



**DIRECTIVA 01-2020-SEDA AYACUCHO/D**

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA  
PRESTADORA DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE  
AYACUCHO S. A. SEDA AYACUCHO.**

Ayacucho, febrero de 2020.

## DIRECTIVA 01-2020-SEDA AYACUCHO/D

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AYACUCHO S. A. SEDA AYACUCHO.

#### I. OBJETIVO:

Establecer los factores y criterios técnicos para evaluar y calificar al personal DE LA EMPRESA DE SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AYACUCHO S. A. (en adelante SEDA AYACUCHO S.A.), comprendiendo a Funcionarios o personal de confianza, personal permanente y personal contratado.

#### II. FINALIDAD:

Apreciar el nivel de competencia y mérito del servidor en el desempeño de sus funciones, a través de factores valorativos específicos que definan el perfil del personal; así como planificar las acciones del personal, orientado a mejorar su desempeño laboral a través de charlas, talleres o cursos de actualización y capacitación, a fin de contribuir al fortalecimiento de la gestión institucional.

#### III. ALCANCE:

Lo normado en la presente Directiva será de aplicación en el proceso de evaluación del personal de SEDA AYACUCHO S.A., comprendidos en el Régimen Laboral de la Actividad Privada (Decreto Legislativo N° 728 y sus modificatorias).

#### RESPONSABILIDAD

El cumplimiento de la presente directiva es de responsabilidad de los Gerentes, Jefes de Departamento y Jefes de Oficina de SEDA AYACUCHO S.A., por la información y evaluación que viertan en la Ficha de Evaluación sobre el desempeño laboral del personal a su cargo.

#### V. BASE LEGAL

- 5.1. Resolución de Contraloría N° 273-2014-CG Normas Generales de Control Gubernamental
- 5.2. RC N° 146-2019-CG, aprueba la Directiva N° 006-2019-CG/INTEG "Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado".
- 5.3. Directiva N° 006-2019-CG/INTEG
- 5.4. Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil
- 5.5. Reglamento Interno de Trabajo de SEDA AYACUCHO S.A.
- 5.6. Directiva de Austeridad vigente.

#### VI. DISPOSICIONES GENERALES

- 6.1. La evaluación del desempeño laboral del personal de SEDA AYACUCHO S.A. es de responsabilidad de los Gerentes, Jefes de Departamento y Jefes de Oficina.
- 6.2. La evaluación del desempeño laboral del personal es de carácter permanente y se efectuará dos veces al año, de acuerdo a la programación que para este efecto se establezca.
- 6.3. La evaluación del desempeño laboral forma parte del escalafón de SEDA AYACUCHO S.A.
- 6.4. La evaluación del desempeño laboral determinará las necesidades de capacitación, así como de la sustitución del personal de SEDA AYACUCHO S.A.



## VII. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

### 7.1. DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

La calidad del personal es trascendental para el logro de los objetivos de SEDA AYACUCHO S.A. Para ello es de vital importancia conocer el potencial humano disponible, a fin de adoptar medidas para su desarrollo y canalizar adecuadamente sus esfuerzos en función de los requerimientos institucionales.

La evaluación del desempeño laboral es un instrumento sumamente valioso para lograr el conocimiento de las cualidades y necesidades en el desarrollo del personal; asimismo, consiste en la apreciación sistemática de los atributos laborales, conducta general y rendimiento del personal, efectuado por los calificadores autorizados por SEDA AYACUCHO S.A.

#### 7.1.1. METAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:

El calificador deberá tomar en cuenta el conjunto de estas metas y no orientar la evaluación al cumplimiento de solo alguna de ellas.

##### 7.1.1.1 Optimizar el aporte del personal al desarrollo de la institución:

- a) Servirá como una información para el evaluado sobre la apreciación de su desempeño y como retroalimentación para su superación.
- b) Servirá como estímulo para el reconocimiento de la actuación laboral.

##### 7.1.1.2 Promover el desarrollo del personal

- a) Servirá como una información base para el diseño de Planes de Capacitación.
- b) Aportará referencias importantes para las decisiones de promociones, ascensos, traslados y reemplazos.

##### 7.1.1.3 Los principios de la calificación

El calificador, al momento de efectuar la evaluación anual del personal a su cargo, debe mantener el principio de lo justo, de la actitud equitativa, la objetividad, la transparencia, la reserva y el respeto al subordinado.

