese fin se establece una relación contractual entre la organización y el recurso humano. Es este recurso humano, entre todos los recursos, el más importante, pues es a través de él que surgen y se desarrollan los conceptos y los sistemas que determinan la organización.

Para realizar esta relación es necesario establecer un balance de los objetivos, tanto los de la organización como los del recurso humano, a los fines de crear una satisfacción mutua de los objetivos y las necesidades de ambas partes. Es conocido que el ser humano

tiene unas necesidades básicas que satisfacer y las mismas se traducen en sus metas.

Todos los aspectos relacionados en esta relación contractual constituyen el sistema de administración de personal de la organización: la estructura formal de las funciones de todos sus miembros; la compensación que reciben, directa o indirectamente por los servicios que prestan, los mecanismos para fomentar el crecimiento y el desarrollo del recurso humano, y la aplicación en todas sus fases del sistema de mérito en las diferentes actividades del proceso de obtener, capacitar y retener al personal más idóneo de acuerdo a la naturaleza y objetivos de la organización.

A los fines de lograr los objetivos de la organización se deben cumplir a cabalidad con unas funciones básicas, las cuales se definen como: Planificación, organización, ejecución, control y evaluación. Es pues, la evaluación una de las funciones gerenciales importantes reconocidas, parte integral y fundamental de la administración de toda organización. Se determina a través de ella el nivel y la calidad de logro de los objetivos previamente establecidos por la organización. Abarca la evaluación todos los recursos que la organización utiliza para lograr esos objetivos, fiscales, materiales, administrativos y humanos. Mediante ella se hace posible el desarrollo real de la organización a través de los mecanismos de

análisis, control, motivación, corrección, mejoramiento, renovación y calidad.

La evaluación de la eficiencia de los recursos humanos es un hecho real y continuo. Constantemente estamos emitiendo juicios positivos sobre el comportamiento de aquellos que nos rodean. Estos juicios influyen en las decisiones que tomamos en cuanto a ellas. Por lo tanto, basándose en este criterio, debemos ser sumamente justos y responsables al emitir juicios sobre un empleado.

Estos deberán basarse en realidades objetivas, y no en impresiones, recursos o interpretaciones subjetivas de incidentes relevantes, los cuales van a estar afectados por nuestros valores, convicciones, experiencias o prejuicios. Es importante que los juicios emitidos sean basados en los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos válidos de medición sobre criterios objetivos, aplicados uniformemente a través de toda la organización.

La evaluación es por demás, la tarea más compleja y dedicada del supervisor.

Se requieren ciertas destrezas, y aptitudes de parte del supervisor para obtener de la misma, resultados positivos y valiosos. Es por lo tanto, una actividad donde tanto el evaluador como el evaluado ofrecen cierto grado de resistencia: el supervisor, por que le resulta incómodo y difícil la función de juzgar a otros, sobre todo,

si tiene que confrontarlo con sus juicios y cuando el resultado final se refleja adversamente en su gestión supervisora; los evaluados, porque sienten el natural temor de ser criticados o castigados por inevitables defectos humanos que hacen de la perfección un ideal imposible de alcanzar. No obstante, podemos obtener de ella resultados positivos o valiosos que ayuden a la administración a agilizar sus compromisos programáticos. A través de ella se pueden poner en vigor planes administrativos a favor de los empleados, tales como: reconocimientos oportunos de la buena labor, planes de adiestramientos, determinar ascensos, reubicación de empleados, etc. Sirve además, para determinar si se está cumpliendo a cabalidad con los objetivos programados o si hay que establecer proyectos de mejoramiento personal y organizacional, de igual manera es un instrumento eficaz para lograr un mayor acercamiento entre el supervisor y su empleado, donde se desarrolle mejor un clima de comprensión y convivencia, de una comunicación real y franca entre supervisor y supervisado. Ayuda a los supervisores a observar más de cerca a sus empleados, a conocer sus potencialidades y limitaciones. Es a su vez un parámetro para tener una visión real y objetiva del estado de situación de la organización. Si se están cumpliendo con los objetivos, que se traducen en funciones.

Es teórica y universalmente reconocido que la evaluación es indispensable y vital para una buena administración.

Lo ideal es un sistema de evaluación que mida el mayor grado de uniformidad, donde se establezcan claramente los criterios y las premisas que determinarán la valoración de los empleados; en otras palabras, debe ser el programa de evaluación uno donde se defina claramente el objetivo o propósito que motivaron su implantación. Debe contar con el apoyo de todos los niveles gerenciales dentro de la organización. Mientras más fortalecidos estén los supervisores, mayor será la oportunidad de establecer una relación interpersonal satisfactoria. Sin el apoyo y la participación de estos niveles de supervisión, no se podrá contar con el éxito del programa, y sobre todo, con técnicas relevantes y confiables que minimicen los inevitables riesgos en la percepción de una persona hacia otra y necesidad de control que garantice la administración efectiva y la actualización periódica del sistema.

II. BASE LEGAL

La política pública en torno a la administración personal establecida por la Ley Núm. 5 del 14 de octubre de 1975, según enmendada, reafirma el principio de mérito y lo extiende a todos los sectores del empleo público de la Rama Ejecutiva.

El principio de mérito se define como "que sean los más aptos los que sirvan al gobierno y que todo empleado sea seleccionado, clasificado, adiestrado, ascendido y retenido en su empleo en

consideración al mérito y a la capacidad, sin discrimen por razones de raza, color, sexo, nacimiento, edad, origen o condición social, ni por ideas políticas, religiosas, impedimentos físicos y/o mental".

