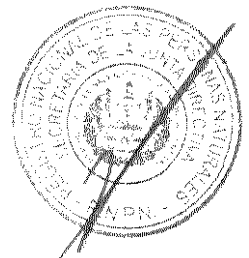


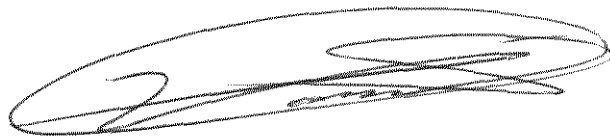


MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Aprobado por Acta: 386 Punto: 6.2
Fecha: 04/10/2006
JUNTA DIRECTIVA



EL INFRASCRITO SECRETARIO DE LA JUNTA DIRECTIVA DEL REGISTRO NACIONAL DE LAS PERSONAS NATURALES, CERTIFICA: QUE EN EL LIBRO DE ACTAS DE SESIONES ORDINARIAS QUE LLEVA DICHA JUNTA DURANTE EL PRESENTE AÑO, SE ENCUENTRA EL ACTA NÚMERO TRESCIENTOS OCHENTA Y SEIS DE FECHA CUATRO DE OCTUBRE DE DOS MIL SEIS, QUE CONTIENE, EN EL PUNTO NUMERO SEIS PUNTO DOS, EL ACUERDO QUE LITERALMENTE DICE: "6.2 La Junta Directiva ACUERDA: Aprobar los siguientes documentos: 1º Manual de evaluación de desempeño. Y para los usos legales que corresponda. extiendo la presente certificación; en la ciudad de San Salvador, once de octubre de dos mil seis.



LIC. JAIME ERNESTO CERON SILIEZAR
SECRETARIO



INTRODUCCIÓN

Las evaluaciones de desempeño implican valoraciones y apreciaciones muchas veces sistemáticas, otras no, de la actuación de los empleados de una institución en cuanto a la ejecución de las tareas asignadas en la institución y de acuerdo a normas establecidas.

El objetivo principal de esa evaluación es juzgar, calificar y traducir a una cuantificación, la calidad de la ejecución del trabajo por parte de los empleados de la Institución.

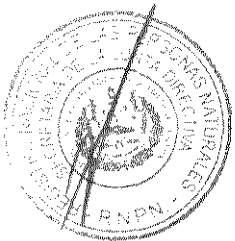
Este proceso debe entenderse como un medio o instrumento que permitirá tener la información sobre el rendimiento y desarrollo de los empleados, para la toma de decisiones en cuanto al mejoramiento del personal y que coadyuve al logro de la eficiencia Institucional, lo cual constituye una de las técnicas de dirección imprescindible en la gestión administrativa del RNP.

El presente manual, se ha preparado con el propósito de iniciar el ejercicio de un proceso, siendo una herramienta indispensable, además de suministrar a todos los niveles de jefatura, un instrumento apropiado de Evaluación del Desempeño, de los empleados bajo su mando, consistente en lineamientos y criterios que deben emplearse para ponderar el rendimiento individual del personal, a fin de que en forma sistemática y objetiva, se puedan promover acciones de personal, contribuyendo con ello al desarrollo integral de los empleados, al mejoramiento de su productividad y la eficiencia institucional.

MARCO CONCEPTUAL DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

La Evaluación del desempeño, conocida también como Valoración del Personal, Calificación de Méritos, Calificación de Eficiencia, Etc., consiste, básicamente en estudiar el trabajo de cada uno de los miembros del personal, de la organización, a fin de determinar si ha sido realizado de acuerdo con la normas establecidas. Esto supone conocer las características personales y la eficiencia que el trabajador ha demostrado, el registro adecuado de esa información y la interpretación de los resultados obtenidos a fin de tomar decisiones objetivas con respecto a ese trabajador.

Esta evaluación debe estar orientada a la determinación e implementación de soluciones a los obstáculos que puedan presentarse en el desempeño exitoso, y a la canalización adecuada de los recursos de cada trabajador en beneficio propio y por ende de la institución. Como tal, la evaluación del desempeño, es un proceso dinámico, ya que los empleados siempre están siendo evaluados, sea de manera formal o con cierta informalidad.



Los datos aportados por esta valoración del desempeño de los empleados nos permitirá considerar si el trabajo realizado apoya la misión y la visión de la institución, no sólo para subsanar fallas o deficiencias sino para la búsqueda de alternativas para el desarrollo y crecimiento del recurso humano y de la organización misma.

OBJETIVO GENERAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

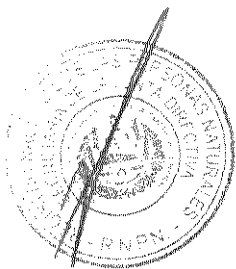
Medir el rendimiento del personal para efectos de capacitación, motivación y promoción del mismo, en función de la productividad y eficiencia institucional.

OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

1. Detectar áreas críticas que necesiten programas de atención y capacitación.
2. Mejorar el clima organizacional a través de la retroalimentación recibida por el empleado y el compromiso de las autoridades de apoyar su desarrollo laboral.
3. Definir el potencial humano que se posee en las diferentes áreas y adecuar las políticas de administración de personal en beneficio de la productividad y la eficiencia de la Institución.
4. Promover una comunicación bilateral entre evaluador y evaluado para intercambio de ideas e inquietudes y búsqueda de alternativas para un mejor desempeño laboral.
5. Motivar al empleado a potenciar su propio crecimiento laboral y prepararse para asumir mayores retos y oportunidades.

INDICACIONES GENERALES DE APLICACIÓN.

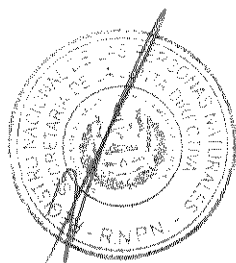
- El evaluador debe contar con información pertinente de forma previa sobre la persona a quien está evaluando por medio de la observación y/o registros.
- El evaluador debe tener una clara comprensión de la descripción del puesto, metas y/o estándares del desempeño de la persona a quien evaluará.
- Aún cuando el proceso de evaluación es subjetivo, ya que parte del juicio que el jefe inmediato hace del trabajo ejecutado por el empleado, el objetivo es disminuir los riesgos de la subjetividad a su mínima expresión, evaluando las actuaciones reales del empleado y no las inferencias que puedan hacerse sobre el trabajo que él realiza, para lo cual el Director Ejecutivo, Directores, Jefes de Unidades, según sea el caso, deben emitir opinión sobre la evaluación realizada por el jefe inmediato del empleado evaluado.
- La evaluación deberá basarse en información representativa, suficiente y pertinente, evitando evaluar hechos o actuaciones aisladas.



- Los datos obtenidos de la evaluación serán conocidos únicamente por el interesado, el evaluador, el Director respectivo y la jefatura de Recursos Humanos.
- Deberá reducirse al mínimo o eliminar la posibilidad de distorsión de la evaluación por la predisposición perceptiva ocasionada por el grado de simpatía o antipatía, la actitud personal o factores afectivos que existan entre el evaluador y el evaluado.
- Evitar el emitir puntaje con tendencia centralista o sólo calificaciones altas indulgentes para no “perjudicar” al empleado o para no asumir el compromiso de una evaluación imparcial.

NORMAS PARA LA APLICACIÓN.

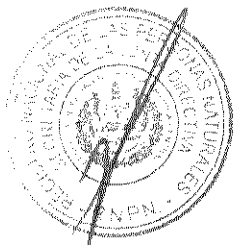
- 1) Serán sujetos de esta evaluación, en versiones adecuadas a cada uno, todos los niveles desde Directores, Jefes de Unidades o departamentos y demás empleados tanto administrativos como técnicos.
- 2) La evaluación del desempeño de cada empleado será hecha por el correspondiente jefe inmediato; sin embargo, el director respectivo revisará la calificación efectuada, si hubiera discrepancia entre el evaluador y éste, deberán llegar a un consenso previo a la comunicación de los resultados al empleado evaluado.
- 3) En el caso de empleados de una Dirección o Unidad que están asignados a otra área (como en el caso de los empleados de Servicios Generales) deberán ser evaluados por el jefe inmediato en el lugar en donde se encuentren asignados.
- 4) Para que la calificación de cada empleado sea representativa del desempeño real, la relación jefe subalterno, debe haberse mantenido por lo menos durante tres meses consecutivos y previos a la evaluación.
- 5) El evaluador, conjuntamente con el Director serán responsables de comunicar al empleado el resultado obtenido.
- 6) Si en el momento de comunicar los resultados, el empleado no estuviere de acuerdo con su calificación, tendrá derecho a una revisión conjunta con el evaluador. Si hubiere discrepancia entre los diferentes puntos de vista, debe llegarse a consensos o acuerdos que beneficien al empleado, siempre y cuando exista el compromiso formal por parte del empleado de mejorar las áreas que de acuerdo con la evaluación hayan resultado deficitarias. Si no pudiera llegarse a consenso deberá hacerse constar así en la hoja de resultados.
- 7) Después de comunicar los resultados, las partes involucradas: (el evaluado, el evaluador y el Director Respectivo) firmarán la hoja de resultados.
- 8) Los resultados deberán ser devueltos a la Unidad de Recursos Humanos durante los siguientes 8 días hábiles después de haber recibido el paquete de evaluación por parte de dicha Unidad.
- 9) La Unidad de Recursos Humanos, será responsable de registrar la calificación de cada empleado en su respectivo expediente y hará las recomendaciones y sugerencias que estime convenientes.



METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN

Procedimiento :

- 1) Llene los datos generales que contiene la hoja de calificación: nombre del empleado, cargo que desempeña y todos los demás datos solicitados. No deje ningún espacio en blanco.
- 2) Lea el primer factor de la lista con sus respectivas alternativas. Luego analice el significado del factor y el de cada una de las alternativas. Cuando haya decidido, marque con una "x" el cuadro que corresponde a la alternativa de ese factor.
- 3) Continúe contestando cada uno de los factores siguiendo el procedimiento anterior, pero cuidando de que la calificación que seleccionó en el factor anterior no influya en la alternativa que escoja para los siguientes factores. Es decir, considerando cada factor de forma independiente.
- 4) No omita contestar ninguno de los factores. Si algún factor en particular le resulta de mayor dificultad para evaluar, continúe con los siguientes y regrese a él después.
- 5) Cuando haya finalizado la evaluación, es recomendable que realice una revisión final. Si al hacer esta revisión cree que debe cambiar una respuesta simplemente encierre en un círculo la alternativa que desea anular y vuelva a marcarla con una "x" la nueva respuesta.
- 6) Asignadas todas las calificaciones, deberá realizarse la suma de todas las puntuaciones obtenidas en cada uno de los factores y obtener el puntaje total, para poder clasificar el rendimiento global del empleado dentro de los perfiles descriptivos correspondientes para comunicarlo al interesado.
- 7) En el apartado de observaciones, conteste con letra clara y legible, par evitar equivocaciones de interpretación.
- 8) Firme como responsable de la evaluación y proceda a la consulta conjunta con el Director correspondiente.
- 9) Habiendo llegado a consenso, si hubiese sido necesario, con el superior inmediato o Director correspondiente, proceda a comunicar los resultados al interesado, a revisarlos con él y finalmente a firmar en el lugar correspondiente.



MÉTODO Y FACTORES DE EVALUACIÓN.

El método a emplear para evaluar el desempeño de los empleados del RNPN es el de la Escala Discontinua con descripción de factores y asignación de puntos, y consiste en juzgar el desempeño en términos de determinados factores relativos al trabajo y al comportamiento del empleado en cada período. Para cada factor se establece una escala de juicios; es decir, que cada factor de valoración está subdividido en cierto número de grados, entre los cuales el evaluador o comité evaluador, seleccionará el que a su criterio represente mejor el nivel alcanzado por el empleado correspondiente.

Cada factor tiene valor ponderado en puntos y para cada grado se establece un puntaje específico. El desempeño total del empleado por lo tanto, se obtiene al sumar los puntos obtenidos en todos los factores considerados.

La interpretación de la calificación se hará ubicando el puntaje total obtenido por el empleado en uno de los cuatro factores siguientes, a cada cual corresponde una categoría o nivel global de desempeño.

RANGO DE PUNTOS

76 - 100 Puntos
51 - 75 Puntos
26 - 50 Puntos
Hasta 25 Puntos

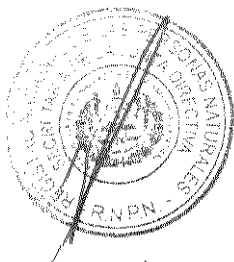
CATEGORÍA

A = Superior al Promedio
B = Rendimiento Promedio
C = Inferior al Promedio
D = Rendimiento Deficiente.

FACTORES DE EVALUACIÓN

Puestos Administrativos:

1. Conocimientos del trabajo que realiza
2. Calidad del trabajo
3. Responsabilidad
4. Discreción
5. Cantidad de trabajo
6. Iniciativa
7. Relaciones interpersonales.
8. Respeto a las instrucciones recibidas
9. Disciplina
10. Cooperación

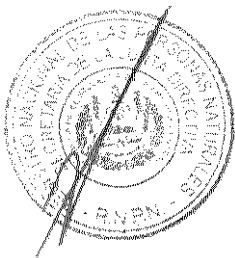


Puesto Técnicos:

1. Conocimientos del trabajo que realiza
2. Calidad del trabajo
3. Responsabilidad
4. Discreción
5. Cantidad del trabajo
6. Iniciativa
7. Relaciones interpersonales
8. Habilidad para organizar el trabajo
9. Disciplina
10. Cooperación

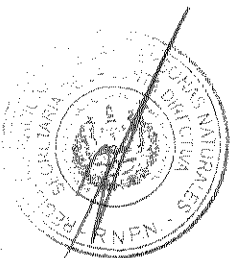
Puestos de Jefatura:

1. Conocimiento del trabajo que realiza
2. Cumplimiento de metas
3. Habilidad para planificar y organizar
4. Habilidad para dirigir y controlar
5. Habilidad para tomar decisiones
6. Habilidad para el desarrollo de personal
7. Relaciones interpersonales
8. Iniciativa
9. Responsabilidad
10. Apego a las políticas institucionales