##### a) Evitar el efecto halo o deslumbramiento:

No evaluar bajo la influencia de una impresión general o concepto solo positivo, sin examinar uno por uno los atributos del evaluado en los distintos aspectos de su desempeño.

##### b) Evitar la lenidad o debilidad:

No actuar con benevolencia, evitando la asignación de valores altos en la calificación del personal. Con ello se buscaría evadir responsabilidades en la evaluación, que genera malestar y frustración entre los demás colaboradores que realmente tienen mayores merecimientos; así como, compromete la gestión inherente al calificador en los resultados de la unidad orgánica o dependencia que conduce.

##### c) Evitar el rigor o severidad:



En este caso se califica con un bajo nivel al colaborador, adoptando una posición dura en la que se presta especial atención a los aspectos negativos del desempeño, dejando de lado los aspectos positivos del colaborador. Es lo contrario a la lenidad o debilidad.

**d) Evitar la tendencia central:**

Evitar la tendencia a otorgar calificaciones en el punto medio de la escala al personal, cuando el rendimiento es claramente más bajo o más alto.

**e) Evitar la parcialidad:**

No revelar un marcado interés en favorecer o desfavorecer a alguien en el detrimento de la equidad.

**f) Evitar los prejuicios:**

No calificar con criterios preestablecidos, pareceres, predisposición, prejuicios, etc.

Evitar consideraciones que impliquen deducir que el personal que ocupa los puestos de mayores niveles, tiene necesariamente superiores méritos que quienes laboran en cargos de menor rango. Evitar la discriminación por razones de: género, edad, educación, raza, religión, condición física, edad, en casos de embarazo, etc.

**g) Evitar las calificaciones por la proximidad de un comportamiento:**

No influenciarse por conductas recientes observadas, es decir, que los acontecimientos más próximos generan imágenes o conceptos muy nítidos e intensos, fácil de evocar o recordar, a diferencia de aquellos de ocurrencia lejana, que han perdido vigencia y están en proceso de olvido.

**h) evitar las evaluaciones congeladas:**

Perpetuar conceptos atribuidos al evaluado, sin considerar las modificaciones de conducta y/ o desempeño que ocurren a lo largo de los diversos periodos de evaluación.

**7.1.1.4 El registro del comportamiento laboral:**

- a) Los Gerentes, Jefes de Departamento y Jefes de Oficina de SEDA AYACUCHO S.A., que tienen personal a cargo, utilizarán como ayuda memoria el Registro de Comportamiento Laboral (Formato N° 1), proporcionado por el Departamento de Recursos Humanos, el mismo que será reproducido por cada dependencia según el número de calificados.
- b) El registro se aplicará paralelo al desarrollo del comportamiento laboral del funcionario o trabajador. Se registrarán los detalles de los hechos más relevantes ocurridos en cualquiera de los días laborales; así como, los descargos del trabajador durante el ejercicio de su labor que tengan una



importancia negativa o positiva respecto a la evolución del desempeño del trabajador.

- c) Las anotaciones que se efectúen en el Registro del Comportamiento del Desempeño deberán ser puestas en conocimiento por escrito y en la fecha de ocurrencia al colaborador, para que éste pueda presentar los descargos que estime pertinente en el plazo de tres (03) días hábiles; de no ser así, las opiniones vertidas por el calificador se tomarán como aceptadas.
- d) El Registro del Comportamiento Laboral será el sustento de las peticiones del calificador para el reconocimiento de los méritos y/o amonestaciones a que se haga merecedor el evaluado, para lo cual se remitirán copias fedateadas del precitado registro al Departamento de Recursos Humanos.
- e) El Registro de Comportamiento Laboral se aplicará a partir del primer día hábil de cada año, sin perjuicio a la fecha previa en que se apruebe la presente directiva.

## 7.2. PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR

### 7.2.1. PASO PREVIO:

Dentro del segundo y último trimestre de cada año, los Gerentes, Jefes de Departamento y Jefes de Oficina de Área de SEDA AYACUCHO S.A. procederán a efectuar la Evaluación del Desempeño Laboral del personal a su cargo, debiendo remitir dichos documentos al Departamento de Recursos Humanos conforme a la programación que se establezca, para lo cual se emplearán los formatos de Evaluación del Desempeño Laboral (Formulario N° 1, 2 y 3) de la presente directiva.

