



# **INSTRUCTIVO PARA LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO**

**DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y  
FINANZAS**

**UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

**DOCUMENTO ELABORADO POR:**

**Nombre:** Licdo. Geovany Osmín Castillo Vela  
Licda. Neri de la Paz Arévalo de Cortez

**Firma:**

**Cargo:** Colaborador Administrativo

**Fecha:** 18.10.2019

**DOCUMENTO REVISADO POR JEFE DEL ÁREA DE APLICACIÓN:**

**Nombre:** Licda. Jesica Ivette Martínez de Rodríguez  
**Cargo:** Jefe de la Unidad de Recursos Humanos

**Firma:**

**Fecha:**

**DOCUMENTO REVISADO POR DIRECCIÓN DEL ÁREA DE APLICACIÓN:**

**Nombre:** Licdo. Jesús Roberto Mancía Orozco  
**Cargo:** Director de Administración y Finanzas

**Firma:**

**Fecha:**

**DOCUMENTO REVISADO POR DIRECCIÓN DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD:**

**Nombre:** Ing. José Ricardo Avendaño Castañeda  
**Cargo:** Director de Aseguramiento de Calidad

**Firma:**

**Fecha:**

**DOCUMENTO REVISADO POR DIRECCIÓN EJECUTIVA:**

**Nombre:** Ing. Erick Alexis Saldaña Rodríguez  
**Cargo:** Director Ejecutivo

**Firma:**

**Fecha:**

**DOCUMENTO AUTORIZADO POR PRESIDENCIA:**

**Nombre:** Licdo. Federico Guillermo Guerrero Munguía  
**Cargo:** Presidente Registrador Nacional

**Firma:**

**Fecha:**

**CONTENIDO DEL DOCUMENTO:**

1. Escala de puntaje por categorías.
2. Definición de puestos.
3. Factores de evaluación por puestos.
4. Perfiles descriptivos en términos del desempeño del empleado.
5. Informe de resultados de la evaluación al desempeño.
6. Hoja de calificación del desempeño para puestos directores-jefaturas.
7. Hoja de evaluación al desempeño para puestos directores-jefaturas.
8. Hoja de calificación del desempeño para puestos Técnicos-Administrativos.
9. Hoja de evaluación al desempeño para puestos Técnicos-Administrativos.
10. Hoja de calificación del desempeño para puestos Servicios Generales.
11. Hoja de evaluación al desempeño para puestos Servicios Generales.

**CUADRO DE VIGENCIA**  
**APROBACIÓN DE JUNTA DIRECTIVA**

ACTA No. \_\_\_\_ PUNTO No. \_\_\_\_  
FECHA \_\_\_\_\_

USO  
EXCLUSIVO  
DE LA  
UNIDAD  
DE  
CONTROL

**CUADRO DE DISTRIBUCIÓN**

COPIA CONTROLADA No. \_\_\_\_  
FECHA \_\_\_\_\_

**DE CALIDAD:**

**1. Escalas de puntaje por categoría.**

Las escalas a utilizar para evaluar el desempeño de los empleados del RNPN, es el de las Escalas Discontinuas 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. Por lo tanto, el desempeño total del empleado se obtiene al sumar los puntos obtenidos en todos los factores considerados.

El rango de la calificación se hará ubicando el puntaje total obtenido por el empleado en una de las cinco categorías siguientes, a cada cual le corresponde una categoría o nivel global de desempeño.

Una vez obtenido el total en la Hoja de Calificación, este se dividirá entre 10 para determinar el promedio obtenido y establecer la categoría correspondiente.

Puntos	Categoría
5	Excelente
4	Bueno
3	Regular

2	Deficiente
1	Muy Deficiente

## 2. Definición de puestos.

### 2.1 Puestos de Directores-Jefaturas:

Puestos enfocados en la gestión administrativa con funciones de liderazgo, toma de decisiones y alineado con los objetivos institucionales, con grado académico en educación superior, especializada y con experiencia en las funciones que desempeña.