La meta de esta política pública es alcanzar los más altos niveles de excelencia, eficiencia y productividad en el servicio público. Lograr esto exige que la administración pública se rija por criterios de la mayor uniformidad, equidad y justicia; que mantengan un clima de armonía, satisfacción y compromiso hacia el trabajo, que redunde en un alto grado de motivación y espíritu de servicio entre los empleados. Sólo así se logrará la prestación de servicios públicos estables que propendan y aseguren el continuo desarrollo económico y social de Puerto Rico, la mayor justicia social y el disfrute pleno de los derechos civiles de nuestros ciudadanos.

La Ley dispone en su Artículo 4.6 que se proveerá seguridad en el empleo a aquellos empleados que satisfagan los criterios de productividad, eficiencia, orden y disciplina que deben prevalecer en el servicio público. Será responsabilidad de la Guardia Nacional de Puerto Rico establecer los referidos criterios a base de, entre otros factores, las funciones de los puestos y las disposiciones del Artículo 6 de esta Ley, y los mecanismos necesarios para proteger a los empleados contra despidos y otras separaciones arbitrarias. Se establecerá sistemas de evaluación formal de las ejecutorias y cumplimiento de los criterios de orden y disciplina de los empleados.

Estos se utilizarán para sustentar las acciones que se tomen respecto al personal.

El Artículo 6 de la Ley y el Artículo 9 del reglamento de Personal: Areas Esenciales al Principio de Mérito, enumeran los deberes, obligaciones y prohibiciones que tendrán los empleados públicos. Los sistemas de evaluación a establecerse se utilizarán para diferentes propósitos, tales como: orientación, reconocimientos, concesión de licencias, aumentos de sueldo por mérito, exámenes, reubicación y retención del recurso humano.

En conclusión, la Ley que crea el Sistema de Personal y sus Reglamentos persiguen los más altos niveles de excelencia en la prestación de servicios públicos y establecen el principio de mérito como mecanismo operacional para lograr esa excelencia a nivel de recursos humanos.

El sistema de mérito exige que se desarrollen los mecanismos para determinar los niveles reales de excelencia para proveerle seguridad de empleo y oportunidades de desarrollo a los empleados que alcancen los niveles requeridos y medidas remediativas para los que no los alcancen.

III. MARCO TEORICO

El Sistema va encaminado a convertirse en un Instrumento útil para la Oficina y Justo para el empleado cuando haya que tomar decisiones basadas en sus ejecutorias.

Es un proceso contínuo mediante el cual el empleado puede confrontar la percepción que él tiene, de la forma en que desempeña su trabajo, con la forma en que la Oficina espera lo realice.

El Sistema cuenta con la participación efectiva de los supervisores y de los empleados para que, de común acuerdo, se discutan de forma clara y precisa los criterios de evaluación y el método de valorarlos. Esta metodología le permite al empleado conocer los criterios con los cuales será evaluado, eliminando así la posibilidad de apreciaciones fundamentadas en criterios no conocidos ni discutidos con el empleado.

El Sistema reconoce la necesidad de una comunicación franca y abierta entre supervisor y supervisado. Reclama también, valentía por parte del supervisor para hacer los señalamientos que él entienda pertinentes acerca del rendimiento del empleado. Así mismo, el empleado estará informado de sus áreas de dificultad y tendrá la oportunidad para mejorar su eficiencia.

Todo el andamiaje del Sistema debe partir de la premisa que la conducta y las actuaciones del ser humano en el mundo del trabajo tienen consecuencias. Estas consecuencias deberán traducirse en el fortalecimiento de las conductas deseables, así como en la eliminación de aquellas que obstaculizan la labor del empleado.

Es vital que los juicios emitidos, sean positivos o negativos, acerca del comportamiento y la ejecución de los empleados de una organización, estén basados en realidades objetivas y no en interpretaciones subjetivas, tales como: impresiones y recuerdos de incidentes, los cuales puedan estar influenciados por las convicciones y los prejuicios de parte del evaluador.

La evaluación es una de las responsabilidades más complejas y delicadas del supervisor debido a que requiere ciertas destrezas, actitudes y un alto grado de imparcialidad y justicia de su parte, por lo que serán debidamente adiestrados y orientados sobre los nuevos enfoques en la evaluación de los recursos humanos.

El Sistema además se fundamenta en el convencimiento de que a todo empleado le interesa, necesita y debe saber cómo nuestra organización evalúa su rendimiento y su contribución al logro de las metas y objetivos establecidos.

IV. OBJETIVOS DEL SISTEMA

A. Ojetivos Generales

- Proveerle a nuestra organización información válida relevante y objetiva sobre la calidad y el valor del desempeño, de manera que esta información sirva para dar un cuadro real del nivel de efectividad de todos nuestros recursos humanos.
- Motivar a nuestros empleados a alcanzar su más alto nivel de excelencia, armonizando sus metas personales con las metas de la organización.
- Propiciar y encausar el desarrollo de planes individuales de acción, integrados al plan de acción de la organización para lograr o redirigir los objetivos que se establezcan.

