



RESOLUCIÓN DE GERENCIA GENERAL N° 071-GG-EMMSA-2018

Lima, 12 de Setiembre de 2018

VISTO:

El Memorando N° 140-GPPE-EMMSA-2018, de fecha 12 de Setiembre de 2018 de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Estadística.

CONSIDERANDO:

Que la Empresa Municipal de Mercados S.A.- EMMSA; es una empresa de derecho privado, organizada bajo la forma de Sociedad Anónima, que tiene por objeto administrar, controlar, supervisar y dirigir los mercados mayoristas existentes en la provincia de Lima, y cuyas acciones y patrimonios son de propiedad de la Municipalidad Metropolitana de Lima, gozando de autonomía económica y administrativa, siendo la empresa operadora del Gran Mercado mayorista de Lima;

Que la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Estadística de EMMSA, con Memorando N° 140-GPPE-EMMSA-2018 remite el proyecto de la Directiva de Procedimiento de Evaluación en el Desempeño de Competencias y Capacidades de los Trabajadores de la Empresa Municipal de Mercados S.A – EMMSA, elaborada con la participación de la Gerencia de Administración y Finanzas, y la Sub Gerencia de Recursos Humanos;

Que, la Ley N° 27785 (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la Republica), tiene por objeto proponer al apropiado y oportuno ejercicio del control gubernamental, para prevenir y verificar la correcta utilización y gestión de los recursos del Estado, el desarrollo idóneo de las funciones de los funcionarios y servidores públicos, así como el cumplimiento de las metas de las instituciones sujetas a control, disponiendo, que el control gubernamental es interno y externo y su desarrollo constituye un proceso integral y permanente;

Que, mediante Ley N° 28716 (Ley de Control Interno de las Entidades del Estado), se establece que la Contraloría General de la Republica, dictara la normativa técnica de control que oriente a la efectiva implementación y funcionamiento del control interno en las entidades del Estado, así como su respectiva evaluación;

Que, mediante Resolución de Contraloría General N° 004-2017-CG se aprueba la "Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado", la cual debe ser aplicada por las entidades estatales de los diferentes sectores;

Que, por las razones expuestas precedentemente, es necesario aprobar la "Directiva de Procedimiento de Evaluación en el Desempeño de Competencias y Capacidades de los Trabajadores de la Empresa Municipal de Mercados S.A – EMMSA", en el Marco de la Implementación del Sistema de Control Interno de EMMSA.

Que al existir la necesidad legal, administrativa que EMMSA cuente con una directiva denominada "Directiva de Procedimiento de Evaluación en el Desempeño de Competencias y Capacidades de los Trabajadores de la Empresa Municipal de Mercados S.A – EMMSA", se emite el presente acto de administración contando con la aprobación de la Gerencia General;

En uso de facultades conferidas a la Gerencia General y, con las visaciones de la Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Promoción Proyectos y Desarrollo, Gerencia de Operaciones, Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Estadística y la Gerencia de Asesoría Legal y la Sub Gerencia de Recursos Humanos en el marco de sus respectivas competencias funcionales;

SE RESUELVE:

Artículo 1°.- APROBAR la Directiva de Procedimiento de Evaluación en el Desempeño de Competencias y Capacidades de los Trabajadores de la Empresa Municipal de Mercados S.A – EMMSA.

Artículo 2°.- NOTIFICAR la presente Resolución a todas las Gerencias y Sub Gerencias de la Empresa Municipal de Mercados S.A – EMMSA.

Artículo 3°.- DISPONER que la presente Resolución sea publicada en el Portal Web de la Empresa Municipal de Mercados S.A – EMMSA.

Artículo 4°.- DEROGAR de todas las normas o disposiciones que se oponga a la Presente Resolución.

REGISTRESE, COMUNIQUESE Y CÚMPLASE

EMPRESA MUNICIPAL DE MERCADOS S.A.


JOSÉ ANTONIO LUNA BAZO
GERENTE GENERAL





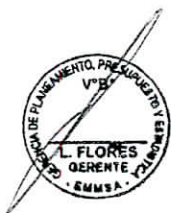
EMMSA
Empresa Municipal
de Mercados S.A.