### 2.2 Puestos Técnicos-Administrativos:

Puestos enfocados en áreas donde se necesita de un grado profesional, o con formación y experiencia en el área y competencias personales, para el adecuado desarrollo de las funciones que cada Unidad y Departamento necesiten.

### 2.3 Puestos Servicios Generales:

Todos aquellos que se desarrollan en el ámbito y no se requiere de un grado especializado académicamente, si no por experiencia y competencias personales.

## 3. Factores de evaluación por puestos.

### 3.1 Puestos de Directores-Jefaturas:

- Conocimiento del Trabajo.
- Cumplimiento de Metas.
- Habilidad para Planificar y Organizar.
- Liderazgo.
- Habilidad para Tomar Decisiones.
- Habilidad para el Desarrollo de Personal.

- Relaciones Interpersonales.
- Iniciativa.
- Responsabilidad.
- Apego a las Políticas Institucionales.

**3.2 Puestos Técnicos-Administrativos:**

- Conocimiento del trabajo.
- Calidad del trabajo.
- Responsabilidad.
- Discreción.
- Cantidad de trabajo.
- Iniciativa.
- Relaciones interpersonales.
- Habilidad para organizar el trabajo.
- Disciplina.
- Trabajo en Equipo.

**3.3 Puestos Servicios Generales:**

- Conocimiento del trabajo.
- Calidad del trabajo.
- Responsabilidad.
- Discreción.
- Cantidad de trabajo.
- Iniciativa.
- Relaciones interpersonales.
- Respeto a las Instrucciones Recibidas.
- Disciplina.
- Trabajo en Equipo.

#### 4. PERFILES DESCRIPTIVOS EN TÉRMINOS DEL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO.

CATEGORÍA	PERFIL DEL EMPLEADO
<b>Excelente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleado con rendimiento superior al promedio por su alta calidad de trabajo.</li> <li>• Se relaciona perfectamente con el personal de cualquier nivel jerárquico.</li> <li>• Su comportamiento se rige siempre por admirables principios personales y por normas y reglamentos establecidos por la Institución.</li> <li>• Empleado con excelente disciplina, responsable y con excelente asistencia.</li> </ul>
<b>Bueno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleado con buen rendimiento por su alta calidad de trabajo.</li> <li>• Muestra cualidades personales y principios que los distinguen de la mayoría de los empleados.</li> <li>• Actúa con lealtad, disciplina y responsabilidad respecto a las exigencias del puesto y normas de la Institución.</li> <li>• Empleado con buena disciplina y responsable.</li> </ul>
<b>Regular</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus relaciones laborales son regulares.</li> <li>• Regularmente cumple con los requerimientos normales de puesto, no va más allá de las expectativas.</li> <li>• Relaciones interpersonales regulares.</li> <li>• Su desempeño y calidad del trabajo es regular.</li> </ul>
<b>Deficiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rinde a un nivel bajo el promedio, en cantidad y calidad.</li> <li>• Sus relaciones interpersonales y laborales presentan deficiencias</li> <li>• Empleado con muestras de disciplina, responsabilidad y lealtad deficientes.</li> </ul>
<b>Muy Deficiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleado con rendimiento claramente muy deficiente en el trabajo.</li> <li>• Empleado con frecuentes conflictos en relaciones sociales y de autoridad.</li> <li>• Empleado con mucha frecuencia de faltas de asistencia a sus labores.</li> </ul>

- 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.

**5. INFORME DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN AL 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) DIRECTOR(ES): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
CARGO(S): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
FECHA DE EVALUACIÓN: \_\_\_\_\_

**3. RESUMEN DEL DESEMPEÑO**

3.1 LOGROS MÁS RELEVANTES:

3.2 PRINCIPALES DEFICIENCIAS:

3.3 ÁREAS A POTENCIAR:

**4. CATEGORÍA DE PERFIL DESCRIPTIVO**

\_\_\_\_\_

**5. OBSERVACIONES**

\_\_\_\_\_

FIRMAS:

\_\_\_\_\_

EVALUADO

\_\_\_\_\_

EVALUADOR

\_\_\_\_\_

DIRECTOR

## 6. HOJA DE CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PUESTOS DIRECTORES-JEFATURAS

**NOMBRE DE EMPLEADO :** \_\_\_\_\_

**PERÍODO EVALUADO :** \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES :** Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas.

