

**GUIA COMPLEMENTARIA**

**PARA EL MANEJO DE RECURSOS HUMANOS**

✓  
**CENTRO AGRONOMICO TROPICAL DE INVESTIGACION Y ENSEÑANZA, CATIE**  
**Turrialba, Costa Rica**  
**Octubre, 1981**



## C O N T E N I D O

	<u>Página</u>
1. INTRODUCCION	1
2. POLITICA DE PERSONAL	2
3. CLASIFICACION Y VALORACION DE PUESTOS	3
4. CALIFICACION DEL INDIVIDUO CON BASE EN SU PERFIL	5
4.1 Indice de preparación profesional	6
4.2 Indice de comunicación técnica y académica	8
4.3 Indice de calificación por edad y servicios profesionales	12
4.4 Indice de afiliación	13
4.5 Resultados de pruebas psicotécnicas (si los hubiere)	14
4.6 Indice de calificación, obtenido por medio de informantes claves y entrevistas	16
5. TABLA SALARIAL	18
5.1 Coeficiente salarial para el Personal Profesional Internacional	20
5.2 Coeficiente salarial para el Personal Profesional Nacional	21
5.3 Coeficiente salarial para Personal de Apoyo	23
6. EVALUACION	25
6.1 Introduccion	25
6.2 Objetivos del sistema de evaluación de Recursos Humanos	26
6.3 Razones, premisas y postulados fundamentales de la evaluación de Recursos Humanos	27
6.3.1 Razones	27
6.3.2 Premisas	28
6.3.3 Postulados fundamentales de la evaluación	29
Anexo #1. Instructivo de Evaluación	31
Anexo #2. Distribución de frecuencias de personal	38

## 1. INTRODUCCION

En toda entidad organizada, la administración de Recursos Humanos constituye una de las tareas más importantes y delicadas de la institución. De ahí la necesidad de contar una política clara de Recursos Humanos, basada en el principio de las buenas relaciones de trabajo, que garantice por medio del esfuerzo humano coordinado la consecución de los objetivos que se propone lograr la institución. La política de Recursos Humanos que dicta el Consejo Directivo y la interpretación y aplicación correcta de las normas, es responsabilidad del ejecutivo del Centro, su Directiva, Cuerpo Asesor y Jefes de Departamento. Para aplicar convenientemente las normas, es necesario contar con los instrumentos operativos, manuales, órdenes ejecutivas, etc.

Las tareas típicas de la administración de Recursos Humanos consisten en: análisis de la necesidad global de personal de la institución, clasificado por unidad operativa y áreas específicas de trabajo, descripción y valoración de puestos y salarios, estudio del mercado de trabajo, identificación de candidatos, clasificación, selección y reclutamiento, incorporación, beneficios sociales, entrenamiento continuado, sistema de información, seguimiento y evaluación del desempeño, traslados y readecuación.

La multiplicidad de actividades del CATIE, como Centro de Investigación y Enseñanza principalmente y como organismo de cooperación, introduce varias constantes que complican el manejo de personal técnico, de apoyo y obreros del Centro. A continuación se detallan los aspectos referentes a política y manejo de recursos humanos, que complementan las normas del IICA adoptadas por el Centro.

## 2. POLITICA DE PERSONAL

La política general de administración de Recursos Humanos se rige por la del IICA, específicamente el manejo de Personal Profesional Internacional observa estrictamente las normas y procedimientos vigentes en el Instituto. El Personal Profesional Nacional y de apoyo y obreros, se administran, al igual que en el IICA, de conformidad con las leyes laborales del país donde el funcionario presta sus servicios.

A todo el Personal Profesional Internacional del CATIE se le extiende el nombramiento de Personal Asociado del IICA y, como tal, goza de las prerrogativas del Centro y privilegios e inmunidades de los funcionarios internacionales del Instituto en todos los países miembros del IICA. Asimismo, para regularizar la situación contractual del personal de servicios, a solicitud del Director del Centro, el señor Director General del IICA ha aceptado que el personal nacional y de apoyo del CATIE que labora en los países reciba un tratamiento igual al personal del IICA. Este giró instrucciones (SC/DG-3416) a sus oficinas en los países, para que éstas amparen mediante nombramientos extendidos por el IICA a todo el personal nacional y de apoyo del CATIE, quedando en esta forma regularizada la situación anormal que existía con los empleados del Centro localizado fuera de Costa Rica.

Cabe señalar que el CATIE no tiene personería jurídica en los países del Istmo Centroamericano, a excepción de Costa Rica. De ahí la necesidad de vincularlos con el IICA, para ampararlos y así puedan disfrutar de los beneficios legales que éste otorga a sus funcionarios.

En la actualidad, el CATIE aplica las normas y procedimientos generales del IICA a su personal profesional y no profesional, con ligeras variantes o complementación a través de disposiciones internas, especialmente

en lo que respecta a selección y evaluación, así como en cuanto a la tabla salarial del personal de apoyo y obreros. Esto último obedece a que el IICA no tiene personal obrero y el CATIE lleva a cabo los servicios generales principalmente con este tipo de personal.

### 3. CLASIFICACION Y VALORACION DE PUESTOS

La doble función básica del Centro, Investigación y Enseñanza, además de la tarea complementaria de cooperación técnica para la transferencia de información y tecnología, hace particularmente necesaria una descripción a priori de los prototipos de cargos o puestos del personal del Centro. La apertura o creación de éstos está en función de los requerimientos del Centro, para cumplir con sus objetivos, crecimiento y compromisos.

Los criterios para la descripción y valoración de puestos o cargos disponibles en el Centro, responden fundamentalmente al empeño de satisfacer las necesidades reales de la organización, evitar crecimientos incoherentes de personal y programar la productividad institucional, mediante la organización y complementación de las funciones y tareas requeridas por la Institución para cumplir con los objetivos y metas preestablecidas.

Muchas organizaciones clasifican únicamente al individuo, pero esta práctica restringe la posibilidad de una organización y estructuración programada y basada dentro de un esquema institucional predefinido y equilibrado. Por esta razón, se propone la calificación de puestos a priori, independientemente de la persona que los vayan a ocupar.

Los criterios de clasificación y valoración de puestos, definidos a priori, se aplican indistintamente al Personal Profesional Internacional y de apoyo, naturalmente, cada uno de ellos dentro del contexto y nivel que lo identifican y caracterizan. Los criterios que utiliza el Centro para este propósito son:

- Criterio 1. Jerarquía de la posición, nivel de responsabilidad y subordinación del puesto, dentro del sistema de organización del Centro.
- Criterio 2. Posición técnica, gerencial o ambas, y énfasis requerido en cada área.
- Criterio 3. Puesto regular o eventual, conforme a la clasificación existente.
- Criterio 4. Nivel de idoneidad, preparación, experiencia y grado de especialización técnica o gerencial requerida por el cargo.
- Criterio 5. Cotización comparativa del puesto, en el mercado de trabajo local o internacional.
- Criterio 6. Relación del puesto y sus funciones con otro similar, en la organización global del CATIE.
- Criterio 7. Nivel de cobertura del puesto, específico y local, regional, internacional.
- Criterio 8. Volumen de trabajo que demanda el puesto, atendible en forma normal o requiere labor extraordinaria.
- Criterio 9. Nivel de autonomía operativa y autogestión, requeridas por el puesto.
- Criterio 10. Exigencias del puesto en cuanto a comunicación oral y escrita con el medio local, externo o ambos.