### 7.2.2. FACTORES DE VALORACIÓN:

- a) Los factores de valoración para calificar el desempeño laboral del personal se ubican en el Formulario N° 2 del formato de Evaluación del Desempeño Laboral, donde los primeros dieciocho (18) factores valorarán a los colaboradores sin cargo de responsabilidad directiva; mientras que el factor indicado en el ítem diecinueve (19 y 20), valorará a los funcionarios a cargo de una Unidad Orgánica estructurada.
- b) Los calificadores cuentan con el **Anexo N° 1** de descripción de los Factores de Valoración y el **Anexo N° 2** Principios del Calificador, como refuerzo al carácter de objetividad que deben consignar en sus calificaciones.
- c) El puntaje mínimo para calificar cada factor de valoración es de un (01) punto y el máximo de cien (100) puntos, los mismos que deben ser aplicados en forma objetiva al evaluado, teniendo en consideración los principios de calificación señalados en la presente directiva.
- d) El rango de cada factor de valoración es compartido en cinco (05) grados de valoración cualitativa (Bajo, Regular, Bueno, Muy Bueno y Excelente), y dentro de ellos se considerarán las escalas de puntaje de 01 a 54 puntos, 55 a 69 puntos, 70 a 84 puntos, 85 a 99 puntos y 100 puntos, respectivamente, por cada grado de valoración, de acuerdo a la siguiente tabla:



ITEMS	FACTORES DE VALORACION	GRADO DE VALORACIÓN				
		01-54	55-69	70-84	85-99	100
		Bajo	Regular	Bueno	Muy Buen	Excelente

Las valoraciones cualitativas: Bajo, Regular, Bueno, Muy Bueno y Excelente, se basan en las siguientes calificaciones:

- **Bajo:** implica toda carencia o falta de desarrollo de competencias. Rendimiento deficiente muy por debajo de lo esperado; fuera de lugar, el cual determina una tendencia inclinada hacia lo negativo.
- **Regular:** se precisa solo el cumplimiento de las responsabilidades y funciones, pero por debajo del estándar laboral, ceñido a las reglas sin mayor esfuerzo.
- **Bueno:** cumple con las responsabilidades y funciones que le son asignadas con esfuerzo y dedicación; sin embargo, solo se limita a sus obligaciones funcionales, colaborando con sus compañeros en forma ocasional.
- **Muy Bueno:** cumple a cabalidad con las responsabilidades y funciones que le son asignadas, con esfuerzo y dedicación, colaborando más allá de sus propias obligaciones.
- **Excelente:** marca la diferencia en sus niveles de competencia y destaca sobre los demás por lograr, en forma personal o en equipo, los objetivos y metas institucionales o de grupo.

### 7.2.3. OTRAS CONSIDERACIONES A TENER EN CUENTA:

- a) Todos los factores deben ser calificados, de lo contrario los formularios serán devueltos por el Departamento de Recursos Humanos para completar la calificación.
- b) Los formularios que presenten borraduras o enmendaduras serán devueltos por el Departamento de Recursos Humanos, para su corrección y levantamiento de la observación.
- c) El plazo para subsanar las observaciones o enmendaduras de los formularios es de tres (03) días hábiles, debiendo remitir dichos documentos al Departamento de Recursos Humanos.

### 7.3. EMISIÓN, EJECUCIÓN Y ENTREGA DEL FORMATO DE EVALUACIÓN:

- a) Dentro de los 15 primeros días del segundo y último trimestre de cada año fiscal, el Departamento de Recursos Humanos remitirá a todas las Gerencias los Formatos de Evaluación de Desempeño Laboral, a fin de que los funcionarios responsables realicen las calificaciones correspondientes.
- b) En el plazo comprendido del 16 al 25 del mes de abril y octubre de cada año, los evaluadores deberán cumplir con la evaluación de desempeño.
- c) En el plazo comprendido del 26 al 30 del mes de abril y octubre de cada año El formato de Evaluación de Desempeño Laboral, debidamente firmado y sellado por el calificador, deberá ser entregado al evaluado para su lectura inmediata y el refrendo de conformidad o reclamo. En caso el evaluado vea conveniente presentar un reclamo, el formato de evaluación se otorgará en copia simple y haciendo constar la entrega en el "Acuse de Constancia de Entrega", debidamente firmado por el evaluado y el calificador.