Traslade a la columna de **Puntaje** el valor numérico que corresponda a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado, de acuerdo a los factores formulados en la Hoja de Evaluación.

N°	FACTORES	VALOR NUMÉRICO DE CADA FACTOR					PUNTAJE
		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Muy Deficiente	
1	Conocimiento del trabajo	5	4	3	2	1	
2	Habilidad para planificar y organizar	5	4	3	2	1	
3	Cumplimiento de metas	5	4	3	2	1	
4	Liderazgo	5	4	3	2	1	
5	Habilidad para tomar decisiones	5	4	3	2	1	
6	Habilidad para el desarrollo de personal	5	4	3	2	1	
7	Relaciones interpersonales	5	4	3	2	1	
8	Iniciativa	5	4	3	2	1	
9	Responsabilidad	5	4	3	2	1	
10	Apego a las Políticas Institucionales	5	4	3	2	1	
<b>NOTA FINAL OBTENIDA:</b>							<b>0</b>

**OBSERVACIONES:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

<b>CATEGORÍA</b>	
------------------	--

## 7. HOJA DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO PARA PUESTOS DIRECTORES-JEFATURAS.

**NOMBRE DEL EMPLEADO:** \_\_\_\_\_ **Cargo:** \_\_\_\_\_

**PERIODO EVALUADO:** \_\_\_\_\_ **a** \_\_\_\_\_ **de** \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas, con la finalidad de evaluar objetivamente el desempeño del empleado en la Hoja de Calificación.

N°	FACTORES	DESCRIPCIÓN DE ALTERNATIVAS				
		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Muy deficiente
1	<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO:</b> Se refiere al conocimiento teórico y práctico que el trabajador tiene en cuanto a principios, normas, procedimientos y métodos que su trabajo requiere.	Tiene conocimientos excepcionales de su trabajo y lo ejecuta de manera óptima.	Conoce muy bien su trabajo	Conoce su trabajo.	Conoce algunos aspectos del trabajo, necesita orientación y capacitación.	Desconoce aspectos fundamentales de su trabajo.
2	<b>HABILIDAD PARA PLANIFICAR Y ORGANIZAR:</b> Se refiere a la habilidad para elaborar planes, programas y proyectos realistas, así como para asignar actividades, responsabilidades y recursos.	Planifica y organiza eficientemente las actividades y recursos en su trabajo.	Planifica y organiza muy bien las actividades y recursos en su trabajo.	Algunas veces se le dificulta planificar y organizar las actividades y recursos.	Tiene dificultad para planificar y organizar las actividades y recursos, siempre improvisa.	No planifica y es desorganizado en su trabajo.
3	<b>CUMPLIMIENTO DE METAS:</b> Se refiere al logro de los resultados programados en condiciones normales. Debe considerarse la incidencia de variables incontrolables tanto internas como externas de la Institución.	Supera ampliamente las metas establecidas.	Siempre cumple con las metas establecidas.	Generalmente cumple con las metas establecidas.	Casi nunca cumple con las metas establecidas.	No cumple las metas establecidas.
4	<b>LIDERAZGO:</b> Habilidad para influir en el personal, dar instrucciones y conducir exitosamente las actividades del grupo, hacia el logro de los objetivos fijados.	Influye eficaz y eficientemente en los demás, genera y logra excelentes resultados.	Muy buena habilidad para influir en los demás, conduce muy bien las actividades del grupo y logra buenos resultados.	Buena habilidad para influir en los demás, conduce con buenos resultados las actividades del grupo.	Demuestra poca habilidad para influir en los demás, conduce regularmente las actividades del grupo.	No tiene habilidad para influir en el grupo, no contribuye al logro de los objetivos.