B. OBJETIVOS ESPECIFICOS INMEDIATOS

- Desarrollar, mejorar y facilitar las diferentes operaciones y las técnicas de supervisión y administración, con el propósito de aumentar los niveles de productividad y eficiencia, y la calidad de los servicios.
- Mantener a los supervisores y empleados informados de las funciones y normas de ejecución específicas de los diferentes puestos.
- Identificar el potencial de desarrollo de los empleados y fomentar sus deseos de superación, encaminando y guiando sus esfuerzos hacia la más plena realización de su potencial profesional y personal.
- Fomentar las buenas relaciones humanas y una efectiva comunicación entre supervisores y empleados, proyectando oportunidades de comunicación frecuentes, positivas y productivas

entre supervisores y empleados, basados en el esfuerzo colectivo hacia el logro de las metas de la organización.

- Determinar y corregir deficiencias en el trabajo, tanto organizacionales y administrativas como individuales mediante el análisis de los problemas colectivos e individuales que se detecten a través del proceso de evaluación.
- Orientar al empleado sobre las normas, sistemas, procedimientos y reglamentos que debe seguir al realizar sus funciones.
- Orientar y adiestrar a los supervisores sobre las normas, sistemas, procedimientos y reglamentación que deben seguirse al realizar sus funciones.

V. USOS

La información objetiva y relevante que provea el Sistema será uno de los factores considerados por la organización para diferentes fines.

Antes de enumerar estos fines es necesario recordar que la efectividad y eficiencia del Sistema dependen casi exclusivamente de las personas que lo administren, del entendimiento, la imparcialidad, el adiestramiento previo y el grado de objetividad con que se hagan las evaluaciones.

- ◆ Se establece el sistema para lo siguiente:
- ◆ Orientar a los empleados sobre la forma y manera en que deben desempeñar sus funciones, para que éste alcance niveles de excelencia.

- ◆ Hacer reconocimiento oficial de la labor altamente meritoria mediante la concesión de aumentos de sueldo por méritos basados en productividad y eficiencia.
- ◆ Determinar necesidades de adiestramiento, desarrollo y capacitación de personal.
- ◆ Para fines de ascenso y retención de empleados.
- ◆ Evaluar la labor realizada por el empleado en un período de tiempo determinado.
- ◆ Identificar el potencial de desarrollo de los empleados y fomentar su deseo de superación.
- ◆ Que sirva como medio de comunicación entre el supervisor y el supervisado.
- ◆ Determinar y corregir deficiencias en el área de trabajo mediante el análisis de problemas colectivos e individuales que se detectan a través del proceso de evaluación.
- ◆ Determinar la reubicación de los empleados para la mejor utilización de sus conocimientos, destrezas, habilidades y potencialidades.

VI. ADMINISTRACION DEL SISTEMA

El Sistema estará a cargo de la Oficina de Recursos Humanos de la Agencia, cuyo Director (a), tendrá la función principal de coordinar y asesorarse de la ejecución de las actividades en el proceso de evaluación.

El personal supervisor será adiestrado sobre las técnicas de evaluación y el procedimiento de implantación del Sistema.

Los empleados serán orientados sobre los objetivos del sistema y el procedimiento para la evaluación.

A. Coordinador - El Director de Recursos Humanos o su representante autorizado: Actuará como Coordinador del Sistema y en tal capacidad:

- Coordinará y ofrecerá adiestramiento sobre el proceso de evaluación.
- Dará seguimiento para que se efectúen las evaluaciones en cada unidad organizacional en la fecha establecida en el calendario de evaluación.
- Recibirá y cotejará los casos para atención del Comité de Reconsideración y preparará calendario de vistas.
- Revisará y actualizará memorandos normativos, reglamentos y cualquier otro documento que sirva de fundamento a la aplicación de los criterios de evaluación y distribuirá copia de éstos a los Supervisores quienes los discutirán con los empleados.

B. Supervisor Inmediato - Será el evaluador y realizará las siguientes actividades.

- Realizará la evaluación de los empleados que supervisa directamente siguiendo el procedimiento de evaluación.
- Discutirá con cada empleado el resultado de la evaluación y el Plan de Acción.
- Atenderá aquellos planteamientos que pueda presentar el empleado y los analizará objetivamente.

- Notificará oficialmente al empleado el resultado de su evaluación mediante la entrega a éste de una copia de la misma, copia para su archivo y original a la Oficina de Recursos Humanos.

VII. PROCEDIMIENTO PARA LA ADMINISTRACION DEL SISTEMA

A. Ciclo de Evaluación

El proceso de evaluación de los empleados de la Guardia Nacional de Puerto Rico tendrá un ciclo de doce (12) meses e incluirá tres (3) fases.

Antes de la Primera Fase se revisará y discutirá entre el supervisor y el empleado la Hoja de Deberes. En la misma se debe enumerar las tareas básicas del puesto. Luego se debe especificar en el calendario la fecha aproximada de la evaluación preliminar.

Estas fases y sus respectivas actividades serán las siguientes:

Primera Fase:

A. Entrevista Inicial

- El supervisor se reunirá con cada uno de los empleados en la fecha establecida según el calendario de evaluación.
- Le entregará a cada empleado copia del formulario Hoja de Evaluación para discutir los factores y criterios de evaluación.
- Mantendrá una hoja certificando que el formulario fue discutido con el empleado.

Segunda Fase:

B. Seguimiento

Luego de seis (6) meses de la Entrevista Inicial.