Los diez criterios básicos enumerados califican en general al puesto. Para una clasificación de puesto, cada uno de los criterios recibe una puntuación de 1 a 5. Esta valoración se interpreta como: uno (1) al menos exigente y cinco (5) al mayor exigente. El porcentaje máximo de un puesto es 50 y el mínimo 10. De acuerdo con esta modalidad, la calificación de puestos se orienta por medio de la siguiente tabla:

Categoría de puestos	Calificación exigida	Denominación genérica
PI 5 y PI 4 PN 5 y PN 4 A 9 y A 8	40 - 50	Director, Asesor, Jefe Departamento, Jefe Unidad principal, profesional y técnico altamente especializado.
PI 4 y PI 3 PN 4 y PN 3 A 7, A6 y A5	30 - 40	Jefes de Proyectos y Divisiones. Coordinadores, profesionales técnicos y especialistas que ocupan posiciones claves.
PI 3 y PI 2 PN 3 y PN 2 A 4 y A 3	20 - 30	Técnicos y especialistas integrantes de equipos que requieren idoneidad en ciertos campos de trabajo del Centro.
PI 2 y PI 1 PN 2 y PN 1	10 - 20	Cargos de subordinación y actividades de alcance y responsabilidad limitada.

#### 4. CALIFICACION DEL INDIVIDUO CON BASE EN SU PERFIL

La selección y calificación del individuo para ocupar determinado puesto en el CATIE, es una tarea similar a la clasificación de puestos; ésta trata de fijar el marco normativo de la organización, en cuanto a población de personal, composición piramidal a nivel de responsabilidad, funciones genéricas, etc. y la clasificación del individuo pretende

establecer el perfil adecuado y que guarde relación con el prototipo de cargos. La selección y clasificación del individuo define y valora el perfil independientemente del puesto en la primera etapa, y luego confronta la necesidad con la oferta clasificada según el prototipo del cargo.

Los criterios básicos utilizados por el Centro para la calificación del individuo son:

4.1 Índice de preparación profesional

Variable 1. Nivel académico formal

Grado PPI, PPN	Valor
BS o equiv.	1
MS incompleto	2
MS o equiv.	3
Ph.D. incompleto	4
Ph.D. o equiv.	5
Grado Apoyo	
Primaria	1
Primaria y especiali.	2
Br. y especializ.	3
Br. y vocacional	4
Br. y univ./técnico	5



Variable 2. Capacitación de ciclo corto, en áreas de interés específico

Duración total de curso (meses)	Valor
0 - 2	1
2 - 4	2
4 - 6	3
6 - 8	4
> 8	5

Variable 3. Frecuencia de participación en cursos cortos

N° total de cursos cortos	Valor
0 - 1	1
1 - 2	2
2 - 4	3
4 - 8	4
> 8	5

4.2 Indice de comunicación técnica y académica

Participación en eventos de carácter técnico o científicos, relacionados con el área de interés (P = presencia, p = público y L = liderazgo).

Grado de particip.			Valor	Frecuencia
P	p	L		
0	0	0	1	$f_1$
1	0	0		
0	1	0	2	$f_2$
0	0	1		$f_2$
1	1	0		
1	0	1	3	$f_3$
0	1	1	4	$f_4$
1	1	1	5	$f_5$

Variable 4. Índice de participación  $\Sigma \frac{V_i f_i}{\Sigma f_i}$

Variable 5. Posibilidades de asimilación bibliográfica, basada en habilidades para leer (L), escribir (E), hablar (H), en particular las lenguas científicas.

Habilidad			Valor Vi	Valor para cada idioma			
L	E	H		I <sub>1</sub>	I <sub>2</sub>	I <sub>3</sub> .....	I <sub>k</sub>
0	0	0	1				
1	0	0	2				
0	1	0					
0	0	1					
1	1	0	3				
1	0	1					
0	1	1	4				
1	1	1	5				

donde I<sub>1</sub> representa los idiomas. El puntaje total se estima en la siguiente forma:

$$P_t = P_1 \times I_1 + P_2 I_2 + P_k I_k$$

donde P<sub>1</sub> = 0 para el idioma interno

P<sub>i-1</sub> = ponderaciones establecidas de acuerdo con la importancia de los idiomas.

$$-P_i = 1$$

Variable 6. Comunicación formal escrita (incluye documentos convencionales y no convencionales).

N° Trabajos publicados N° Trabajos publicables	Valor
, 0 - ,20	1
,20 - ,40	2
,40 - ,60	3
,60 - ,80	4
,80 - 1.00	5

Indice de productividad técnica, basada en la experiencia profesional (incluye publicación técnica, científica y gerencial).

Año de trabajo profesional	Valor	Frecuencia de publicación		
		TA	TR	TC
0 - 5	1	$f_1$	$f_1$	$f_1$
5 - 10	2	$f_2$	$f_2$	$f_2$
10 - 15	3	$f_3$	$f_3$	$f_3$
15 - 20	4	$f_4$	$f_4$	$f_4$
> 20	5	$f_5$	$f_5$	$f_5$

$$\text{Producción por área} = \frac{\sum V_i f_i}{\sum f_i}$$

$$\text{Variable 7. Producción técnica efectiva} = \frac{1}{6} \text{ TA} + \frac{2}{6} \text{ TR} + \frac{3}{6} \text{ TC}$$

Donde:

TA = Puntaje de publicaciones de tipo gerencial.

TR = Puntaje de publicaciones técnicas indirectamente relacionadas con el campo.

TC = Puntaje de publicaciones técnicas en el área específica del técnico.

Variable 8. Trabajos técnicos en progreso.

N° Trabajos técnicos en progreso	Valor
0 - 2	1
3 - 5	2
6 - 8	3
9 - 11	4
> 11	5

4.3 Indice de calificación por edad y servicios profesionales

Variable 9. Faja etárea del técnico y su respectivo valor. El valor asignado a cada clase de edad podría ser variable, dependiendo del campo; sin embargo, para una institución de investigación se acepta el siguiente como adecuado.

Edad del técnico (año)	Valor
20 - 30	2,5
30 - 40	5
40 - 50	4
50 - 60	2,5
> 50	1

Variable 10. Tiempo de servicio del técnico, en el mismo puesto y escalafón

Años de servicio	Valor
> 8	1
6 - 8	2
4 - 6	3
2 - 4	4
0 - 2	5

4.4 Indice de afiliación

Variable 11. Afiliación a sociedades científicas (nacionales o internacionales).