- d) El evaluado deberá presentar el descargo que contenga sus observaciones o reclamos en un plazo no mayor a (02) días hábiles.
- e) Las observaciones o reclamos del evaluado deberán presentarse ante su superior inmediato, en el plazo de dos (02) días hábiles desde que el formato de Evaluación de Desempeño Laboral le sea entregado por el calificador.
- f) De no mediar entendimiento entre el evaluado y el calificador, el superior jerárquico de este último emitirá la calificación final, en base a la información obrante en el Registro de Comportamiento Laboral del personal quejoso (Formato N° 1) en un plazo no mayor a (02) días hábiles.
- g) De acuerdo a la programación establecida, los Gerentes, Jefes de Departamento y Jefes de Oficina de SEDA AYACUCHO S.A., deberán remitir al Departamento de Recursos Humanos las evaluaciones debidamente calificadas y refrendadas por los calificadores y los evaluados, así como visadas por su superior jerárquico, en un plazo no mayor al 20 de abril y octubre de cada año respectivamente y no habrá plazos extemporáneos de presentación.
- h) Al cierre de cada evaluación, el Departamento de Recursos Humanos, a través de la Gerencia de Administración y Finanzas, elevará a la Gerencia General el informe de conformidad y omisos a la remisión de las Evaluaciones de Desempeño Laboral, para las acciones de control que correspondan.
- i) La documentación a que se refiere el párrafo precedente permitirá iniciar el registro de la información en el Escalafón de SEDA AYACUCHO S.A.

#### VIII. DISPOSICIONES TRANSITORIAS, COMPLEMENTARIAS Y FINALES

- 8.1. A fin de cumplir con la programación de la implementación del Sistema de Control Interno, por única vez, se aplicará la primera evaluación según cronograma emitida por el responsable de la implementación. El mismo que será realizado por los Gerentes, Jefes de Departamento y Jefes de Oficina.  
En caso sea compleja la evaluación de algún trabajador. El evaluador podrá solicitar al Departamento de Recursos Humanos el file personal para su evaluación.
- 8.2. Los Gerentes, Jefes de Departamento y Jefes de Oficina de SEDA AYACUCHO S.A., que por circunstancias especiales no puedan remitir las Evaluaciones de Desempeño Laboral en el plazo establecido, remitirán un informe justificando los motivos del impedimento; el cual deberá estar dirigido al Departamento de Recursos Humanos, con copia a la Gerencia General, para las acciones de control que correspondan.
- 8.3. Los aspectos no contemplados en la presente directiva serán resueltos por la Gerencia de Administración y Finanzas, la Oficina de Asesoría Legal y el Departamento de recursos humanos.
- 8.4. Todo lo no previsto en la presente directiva se regirá por la normatividad vigente sobre la materia, que resulte aplicable.
- 8.5. En caso de conflicto o discrepancia entre lo señalado en la presente directiva y las normas a que se refiere en el numeral 8.3, prevalecerá lo dispuesto en estas últimas.
- 8.6. La presente directiva deja sin efecto toda aquella normatividad de carácter interno que contravenga lo dispuesto en la misma.
- 8.7. La presente directiva entrará en vigencia a partir del día siguiente de su aprobación mediante Resolución de Directorio.



## IX. ANEXOS Y FORMATOS

Los siguientes documentos forman parte integrante de la presente directiva:

- a) Anexo N° 1 - "Factores de valoración".
- b) Anexo N° 2- "Principios del calificador"
- c) Formato N° 1 - "Registro de comportamiento laboral"
- d) Formulario N° 1, 2 y 3 "Evaluación del desempeño laboral"



## ANEXO N° 1

### FACTORES DE VALORACIÓN

Los factores de valoración, incluidos en el Formato de Evaluación del Desempeño Laboral de los colaboradores de SEDA AYACUCHO S.A., determinan en su conjunto las habilidades y competencias de carácter común del funcionario, servidor u obrero y tienen como propósito proporcionar al calificador elementos particulares que en la estructura del conjunto, haga posible conocer los recursos humanos con que cuenta para el logro de los servicios, metas y objetivos asignados y/o trazados para el periodo de evaluación. El calificador evaluará cabalmente a cada colaborador a su cargo bajos los mismos lineamientos, manteniendo los principios que le son exigidos.

#### 1. RESPONSABILIDAD:

El evaluado asume sus funciones con transparencia; genera información confiable, comprensible, oportuna, útil y verificable a sus superiores o personas encargadas de realizar el control interno o posterior. Rinde cuenta sobre los fondos asignados, asegura y preserva sus archivos para responder sobre los logros y metas alcanzados o para proporcionar información de sus actos a las personas naturales y jurídicas que disponen las normas vigentes.