5	<b>HABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES:</b> Habilidad para analizar y elegir alternativas de soluciones prácticas y acertadas para resolver situaciones de diversa complejidad en el desarrollo del trabajo.	Excelente habilidad para elegir alternativas de solución prácticas y resolver situaciones de diversa complejidad.	Muy buena habilidad para elegir alternativas de solución prácticas y resolver situaciones de diversa complejidad.	Buena habilidad para elegir alternativas de solución prácticas y resolver situaciones de diversa complejidad.	Tiene dificultad para tomar decisiones oportunas y acertadas.	No tiene habilidad para elegir alternativas de solución prácticas y resolver situaciones de diversa complejidad.
6	<b>HABILIDAD PARA EL DESARROLLO DEL PERSONAL:</b> Se refiere a la capacidad para impulsar el desarrollo de aptitudes y el potencial de los empleados de su área.	Excelente habilidad para identificar las aptitudes, destrezas e intereses ocupacionales de los empleados de su área y fomenta intensamente su desarrollo en beneficio de la Institución.	Muy buena habilidad para descubrir y desarrollar el potencial de su personal.	Buena habilidad para descubrir y desarrollar el potencial de su personal.	Algunas veces demuestra habilidad para desarrollar el potencial de su personal.	No contribuye al desarrollo del personal de su área y desconoce el potencial de sus empleados.
7	<b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b> Capacidad de crear y mantener relaciones cordiales de trabajo, tanto con subalternos, jefes y visitantes.	Sus relaciones son excelentes y contribuyen sustancialmente al éxito en el desarrollo del trabajo.	Muy buenas relaciones con jefes, compañeros y visitantes.	Mantiene buenas relaciones interpersonales de trabajo.	Las relaciones con jefes, compañeros y visitantes provocan quejas ocasionales.	El trabajo con jefes, compañeros y visitantes es difícil, lo que ocasiona roces y quejas.
8	<b>INICIATIVA:</b> Se refiere a la capacidad de efectuar innovaciones, de anticiparse y de aportar ideas espontáneamente en las actividades y situaciones que plantea el trabajo.	Excelente capacidad para innovar y aportar nuevas ideas que contribuyan a la mejora del trabajo.	Muy buena capacidad para innovar y aportar nuevas ideas que contribuyan a la mejora del trabajo.	Buena capacidad para innovar y aportar nuevas ideas que contribuyan a la mejora del trabajo.	Algunas veces aporta nuevas ideas para la mejora del trabajo.	No aporta nuevas ideas, su trabajo es rutinario.
9	<b>RESPONSABILIDAD:</b> Se refiere a la dedicación por su trabajo, así como el interés para la obtención y superación de resultados esperados.	Asume total responsabilidad de su cargo, muestra notable interés y preocupación por su trabajo.	Es muy responsable y dedicado, demuestra interés en su trabajo.	Responsable y dedicado en su trabajo.	Algunas veces no cumple con sus responsabilidades.	Evade el cumplimiento de sus actividades.
10	<b>APEGO A LAS POLÍTICAS INSTITUCIONALES:</b> Se refiere al ajuste de su actuación a la política Institucional.	Su actuación se ciñe completamente a los lineamientos de las políticas institucionales.	Muy buen apego a los lineamientos de políticas Institucionales.	Buen apego a los lineamientos de políticas Institucionales.	Frecuentemente su actuación se aparta de los lineamientos de las políticas Institucionales.	Su actuación no demuestra apego a las políticas establecidas.

### 8. HOJA DE CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PUESTOS TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS

**NOMBRE DE EMPLEADO :** \_\_\_\_\_

**PERÍODO EVALUADO :** \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES :** Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas.

Traslade a la columna de **Puntaje** el valor numérico que corresponda a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado, de acuerdo a los factores formulados en la Hoja de Evaluación.