PERFILES DESCRIPTIVOS EN TERMINOS DEL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO

CATEGORIA	PERFIL DEL EMPLEADO
A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empleado con rendimiento superior al promedio por su alta calidad de trabajo ▪ Se relaciona perfectamente con el personal de cualquier nivel jerárquico ▪ Su comportamiento se rige siempre por admirables principios personales y por normas y reglamentos establecidos por la Institución ▪ Empleado con excelente disciplina, responsable y con excelente asistencia.
B	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empleado con rendimiento promedio ▪ Sus relaciones laborales son satisfactorias ▪ Muestra cualidades personales y principios que lo distinguen de la mayoría de los empleados. ▪ Actúa con mucha lealtad, disciplina y responsabilidad respecto a las exigencias del puesto y normas de la Institución.
C	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rinde a un nivel bajo del promedio, en cantidad y calidad ▪ Sus relaciones interpersonales y de autoridad presentan dificultades leves y esporádicas ▪ Empleado con muestras de disciplina, responsabilidad y lealtad moderadas.
D	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empleado con rendimiento claramente deficiente en el trabajo ▪ Empleado con frecuentes conflictos en relaciones sociales y de autoridad ▪ Empleado con mucha frecuencia de faltas de asistencia a sus labores ▪ Hay indicios claros de indisciplina, irresponsabilidad y falta de lealtad ▪ No cumple con el mínimo de exigencias en su puesto y usualmente desafía las normas y reglamentos de la Institución.



HOJA DE CALIFICACION DEL DESEMPEÑO PARA PUESTOS ADMINISTRATIVOS

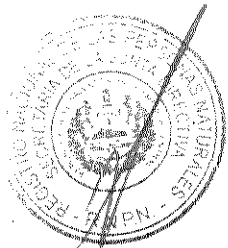
NOMBRE DEL EMPLEADO : _____

PERIODO EVALUADO : _____

INTRUCCIONES : Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas planteadas en el Instructivo.
 Traslade a esta hoja el valor numérico que corresponda a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado, mediante las indicaciones formuladas en el Instructivo.

No.	FACTORES	VALOR NUMERICO				PUNTOS
		A	B	C	D	
1	Conocimiento del trabajo	20	15	10	5	
2	Calidad de trabajo	20	15	10	5	
3	Responsabilidad	8	6	4	2	
4	Discreción	8	6	4	2	
5	Cantidad de trabajo	12	9	6	3	
6	Iniciativa	4	3	2	1	
7	Relaciones Interpersonales	4	3	2	1	
8	Respeto a las instrucciones recibidas	12	9	6	3	
9	Disciplina	4	3	2	1	
10	Cooperación	8	6	4	2	
TOTAL PUNTOS		100	75	50	25	

OBSERVACIONES :





**REGISTRO NACIONAL
DE LAS PERSONAS NATURALES**

HOJA DE CALIFICACION

PUESTOS ADMINISTRATIVOS

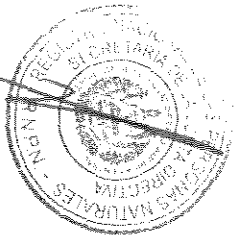
NOMBRE: _____ NOMBRE DEL PUESTO QUE OCUPA: _____

PERIODO EVALUADO: _____ A _____ DE 2 _____

INSTRUCCIONES:

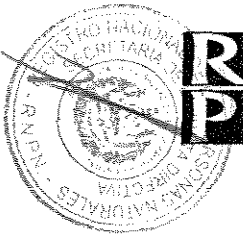
Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas.
 Marque con una "X" la alternativa que a su juicio refleja objetivamente el desempeño del empleado.
 Finalizada la calificación, continúe con la evaluación siguiendo las indicaciones formuladas en el instructivo.
NOTA: "NO SE ADMITIRA NINGUNA CLASE DE ENMENDADURA"

FACTORES	DESCRIPCIÓN DE ALTERNATIVAS			
	A	B	C	D
1. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO : Se refiere al conocimiento teórico y práctico que el trabajador tiene en cuanto a principios, normas, procedimientos y mística que su trabajo requiere.	Tiene conocimientos excepcionales de su trabajo, no requiere de ayuda para hacerlo bien.	Conoce muy bien su trabajo.	Desconoce algunos aspectos de su trabajo. Necesita, mucha ayuda y orientación.	Desconoce aspectos fundamentales de su trabajo.
2. CALIDAD DE TRABAJO : Se refiere al cuidado, exactitud y nitidez del trabajo realizado.	Comete errores constantemente, no puede confiarse un trabajo. Es descuidado.	Frecuentemente es necesario rectificar su trabajo. Puede Mejorar.	Muy buena calidad de su trabajo.	Excelente calidad de trabajo. No es necesario corregir su trabajo.
3. RESPONSABILIDAD : Cualidad del empleado en cumplir con sus obligaciones y compromisos requeridos.	Demuestra un elevado sentido del deber en sus tareas, es un ejemplo para sus compañeros.	Tiene gran sentido del deber.	A veces no cumple con sus obligaciones y compromisos.	Casi nunca cumple con sus obligaciones.
4. DISCRECION : Se refiere a la reserva que debe tener en el manejo de la información relacionada con su trabajo.	Indiscreto. No se puede confiar en él.	Algunas veces indiscreto. Sólo se puede confiar lo mínimo en él.	Muy discreto y digno de confianza.	Totalmente reservado en el manejo de la información de trabajo. Siempre digno de confianza.
5. CANTIDAD DE TRABAJO: Se refiere al volumen de trabajo efectuado en el tiempo estipulado.	Realiza el trabajo asignado, en menor tiempo del estipulado.	Su trabajo siempre está al día.	Casi siempre se atrasa, rinde poco.	Siempre se atrasa en el trabajo, rinde muy poco.