#### 2. CONOCIMIENTO DEL CARGO:

El evaluado debe tener idea, noción, entendimiento o conocimiento del cargo; es competente para las responsabilidades que le son exigidas.

#### 3. DISCIPLINA:

El evaluado debe tener actitud para asegurar el cumplimiento de las reglas o disposiciones; tiene autocontrol organizado de sí mismo.

#### 4. CORTESÍA:

El evaluado es atento, cortés, afable, servicial con sus superiores, compañeros y el público en general.

#### 5. APTITUD PARA DESEMPEÑAR CARGO DE MAYOR RESPONSABILIDAD:

Por su capacitación, conocimiento, experiencia, formación profesional o técnica y/ o liderazgo, el evaluado es capaz de asumir cargos de mayor responsabilidad con éxito.

#### 6. TRABAJO EN EQUIPO:

El evaluado se integra con dificultad, en forma regular o fácilmente a los equipos de trabajo que le son impuestos.

#### 7. INICIATIVA:

El evaluado tiene la cualidad de anticiparse a los sucesos y propone acciones y procedimientos para atenderlos o resolverlos.

#### 8. CRITERIO:

El evaluado es cuidadoso, reflexivo y juicioso para aplicar normas, sistemas y controles; adopta medidas adecuadas para hacer, proceder, ejecutar, concluir o resolver.



**9. COOPERACIÓN:**

El evaluado colabora y asiste a sus compañeros cuando las circunstancias o coyuntura lo requieren, para aliviar la carga temporal de trabajo o cumplir en sus plazos los objetivos y metas trazadas.

**10. PERMANENCIA:**

Al evaluado se lo ubica permanentemente en su puesto de trabajo, se le encuentra físicamente en forma regular; o no es constante y se tiene que indagar por su destino.

**11. CAPACIDAD ORGANIZATIVA**

El evaluado posee aptitud para organizar su trabajo y aporta ideas en beneficio de su unidad orgánica o la institución, es creativo e innovador; el evaluado es ordenado en la producción de su trabajo y escasamente se pronuncia por la organización estructural o de los medios de producción; el evaluado es indiferente a los cambios producidos pero los acepta; el evaluado se siente afectado por los cambios estructurales o por la nueva metodología de producción; el evaluado es resistente al cambio de estructuras y tarda en integrarse.

**12. ESTABILIDAD EMOCIONAL:**

El evaluado es centrado, inalterable, sereno, posee mucha firmeza, seguridad y presta confianza; el evaluado es susceptible a emociones fuertes de origen familiar que afecta su rendimiento; el evaluado es susceptible al trato laboral, se siente afectado en su dignidad, se siente afectado por presiones de trabajo sin apoyo de los medios; el evaluado pasa por un momento depresivo de origen psíquico y necesita mucho apoyo; el evaluado es confuso, irritable, radical o violento.

**13. PLANEAMIENTO:**

El evaluado enfoca ideas, calcula y presenta planes de corto, mediano y largo plazo; regularmente el evaluado se involucra en planeamientos administrativos o de servicios; el evaluado no posee formación o experiencia para visionar estrategias de soporte o avanzada.

**14. COORDINACIÓN Y CONTROL:**

El evaluado es un excelente coordinador, ejerce el control interno de los medios a su cargo, a los servicios brindados y es autocrítico; el evaluado coordina eventualmente y ejerce poco control interno a las tareas asignadas; no coordina ni ejerce prácticas sanas de control.

**15. PROACTIVIDAD:**

El evaluado tiene capacidad para promover cambios en los procesos, tecnología y procedimientos; así como flexibilidad y adaptabilidad para aceptar retos e innovaciones.

**16. COMUNICACIÓN EFECTIVA:**

Evaluado tiene criterio para transmitir opiniones e información de tal forma que pueda ejercer influencia positiva en beneficio de la organización y hacia los demás o satisfacer las indagaciones y/o requerimientos de los administrados.

**17. DEDICACIÓN Y PERSEVERANCIA:**



El evaluado demuestra responsabilidad y disposición para el trabajo; mantiene el nivel de energía y esfuerzo que demanda la carga laboral en su puesto, mantiene un rendimiento constante incluso bajo presión.