- Se utilizarán los mecanismos disponibles para estimular al empleado a alcanzar su nivel óptimo de rendimiento. Con tal propósito, se mantendrá una comunicación frecuente con el empleado, se le brindará la orientación necesaria, se discutirán y analizarán los planes de trabajo y se le dará seguimiento a los empleados para que se cumpla con dicho plan.
- Se tomarán las medidas necesarias para corregir cualquier situación cuando se vislumbra que no se están alcanzando los resultados esperados.
- Se llevará el "Registro de Datos Significativos", los cuales serán discutidos con cada empleado.
- Se mantendrá comunicación con la Oficina de Recursos Humanos de la Agencia para cualquier duda o situación que surja.
- El supervisor inmediato del empleado realizará una evaluación preliminar a los seis (6) meses del inicio del ciclo de evaluación. Dicha evaluación será retenida hasta la fase final del ciclo, cuando ambas serán enviadas a la Oficina de Recursos Humanos.

Tercera Fase:

Es la evaluación formal y comprende el formulario "Hoja de Evaluación" y la entrevista final con el empleado para discutir los resultados de la evaluación.

- El Supervisor notificará al empleado la fecha de la evaluación formal.
- Se realizará la entrevista según lo programado por el Supervisor. Se discutirán los resultados obtenidos en los diferentes factores y criterios de la evaluación que se refleja en los formularios de evaluación.
- Se formalizará con el empleado el Plan de Acción a seguir.
- El empleado firmará la evaluación, de no estar de acuerdo con el resultado de la evaluación debe indicarlo por escrito en el mismo formulario. De éste no firmar la evaluación, el supervisor certificará que discutió los resultados de la evaluación con el empleado e indicará las razones por las cuales el empleado no las firmó.
- El supervisor retendrá copia de los mismos y entregará copia al empleado.
- Se enviará a la Oficina de Recursos Humanos la evaluación final en original, la cual obrará en su expediente de evaluación.

VIII. REVISIONES Y RECONSIDERACIONES

A. Revisión

Al finalizar la evaluación, el supervisor se encargará de revisar la evaluación, si los planteamientos de los empleados así lo justifican. Podrá modificar los resultados de la evaluación, si entiende que los planteamientos del empleado son justos.

B. Reconsideraciones

Si el empleado no está de acuerdo con los resultados de la evaluación, podrá solicitar reconsideración al Director de Recursos Humanos, donde se revisará la misma, conforme a la evidencia sometida con la evaluación y el cumplimiento de los requisitos del proceso.

IX. NUEVO CICLO DE EVALUACION

- Se readiestrará en las técnicas de evaluación al personal supervisor que así lo solicite, o que el Director (a) de Recursos Humanos entienda necesita orientación adicional para realizar evaluaciones.
- La Oficina de Recursos Humanos orientará a los empleados de nuevo ingreso con relación al Sistema de Evaluación.
- Se procederá con la implantación del nuevo ciclo de evaluación siguiendo las actividades en el calendario de evaluación.

X. DESCRIPCION DE LOS FORMULARIOS E INSTRUMENTOS DE EVALUACION

A. Descripción de puesto (OCAP - 16)

- La evaluación del empleado estará basada en las funciones de su puesto, para las cuales se establecen los factores de ejecución a ser evaluados.
- Se requiere que dicha descripción de puesto se mantenga actualizada a través del ciclo de evaluación.

- Cualquier cambio que ocurra en las funciones del puesto se notificará y discutirá con el empleado inmediatamente.

B. Hoja de Evaluación

En este sistema se establecen once (11) factores para medir la ejecución y el cumplimiento de las normas de orden y disciplina y dos (2) factores adicionales para el personal supervisor a saber:

Conocimiento del Trabajo
Habilidad para aprender
Disponibilidad
Calidad
Productividad
Cooperación

Iniciativa y Creatividad
Relaciones Interpersonales
Cumplimiento de Normas
Asistencia
Puntualidad
Personal Supervisor
♦ Planificación
♦ Organización

C. Resultados de la Evaluación

Se establece el procedimiento para obtener el resultado de la evaluación como se refleja en la escala de medición.

D. Plan de Acción

El Supervisor hará las recomendaciones que estime necesarias llevar a cabo para reconocer, mejorar o corregir la ejecución del cumplimiento del empleado.

E. Registro de Datos Significativos

En este documento se registrarán todos los eventos significativos que surjan durante el ciclo de evaluación haciendo mención de los reconocimientos, adiestramientos, orientaciones y otras acciones para corregir deficiencias. Se indicarán todos los incidentes que ocurran positivos y negativos que luego servirán de referencia al hacer la evaluación. Es imprescindible que en el momento que se incluyan datos en el registro sean éstos discutidos con el empleado.

XI. NIVELES DE EJECUCION Y ESCALA DE MEDICION

Se establecen cuatro (4) niveles, a saber: Excelente (4), Superior (3), Satisfactorio (2), No Satisfactorio (1). A cada nivel se le ha dado un valor del 4 al 1. El supervisor seguirá estrictamente la descripción de los criterios en sus diferentes niveles para determinar el grado de cumplimiento del empleado. Los Niveles de ejecución tendrán la siguiente descripción:

EXCELENTE

Es el empleado que consistentemente va más allá en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades. Desarrolla su

trabajo con un mínimo de supervisión luego de recibir orientación e instrucciones. Demuestra iniciativa y creatividad en la solución de problemas. La calidad de su trabajo es excepcional. Es moderador de conducta, siempre aporta ideas y se distingue por contribuir significativamente al logro de los objetivos de la organización. Utiliza su tiempo óptimamente en los asuntos relacionados con su trabajo; por iniciativa dedica todo el tiempo adicional, que sea necesario. Su actitud positiva hacia su trabajo sirve de estímulo a sus compañeros. Su asistencia y puntualidad son casi perfectos, según la norma establecida.