PUESTOS ADMINISTRATIVOS

FACTORES	DESCRIPCIÓN DE ALTERNATIVAS			
6. INICIATIVA : Se refiere a la capacidad de plantear y desarrollar ideas constructivas y originales para mejorar el trabajo.	D Se conforma con realizar el trabajo de rutina, nunca ofrece ideas constructivas.	C Contribuye con ideas constructivas cuando se le solicita.	B Aporta ideas constructivas y originales, frecuentemente.	A Sobresaliente en su habilidad para pensar independientemente y contribuye con muchas sugerencias prácticas.
7. RELACIONES INTERPERSONALES : Se refiere a la capacidad armoniosa con los superiores, compañeros y visitantes.	A Excelentes relaciones con jefes, compañeros y con los visitantes. Es sociable.	B Muy buenas relaciones con jefes, compañeros y con los visitantes. Considerado amistoso.	C Las relaciones personales son ocasionalmente buenas.	D Las relaciones con sus jefes, compañeros y visitantes, son desagradables.
8. RESPETO A LAS INSTRUCCIONES RECIBIDAS : Se refiere al cumplimiento de las instrucciones para la ejecución de su trabajo.	D No cumple las indicaciones recibidas.	C Algunas veces cumple las indicaciones con exactitud. Requiere supervisión constante.	B Cumple las indicaciones y normas establecidas.	A Total cumplimiento de las indicaciones.
9. DISCIPLINA : Se refiere al ajuste del comportamiento a las normas y reglamentos que regulan las actividades de la Institución y a la puntualidad y asistencia.	A Acepta, cumple con prontitud y acata las órdenes y disposiciones generales muy cuidadoso en su observancia. En su asistencia es ejemplar.	B Cumple sin objetar las órdenes y disposiciones, a menos que exista una razón poderosa, la cual hace saber a sus superiores. Su asistencia es muy buena.	C Eventualmente protesta y reacciona desfavorablemente ante las órdenes o las disposiciones generales. Con mucha frecuencia falta a sus labores.	D No acata las normas y reglamentos y no cumple con la puntual asistencia.
10. COOPERACIÓN: Se refiere a la disposición de ofrecer ayuda de manera espontánea y positiva en lo que respecta a las actividades laborales dentro de la Institución.	D No colabora en tareas adicionales a las asignadas.	C Actúa con poca colaboración en tareas adicionales a las asignadas.	B Su participación es muy buena, colabora con frecuencia en trabajos fuera de sus obligaciones.	A Siempre ofrece colaboración espontánea. Colabora incondicionalmente en tareas fuera de su obligación.



RN
PN

REGISTRO NACIONAL
DE LAS PERSONAS NATURALES

INFORME DEL RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. DATOS DEL EMPLEADO EVALUADO

NOMBRE DEL EMPLEADO _____
PUESTO O CARGO _____
ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO _____
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE _____

2. DATOS DEL EVALUADOR

EVALUADOR(ES) DIRECTO(S) _____
CARGO(S) _____
FECHA DE EVALUACIÓN _____

3. RESUMEN DEL DESEMPEÑO

3.1 LOGROS MAS RELEVANTES

3.2 PRINCIPALES DEFICIENCIAS

3.3 AREAS A POTENCIAR

4. PERFIL DESCRIPTIVO

5. OBSERVACIONES

FIRMAS : _____
EVALUADO

EVALUADOR

DIRECTOR

HOJA DE CALIFICACION DEL DESEMPEÑO PARA PUESTOS TÉCNICOS

NOMBRE DEL EMPLEADO : _____

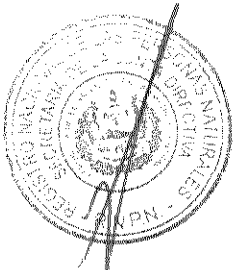
PERIODO EVALUADO : _____

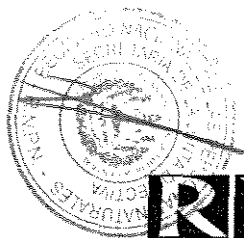
INTRUCCIONES : Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas planteadas en el Instructivo.