N° de sociedades a que pertenece	Valor
1 - 2	1
3 - 4	2
5 - 6	3
7 - 8	4
> 8	5

Variable 12. Afiliación a asociaciones de clases

N° de sociedades	Valor
1 - 2	1
3 - 4	2
5 - 6	3
7 - 8	4
> 8	5

4.5 Resultados de pruebas psicotécnicas (si los hubiere)

Variable 13. Índice de inteligencia, general, medida sobre 50 puntos:  
25 verbales y 25 no verbales.

Índice de inteligencia	Valor
< 10	1
10 - 20	2
20 - 30	3
30 - 40	4
40 - 50	5

Variable 14. Índice de raciocinio abstracto-espacial

Clases	Valor
0 - 10	1
10 - 20	2
20 - 30	3
30 - 40	4
> 40	5



**Variable 15. Índice de personalidad**

<b>Clase</b>	<b>Valor</b>
1 - 10	5
10 - 20	4
20 - 30	3
30 - 40	2
$\geq$ 40	1

**Variable 16. Índice de intro-extraversión.**

<b>Clase</b>	<b>Valor</b>
< 50	1.5
50 - 80	3.5
80 - 110	5.
110 - 140	3.5
$\geq$ 140	1.5

Variable 17. Índice de mantenimiento básico, medido en escala de 1 a 100. Con las siguientes preguntas: 1/7 M sensitiva, 1/7 M constructiva, 3/7 M curiosidad y 2/7 M creadora. Estos coeficientes sirven de ponderación para obtener el puntaje final.

Clase	Valor
0 - 20	1
20 - 40	2
40 - 60	3
60 - 80	4
> 80	5

4.6 Índice de calificación, obtenido por medio de informantes claves y entrevistas

Variable 18. Recomendaciones de tres personas que el candidato mencione como referencia.

Calificación	Valor
Pésima	1
Mala	2
Regular	3
Buena	4
Excelente	5

Variable 19. Opinión de tres técnicos de su misma especialidad.

Calificación	Valor
Pésima	1
Mala	2
Regular	3
Buena	4
Excelente	5

Variable 20. Resultado de la entrevista personal.

Impresión	Valor
Pésima	1
Mala	2
Regular	3
Buena	4
Excelente	5

El puntaje total de cada candidato se clasifica y califica de la siguiente manera:

Puntaje total	Decisión	Clasificación
0 - 20	Rechazado	-----
20 - 40	Rechazado	-----
40 - 60	Aceptable con condición	Dentro del PPI o PPN (paso inferior)
60 - 80	Incorporación	Dentro del PPI o PPN (pasos intermedios)
80 -100	Incorporación	Dentro del PPI o PPN

##### 5. TABLA SALARIAL

En esta Sección se considera de utilidad presentar los coeficientes salariales, en vez del salario expresado en cualquier moneda, ya que éste varía cada vez que se produce una revaloración del puesto. Sin embargo, el coeficiente salarial permanece constante, por lo menos durante un período largo, mientras se mantiene una política definida para la diferencia entre paso y clase o categoría. Por otra parte, los coeficientes tienen la ventaja de que con sólo fijar la base o sea el salario inicial, ésta se convierte en factor o multiplicador general para toda la tabla salarial, y así se procede cada vez que hay cambio de salario.

Los coeficientes salariales para el Personal Profesional Internacional utilizados por el CATIE son los mismos del IICA. Sin embargo, para el Personal Profesional Nacional cuya clase contempla solamente de PN 1

a PN 3 se amplía esta escala hasta PN 5, al igual que en el caso de las escalas de PPI que van de PP 1 a PP 5. La escala de salarios aplicada al personal de apoyo está dividida en tres partes: con horario de 48, 45, y 40 horas semanales. El personal obrero se rige por el salario básico fijado por el Ministerio de Trabajo y ajustado por el patrono, según la necesidad.

A continuación se presentan los siguientes cuadros: a) Coeficiente salarial para el PPI; b) Coeficiente salarial para el PPN; y c) Coeficiente salarial para el personal de apoyo.

5.1 Coeficiente salarial para el Personal Profesional Internacional

Remuneración - Neto Básico

CATEGORIA (Clase)	P A S O S												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
PI-1	1.000	1.036	1.072	1.108	1.144	1.180	1.216	1.251	1.287	1.323			
PI-2	1.272	1.310	1.347	1.385	1.422	1.460	1.498	1.535	1.573	1.610	1.648		
PI-3	1.538	1.580	1.623	1.665	1.707	1.750	1.792	1.834	1.877	1.919	1.961	2.004	2.046
PI-4	1.843	1.890	1.937	1.984	2.031	2.078	2.125	2.172	2.219	2.266	2.313	2.359	
PI-5	2.230	2.278	2.327	2.375	2.423	2.472	2.520	2.568	2.617	2.665			
D 1	2.477	2.537	2.597	2.657	2.717	2.777	2.836						
D 2	2.834	2.897	2.959	3.021									
SDG	3,263												
SDG	3.444												
DG	4.306												

Base 01/10/81 = 16.232 US/año

Remuneración total incluyendo pensión

CATEGORIA (Clase)	P A S O S												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
PI-1	1.000	1.044	1.089	1.133	1.179	1.226	1.273	1.319	1.367	1.416			
PI-2	1.346	1.398	1.449	1.501	1.552	1.605	1.659	1.713	1.767	1.822	1.878		
PI-3	1.717	1.779	1.862	1.904	1.967	2.031	2.095	2.161	2.228	2.294	2.360	2.429	2.497
PI-4	2.175	2.248	2.322	2.396	2.473	2.549	2.625	2.704	2.784	2.864	2.944	3.027	
PI-5	2.803	2.885	2.969	3.055	3.140	3.226	3.314	3.404	3.494	3.583			
D 1	3.236	3.345	3.457	3.568	3.683	3.800	3.917						
D 2	3.912	4.034	4.156	4.278									
SDG	4.749												
SDG	5.103												
DG	6.783												

Base 01/10/81 = 20.797 US/año

Coeficientes de Ajuste positivos por Costo de Vida

CATEGORIA (Clase)	P A S O S												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
PI-1	1.000	1.033	1.066	1.102	1.138	1.171	1.210	1.238	1.273	1.309			
PI-2	1.260	1.298	1.331	1.370	1.406	1.445	1.481	1.517	1.552	1.591	1.624		
PI-3	1.522	1.564	1.602	1.641	1.682	1.721	1.765	1.807	1.845	1.881	1.923	1.959	2.000
PI-4	1.818	1.859	1.903	1.942	1.986	2.025	2.061	2.099	2.133	2.182	2.227	2.271	
PI-5	2.174	2.207	2.240	2.276	2.315	2.348	2.387	2.425	2.461	2.497			
D 1	2.370	2.412	2.453	2.494	2.536	2.583	2.627						
D 2	2.616	2.677	2.738	2.796									
SDG	3.017												
SDG	3.188												
DG	3.992												