**DIRECTIVA DE PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN EN
EL DESEMPEÑO DE COMPETENCIAS Y CAPACIDADES
DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA MUNICIPAL
DE MERCADOS S. A. - EMMSA**



ÍNDICE

I. GENERALIDADES.	
1.1 Objetivo.....	3
1.2 Finalidad.....	3
1.3 Alcance.....	3
1.4 Vigencia.....	3
1.5 Responsabilidad.....	3
1.6 Base Legal.....	3
II. DISPOSICIONES GENERALES.....	4
III. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS.....	4
3.1 Evaluación del Desempeño.....	4
3.1.1 Metas de Evaluación de Desempeño.....	5
3.1.2 Optimizar el Aporte del Personal al Desarrollo de EMMSA.....	5
3.1.3 Promover el Desarrollo Integral del Trabajador de EMMSA.....	5
3.1.4 Los Principios de la Calificación.....	5
3.1.5 El Registro Del Comportamiento Laboral.....	6
3.2 Procedimiento para Evaluar.....	7
3.2.1 Paso Previo.....	7
3.2.2 Factores de Valoración.....	7
3.2.3 Otras Consideraciones a tener en cuenta.....	8
3.3 Remisión, Ejecución y Entrega del Formato de Evaluación.....	8
IV. ANEXOS, FORMATOS Y HOJAS DE EVALUACIÓN.....	9
V. DISPOSICIONES FINALES, COMPLEMENTARIAS Y TRANSITORIAS.....	9
Anexo N°1- Factores de Valoración.....	11
Anexo N° 2- Principio de Evaluador.....	14
Formato N° 1 Registro de Comportamiento Laboral.....	15
Evaluación "A".....	16
Evaluación "B".....	17
Evaluación "C".....	19
VI. INSTRUCCIONES PARA EL ADECUADO USO DEL FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	21
VII. GLOSARIO DE FACTORES DE VALORACIÓN.....	21



**DIRECTIVA DE PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN EN EL DESEMPEÑO DE
COMPETENCIAS Y CAPACIDADES DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA
MUNICIPAL DE MERCADOS S. A. - EMMSA**

I. GENERALIDADES

1.1 Objetivo

Establecer los factores y criterios técnicos para evaluar y calificar el desempeño (competencias y capacidades) de los trabajadores de la Empresa Municipal de Mercados S.A. (en adelante EMMSA), sean personal a plazo indeterminado o bajo modalidad del régimen laboral comprendido en el Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral.



1.2 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 trabajador, en el marco del proceso de modernización del Estado; 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 concordado con el plan de capacitaciones.



1.3 Alcance

La presente directiva es de aplicación para todos los trabajadores de EMMSA, comprendidos en el régimen laboral de la Actividad Privada (Decreto Legislativo N° 728), y de alcance estricto a todas las Gerencias.



1.4 Vigencia

La presente directiva entrará en vigencia a partir del día siguiente de su aprobación mediante Resolución de Gerencia General.



1.5 Responsabilidad

El cumplimiento de la presente directiva es de responsabilidad de los Gerentes, Sub Gerentes de EMMSA.



1.6 Base Legal

- Constitución Política del Perú.
- Ley N° 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades.
- Ley N° 27815 - Ley del Código de Ética de la Función Pública, y su reglamento.



- Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728 - Ley de Productividad y Competitividad Laboral, aprobado por Decreto Supremo N° 003-97-TR, Y su reglamento.
- Ley N° 27785 - Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.
- Acuerdo N° 038-2015 de la Sesión de Directorio N° 548 aprueba el Reglamento de Organización y Funciones.
- Resolución de Gerencia General N° 039-GG-EMMSA-2018, que aprueba el Manual de Organización y Funciones
- Resolución de Gerencia General N° 037-GG-EMMSA-2018, aprueba el Cuadro de Asignación de Personal.
- Reglamento Interno de Trabajo



II. DISPOSICIONES GENERALES

- 2.1. La evaluación del desempeño de competencias y capacidades de los trabajadores EMMSA es de responsabilidad de los Gerentes, Sub Gerentes, además de los que designe la Gerencia de Administración y Finanzas.
- 2.2. La evaluación del desempeño de competencias y capacidades de los trabajadores es de carácter permanente y se efectuará una vez al año, de acuerdo a la programación que para este efecto se establezca.
- 2.3. La evaluación del desempeño de competencias y capacidades forma parte del escalafón de la EMMSA.
- 2.4. La evaluación del desempeño de competencias y capacidades determinará las necesidades de capacitación de los trabajadores de EMMSA.



III. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS:

3.1. DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

La capacidad y las competencias de los trabajadores son importantes para el logro de los objetivos de EMMSA. 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 de competencias y capacidades es un instrumento sumamente valioso para lograr el conocimiento de las cualidades y necesidades en el desarrollo de los trabajadores de EMMSA; asimismo, consiste en la apreciación sistemática de los atributos laborales, conducta general y rendimiento del personal, efectuado por los evaluadores autorizados por la EMMSA.



3.1.1. METAS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO:

El evaluador deberá tomar en cuenta el conjunto de los objetivos institucionales, el Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan Operativo Institucional (POI), el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y el Manual de Organización y Funciones (MOF), que contiene las metas y actividades en función a cada unidad orgánica y sus respectivas responsabilidades.

3.1.2. OPTIMIZAR EL APOORTE DEL PERSONAL AL DESARROLLO DE EMMSA:

- 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.

3.1.3. PROMOVER EL DESARROLLO INTEGRAL DEL TRABAJADOR DE EMMSA

- 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.

3.1.4. LOS PRINCIPIOS DE LA CALIFICACIÓN:

El evaluador, 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 sólo 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 trabajador. Con ello se buscaría evadir responsabilidades en la evaluación, que genera malestar y frustración entre los demás trabajadores que realmente tienen mayores merecimientos; así como, compromete la gestión inherente al evaluador en los resultados de las Gerencias que conduce.
- c) **EVITAR EL RIGOR O SEVERIDAD:** En este caso se califica con un bajo nivel al trabajador, adoptando una posición dura en la que se presta especial atención a los aspectos negativos del desempeño, dejando de lado los aspectos positivos del trabajador. 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 trabajador, cuando el rendimiento es claramente más bajo o más alto.

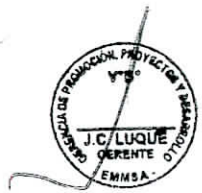


- e) **EVITAR LA PARCIALIDAD:** No revelar un marcado interés en favorecer o desfavorecer a alguien en el detrimento de la equidad.
- f) **EVITAR LOS PREJUICIOS:** No calificar con criterios preestablecidos, pareceres, predisposición, prejuicios, etc. Evitar consideraciones que impliquen deducir que 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 sexo, edad, educación, 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.



3.1.5. EL REGISTRO DEL COMPORTAMIENTO LABORAL:

- a) Los Gerentes, Sub Gerentes de EMMSA que tienen trabajadores a cargo, utilizarán como ayuda memoria el Registro de Comportamiento Laboral (Formato N° 1), proporcionado por la Subgerencia 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 trabajador, 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 evaluador se tomarán como aceptadas.
- d) El Registro del Comportamiento Laboral será el sustento de las peticiones del evaluador para el reconocimiento de los méritos y/o amonestaciones a que se haga merecedor el evaluado, para lo cual se remitirán copia fedateada del precitado registro a la Sub Gerencia 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.

3.2. PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR:

3.2.1. PASO PREVIO:

En el primer trimestre de cada año, los Gerentes, Subgerentes de EMMSA procederán a efectuar la Evaluación del Desempeño Laboral del personal a su cargo, debiendo remitir dichos documentos a la Subgerencia de Recursos Humanos conforme a la programación que se establezca, para lo cual se emplearán los formatos de Evaluación del Desempeño Laboral (Hojas "A", "B" Y "C") de la presente directiva.

3.2.2. FACTORES DE VALORACION:

- a) Los factores de valoración para calificar el desempeño de Competencias y Capacidades del trabajador se ubican en la Hoja "B" del formato de Evaluación del Desempeño Laboral, en donde los primeros dieciocho (18) factores valorarán a los Trabajadores sin cargo de responsabilidad directiva; mientras que el factor indicado en el ítem diecinueve (19), valorará a los funcionarios a cargo de una Gerencia.
- b) Los evaluadores cuentan con el Anexo N° 1 de descripción de los Factores de Valoración y el Anexo N° 2 - Principios del evaluador, como refuerzo al carácter de objetividad que deben consignar en sus evaluadores.
- 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 EVALUACIÓN	Grados de valoración				
		01-54	55-59	70-84	85-99	100
		Bajo	Regular	Bueno	Muy bueno	excelente
1	Responsabilidad					
2	Conocimiento del Cargo					



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 sólo 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, sólo 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.