**18. EFICIENCIA:**

El evaluado desperdicia los recursos y no alcanza los resultados de las actividades de su puesto de trabajo; no administra bien los recursos, pero alcanza los resultados de su trabajo, optimiza los resultados de su puesto de trabajo; obtiene los resultados en de su puesto de su trabajo con calidad y economía de recursos.

**19. TOMA DE DECISIONES:**

El evaluado es analítico, cuidadoso y estima los resultados a obtener, es poco reflexivo y se forma juicios definitivos de los que debe hacer, es de decisiones rápidas que no tiene reparos, es incapaz de asumir responsabilidades frente a coyunturas graves o adversas (Factor valorativo solo para directivos en ejercicio de funciones).

**20. DISCRECIÓN:**

El evaluado es prudente o cauto para formarse juicios o asumir criterios que por su naturaleza son temas delicados, tiene tacto para hablar u obrar, guarda reserva de las misiones encomendadas.

**21. MORALIDAD**

El evaluado mantiene principios y valores solidos que le permiten adoptar decisiones y tener un comportamiento correcto; no subordina el servicio que presta a la utilidad o ventaja personal.



## ANEXO N° 2

### PRINCIPIOS DEL CALIFICADOR

**1. ÉTICA:**

Valor moral por el cual no se admite sentimientos subjetivos en relación al evaluado, tanto en forma individual como en su conjunto; debiendo, para mejor apreciación, individualizar de manera clara y precisa cada factor valorativo inherente al sujeto con la finalidad de no prevaricar.

**2. OBJETIVIDAD:**

No admite otra realidad que la del sujeto evaluado en forma permanente durante el periodo anual al que corresponda, debiendo conducir la evaluación en forma desapasionada.

**3. TRANSPARENCIA:**

Aptitud por la cual admite la revisión y evaluación de la calificación del subordinado que se fundamenta en la acción permanente de supervisión del trabajo, pormenorizado en el registro del comportamiento laboral del trabajador, que es una herramienta probatoria.

**4. RESERVA:**

Cautela para mantener discreción sobre el perfil de los subordinados, permitiéndoles el derecho a una evaluación justa.

**5. RESPETO:**

Admite una relación de cortesía y reciprocidad con el subordinado, manteniendo prudencia al fundamentar el puntaje alcanzado por el evaluado.



FORMATO N° 1

REGISTRO DE COMPORTAMIENTO LABORAL

Año:		
Nombres:		
Apellidos:		
Gerencia:		
Departamento:		
Área:		
Fecha	Documento	<b>Comportamiento Laboral</b> <i>(Aspectos Relevantes Positivos o Negativos)</i>
FECHA	DOCUMENTO	<b>DESCARGO</b> <i>De ser aspecto negativo</i>
Observaciones:		
Fecha	Documento	<b>Comportamiento Laboral</b> <i>(Aspectos Relevantes Positivos o Negativos)</i>
FECHA	DOCUMENTO	<b>DESCARGO</b> <i>De ser aspecto negativo</i>
Observaciones:		
Fecha	Documento	<b>Comportamiento Laboral</b> <i>(Aspectos Relevantes Positivos o Negativos)</i>
FECHA	DOCUMENTO	<b>DESCARGO</b> <i>De ser aspecto negativo</i>
Observaciones:		
Fecha	Documento	<b>Comportamiento Laboral</b> <i>(Aspectos Relevantes Positivos o Negativos)</i>
FECHA	DOCUMENTO	<b>DESCARGO</b> <i>De ser aspecto negativo</i>
Observaciones:		
Fecha	Documento	<b>Comportamiento Laboral</b> <i>(Aspectos Relevantes Positivos o Negativos)</i>
FECHA	DOCUMENTO	<b>DESCARGO</b> <i>De ser aspecto negativo</i>
Observaciones:		



**FORMULARIO N° 1**  
**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL**

**a) Datos general**

Unidad orgánica:	
Gerencia:	
Oficina y/o Departamento:	
apellidos y nombres del jefe inmediato:	

**b) Datos del evaluado**

<b>Apellidos:</b>	<b>Nombres:</b>
<b>Nombre del cargo Estructural o Clasificado</b>	Grupo Ocupacional: Directivo ( )      Técnico ( )      Profesional ( ) Auxiliar ( )      Obrero ( )
<b>Cargo Actual</b>	<b>Condición Laboral:</b> Empleado a Plazo Indeterminado ( ) Obrero a Plazo Indeterminado ( ) Empleado Contratado a Plazo Fijo ( ) Obrero Contratado a Plazo Fijo ( )
<b>Tiempo en el Cargo:</b> ( ) Años; ( ) Meses; ( ) Días	<b>Periodo de Evaluación:</b> Año:.....