Base 01/10/81 = 362 US/año

**Coefficientes de ajuste negativos por costo de vida**

CATEGORIA (Calse)	PASO												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
PI 1	1.000	1.034	1.071	1.108	1.142	1.178	1.215	1.249	1.286	1.323			
PI 2	1.271	1.308	1.345	1.385	1.422	1.458	1.495	1.532	1.572	1.609	1.646		
PI 3	1.535	1.578	1.622	1.665	1.705	1.748	1.791	1.834	1.874	1.917	1.960	2.000	2.043
PI 4	1.840	1.889	1.935	1.982	2.028	2.077	2.123	2.169	2.215	2.268	2.311	2.357	
PI 5	2.228	2.277	2.323	2.372	2.422	2.468	2.517	2.566	2.615	2.662			
D 1	2.474	2.535	2.594	2.655	2.714	2.772	2.834						
D 2	2.831	2.892	2.957	3.018									
SDG	3.258												
SDG	3.440												

**5.2 Coeficiente salarial para el Personal Profesional Nacional**  
 Tipo de Cambio: ₡ 15,00 por US\$

**COSTA RICA**

CLASE	1	2	3	4	5
<b>PASO</b>					
1	1.000	1.287	1.658	2.14	2.76
2	1.040	1.338	1.724	2.22	2.87
3	1.082	1.392	1.793	2.31	2.99
4	1.125	1.447	1.865	2.41	3.11
5	1.170	1.505	1.940	2.50	3.23
6	1.217	1.565	2.017	2.60	3.36
7	1.265	1.628	2.098	2.71	3.49
8	1.316	1.693	2.181	2.82	3.63

Sueldo base US\$ 1.137,25.

**PANAMA**

CLASE	1	2	3	4	5
<b>PASO</b>					
1	1.000	1.315	1.664	2.15	2.77
2	1.039	1.367	1.731	2.23	2.88
3	1.980	1.423	1.799	2.32	3.00
4	1.124	1.480	1.871	2.41	3.11
5	1.170	1.375	1.946	2.51	3.24
6	1.215	1.600	2.024	2.61	3.37
7	1.264	1.664	2.106	2.72	3.50
8	1.315	1.731	2.189	2.82	3.64

Sueldo base US\$ 1.316,50.

EL SALVADOR

CLASE	1	2	3	4	5
PASO					
1	1.000	1.369	1.873	2.42	3.12
2	1.040	1.424	1.948	2.52	3.25
3	1.082	1.481	2.026	2.61	3.38
4	1.125	1.540	2.107	2.72	3.51
5	1.170	1.601	2.191	2.83	3.65
6	1.217	1.666	2.279	2.94	3.80
7	1.266	1.732	2.370	3.06	3.95
8					

Sueldo base US\$ 1.506,80.

NICARAGUA

CLASE	1	2	3	4	5
PASO					
1	1.000	1.266	1.601	2.07	2.67
2	1.040	1.316	1.665	2.15	2.78
3	1.082	1.369	1.732	2.24	2.89
4	1.125	1.424	1.801	2.33	3.00
5	1.170	1.480	1.873	2.42	3.12
6	1.217	1.540	1.948	2.51	3.25
7	1.266	1.601	2.026	2.62	3.38
8	1.316	1.665	2.107	2.72	3.51

Sueldo base US\$ 1.566,55.

HONDURAS

CLASE	1	2	3	4	5
PASO					
1	1.000	1.265	1.540	1.99	2.57
2	1.040	1.316	1.602	2.07	2.67
3	1.082	1.369	1.666	2.15	2.77
4	1.125	1.424	1.732	2.24	2.89
5	1.170	1.481	1.801	2.33	3.00
6	1.217	1.540	1.873	2.42	3.12
7	1.265	1.602	1.949	2.51	3.25
8	1.316	1.666	2.026	2.62	3.38

Sueldo base US\$ 1.546,25.



GUATEMALA

PASO	1	2	3	4	5
CLASE					
1	1.000	1,265	1.601	2.07	2.67
2	1.040	1.316	1.665	2.15	2.77
3	1.082	1.369	1.731	2.24	2.88
4	1.124	1.423	1.801	2.32	3.00
5	1.170	1.481	1.873	2.42	3.12
6	1.216	1.539	1.948	2.51	3.24
7	1.265	1.601	2.026	2.61	3.37
8	1.316	1.665	2.107	2.72	3.51

Sueldo base US\$ 1.444.50.

5.3 Coeficiente salarial para el Personal de Apoyo  
Escala de 40 horas semanal

CATEG.	PASO							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	1.000	1.042	1.089	1.140	1.191	1.242	1.293	1.343
2	1.187	1.238	1.249	1.348	1.407	1.466	1.526	1.593
3	1.424	1.484	1.547	1.652	1.682	1.724	1.795	1.870
4	1.678	1.721	1.792	1.866	1.945	2.025	2.112	2.208
5	2.016	2.100	2.187	2.278	2.375	2.474	2.583	2.700
6	2.516	2.633	2.754	2.878	3.008	3.141	3.278	3.420
7	3.283	3.385	3.549	3.716	3.893	4.064	4.244	4.429
8	4.158	4.359	4.564	4.773	4.985	5.202	5.424	5.649
9	5.264	5.526	5.813	6.099	6.394	6.697	7.008	7.327

Salario base ₡ 1.628

Escala de 45 horas semanal

CATEG.	PASO							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	1.000	1.043	1.089	1.139	1.189	1.238	1.292	1.341
2	1.185	1.235	1.292	1.345	1.406	1.437	1.497	1.563
3	1.399	1.455	1.518	1.585	1.651	1.721	1.791	1.867

Salario base ₡ 1.939

Escala de 48 horas semanal

CATEG.	PASO							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	1.000	1.049	1.098	1.148	1.190	1.249	1.301	1.354
2	1.193	1.246	1.301	1.333	1.392	1.450	1.508	1.576
3	1.408	1.466	1.530	1.598	1.666	1.737	1.807	1.881

Salario base ₡ 2.105

SALARIOS MINIMOS DEL PERSONAL OBRERO

AGRICULTURA DEL CAFE, CAÑA, CRIANZA Y ENGORDE DE GANADO,  
ACTIVIDADES DE LECHERIA, Y OTRAS ACTIVIDADES AGRICOLAS  
Y PECUARIAS

<u>Ocupaciones:</u>	<u>SALARIO DIARIO</u> ₡
Conductores de tractores de oruga y otras maquinarias de tracción propia .....	87,50
Chapulineros (conductores de tractores de llantas) .....	74,20
Ordeñadores, sabaneros .....	60,80
Peones .....	58,15
Esparcidores de yerbicidas y fungicidas (por hora) .....	9,65
Peones en labores de café y caña; aporca o raspa; limpia de desagües; hechura de tanques; desaterra de tanques de abono; labores de hacha, descumbra de sombra; hoyada (por hora) .....	9,65
Recolectores de café (por cajuela) .....	11,00