SUPERIOR

Es el empleado que consistentemente va más allá en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades. Es capaz de desarrollar su trabajo con un mínimo de supervisión, luego de recibir orientación e instrucciones. Ha demostrado iniciativa y creatividad en la solución de problemas. Sus trabajos son de buena calidad. Observa buena conducta frecuentemente, aporta ideas y ha contribuido al logro de los objetivos de la organización. Hace buen uso de su tiempo en los asuntos relacionados con su trabajo. Su asistencia y puntualidad se considera buena, según la norma establecida.

SATISFACTORIO

El grado de cumplimiento de sus funciones y responsabilidades están dentro de lo esperado. Sigue instrucciones luego de ser ampliamente orientado, ocasionalmente demuestra iniciativa y creatividad en la solución de problemas. Sus trabajos son de calidad. Es disciplinado; cuando se le requiere aporta algunas ideas y ha contribuido satisfactoriamente al logro de los objetivos de la organización. Hace uso razonable de su tiempo en los asuntos relacionados con su trabajo; y si se le requiere aporta tiempo adicional. Su asistencia y puntualidad están dentro de las normas establecidas.

NO SATISFACTORIO

El grado de cumplimiento de sus funciones y responsabilidades no son consistentes con lo esperado. Necesita orientación constante para las instrucciones impartidas. Demuestra poca iniciativa y creatividad en la solución de problemas. Su trabajo no cumple con los requisitos de calidad esperados. Necesita ser orientado en el cumplimiento de hábitos y actitudes. Aporta pocas ideas y su contribución al logro de los objetivos de la organización es el mínimo. No hace uso de su tiempo para cumplir con los asuntos

relacionados con su trabajo. Su asistencia y puntualidad necesitan mejorar.

ESCALA DE MEDICION

Al concluir el ciclo de evaluación, el supervisor revisará toda la evidencia recopilada. Utilizando la Hoja de Evaluación, marcará en el espacio provisto el nivel alcanzado en cada uno de los factores evaluados. El total obtenido se divide entre once (11) para los empleados No Supervisores o entre trece (13) para los empleados Supervisores (total de factores evaluados en cada caso según aplique). El resultado será el promedio obtenido en la evaluación.

VALORES	ESCALA	NIVELES	NIVEL ALCANZADO
4	3.5 - 4.00	EXCELENTE	
3	3.0 - 3.49	SUPERIOR	
2	2.0 - 2.99	SATISFACTORIO	
1	1.0 - 1.99	NO SATISFACTORIO	

Al finalizar la evaluación el empleado firmará la misma y dará cualquier Información que entienda pertinente. El supervisor establecerá el Plan de Motivación y Desarrollo que surja como resultado de la Evaluación. El Supervisor o Jefe de Area revisará y certificará con su firma si se siguieron los procedimientos de evaluación, según lo establece el Sistema.

XII. NOTIFICACION DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION

El Supervisor seguirá el siguiente procedimiento:

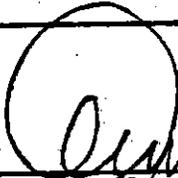
- Entregará al empleado copia de las hojas de evaluación, debidamente certificada con la firma de ambos.
- Envió el original de las hojas de evaluación debidamente certificadas a la Oficina de Recursos Humanos de la Agencia.
- El Supervisor tendrá copia en el expediente que obra en su oficina.

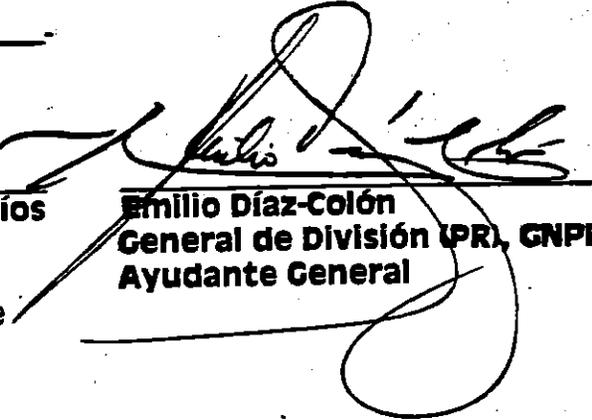
Para mayor información sobre las actividades y otros asuntos relacionados con el proceso de evaluación, se deberán dirigir a la Oficina de Recursos Humanos.

XIII. VIGENCIA

Este Sistema de Evaluación y Motivación de los Recursos Humanos de la Guardia Nacional de Puerto Rico, comenzará a regir el _____

APROBADO POR:


Aura L. González Ríos
Directora
Oficina Central de
Administración de
Personal


Emilio Díaz-Colón
General de División (PR), GNPR
Ayudante General

FECHA: _____





ESTADO LIBRE ASOCIADO DE PUERTO RICO
GUARDIA NACIONAL
OFICINA DEL AYUDANTE GENERAL
P.O. BOX 9023786, SAN JUAN, PUERTO RICO 00902-3786



HON. SILA M. CALDERÓN
GOVERNADORA

(787) 289-1400

26 de abril de 2004

**TODOS LOS SUPERVISORES
DE LA GUARDIA NACIONAL
DE PUERTO RICO**


Marimír Martínez Morales
Directora de Recursos Humanos

**SISTEMA DE MOTIVACION Y
EVALUACION DE EMPLEADOS**

La Ley de Personal del Servicio Público, Núm. 5 del 14 de octubre de 1975, enmendada, impone en todas las Agencias Gubernamentales cubiertas por la misma, la obligación de establecer **Sistema de Evaluación de Recursos Humanos** que permitan un desarrollo adecuado de sus empleados.