**c) Datos del evaluador**

<b>Apellidos:</b>	<b>Nombres:</b>
<b>Nombre del cargo Estructural o Clasificado</b>	Grupo Ocupacional: Directivo ( )      Técnico ( )      Profesional ( ) Auxiliar ( )      Obrero ( )
<b>Cargo Actual</b>	<b>Condición Laboral:</b> Empleado a Plazo Indeterminado ( ) Obrero a Plazo Indeterminado ( ) Empleado Contratado a Plazo Fijo ( ) Obrero Contratado a Plazo Fijo ( )
<b>Tiempo en el Cargo:</b> ( ) Años; ( ) Meses; ( ) Días	<b>Periodo de Evaluación:</b> Año:.....

**Recomendaciones**

- No se deje influenciar con elementos de juicio ajenos al comportamiento y rendimiento del evaluado.
- Califique con imparcialidad y equidad.
- Lea las instrucciones en la última página del formato.



**FORMULARIO N° 2**

**CALIFICACIÓN:** Considera de 01 a 100 Puntos en cinco rangos de valoración. Califique tomando en cuenta si el personal es Directivo o personal sin funciones de Dirección.

Ítems	Factor de valoración	Grado de valoración				
		Bajo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		01-54	55-69	70-84	85-99	100
1	Responsabilidad					
2	Conocimiento del Cargo					
3	Disciplina					
4	Cortesía					
5	Aptitud para desempeñar cargo de mayor responsabilidad					
6	Trabajo en equipo					
7	Iniciativa					
8	Criterio					
9	Cooperación					
10	Permanencia					
11	Capacidad Organizativa					
12	Estabilidad Emocional					
13	Planeamiento					
14	Coordinación Control					
15	Proactividad					
16	Comunicación Efectiva					
17	Dedicación y Perseverancia					
18	Eficiencia					
19	Demuestra seguridad al presentar ideas y tomar decisiones*					
20	Demuestra liderazgo y promueve el trabajo en equipo*					
Uso exclusivo del Departamento de Recursos Humanos		<b>TOTAL:</b>				



\* solo para quienes ocupan cargo de responsabilidad directiva

- ✓ Nota máxima : 100 puntos
- ✓ Nota mínima aprobatoria : 55 puntos
- ✓ Deficiente : Por debajo de los 55 puntos

Valor si posee las siguientes calidades (marque solo la alternativa SI o NO por Calidad)			
Factor	Si	No	De ser negativo, explique con objetividad su apreciación
Discreción			
Moralidad			

Firma del trabajador	(firma y sello del Calificador)	(Firma y sello del jefe inmediato superior del calificador)

### FORMULARIO 3

**A. Señale en que alternativa debería ubicarse el Evaluado. Marque con "X" en el recuadro respectivo.**

Necesita ser capacitado.	Requiere estímulos, motivación.
Es necesario su rotación o reubicación a otros puestos.	Es merecedor de un Reconocimiento
Debe concluir su contratación, requiere ser reemplazado *	Otros:..... <input checked="" type="checkbox"/>

\* Para el personal estable, 3 veces consecutivos y 5 veces alternos, deberá merecer las acciones administrativas para la conclusión del contrato por improductividad laborales.

Observación:



.....

.....

.....

**B. Niveles de Competencia del Evaluado:**

**a) Detalle sus Debilidades**

.....

.....

**b) Detalle sus Fortalezas**

.....

.....

**c) Sugerencias que recomendaría para mejorar el rendimiento actual del Evaluado:**

.....

.....

**d) Cursos requeridos por el evaluado y propuestos por el calificador en orden de prioridad:**

Orden	Detalle del curso
Primero	.....
Segundo	.....
Tercero	.....