Traslade a esta hoja el valor numérico que corresponda a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado, mediante las indicaciones formuladas en el Instructivo.

No.	FACTORES	VALOR NUMERICO				PUNTOS
		A	B	C	D	
1	Conocimiento del trabajo	20	15	10	5	
2	Calidad de trabajo	20	15	10	5	
3	Responsabilidad	8	6	4	2	
4	Discreción	8	6	4	2	
5	Cantidad de trabajo	12	9	6	3	
6	Iniciativa	4	3	2	1	
7	Relaciones Interpersonales	4	3	2	1	
8	Habilidad para organizar su trabajo	12	9	6	3	
9	Disciplina	4	3	2	1	
10	Cooperación	8	6	4	2	
TOTAL PUNTOS		100	75	50	25	

OBSERVACIONES :





REGISTRO NACIONAL
DE LAS PERSONAS NATURALES

HOJA DE CALIFICACION

PUESTOS TÉCNICOS

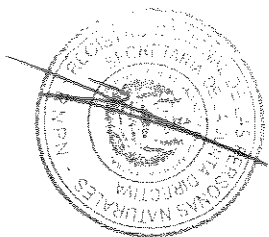
NOMBRE: _____ NOMBRE DEL PUESTO QUE OCUPA: _____

PERIODO EVALUADO: _____ A _____ DEL 2 _____

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas.
Marque con una "X" la alternativa que a su juicio refleja objetivamente el desempeño del empleado.
Finalizada la calificación, continúe con la evaluación siguiendo las indicaciones formuladas en el instructivo.
NOTA: "NO SE ADMITIRA NINGUNA CLASE DE ENMENDADURA"

FACTORES	DESCRIPCIÓN DE ALTERNATIVAS			
	A	B	C	D
1. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Se refiere al dominio de conocimientos y técnicas requeridas para desempeñar su trabajo.	Posee completo dominio de los conocimientos y técnicas requeridas para realizar su trabajo.	Tiene buen dominio de los conocimientos y técnicas para realizar su trabajo.	Muestra algunas deficiencias en sus conocimientos e inseguridad en el dominio de algunas técnicas, para desarrollar su trabajo.	Los conocimientos que posee son insuficientes para desempeñar el puesto.
2. CALIDAD DE TRABAJO: Se refiere al cuidado, exactitud y nitidez del trabajo realizado.	Comete errores constantemente, no puede confiarse un trabajo. Es descuidado.	Frecuentemente es necesario rectificar su trabajo. Puede Mejorar.	Muy buena calidad de trabajo; raras veces comete errores.	Excelente calidad de trabajo. No es necesario corregir su trabajo.
3. RESPONSABILIDAD: Cualidad del empleado en cumplir con sus obligaciones y compromisos adquiridos.	Absolutamente responsable. Siempre cumple con sus obligaciones y compromisos.	Muy responsable. Muestra verdadero interés por su trabajo.	Demuestra poca preocupación por su trabajo.	Es irresponsable. No cumple con sus compromisos.
4. DISCRECION: Se refiere a la reserva que debe tener en el manejo de la información relacionada con su trabajo.	Indiscreto. No se puede confiar en él.	Algunas veces indiscreto. Sólo se puede confiar lo mínimo en él.	Muy discreto y digno de confianza.	Totalmente reservado en el manejo de la información de trabajo. Siempre digno.
5. CANTIDAD DE TRABAJO: Se refiere al volumen de trabajo que Realiza, a la rapidez con que lo hace, al cumplimiento de metas.	Siempre supera las metas establecidas.	A veces supera las metas establecidas.	Muchas veces no cumple las metas establecidas.	No cumple las metas establecidas.