3.2.3. OTRAS CONSIDERACIONES A TENER EN CUENTA:

- a) Los trabajadores que han logrado un nivel Directivo y por alguna razón no ocupan cargo de responsabilidad funcional, deberán ser calificados como nivel profesional.
- b) Todos los factores deben ser calificados, de lo contrario los formularios serán devueltos por la Subgerencia de Recursos Humanos para completar la calificación.
- c) Los formularios que presenten borraduras o enmendaduras serán devueltos por la Subgerencia de Recursos Humanos, para su corrección y levantamiento de la observación.
- d) El plazo para subsanar las observaciones o enmendaduras de los formularios es de tres (03) días hábiles, debiendo remitir dichos documentos a la Subgerencia de Recursos Humanos.

3.3. REMISIÓN, EJECUCIÓN Y ENTREGA DEL FORMATO DE EVALUACIÓN:

- a) Durante el primer trimestre de cada año fiscal, la Sub Gerencia de Recursos Humanos remitirá a todas las Gerencias los formatos de Evaluación de Desempeño Laboral, a fin que los funcionarios responsables realicen las calificaciones correspondientes.

- b) El formato de Evaluación de Competencias y Capacidades deberá ser entregado al trabajador, debidamente firmado y sellado por el evaluador, para el refrendo de conformidad o reclamo.
- c) Las observaciones o reclamos del trabajador deberán presentarse ante su superior inmediato, en el plazo de dos (02) días hábiles desde que el formato de Evaluación de Competencias y Capacidades le sea entregado por el evaluador.
- d) De no mediar entendimiento entre el trabajador y el evaluador, el superior jerárquico de este último emitirá la calificación final, en base a la información obrante en el Registro de Comportamiento Laboral del trabajador quejoso (Formato N° 1).
- e) De acuerdo a la programación establecida, los Gerentes, Subgerentes de EMMSA, deberán remitir a la Sub Gerencia de Recursos Humanos las evaluaciones debidamente calificadas y refrendadas por los evaluadores y los trabajadores, así como visadas por su superior jerárquico.
- f) Al cierre de cada evaluación, la Sub Gerencia 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 Competencias y Capacidades, para las acciones de control que correspondan.
- g) La documentación a que se refiere el párrafo precedente permitirá iniciar el registro de la información en el Escalafón de la EMMSA.



IV. ANEXOS Y FORMATOS:

Los siguientes documentos forman parte integrante de la presente directiva:

- Anexo N° 1 - "FACTORES DE VALORACIÓN".
- Anexo N° 2 - "PRINCIPIOS DEL EVALUADOR".
- Formato N° 1 - "REGISTRO DE COMPORTAMIENTO LABORAL".
- Hojas "A", "B", "C" - "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS Y CAPACIDADES".



V. DISPOSICIONES FINALES, COMPLEMENTARIAS y TRANSITORIAS:

- 5.1. Los Gerentes, Sub Gerentes de EMMSA que por circunstancias especiales no puedan remitir las Evaluaciones de Competencias en el plazo establecido, remitirán un informe justificando los motivos del impedimento; el cual deberá estar dirigido a la Sub Gerencia de Recursos Humanos, con copia al Gerente General, para las acciones de control que correspondan.



- 5.2. Los aspectos no contemplados en la presente directiva serán resueltos por la Gerencia de Administración y Finanzas.
- 5.3. Todo lo no previsto en la presente directiva se regirá por la normatividad vigente sobre la materia, que resulte aplicable, para lo cual la Subgerencia de Recursos Humanos será la encargada de brindar el apoyo a cada unidad orgánica.
- 5.4. En caso de conflicto o discrepancia entre lo señalado en la presente directiva y las normas a que se refiere en el numeral 5.3, prevalecerá lo dispuesto en estas últimas.
- 5.5. La presente directiva deja sin efecto toda aquella normatividad de carácter interno que contravenga lo dispuesto en la misma.



ANEXO N° 1

FACTORES DE VALORACIÓN

Los factores de valoración, incluidos en el Formato de Evaluación de Competencias y Capacidades de los Trabajadores de EMMSA, determinan en su conjunto las competencias y capacidades (habilidades) de carácter común de los trabajadores y tienen como propósito proporcionar la calificación de elementos particulares que en la estructura del conjunto, haga posible conocer los recursos humanos con que cuenta para el logro de los servicios metas, objetivos asignados y/o trazados para el periodo de evaluación. El evaluador valorara a cada trabajador a su cargo bajo 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 trabajador 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 trabajador 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 trabajador es un excelente coordinador, ejerce control interno de los medios a su cargo, a los servicios brindados y es autocrítico; el trabajador 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:** El trabajador 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 trabajador 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 trabajador 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 de su trabajo con economía de recursos, logra resultados de su puesto de trabajo con calidad y economía de recursos.