Para que este sistema de evaluación cumpla con sus propósitos, se ha incluido los términos de **Enfermedad Prolongada y Tratamiento Continuo por Enfermedad** para evitar que el factor asistencia se afecte cuando padezca de una enfermedad prolongada o de tratamiento continuos.

Adjunto **Orden Administrativa** aprobada por el **Gen. Francisco A. Márquez, Ayudante General**, efectivo el 1 de febrero de 2004.

Cualquier información adicional favor de comunicarse con la que suscribe al (787) 289-1430 ext. 7026.

Anejo





ESTADO LIBRE ASOCIADO DE PUERTO RICO
GUARDIA NACIONAL
OFICINA DEL AYUDANTE GENERAL
P.O. BOX 9023786, SAN JUAN, PUERTO RICO 00902-3786



HON. SILA M. CALDERÓN
GOBERNADORA

(787) 289-1400

ORDEN ADMINISTRATIVA

A los efectos de que el Sistema de Motivación y Evaluación sirva sus propósitos y en aras de evitar que el factor de asistencia afecte en aquellos casos en donde se padezca de una enfermedad prolongada o de tratamientos continuos, se ha incluido en el Artículo X, Sección B los siguientes términos:

Enfermedad Prolongada: Aquella enfermedad debidamente evidenciada que se extienda por un periodo consecutivo de cinco (5) días laborables o más durante el ciclo.

Tratamiento Continuo por Enfermedad: Aquel tratamiento continuo debidamente evidenciado que se extienda por un periodo acumulativo de cinco (5) días laborables o más dentro del término de seis (6) meses de cada evaluación, ya sea preliminar o final.

A partir del próximo ciclo de evaluación que comienza el 1 de febrero de 2004, las ausencias que se encuentren dentro de las definiciones anteriormente citadas, no se tomarán en consideración al momento de evaluar al empleado conforme al Sistema de Evaluación.

Apruebo la referida orden para ser efectiva el 1 de abril de 2004.

Francisco A. Márquez
General de Brigada, Guardia
Nacional De Puerto Rico
Ayudante General



**GUARDIA NACIONAL DE PUERTO RICO
OFICINA DE RECURSOS HUMANOS
SISTEMA DE EVALUACION Y MOTIVACION**

Nombre del Empleado: _____

Puesto: _____

Area de Trabajo o Armería: _____

Seguro Social: _____

EVALUACION DE EJECUCION DE TRABAJO

Ejecución de Trabajo: Es el desarrollo de las funciones inherentes al puesto, através del conocimiento, las destrezas y las habilidades que posee el evaluado para el logro eficaz de los planes y objetivos de trabajo establecidos. Este factor queda compuesto de la siguiente manera:

FACTORES	EXCELENTE (4)	SUPERIOR (3)	SATISFACTORIO (2)	NO SATISFACTORIO (1)
1. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Se refiere al dominio de su área de especialización y de los deberes, responsabilidades y funciones del puesto que desempeña.	<input type="checkbox"/> Siempre y en forma sobresaliente demuestra pleno conocimiento de su trabajo y área de especialización. Siempre utiliza este conocimiento para desempeñarse en forma destacada y efectiva y colaborar eficazmente en el logro de los objetivos de su unidad de trabajo.	<input type="checkbox"/> Con frecuencia demuestra bastante conocimiento de su trabajo y área de especialización. Utiliza este conocimiento para desempeñarse efectivamente y colaborar en el logro de los objetivos de su unidad de trabajo.	<input type="checkbox"/> Normalmente demuestra suficiente conocimiento de su trabajo y área de especialización. Utiliza este conocimiento para desempeñarse satisfactoriamente y colaborar en el logro de los objetivos de su unidad de trabajo.	<input type="checkbox"/> Necesita ayuda y orientación para fortalecer el dominio del conocimiento de su trabajo y área de especialización, de manera que pueda desempeñarse satisfactoriamente y colaborar en el logro de los objetivos de su unidad de trabajo.
2. HABILIDAD PARA APRENDER: Se refiere a la rapidez y corrección con la que el evaluado aprende a ejecutar los deberes después de recibir la orientación e instrucciones necesarias.	<input type="checkbox"/> Es siempre muy receptivo a la orientación e instrucciones que se le ofrecen. Asimila la información y aprende a ejecutar los deberes rápidamente con un mínimo de errores.	<input type="checkbox"/> Con frecuencia es muy receptivo a la orientación e instrucciones que se le ofrecen. Asimila la información y necesita pocas instrucciones adicionales para ejecutar sus deberes. Comete pocos errores y aprende a corregirlos con rapidez.	<input type="checkbox"/> Normalmente es receptivo a la orientación e instrucciones que se le ofrecen. Bajo supervisión, asimila información y aprende a ejecutar los deberes adecuadamente. los errores que comete son enmendables.	<input type="checkbox"/> Tiene dificultad para recibir y entender la orientación e instrucciones que se le ofrecen. Necesita instrucciones especiales y detalladas para asimilar la información y aprender a ejecutar los deberes. La cantidad de errores cometidos puede ser considerable y requerir de acción correctiva de cuidado.
3. DISPONIBILIDAD: Se refiere a la capacidad observada para captar y seguir instrucciones, asumir responsabilidades y ejecutar sus tareas con relativa independencia.	<input type="checkbox"/> Siempre ejecuta en forma sobresaliente sus tareas, asumiendo sus responsabilidades con total independencia. Cumple con las instrucciones impartidas sin que necesite supervisión adicional.	<input type="checkbox"/> Con frecuencia ejecuta bien sus tareas y asume sus responsabilidades con bastante independencia. Cumple con las instrucciones impartidas con supervisión mínima.	<input type="checkbox"/> Normalmente ejecuta adecuadamente sus tareas, asume sus responsabilidades y sigue instrucciones bajo supervisión normal.	<input type="checkbox"/> Tiene dificultad para poder ejecutar sus tareas y asumir sus responsabilidades. Requiere instrucciones detalladas y supervisión estrecha para poder realizar su trabajo.
4. CALIDAD: Se refiere a la precisión y exactitud con la cual el empleado realiza sus funciones o encomiendas y a la confiabilidad de los resultados.	<input type="checkbox"/> La calidad de su trabajo y los resultados obtenidos siempre están caracterizados por un alto grado de excelencia, precisión y exactitud.	<input type="checkbox"/> Frecuentemente la calidad de su trabajo y los resultados obtenidos están caracterizados por su excelencia, precisión y exactitud.	<input type="checkbox"/> Normalmente la calidad de su trabajo y los resultados obtenidos están caracterizados por su precisión y exactitud.	<input type="checkbox"/> Tiene dificultad para lograr que la calidad de su trabajo y los resultados obtenidos estén caracterizados por la precisión y la exactitud.