PUESTOS TÉCNICOS

FACTORES	DESCRIPCIÓN DE ALTERNATIVAS			
6. INICIATIVA: Se refiere a la habilidad creativa para originar, plantear y desarrollar ideas nuevas y constructivas para el desarrollo Institucional.	A Constantemente plantea y desarrolla ideas novedosas y se las ingenia para llevarlas a la práctica.	B Muchas veces plantea y desarrolla las ideas novedosas y las lleva a la práctica.	C Contribuye con ideas constructivas cuando se le solicita.	D No aporta ideas constructivas.
7. RELACIONES INTERPERSONALES: Se refiere a la habilidad para Mantener relaciones efectivas de trabajo con sus jefes, compañeros y visitantes; así como para trabajar en equipo tanto con los superiores como con los compañeros de trabajo.	D Las relaciones con sus jefes, compañeros y/o visitantes son deficientes.	C Su relación con jefes, compañeros y/o visitantes a veces generan roces.	B Mantiene buenas relaciones con sus jefes, compañeros y/o visitantes.	A Desarrolla su trabajo en completa armonía con sus jefes, compañeros y/o visitantes.
8. HABILIDAD PARA ORGANIZAR SU TRABAJO: Habilidad para ordenar las actividades asignadas en función.	D Es desorganizado. Pierde mucho tiempo por falta de orden en su trabajo.	C Algunas veces es desorganizado en su trabajo.	B Organiza muy bien su trabajo. Distribuye y utiliza su tiempo en forma eficaz	A Excelente habilidad para organizar sus tareas y distribuir su trabajo.
9. DISCIPLINA: Se refiere al ajuste del Comportamiento a las normas y reglamentos que regulan las actividades de la Institución y a la puntual asistencia.	A Acepta, cumple con prontitud y acata las órdenes y disposiciones generales, muy cuidadoso en su observancia. En su asistencia es ejemplar.	B Cumple sin objetar las órdenes y disposiciones, a menos que exista una razón poderosa, la cual hace saber a sus superiores. Su asistencia es muy buena.	C Eventualmente protesta y reacciona desfavorablemente ante las órdenes o a las disposiciones generales. Con mucha frecuencia falta a sus labores.	D No acata las normas y reglamentos y no cumple con la puntual asistencia.
10. COOPERACIÓN: Se refiere a la disposición de ofrecer ayuda de manera espontánea y positiva en lo que respecta a las actividades laborales dentro de la Institución.	D No colabora en tareas adicionales a las asignadas.	C Actúa con poca colaboración en tareas adicionales a las asignadas.	B Su participación es muy buena, colabora con frecuencia en trabajos fuera de sus obligaciones.	A Siempre ofrece colaboración espontánea. Colabora incondicionalmente en tareas fuera de su obligación.

HOJA DE CALIFICACION DEL DESEMPEÑO PARA PUESTOS DE JEFATURA

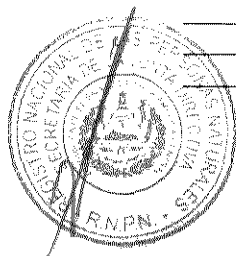
NOMBRE DEL EMPLEADO : _____

PERIODO EVALUADO : _____

INTRUCCIONES : Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas planteadas en el Instructivo.
 Traslade a esta hoja el valor numérico que corresponda a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado, mediante las indicaciones formuladas en el Instructivo.

No.	FACTORES	VALOR NUMERICO				PUNTOS
		A	B	C	D	
1	Conocimiento del trabajo	16	12	8	4	
2	Cumplimiento de metas	12	9	6	3	
3	Habilidad para planificar y organizar	12	9	6	3	
4	Habilidad para dirigir y controlar	20	15	10	5	
5	Habilidad para tomar decisiones	12	9	6	3	
6	Habilidad para el desarrollo de personal	8	6	4	2	
7	Relaciones Interpersonales	4	3	2	1	
8	Iniciativa	8	6	4	2	
9	Responsabilidad	4	3	2	1	
10	Apego a las políticas Institucionales	4	3	2	1	
TOTAL PUNTOS		100	75	50	25	

OBSERVACIONES :





PUESTOS DE JEFATURA

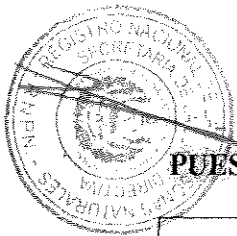
HOJA DE CALIFICACION

NOMBRE: _____ NOMBRE DEL PUESTO QUE OCUPA: _____

PERIODO EVALUADO: _____ A _____ DE 2 _____

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas.
 Marque con una "X" la alternativa que a su juicio refleja objetivamente el desempeño del empleado.
 Finalizada la calificación, continúe con la evaluación siguiendo las indicaciones formuladas en el instructivo.
NOTA: "NO SE ADMITIRA NINGUNA CLASE DE ENMENDADURA"

FACTORES	DESCRIPCIÓN DE ALTERNATIVAS			
	A	B	C	D
1. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO : Se refiere al dominio que la persona Tiene de su especialidad y aspectos Relacionados para desempeñar eficientemente el puesto.	Posee completo dominio de los conocimientos de su área y los aplica correctamente.	Muy buen dominio de los conocimientos y técnicas para realizar su trabajo.	Carece de algunos conocimientos necesarios en su área.	Notable falta de conocimientos en su área.
2. CUMPLIMIENTO DE METAS : Se refiere al logro de los resultados programados en condiciones normales. Debe considerarse la incidencia de variables incontrolables tanto internas como externas a la Institución.	Casi nunca cumple las metas establecidas.	Muchas veces no cumple las metas establecidas.	Siempre cumple con las metas establecidas.	Supera ampliamente las metas establecidas.
3. HABILIDAD PARA PLANIFICAR Y ORGANIZAR : Se refiere a la habilidad para elaborar planes, programas y proyectos realistas, así como para asignar actividades, responsabilidades y recursos.	Sobresale en su habilidad para planificar y organizar el trabajo de su área.	Planifica y organiza muy bien el trabajo de su área.	Planifica y organiza el trabajo de rutina, pero tiene dificultades en situaciones nuevas.	Tiene dificultades para planificar y organizar su trabajo. Casi siempre improvisa.