19. **DISCRECIÓN:** El trabajador es prudente o cauto para formarse juicios o asumir criterios que por su naturaleza son temas dedicados; tiene tacto al hablar u obrar; guarda reserva de las misiones encomendadas.



20. **MORALIDAD:** El trabajador mantiene principios y valores sólidos 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

1. PRINCIPIOS DEL EVALUADOR

2. **ÉTICA:** Valor moral por el cual no se admite sentimientos subjetivos en relación al trabajador, 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.
3. **OBJETIVIDAD:** No admite otra realidad que la del sujeto evaluado en forma permanente durante el periodo semestral al que corresponda, debiendo conducir la evaluación en forma desapasionada.
4. **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.
5. **RESERVA:** Cautela para mantener discreción sobre el perfil de los subordinados, permitiéndoles el derecho a una evaluación justa.
6. **RESPECTO:** 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:		
PRE NOMBRES:		
APELLIDOS:		
CARGO:		
GERENCIA:		
SUBGERENCIA:		
OBSERVACIONES		
FECHA	DOCUMENTO	COMPORTAMIENTO LABORAL Aspectos relevantes: positivos y/o negativos
FECHA	DOCUMENTO	DESCARGO (De ser Negativo)
OBSERVACIONES		
FECHA	DOCUMENTO	COMPORTAMIENTO LABORAL Aspectos relevantes: positivos y/o negativos
FECHA	DOCUMENTO	DESCARGO (De ser Negativo)
OBSERVACIONES		
FECHA	DOCUMENTO	COMPORTAMIENTO LABORAL Aspectos relevantes: positivos y/o negativos
FECHA	DOCUMENTO	DESCARGO (De ser Negativo)
OBSERVACIONES		
FECHA	DOCUMENTO	COMPORTAMIENTO LABORAL Aspectos relevantes: positivos y/o negativos
FECHA	DOCUMENTO	DESCARGO (De ser Negativo)
OBSERVACIONES		
FECHA	DOCUMENTO	COMPORTAMIENTO LABORAL Aspectos relevantes: positivos y/o negativos
FECHA	DOCUMENTO	DESCARGO (De ser Negativo)



A
EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS Y CAPACIDADES

UNIDAD ORGANICA:
------------------	----------------

GERENCIA
----------	----------------

SUB GERENCIA
--------------	----------------

APELLIDOS Y NOMBRES DEL JEFE INMEDIATO
--	----------------

DATOS DEL EVALUADO

APELLIDOS Y NOMBRES
---------------------	-------

NOMBRE DEL CARGO ESTRUCTURAL O CLASIFICADO	GRUPO OCUPACIONAL
.....	PROFESIONAL ()
.....	TECNICO ()
.....	AUXILIAR ()

CARGO ACTUAL	CONDICIÓN LABORAL
.....	INDETERMINADO ()
.....	SUJETO A MODALIDAD ()

TIEMPO EN EL CARGO	PERIODO DE EVALUACIÓN
AÑOS, MESES Y DÍAS	AÑO:

INDIQUE CON PRECISION EL TIEMPO QUE EL TRABAJADOR LABORA BAJO SUS ORDENES
AÑOS, MESES Y DÍAS:



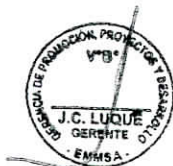
B
CALIFICACIÓN

Se considera de 01 al 100 puntos en cinco rangos de valoración. Califique tomando en cuenta que los trabajadores no sean de confianza.

ÍTEM	FACTOR DE VALORACIÓN	GRADO DE VALORACIÓN				
		1 - 54	55 - 69	70 - 84	85 - 99	100
		BAJO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
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 y Control					
15	Proactividad					
16	Comunicación Efectiva					
17	Dedicación y Perseverancia					
18	Eficiencia					
Uso exclusivo de la Sub Gerencia de Recursos Humanos: TOTAL						



- Nota Máxima : 100 Puntos
- Nota Mínima Aprobatoria : 55 Puntos
- Deficiente : Por debajo de los 55 Puntos



Valore si posee las siguientes cualidades (Marque sólo una alternativa SI o NO por cualidad):