AGRICULTURA DEL CACAO

<u>Ocupaciones:</u>	
Conductores de tractores de oruga y otras maquinarias agrícolas de tracción propia .....	87,50
Conductores de tractores de llantas (chapulineros) .....	74,20
Peones .....	67,10

## 6. EVALUACION

### 6.1. Introducción

La acción del hombre dirigida a la consecución de los objetivos institucionales y nacionales, necesariamente requiere de un sistema ordenado y eficiente de seguimiento, de ajustes y de evaluación periódica y objetiva de los logros y las causas que los condicionan. La trilogía fundamental de la acción organizada, concebida como planificación - ejecución - evaluación, pretende fundamentalmente emarcar las acciones del hombre dentro de un cuadro referencial del pasado para prever y controlar el futuro; de ahí la importancia cada vez mayor que se le asigna a la evaluación en la gerencia de recursos humanos.

La evaluación exige teoría, principios, instrumentos, métodos y técnicas para la recolección de información sobre el ente y el producto evaluado, el análisis y la interpretación de los datos que permitan fundamentar y justificar una apreciación y un veredicto objetivo y justo, de los recursos humanos comprometidos en el proceso.

La dificultad en la definición y puesta en marcha de un sistema racional de seguimiento y evaluación de desempeño del hombre, se derivan del propio concepto y naturaleza del ente evaluado. Para la evaluación del desempeño del hombre frente a las tareas que le toca realizar y que el producto esperado por ella sea caracterizado con la mayor precisión posibles, entran en juego una serie de factores que con gravitaciones y ponderaciones distintas deben ser determinados. Algunos de estos componentes son: objetivos claros de la evaluación; percepción del sistema utilizado y sus limitaciones; premisas fundamentales que orienten la labor del evaluador; cobertura, amplitud y oportunidad de la evaluación;



naturaleza y periodicidad de la evaluación; definición de criterios y variables de información; metodología de captación de datos; tecnología de análisis e interpretación de hechos y causas; relación armónica entre resultados - decisión - clasificación - promoción; y realimentación de los resultados al sistema de gerencia, para mejorar la productividad de la organización.

Todos estos son los ingredientes esenciales que deberán tomarse en cuenta en cualquier evaluación de recursos humanos. El presente documento sugiere que el sistema de evaluación de recursos humanos comprometidos en la investigación, por lo menos debe limitarse al examen del desempeño de tres subsistemas: subsistema de evaluación del personal de apoyo, subsistema de evaluación del personal administrativo y subsistema de evaluación de los investigadores.

## 6.2 Objetivos del sistema de evaluación de Recursos Humanos

Este sistema de evaluación tiene los siguientes objetivos principales:

- Determinar el desempeño global del personal directa o indirectamente relacionado con la investigación agropecuaria y la docencia, de acuerdo con las funciones y áreas en que le toca actuar, apoyar y participar en la consecución de las metas institucionales.
- Servir de instrumento orientador para la adecuación del personal a las funciones que debe desempeñar, para lograr el mejor aprovechamiento posible de las aptitudes del personal y, en consecuencia, el máximo rendimiento individual o colectivo de la Institución.
- Identificar los aspectos en que el personal requiere capacitación específica y reciclaje de conocimientos y destrezas, para el mejor desempeño de las funciones y tareas que le corresponden.

- Promover el desarrollo de Recursos Humanos especializados, para cumplir las labores cada vez más complejas del CATIE.
- Crear un ambiente de trabajo sano y propicio, para el cumplimiento de las funciones que exige la Institución.
- Contar con una base más segura para la calificación, promoción, clasificación, progreso salarial y ajuste en la confección del cuadro de personal del Centro.

### 6.3 Razones, premisas y postulados fundamentales de la evaluación de Recursos Humanos

#### 6.3.1 Razones

Se puede escribir una extensa lista de razones para justificar una evaluación; sin embargo, no es fácil ser preciso y exhaustivo. De cualquier manera y conscientes de la limitación, a continuación se puntualizan algunas de las causas que justifican una adecuada evaluación:

- Evita la descripción inorgánica y en forma de anécdota del ente evaluado.
- Evita la descripción del pasado, basada en huellas "invisibles".
- Evita las interpretaciones personales de hechos y causas.
- Establece la diferencia entre lo abstracto y lo concreto, lo teórico y lo práctico.
- Permite medir y explicar algo importante, necesario y útil para futuras acciones.
- Determina el éxito o dificultades en el logro de productos esperados, como consecuencia de una situación inducida.
- Permite medir la acción y participación de los factores determinantes en un producto inicial, parcial o final.

- Permite medir la capacidad (institucional, personal o de grupo) para planificar y ejecutar acciones tendientes al logro de algún producto.
- Permite medir los factores causales externos o indirectos, que pueden afectar la "función objetivo" o producto de la situación evaluada.
- Permite medir los eventos y sus relaciones con las causas.

### 6.3.2 Premisas

El punto de partida de la evaluación de personal a cualquier nivel, postula que ésta no constituye un instrumento por medio del cual se penaliza o se premia al evaluado, sino más bien un instrumento de desarrollo de Recursos Humanos especializados, para desempeñar con mayor eficiencia y eficacia la función que le corresponde.

- La evaluación tiene un contenido y aspecto analítico mucho más amplio, que el simple concepto de medición.
- La evaluación no se limita simplemente a observar hechos o eventos atribuibles a la acción del personal, sino fundamentalmente a caracterizar los factores que lo condicionan, interfieren y explican.
- Los criterios o parámetros de la evaluación del personal, se sustentan en el principio de la objetividad, siendo la subjetividad controlada y reducida a su mínima expresión.
- Los errores sistemáticos de apreciación (lenidad, centralidad y "halo") y aleatorios, están bajo el control de los evaluadores.
- La evaluación está libre de sesgo, influencias personales, apreciaciones incompletas, circunstanciales y ambientales.
- La evaluación basada en pocos datos pero de buena calidad, en vez de abundante información de baja calidad, caracteriza con mayor propiedad la situación evaluada.

- Los resultados de la evaluación constituyen una condición necesaria, aunque estrictamente hablando son insuficientes para el reencuadramiento automático del personal.

### 6.3.3 Postulados fundamentales de la evaluación

a) La buena información es la base de la buena evaluación.

La evaluación debe descansar en datos disponibles u obtenibles cualitativa y cuantitativamente suficientes, que permitan realizar un examen y análisis completo, concreto, preciso y confiable: completo con el propósito de que revele todo lo importante; concreto para medir lo que se propone; preciso en el sentido de que las estimaciones de parámetros deben aproximarse al valor verdadero de los mismos; la confiabilidad se refiere al consenso que debe existir por parte de los evaluadores y públicos, en cuanto a los resultados o veredicto acerca de la situación evaluada.

b) El buen método es un requisito para una exitosa evaluación.