Firma Revisor

Firma Supervisor

Firma Empleado

VALORES	ESCALA	NIVELES	NIVEL ALCANZADO
4	3.50 - 4.00	Excelente	
3	3.00 - 3.49	Superior	
2	2.00 - 2.99	Satisfactorio	
1	1.00 - 1.99	No Satisfact.	

FACTORES	EXCELENTE (4)	SUPERIOR (3)	SATISFACTORIO (2)	NO SATISFACTORIO (1)
7. INICIATIVA Y CREATIVIDAD: Se refiere al uso que hace el empleado de sus talentos y capacidades especiales para ponerlos al servicio de la Agencia y alcanzar el logro de los objetivos de trabajos establecidos.	<input type="checkbox"/> En todo momento y de manera extraordinaria hace uso de sus talentos y capacidades especiales, poniéndolos a la disposición de la Agencia. Sin ser solicitado, constantemente presenta y utiliza sus ideas, alternativas y sugerencias para lograr los objetivos de la Agencia.	<input type="checkbox"/> Con frecuencia hace uso de sus talentos y capacidades especiales, poniéndolos a la disposición de la Agencia. Sin ser solicitado, frecuentemente presenta y utiliza sus ideas, alternativas y sugerencias para el logro de los objetivos de la Agencia.	<input type="checkbox"/> Normalmente hace uso de sus talentos y capacidades en la realización de sus funciones. Cuando se le solicita, presenta y utiliza sus ideas, alternativas y sugerencias para el logro de los objetivos de la Agencia.	<input type="checkbox"/> En ocasiones hace uso de sus talentos y capacidades en la realización de sus funciones. Muy pocas veces presenta y utiliza sus ideas, sugerencias para el logro de los objetivos de la Agencia.
8. CUMPLIMIENTO DE NORMAS: Se refiere a cumplimiento de las normas de conducta y desempeño según la reglamentación de la Agencia para propiciar el mejor funcionamiento e imagen de la oficina.	<input type="checkbox"/> Siempre cumple cabalmente y de forma ejemplar con las normas, procedimientos establecidos por la Agencia.	<input type="checkbox"/> Con frecuencia cumple cabalmente y de forma ejemplar con las normas, reglamentos y procedimientos establecidos por la Agencia.	<input type="checkbox"/> Normalmente cumple con las normas, reglamentos y procesos establecidos por la Agencia.	<input type="checkbox"/> Tiene dificultades para cumplir con las normas, reglamentos y procedimientos establecidos por la Agencia y para lograr que los compañeros también acaten estas normas.
9. RELACIONES INTERPERSONALES: Se refiere a la conducta observada en el empleado con sus contactos de día a día con sus supervisores, compañeros y usuarios de servicios.	<input type="checkbox"/> Sus relaciones con los supervisores, compañeros y usuarios de los servicios son excepcionalmente buenas. Su tacto, discreción y destrezas de comunicación contribuyen significativamente a crear un ambiente de trabajo positivo y saludable.	<input type="checkbox"/> Sus relaciones con los supervisores, compañeros y usuarios de los servicios son buenas. Su tacto, discreción y destrezas de comunicación contribuyen a crear un buen ambiente de trabajo.	<input type="checkbox"/> Sus relaciones con los supervisores, compañeros y usuarios de los servicios son buenas. Su tacto, discreción y destrezas de comunicación ayudan a mantener un buen ambiente de trabajo.	<input type="checkbox"/> Sus relaciones con los supervisores, compañeros y usuarios de los servicios deben mejorar. Por falta de tacto, discreción y destrezas de comunicación, en ocasiones se ve afectado el ambiente de trabajo.
10. ASISTENCIA: Se refiere a la regularidad con que el empleado cumple con las normas de asistencia y la jornada diaria de trabajo.	<input type="checkbox"/> Es consistentemente cumplidor de las normas de asistencia. Sus récords de asistencia durante el ciclo reflejan: menos de tres (3) ausencias.	<input type="checkbox"/> Es cumplidor de normas de asistencia. Sus récords de asistencia durante el ciclo reflejan: tres (3) o más pero menos de seis (6) ausencias.	<input type="checkbox"/> Es cumplidor de normas de asistencia. Sus récords de asistencia durante el ciclo reflejan: seis (6) o más pero menos de doce (12) ausencias.	<input type="checkbox"/> Su asistencia debe mejorar para así alcanzar las normas establecidas. Sus récords de asistencia durante el ciclo reflejan doce (12) o más ausencias.
11. PUNTUALIDAD: Se refiere a la regularidad con que el empleado cumple con el horario de trabajo establecido, sin incurrir en tardanzas continuas.	<input type="checkbox"/> Es consistentemente cumplidor del horario de trabajo establecido. Sus récords de asistencia durante el ciclo reflejan: cinco (5) tardanzas.	<input type="checkbox"/> Es cumplidor de las normas de puntualidad establecidas. Sus récords de asistencia durante el ciclo reflejan de seis (6) a diez (10) tardanzas.	<input type="checkbox"/> Su puntualidad está dentro de las normas establecidas. Sus récords de asistencia durante el ciclo reflejan: de once (11) a quince (15) tardanzas.	<input type="checkbox"/> Su puntualidad debe mejorar para alcanzar las normas establecidas. Sus récords de asistencia reflejan dieciséis (16) o más tardanzas.