## INSTRUCCIONES PARA EL ADECUADO USO DEL FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

1. El llenado de los formatos y formularios deberán ser con letras legibles, en mayúsculas e imprenta.
2. Proceda a colocar los datos correspondientes de la Gerencia, Departamento, Oficina y Nombre del Jefe Inmediato.
3. Continúe con los datos del evaluado, procurando ser preciso en ellos.
4. Califique cada uno de los Factores de Evaluación (FORMULARIO N° 2), otorgando los puntos que a su criterio califique el evaluado, dentro de los rangos que los identifique (Bajo, regular, Bueno, Muy Bueno y Excelente).
5. El rubro "**TOTAL**" es de uso exclusivo del Departamento de Recursos Humanos.
6. "Discreción" y "Moralidad" deberán ser explicados cuando la alternativa de respuesta sea "NO"
7. Los responsables de evaluar remitirán sus calificaciones sin borrones ni enmendaduras. El jefe inmediato superior del jefe inmediato del evaluado podrá corregir la opinión del calificador, para lo cual empleará un nuevo formato de Evaluación de Desempeño.
8. El FORMULARIO N° 3 corresponde a las apreciaciones y opiniones del jefe inmediato respecto a fortalecer el rendimiento y desarrollo del personal a su cargo, deberá ser resuelta por el calificador y su omisión implica la devolución del documento para su corrección. De no requerirse cursos de capacitación deberá ser indicado con un aspa "X" en el punto "d".



## GLOSARIO DE FACTORES DE VALORACIÓN

- ✓ **Responsabilidad:** genera información confiable, oportuna y útil. Responde a los encargos asignados.
- ✓ **Conocimiento del cargo:** responde a las actividades del cargo, es competente para el puesto de trabajo.
- ✓ **Disciplina:** actitud para seguir el cumplimiento de las reglas. Autocontrol organizado de sí mismo.
- ✓ **Aptitud para desempeñar cargos de responsabilidad:** por su formación, experiencia, conocimientos y liderazgo es capaz de asumir cargos de mayor responsabilidad.
- ✓ **Trabajo en equipo:** se integra con dificultad o fácilmente a los equipos de trabajo que le son asignados.
- ✓ **Iniciativa:** se anticipa a los sucesos y propone acciones, procedimientos para atenderlos o resolverlos.
- ✓ **Criterio:** es cuidadoso, reflexivo y juicioso para aplicar normas, sistemas y controles con medidas adecuadas.
- ✓ **Cooperación:** ayuda a sus compañeros cuando las circunstancias lo requieran. Alivia la carga del trabajo.
- ✓ **Permanencia:** permanece en su puesto de trabajo regularmente, no es constante, o no se conoce su destino.
- ✓ **Capacidad organizativa:** aptitud para organizar su trabajo, aportar ideas, es creativo e innovador. Ordenado en la producción de su trabajo. No se afecta por los cambios estructurales. Se Integra rápidamente al cambio.
- ✓ **Estabilidad emocional:** es centrado, susceptible a emociones fuertes, es depresivo, irritable, etc.
- ✓ **Planeamiento:** enfoca ideas, calcula y presenta planes a corto, mediano, y largo plazo, se involucra en planteamientos administrativos o de servicios. Posee formación o experiencia para visionar estrategias de soporte o avanzada.
- ✓ **Coordinación y control:** coordina y ejerce el control interno de sus actividades y de los servicios brindados, es moderado, ejerce poco control interno a las tareas asignadas, no coordina ni ejerce prácticas sanas de control.
- ✓ **Proactividad:** capacidad para promover cambios en los procesos, tecnología y procedimientos; así como flexibilidad y adaptabilidad para aceptar retos e innovaciones.
- ✓ **Comunicación efectiva:** tiene habilidad para transmitir criterios y opiniones de tal forma que puedan ejercer influencia positiva en superiores y compañeros, intercambio de información de modo apropiado.
- ✓ **Dedicación y perseverancia:** demuestra compromiso y disposición para el trabajo. Mantiene el nivel de energía y esfuerzo que demanda la carga laboral del puesto, manteniendo un rendimiento constante incluso bajo presión.
- ✓ **Eficiencia:** evidencia capacidad para lograr sus metas empleando los mejores medios posibles.
- ✓ **Toma de decisiones:** es analítico, cuidadoso y estima los resultados a obtener. Reflexivo y juicioso. Es de decisiones rápidas y acertadas. Asume responsabilidades frente a coyunturas graves.
- ✓ **Discreción:** es prudente y cauto para formarse juicios y tacto para emitir apreciaciones, guarda absoluta reserva de lo confidencial y las misiones encomendadas.
- ✓ **Moralidad:** mantiene principios y valores sólidos que le permiten adoptar decisiones. No saca ventaja.