N°	FACTORES	VALOR NUMÉRICO					PUNTAJE
		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Muy Deficiente	
1	Conocimiento del trabajo	5	4	3	2	1	
2	Calidad del trabajo	5	4	3	2	1	
3	Responsabilidad	5	4	3	2	1	
4	Discreción	5	4	3	2	1	
5	Cantidad de trabajo	5	4	3	2	1	
6	Iniciativa	5	4	3	2	1	
7	Relaciones interpersonales	5	4	3	2	1	
8	Habilidad para organizar su trabajo	5	4	3	2	1	
9	Disciplina	5	4	3	2	1	
10	Trabajo en equipo	5	4	3	2	1	
<b>NOTA FINAL OBTENIDA:</b>							<b>0</b>

**OBSERVACIONES:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

<b>CATEGORÍA</b>	
------------------	--

	<b>INSTRUCTIVO PARA LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO</b>	<b>VERSIÓN Nro.: 01</b> <b>FE: 18.10.2019</b> <b>FUR:</b>
--	--	---

## 9. HOJA DE EVALUACIÓN DESEMPEÑO PARA PUESTOS TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS.

**NOMBRE DEL EMPLEADO:** \_\_\_\_\_ **CARGO:** \_\_\_\_\_

**PERIODO EVALUADO:** \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas, con la finalidad de evaluar objetivamente el desempeño del empleado en la Hoja de Calificación.

N°	FACTORES	DESCRIPCIÓN DE ALTERNATIVAS				
		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Muy deficiente
1	<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO:</b> Se refiere al conocimiento teórico y práctico que el trabajador tiene en cuanto a principios, normas, procedimientos y métodos que su trabajo requiere.	Tiene conocimientos excepcionales de su trabajo y lo ejecuta de manera óptima.	Conoce muy bien su trabajo.	Conoce su trabajo.	Conoce algunos aspectos del trabajo, necesita orientación y capacitación.	Desconoce aspectos fundamentales de su trabajo.
2	<b>CALIDAD DEL TRABAJO:</b> Se evalúa la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracteriza el servicio del empleado.	Excelente calidad de trabajo, no es necesario corregir su trabajo.	Muy buena calidad de su trabajo.	Calidad satisfactoria, en general trabaja con cuidado.	Parcialmente satisfactorio, en ocasiones presenta errores.	Nunca satisfactorio, comete demasiados errores.
3	<b>RESPONSABILIDAD:</b> Cualidad del empleado en cumplir con exactitud y seriedad con sus obligaciones y compromisos requeridos.	Demuestra un elevado sentido del deber en sus tareas, merece el máximo de confianza.	Tiene buena dedicación y basta una pequeña directriz.	Cumple con las actividades encomendadas aplicándole una supervisión normal.	No siempre se puede contar con los resultados deseados, y requiere de bastante supervisión.	Casi nunca cumple con sus obligaciones.
4	<b>DISCRECIÓN:</b> Se refiere a la reserva que debe tener en el manejo de la información relacionada con su trabajo.	Totalmente reservado en el manejo de la información de trabajo. Siempre digno de confianza.	Muy discreto y digno de confianza	Regularmente discreto, se puede confiar poco en él.	Algunas veces indiscreto. Solo se puede confiar lo mínimo en él.	Indiscreto. No se puede confiar en él.
5	<b>CANTIDAD DE TRABAJO:</b> Se refiere al volumen de trabajo efectuado en el tiempo estipulado.	Siempre supera los parámetros de manera sobresaliente.	Con frecuencia va más allá de lo exigido.	Cumple con lo exigido.	A veces está por debajo de lo exigido.	Siempre está por debajo de lo exigido.