El modelo de evaluación debe ser operacional; esto es, tiene que descansar en un diseño realista, fácil de entender e implementar, para lograr los resultados con toda precisión.

c) La objetividad permite llegar a la realidad.

La evaluación tiene que ser objetiva, esto es, que los evaluadores deben estimar los parámetros e indicadores, con el mínimo de interferencia de factores externos.

**A E X O S**

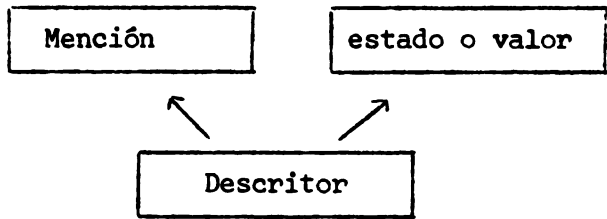


MODELO DE CAPTACION DE DATOS

Antes de aplicar el instrumento de captación de datos o cuestionarios debe leerse con cuidado la guía o instrucciones preparado para uniformar criterios y definición.

Cada uno de estos factores comprenden varios descriptores o variables y cada una de estas variables puede estar en 5 estados diferentes, mutuamente excluyentes. La escala de medición adoptada es la siguiente:

Fuerte restricción .....	1
Restricción .....	2
Aceptable .....	3
Bueno .....	4
Muy bueno .....	5



TRANSCIPCION DE DATOS AL CUESTIONARIO

El presente cuestionario deberá ser aplicado a cada uno de los miembros del Personal. Se deberá llenar un cuestionario por persona cada vez que se practica la evaluación.

Para que este instrumento cumpla el propósito para el cual fue diseñado, los descriptores y sus estados deberán ser bien interpretados y aplicados por los evaluadores, con el mínimo de sesgo para caracterizar adecuadamente el desempeño del evaluado. Del interés, la capacidad, conocimiento y empeño de los evaluadores depende en gran medida el cumplimiento de los propósitos fundamentales de la evaluación. La interpretación de las definiciones y criterios generales a situaciones específicas y heterogéneas deberá ser hecha con habilidad y buen sentido por la comisión de evaluación.

---

NOTA: Tomado de "SISTEMA DE EVALUACION DE RECURSOS HUMANOS DE LA INVESTIGACION AGROPECUARIA" del Dr. Gilberto Páez.

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS PARA LLENAR EL FORMULARIO DE EVALUACION PARA PERSONAL DE APOYO

A manera de ejemplo se da la descripción, definición e interpretación de las variables criterios, aplicado al personal de apoyo:

1. Atributos técnicos, habilidades y destrezas

Esta parte se refiere a la información primaria, que serán levantadas para juzgar el desempeño del funcionario en las actividades que les toque desempeñar. Para determinar el estado de cada descriptor comprendido en este ítem, se requiere de un análisis exhaustivo de las tareas y los resultados; luego, se selecciona el puntaje "apropiado" en la escala anexa. Es necesario aclarar el significado de algunos descriptores comprendidos en este factor.

a. Conocimiento para ejecutar el trabajo

Aunque pareciera claro este criterio, es necesario aclarar que debe evaluarse las técnicas, habilidades o destrezas que el individuo conoce y aplica con inteligencia y buena disposición. También debe tomarse en cuenta la influencia del conocimiento en el grupo para el mejor cumplimiento de la tarea, y consecuentemente lograr el mejor resultado posible de su participación.

b. Ejecuta correctamente la tarea

Esto se refiere a cómo hacer las cosas y desde luego en condiciones ideales se espera que tenga correlación con el conocimiento. El concepto abarca la repetibilidad, es decir ejecuta siempre correctamente, de cuando en cuando, según la actividad, etc. Por eso la caracterización deberá ser hecha con buen criterio, para escoger el estado apropiado de este descriptor y que realmente refleje el desempeño del individuo como ejecutor de tareas.

c. Rendimiento Bruto (RB)

Este descriptor de desempeño se define como sigue:

$$RB = \frac{\text{Cantidad Realizada de Tareas}}{\text{Cantidad Prevista a Realizar}}$$

Aquí se parte del principio de que existe una cantidad-patrón de trabajo posible de ser ejecutado, que se conoce de antemano; el estándar se fija de acuerdo con la experiencia. Por ejemplo, un "buen perforista" debe perforar 1000 registros por día de 8 horas; una secretaria media con dedicación exclusiva, debe mecanografiar con corrección de texto, aproximadamente 40 páginas por día; un mimeografista dependiendo de su máquina y si otros factores no son limitantes deberá producir aproximadamente 10.000 páginas por día; en fin, existen estándares para diversos tipos de actividades, que permiten con cierta facilidad elaborar patrones. Estos estándares se comparan con la cantidad efectivamente realizada por el funcionario y así se procede para la calificación.

ch. Indice de Progreso (IP)

Este indicador normalmente se especifica por unidad de tiempo mes, trimestre, etc. y se define objetivamente en la siguiente forma:

$$IP = \frac{\text{Cantidad Realizada (i)} - \text{Cantidad Realizada (i-1)}}{\text{Cantidad Prevista (i)} - \text{Cantidad Prevista (i-1)}}$$

Donde:

i = Fecha o tiempo en que se lleva a cabo la evaluación

i-1 = Fecha o tiempo de la evaluación anterior, u otro estandar tomado como base de comparación

Las demás consideraciones hechas para el cálculo de rendimiento bruto, aplican íntegramente a este descriptor. A veces se aplica para este efecto la siguiente fórmula alternativa:

$$IP = \frac{\text{Cant. Realizada (i)} - \text{Cant. Real. (i-1)}}{\text{Cant. Realizada (i-1)}}$$

Estos dos indicadores o descriptores son extremadamente importantes y requieren del esfuerzo del evaluador, para valorizarlo de la mejor manera posible. Una vez obtenido el valor índice, se aplica al individuo la escala de 5 puntos a la que nos referimos anteriormente.

d. Versatilidad

Facilidad de adaptarse y ejecutar actividades diversas y heterogéneas.

e. Aplica las técnicas necesarias

El evaluador o los evaluadores tendrán que fijar prerrequisitos o estandares de trabajo para evaluar con objetividad este ítem.

f. Precisión en la ejecución del trabajo

Este es un parámetro de calidad que para ciertas actividades no es difícil caracterizarla. Precisión resulta de la comparación entre lo "ideal" y lo realizado.

g. Mantiene al día su trabajo

Los responsables de supervisión de actividades pueden ayudar a caracterizar este ítem, de acuerdo con el patrón de exigencia.

h. Grado de confianza en el trabajo que ejecuta

Este parámetro también expresa calidad y normalmente se califica por la seguridad con que el funcionario realiza las actividades que reflejan la confianza en el producto.



i. Empeño en mejorar el trabajo

Esto expresa el grado de interés que el funcionario tiene en el trabajo; esta situación se manifiesta en formas muy diversas que el evaluador e informantes claves tienen que percibirlo.

j. Grado de actualización

Se refiere a las técnicas, habilidades o destrezas que demanda el trabajo y el grado e interés que el funcionario demuestra en informarse y conocer las nuevas técnicas y así ajustar su acción a los requisitos de las tareas, para así lograr un "producto mejor" en calidad y cantidad".