PERSONAL SUPERVISOR

FACTORES	EXCELENTE (4)	SUPERIOR (3)	SATISFACTORIO (2)	NO SATISFACTORIO (1)
12. ORGANIZACION: La habilidad para discutir y realizar el trabajo de una forma ordenada y sistemática.	<input type="checkbox"/> Siempre realiza su trabajo de una forma altamente ordenada y sistemática.	<input type="checkbox"/> Con frecuencia realiza su trabajo de una forma ordenada y sistemática.	<input type="checkbox"/> Normalmente realiza su trabajo de una forma ordenada y sistemática.	<input type="checkbox"/> Tiene dificultad para ejecutar sus labores de una manera ordenada y sistemática.
13. PLANIFICACION: La habilidad para desarrollar planes de trabajo específicos, estableciendo prioridades, distribuyendo el tiempo y las tareas necesarias en forma eficiente.	<input type="checkbox"/> Siempre planifica su trabajo de una forma excelente que facilita el logro de los objetivos de la Agencia.	<input type="checkbox"/> Con frecuencia planifica su trabajo estableciendo objetivos y prioridades apropiadas y toma la acción para que se lleve a cabo.	<input type="checkbox"/> Normalmente planifica su trabajo estableciendo objetivos y prioridades y toma la acción para que se lleve a cabo.	<input type="checkbox"/> Tiene dificultad para planificar el trabajo. Realiza las tareas según aparecen, no establece prioridades ni objetivos claros.



ESTADO LIBRE ASOCIADO DE PUERTO RICO
GUARDIA NACIONAL
OFICINA DEL AYUDANTE GENERAL
P.O. BOX 9023786, SAN JUAN, PUERTO RICO 00902-3786



HON. SILA M. CALDERÓN
GOBERNADORA

(787) 289-1400

ORDEN ADMINISTRATIVA

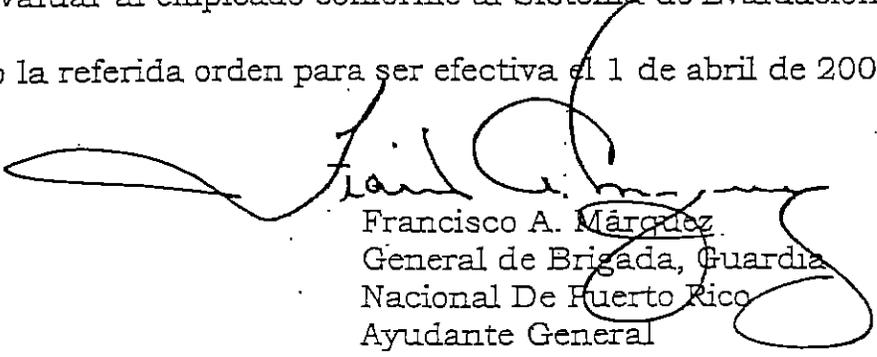
A los efectos de que el Sistema de Motivación y Evaluación sirva sus propósitos y en aras de evitar que el factor de asistencia afecte en aquellos casos en donde se padezca de una enfermedad prolongada o de tratamientos continuos, se ha incluido en el Artículo X, Sección B los siguientes términos:

Enfermedad Prolongada: Aquella enfermedad debidamente evidenciada que se extienda por un periodo consecutivo de cinco (5) días laborables o más durante el ciclo.

Tratamiento Continuo por Enfermedad: Aquel tratamiento continuo debidamente evidenciado que se extienda por un periodo acumulativo de cinco (5) días laborables o más dentro del término de seis (6) meses de cada evaluación, ya sea preliminar o final.

A partir del próximo ciclo de evaluación que comienza el 1 de febrero de 2004, las ausencias que se encuentren dentro de las definiciones anteriormente citadas, no se tomarán en consideración al momento de evaluar al empleado conforme al Sistema de Evaluación.

Apruebo la referida orden para ser efectiva el 1 de abril de 2004.


Francisco A. Márquez
General de Brigada, Guardia
Nacional De Puerto Rico
Ayudante General

11/11/11