<b>6</b>	<b>INICIATIVA:</b> Se refiere a la capacidad de plantear y desarrollar ideas constructivas y originales para mejorar el trabajo.	Sobresaliente en su habilidad para plantear ideas y contribuir con muchas sugerencias prácticas.	Aporta ideas constructivas y originales frecuentemente.	Contribuye con ideas constructivas cuando se le solicita.	Algunas veces contribuye con ideas cuando se le solicita.	Se conforma con realizar el trabajo de rutina, nunca ofrece ideas constructivas.
<b>7</b>	<b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b> Se evalúa la capacidad de la persona para interactuar con jefaturas, compañeros y visitantes.	Excelentes relaciones con jefes, compañeros y visitantes.	Muy buenas relaciones con jefes, compañeros y visitantes.	Las relaciones interpersonales son regularmente buenas.	Algunas veces sus relaciones interpersonales no son buenas.	No tiene buenas relaciones interpersonales.
<b>8</b>	<b>HABILIDAD PARA ORGANIZAR SU TRABAJO</b> Habilidad para ordenar las actividades en función.	Excelente habilidad para organizar sus tareas y distribuir su trabajo.	Muy buena habilidad para organizar su trabajo, distribuir y utilizar su tiempo en forma eficaz.	Buena organización de su trabajo y uso del tiempo adecuado.	Algunas veces es desorganizado en su trabajo.	Es desorganizado y pierde mucho tiempo por falta de orden en su trabajo.
<b>9</b>	<b>DISCIPLINA:</b> Se refiere al ajuste del comportamiento a las normas y Reglamentos que regulan las actividades de la Institución y de la puntual asistencia.	Cumple de manera excelente con las políticas, normas y disciplina. Demuestra una conducta y asistencia ejemplar.	Muy bueno en el cumplimiento de los Reglamentos, Normas y disposiciones institucionales, muy buena asistencia.	El cumplimiento de políticas y normas disciplinarias generalmente es bueno, demuestra buena conducta y asistencia.	Ocasionalmente incumple las normas disciplinarias, demuestra una conducta y asistencia regular.	No cumple con las políticas y normas disciplinarias, demuestra una conducta y asistencia no aceptable.
<b>10</b>	<b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Capacidad para desarrollar actividades en conjunto y obtener resultados como grupo; trabajar de forma coordinada y con la disposición de realizar labores adicionales dentro de la Institución.	Las relaciones de coordinación y trabajo en equipo que mantiene con el personal de la Unidad y otras Unidades son excelentes. Es espontáneo para dar a la institución tiempo extraordinario.	El trabajo en equipo que mantiene con el personal de la Unidad y otras Unidades es muy bueno y siempre está en la disposición de realizar labores adicionales y fuera de la jornada ordinaria.	Las relaciones de coordinación y trabajo en equipo que mantiene con el personal de la unidad y otras unidades son buenas, algunas veces está dispuesto a realizar labores adicionales.	Se le dificulta el trabajo en equipo, prefiere trabajar sólo y dentro de la jornada ordinaria.	No tiene capacidad para trabajar en equipo.

### 10. HOJA DE CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PUESTOS SERVICIOS GENERALES

**NOMBRE DE EMPLEADO :** \_\_\_\_\_

**PERÍODO EVALUADO :** \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES :** Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas.  
 Traslade a la columna de **Puntaje** el valor numérico que corresponda a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado, de acuerdo a los factores formulados en la Hoja de Evaluación.

N°	FACTORES	VALOR NUMÉRICO					PUNTAJE
		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Muy Deficiente	
1	Conocimiento del trabajo	5	4	3	2	1	
2	Calidad del trabajo	5	4	3	2	1	
3	Responsabilidad	5	4	3	2	1	
4	Discreción	5	4	3	2	1	
5	Cantidad de trabajo	5	4	3	2	1	
6	Iniciativa	5	4	3	2	1	
7	Relaciones interpersonales	5	4	3	2	1	
8	Habilidad para organizar su trabajo	5	4	3	2	1	
9	Disciplina	5	4	3	2	1	
10	Trabajo en equipo	5	4	3	2	1	
<b>NOTA FINAL OBTENIDA:</b>							<b>0</b>

**OBSERVACIONES:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

<b>CATEGORÍA</b>	
------------------	--

### 11. HOJA DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO PARA PUESTOS SERVICIOS GENERALES.

**NOMBRE DEL EMPLEADO:** \_\_\_\_\_ **Cargo:** \_\_\_\_\_

**PERIODO EVALUADO:** \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas, con la finalidad de evaluar objetivamente el desempeño del empleado en la Hoja de Calificación.