2. Atributos comportamentales


Este conjunto de descriptores será analizado en la misma forma que los descriptores técnicos, naturalmente con las interpretaciones adecuadas. Aquí la función del evaluador es minimizar el grado de subjetividad en la interpretación de estas variables; que por su propia naturaleza tienden a ser más subjetivas que las variables técnicas, a las que nos referimos en el punto 1. Sin embargo, la convivencia de los superiores y supervisores con los subalternos, la observación continua y la información complementaria que pueden conseguir de otras fuentes pueden ayudar a calificar con propiedad el comportamiento del individuo, al igual que los atributos técnicos. En ambos casos deberá ser aplicado a cada individuo la escala de calificación de 5 puntos, graduando así cada uno de los descriptores que aparecen en el cuestionario.

a. Alternativas de mejor aprovechamiento

En este aparte deberá seleccionarse y proponer las tres mejores alternativas para el mejor aprovechamiento de los Recursos Humanos disponibles. Esta es una pregunta extremadamente importante en el sentido de que capacita a la Dirección de Personal a proceder en el movimiento y adecuación del Personal de Apoyo, con criterios menos aleatorios y arriesgados.

b. Entrenamiento sugerido

El aspecto relacionado con entrenamiento de recursos humanos es de capital importancia para una institución como el Instituto, tanto el personal profesional como el personal de apoyo, requieren de reciclajes y actualizaciones periódicas. La capacitación ha demostrado ser un instrumento eficaz para mantener actualizado el Staff y así enfrentarse a las situaciones cambiantes y exigencias del medio ambiente de trabajo.



CENTRO AGRONÓMICO TROPICAL DE INVESTIGACION Y ENSEÑANZA (CMTIE) - TURRIALBA - COSTA RICA

FORMULARIO DE EVALUACION: INVESTIGADOR  
DOCENTE

DEPARTAMENTO, UNIDAD O DIVISION: \_\_\_\_\_  
 PROYECTO QUE FINANCIÓ: \_\_\_\_\_  
 SEDE: \_\_\_\_\_ NOMBRE DEL EVALUADO \_\_\_\_\_  
 Primer apellido Segundo apellido Nombre  
 FECHA INGRESO FECHA RECLASIFICACION FECHA ULT. EVALUACION ULT. FECHA PROMOCION TIPO EVALUACION

Breve descripción actividades típicas \_\_\_\_\_ Período que cubre la evaluación \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

IDENTIFIC. Y SELECCION DEL PROBLEMA		PRESENTACION DE LOS RESULTADOS	
Definición prioridad problemas a invest.	<input type="checkbox"/>	Análisis completo de resultados	<input type="checkbox"/>
Relevancia técnica del problema	<input type="checkbox"/>	Interpret. correcta resultados invest.	<input type="checkbox"/>
Relación problem. necesidad productor	<input type="checkbox"/>	Comunica con precisión hallazgo	<input type="checkbox"/>
Relación problema y áreas de trab. Centro	<input type="checkbox"/>	Identificación nuevos aspectos a ser inv.	<input type="checkbox"/>
Grado de creatividad	<input type="checkbox"/>	<u>ACTIVIDAD DOCENTE</u>	
<u>DISEÑO TECNICO DE LA INVESTIGACION</u>		Planificación y ejecución curso posgrado	<input type="checkbox"/>
Utilización conocimientos disponibles	<input type="checkbox"/>	Participación en cursos cortos	<input type="checkbox"/>
Encuadram. problemas en sist. producción	<input type="checkbox"/>	Cantidad y calidad de materia impartida	<input type="checkbox"/>
Claridad y concreción de objetivos	<input type="checkbox"/>	Nivel de interés y esfuerzo en disc. tesis	<input type="checkbox"/>
Definición de metodología y técnicas	<input type="checkbox"/>	Desempeño general como docente	<input type="checkbox"/>
Definición instrum. de captac. inform.	<input type="checkbox"/>	<u>ATRIBUTOS, APTITUDES Y COMPORTAMIENTO</u>	
Planificación de la ejec. física activid.	<input type="checkbox"/>	Capacidad de trabajo en equipo interdisc.	<input type="checkbox"/>
Desarrollo nuevo método mater. y equipo	<input type="checkbox"/>	Adaptación a desarrollo institucional	<input type="checkbox"/>
<u>EJECUCION Y GENERACION DE INFORMACION</u>		Participación en desarrollo instituc.	<input type="checkbox"/>
Ejecuta conforme el plan	<input type="checkbox"/>	Espíritu de cooperación con otros Deptos.	<input type="checkbox"/>
Seguimiento riguroso del proceso	<input type="checkbox"/>	Motivación e iniciativa	<input type="checkbox"/>
Captación de información relevante	<input type="checkbox"/>	Realización trabajos en tiempo hábil	<input type="checkbox"/>
Organización archivo de datos	<input type="checkbox"/>	Dedicación trabajo fuera horario	<input type="checkbox"/>
Confiabilidad y calidad información	<input type="checkbox"/>	Grado participac. de sus colaboradores	<input type="checkbox"/>
		Instruye auxiliares sobre trabajo	<input type="checkbox"/>
		Vela por conservación bienes del Centro	<input type="checkbox"/>
		Fomenta buenas relaciones	<input type="checkbox"/>

ALTERNATIVAS DE MEJOR APROVECHAMIENTO \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 ENTRENAMIENTO SUGERIDO \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

PARECER FINAL DE LA COMISION DE EVALUACION \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 CALIFICADOR 1ra. INSTANCIA \_\_\_\_\_  
 CALIFICADOR 2a. INSTANCIA \_\_\_\_\_

RESULTADO DE LA COMUNICACION AL FUNCIONARIO SOBRE SU EVALUACION \_\_\_\_\_  
 PARECER FINAL Y DECISION DE LA ADMINISTRACION SUPERIOR \_\_\_\_\_

FORMULARIO DE EVALUACION: PERSONAL PROFESIONAL GERENCIAL

DEPARTAMENTO, UNIDAD O DIVISION:			
PROYECTO QUE FINANCIÓ:			
SEDE:	NOMBRE DEL EVALUADO:		
	1er. apellido	2º apellido	Nombre