FACTOR	SI	NO	DE SER NEGATIVO, EXPLIQUE CON OBJETIVIDAD SU APRECIACION
Discrecionalidad			
Moralidad			

	OPINIÓN DEL JEFE INMEDIATO SUPERIOR
(FIRMA Y SELLO DEL EVALUADOR)	FIRMA Y SELLO



C

A: CALIFICACIÓN EN QUE ALTERNATIVA DEBERIA UBICARSE EL EVALUADO.
 MARQUE CON "X" EN EL RECUADRO RESPECTIVO

Es necesario su reubicación y rotación a otro puesto	Necesita ser capacitado	
Debe concluir su contratación	Requiere ser reemplazado	
Requiere estímulos, motivación		
Es merecedor de un ascenso	Otros:.....	



OBSERVACIÓN:

.....



B. NIVELES DE COMPETENCIAS DEL EVALUADO

1. Detalle sus Debilidades:

.....



2. Detalle sus Fortalezas:

.....



3. Detalle sus Oportunidades:

.....



4. Detalle sus Amenazas:

.....



C. SUB GERENCIAS QUE RECOMENDARÍA PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO ACTUAL DEL EVALUADO

.....

D. CURSOS REQUERIDOS POR EL EVALUADO Y PROPUESTOS POR EL EVALUADOR EN ORDEN DE PRIORIDAD

ORDEN		NO REQUIERE DE CURSOS
PRIMERO		
SEGUNDO		



VI. INSTRUCCIONES PARA EL ADECUADO USO DEL FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:

1. Proceda a colocar los datos correspondientes de la Gerencia, Sub Gerencia, y Nombre del Gerente o Sub Gerente.
2. Continúe con los datos del evaluado, procurando ser preciso en ellos.
3. Califique cada uno de los Factores de Evaluación (Hoja "B"), otorgando los puntos que a su criterio califique el evaluado, dentro de los rangos que los identifique (Bajo, regular, Bueno, Muy Bueno y Excelente).
4. El rubro "TOTAL" es de uso exclusivo de la Sub Gerencia de Recursos Humanos.
5. "Discreción" y "Moralidad" deberán ser explicados cuando la alternativa de respuesta sea "NO".
6. 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 evaluador, para lo cual empleará un nuevo formato de Evaluación de Desempeño.
7. La Hoja "C" 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 evaluador y su omisión implica la devolución del documento para su corrección. De no requerirse cursos de capacitación deberá ser indicado con una "X" en el punto "D".



VII. GLOSARIO DE FACTORES DE VALORACIÓN

1. **Responsabilidad:** genera información confiable, oportuna y útil. Responde a los encargos asignados.
2. **Conocimiento del cargo:** responde a las actividades del cargo, es competente para el puesto de trabajo.
3. **Disciplina:** actitud para seguir el cumplimiento de la reglas. Autocontrol organizado de sí mismo.
4. **Aptitud para desempeñar cargos de responsabilidad:** por su formación, experiencia, conocimientos y liderazgo es capaz de asumir cargos de mayor responsabilidad.
5. **Trabajo en equipo:** se integra con dificultad o fácilmente a los equipos de trabajo que le son asignados.



6. **Iniciativa:** se anticipa a los sucesos y propone acciones, procedimientos para atenderlos o resolverlos.
7. **Criterio:** es cuidadoso, reflexivo y juicioso para aplicar normas, sistemas y controles con medidas adecuadas.
8. **Cooperación:** ayuda a sus compañeros cuando las circunstancias lo requieren. Alivia la carga del trabajo.
9. **Permanencia:** permanece en su puesto de trabajo regularmente, no es constante, o no se conoce su destino.
10. **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.
11. **Estabilidad emocional:** es centrado, susceptible a emociones fuertes, es depresivo, irritable, etc.
12. **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.
13. **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.
14. **Proactividad:** capacidad para promover cambios en los procesos, tecnología y procedimientos; así como flexibilidad y adaptabilidad para aceptar retos e innovaciones.
15. **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.
16. **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.
17. **Eficiencia:** evidencia capacidad para lograr sus metas empleando los mejores medios posibles.
18. **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.



19. **Discreción:** es prudente y cauto para formarse juicios y tacto para emitir apreciaciones, guarda absoluta reserva de lo confidencial y las misiones encomendadas.
20. **Moralidad:** mantiene principios y valores sólidos que le permiten adoptar decisiones. No saca ventaja.