PUESTOS DE JEFATURA

FACTORES	DESCRIPCIÓN DE ALTERNATIVAS			
4. HABILIDAD PARA DIRIGIR Y CONTROLAR: Se refiere a la habilidad para conducir a los subalternos hacia el logro de los objetivos definidos y para introducir las orientaciones que sean necesarias en la ejecución del trabajo.	D Tiene dificultad para orientar y supervisar al personal de su área.	C A veces tiene dificultad para orientar y supervisar al personal de su área.	B Conduce y supervisa muy bien a su personal reorientando las actividades cuando es necesario.	A Tiene gran facilidad para orientar al personal a su cargo y para implementar medidas correctivas, acertadas y oportunas.
5. HABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES: Se refiere a la facilidad y seguridad de pasar del pensamiento a la acción, de visualizar objetivamente las alternativas de una situación problema y escoger y ejecutar la mayor de esas alternativas.	A Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas, aún en situaciones muy complejas y difíciles.	B Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas.	C Tiene dificultad para tomar decisiones oportunas y acertadas.	D Muy indeciso para seleccionar alternativas o cursos de acción y para resolver problemas.
6. HABILIDAD PARA EL DESARROLLO DE PERSONAL: Se refiere a la capacidad para impulsar el desarrollo de aptitudes y el potencial de los empleados de su área.	D No contribuye al desarrollo del personal de su área y desconoce el potencial de sus empleados.	C ●casionalmente descubre aptitudes y habilidades de los empleados.	B Descubre y desarrolla con bastante facilidad el potencial de su personal.	A Identifica con suma facilidad las aptitudes, habilidades e intereses ocupacionales de los empleados de su área y fomenta intensamente su desarrollo en beneficio de la Institución.
7. RELACIONES INTERPERSONALES: Se refiere al mantenimiento de relaciones efectivas de trabajo, tanto con subalternos, jefes y visitantes.	A Sus relaciones son excelentes y contribuyen sustancialmente al éxito en el desarrollo del trabajo.	B Las relaciones con jefes, subalternos y visitantes son armoniosas y estables.	C Las relaciones con jefes, compañeros y visitantes provocan quejas ocasionalmente.	D El trabajo con jefes, compañeros y visitantes es difícil. Frecuentemente ocasionan roces y quejas.
8. INICIATIVA: Se refiere a la capacidad de efectuar innovaciones, de anticiparse y de aportar ideas espontáneamente en las actividades y situaciones que plantea el trabajo.	D No aporta nuevas ideas. Su trabajo es rutinario.	C Contribuye con ideas constructivas, cuando se le solicita.	B Frecuentemente aporta nuevas ideas que contribuyen a mejorar el trabajo.	A Excelente para hacer mejorar el trabajo. Siempre está desarrollando ideas nuevas.
9. RESPONSABILIDAD: Se refiere a la dedicación por su trabajo, así como el interés para la obtención y superación de resultados esperados.	A Asume total responsabilidad de su cargo, muestra notable interés y preocupación por su trabajo.	B Es muy responsable. Muestra interés por su trabajo.	C Algunas veces no cumple con sus responsabilidades.	D Evade el cumplimiento de sus responsabilidades.
10. APEGO A LAS POLÍTICAS INSTITUCIONALES: Se refiere al ajuste de su actuación a la política Institucional.	D Su actuación no se ciñe a las políticas establecidas.	C Frecuentemente su actuación se aparta de las políticas establecidas.	B Su actuación se ciñe bien a los lineamientos de políticas institucionales.	A Su actuación se ciñe completamente a los lineamientos de políticas institucionales.



RN REGISTRO NACIONAL
PN DE LAS PERSONAS NATURALES

INFORME DEL RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. DATOS DEL EMPLEADO EVALUADO

NOMBRE DEL EMPLEADO _____

PUESTO O CARGO _____

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO _____

DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE _____

2. DATOS DEL EVALUADOR

EVALUADOR(ES) DIRECTO(S) _____

CARGO(S) _____

FECHA DE EVALUACIÓN _____

3. RESUMEN DEL DESEMPEÑO

3.1 LOGROS MAS RELEVANTES

3.2 PRINCIPALES DEFICIENCIAS

3.3 AREAS A POTENCIAR

4. PERFIL DESCRIPTIVO

5. OBSERVACIONES

FIRMAS : _____

EVALUADO

EVALUADOR

DIRECTOR