FECHA DE INGRESO	FECHA RECLASIFICACION	FECHA ULT. EVALUACION	ULT. FECHA PROMOCION	TIPO EVALUACION

Breve descripción actividades típicas	Período que cubre la evaluación

ATRIBUTOS TECNICOS, HABILIDAD, DESTREZA	ATRIBUTOS DE COMPORTAMIENTO
Capacidad y conocimientos generales <input type="checkbox"/>	Cumplimiento de normas y disposiciones <input type="checkbox"/>
Estilo y actuación en organización <input type="checkbox"/>	Sentido de responsabilidad <input type="checkbox"/>
Liderazgo <input type="checkbox"/>	Espíritu de trabajo e iniciativa <input type="checkbox"/>
Aplica metodología <input type="checkbox"/>	Disposición para colaborar <input type="checkbox"/>
Organizado y sistemático <input type="checkbox"/>	Disposición para trabajar en horas extra <input type="checkbox"/>
Posee visión de conjunto <input type="checkbox"/>	Discernimiento en trato a personas <input type="checkbox"/>
Creatividad en desempeño de funciones <input type="checkbox"/>	Respeto y trato por investig. y apoyo <input type="checkbox"/>
Criterio en establecimiento de prioridades <input type="checkbox"/>	Vela por bienes del Centro <input type="checkbox"/>
Preciso en desempeño de funciones <input type="checkbox"/>	Discreción en manejo de bienes y servicios <input type="checkbox"/>
Mantiene al día el trabajo <input type="checkbox"/>	Trata problemas con imparcialidad <input type="checkbox"/>
Confiabilidad en lo que realiza <input type="checkbox"/>	Honestidad <input type="checkbox"/>
Calidad de redacción compatible con cargo <input type="checkbox"/>	Puntualidad <input type="checkbox"/>
Expresión oral compatible con cargo <input type="checkbox"/>	Diligencia <input type="checkbox"/>

ALTERNATIVAS DE MEJOR APROVECHAMIENTO	ENTRENAMIENTO SUGERIDO

PARECER FINAL DE LA COMISION DE EVALUACION	CALIFICADOR 1ra. INSTANCIA:
	CALIFICADOR 2º INSTANCIA:

RESULTADO DE LA COMUNICACION AL FUNCIONARIO SOBRE SU EVALUACION:	PARECER FINAL Y DECISION DE LA ADMINISTRACION SUPERIOR

Original: Recursos Humanos  
 Copia: Departamento, Unidad o División

FORMULARIO DE EVALUACION PARA PERSONAL DE APOYO

PROGRAMA, UNIDAD O DIVISION: \_\_\_\_\_

PROYECTO QUE FINANCIA: \_\_\_\_\_

SEDE: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL EVALUADO: \_\_\_\_\_

Primer apellido

Segundo apellido

Nombre

FECHA INGRESO

FECHA RECLASIFICACION

ULTIMA FECHA EVALUACION

ULTIMA FECHA PROM.

TIPO EVALUACION






Breve Descripción Actividades Típicas

Período que cubre Evaluación


**ATRIBUTOS TECNICOS, HABILIDAD, DESTREZA**

**ATRIBUTOS COMPORTAMENTALES**

- Conocimiento para ejecutar el trabajo
- Ejecuta correctamente las tareas
- Rendimiento bruto
- Índice de Progreso
- Aplica las técnicas necesarias
- Precisión en ejecución del trabajo
- Versatilidad
- Mantiene al día su trabajo
- Grado de confiabilidad en trabajo ejecutado
- Espeño en mejorar su trabajo
- Grado de Actualización

- Sentido de responsabilidad
- Cumplimiento instrucciones recibidas
- Iniciativa y determinación
- Espíritu de colaboración
- Disposición trabajar fuera de horas
- Discreción en asuntos confidenciales
- Vela por bienes de la Institución
- Honestidad
- Puntualidad
- Asiduidad
- Deseo de superación

Alternativas de mejor aprovechamiento  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Entrenamiento sugerido  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Parecer final de la Comisión de Evaluación  
 \_\_\_\_\_

Calificador 1a. instancia  
 \_\_\_\_\_  
 Calificador 2a. instancia  
 \_\_\_\_\_

Resultado de la comunicación al funcionario sobre su Evaluación

Parecer final y decisión de la Administración superior

DISTRIBUCION DE FRECUENCIA DEL PPI ACTUAL (30/09/81)

PASO	Clase o categoría principal						TOTAL
	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	D 1	
1	-	1	1	5	2	-	9
2	-	-	1	1	1	-	3
3	-	-	3	6	-	-	9
4	-	-	-	4	-	1	5
5	-	-	7	-	-	-	7
6	1	-	2	2	-	-	5
7	-	-	5	2	1	-	8
8	-	-	3	1	-	-	4
9	-	-	-	2	2	-	4
10	-	-	-	-	-	-	0
11	-	-	1	-	-	-	1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>55</b>



CLASIFICACION DEL PERSONAL PROFESIONAL NACIONAL

PASO	C L A S E					TOTAL
	PN 1	PN 2	PN 3	PN 4	PN 5	
1	5	2	1	-	-	8
2	4	5	-	-	-	9
3	5	-	-	-	-	5
4	2	1	-	-	-	3
5	1	1	-	-	-	2
6	2	2	-	-	-	4
7	-	1	2	-	-	3
8	1	2	1	-	-	4
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>38</b>

CLASIFICACION DEL PERSONAL DE APOYO

ESCALA 40 HORAS SEMANALES

CLASE	P A S O								TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	-	-	2	2	2	-	2	-	8
3	2	7	6	4	1	1	4	1	26
4	1	1	1	5	2	4	2	-	16
5	7	12	5	8	6	4	-	-	42
6	8	5	3	4	1	2	-	-	23
7	4	7	1	7	2	2	-	1	24
8	-	-	-	1	1	2	1	1	6
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>32</b>	<b>18</b>	<b>31</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>145</b>

ESCALA 45 HORAS SEMANALES

CLASE	P A S O								TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	5	-	-	-	4	3	-	-	12
2	-	3	-	1	1	-	-	-	5
3	-	1	-	-	-	-	-	-	1
4	-	-	2	-	-	-	-	-	2
5	-	-	-	1	-	-	-	-	1
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>21</b>

ESCALA 48 HORAS SEMANALES

CLASE	P A S O								TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	-	-	-	1	2	-	-	-	3
3	-	-	1	-	1	-	-	-	2
4	-	1	-	-	-	-	-	-	1
<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>6</b>

## PERSONAL PREVISTO PARA 1982

CAT.	PRESUP. BASICO	PROYECTOS	S E D E							TOTAL
			TUR.	C.R.	PAN.	HON.	NIC.	SALV.	GUAT.	
PPI	18	45	47	1	3	7	3	0	2	63
PPN	7	37	28	2	1	3	3	5	2	44
APOYO	112	103	192	6	2	3	8	3	1	215
OBRERO	157	81	238	-	-	-	-	-	-	238
TOTAL	294	266	505	9	6	13	14	8	5	560