N°	FACTORES	DESCRIPCIÓN DE ALTERNATIVAS				
		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Muy deficiente
1	<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO:</b> Se refiere al conocimiento teórico y práctico que el trabajador tiene en cuanto a principios, normas, procedimientos y métodos que su trabajo requiere.	Tiene conocimientos excepcionales de su trabajo y lo ejecuta de manera óptima.	Conoce muy bien su trabajo.	Conoce su trabajo.	Conoce algunos aspectos del trabajo, necesita orientación y capacitación.	Desconoce aspectos fundamentales de su trabajo.
2	<b>CALIDAD DEL TRABAJO:</b> Se evalúa la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracteriza el servicio del empleado.	Excelente calidad de trabajo, no es necesario corregir su trabajo.	Muy buena calidad de su trabajo.	Calidad satisfactoria, en general trabaja con cuidado.	Parcialmente satisfactorio, en ocasiones presenta errores.	Nunca satisfactorio, comete demasiados errores.
3	<b>RESPONSABILIDAD:</b> Cualidad del empleado en cumplir con exactitud y seriedad con sus obligaciones y compromisos requeridos.	Demuestra un elevado sentido del deber en sus tareas, merece el máximo de confianza.	Tiene buena dedicación y basta una pequeña directriz.	Cumple con las actividades encomendadas aplicándole una supervisión normal.	No siempre se puede contar con los resultados deseados y requiere de mucha supervisión.	Casi nunca cumple con sus obligaciones.
4	<b>DISCRECIÓN:</b> Se refiere a la reserva que debe tener en el manejo de la información relacionada con su trabajo.	Totalmente reservado en el manejo de la información de trabajo. Siempre digno de confianza.	Muy discreto y digno de confianza	Regularmente discreto, se puede confiar poco en él.	Algunas veces indiscreto. Solo se puede confiar lo mínimo en él.	Indiscreto. No se puede confiar en él.
5	<b>CANTIDAD DE TRABAJO:</b> Se refiere al volumen de trabajo efectuado en el tiempo estipulado.	Siempre supera los parámetros de manera sobresaliente.	Con frecuencia va más allá de lo exigido.	Cumple con lo exigido.	A veces está por debajo de lo exigido.	Siempre está por debajo de lo exigido.

<b>6</b>	<b>INICIATIVA:</b> Se refiere a la capacidad de plantear y desarrollar ideas constructivas y originales para mejorar el trabajo.	Sobresaliente en su habilidad para plantear ideas y contribuir con muchas sugerencias prácticas.	Aporta ideas constructivas y originales frecuentemente.	Contribuye con ideas constructivas cuando se le solicita.	Algunas veces contribuye con ideas cuando se le solicita.	Se conforma con realizar el trabajo de rutina, nunca ofrece ideas constructivas.
<b>7</b>	<b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b> Se evalúa la capacidad de la persona para interactuar con jefaturas, compañeros y visitantes.	Excelentes relaciones con jefes, compañeros y visitantes.	Muy buenas relaciones con jefes, compañeros y visitantes.	Las relaciones interpersonales son buenas.	Algunas veces sus relaciones interpersonales no son buenas.	No tiene buenas relaciones interpersonales.
<b>8</b>	<b>RESPECTO A LAS INSTRUCCIONES RECIBIDAS.</b> Se refiere al cumplimiento de las instrucciones para la ejecución de su trabajo.	Total cumplimiento de las indicaciones.	Cumple las indicaciones y normas establecidas.	Regularmente cumple las indicaciones recibidas.	Algunas veces cumple las indicaciones con exactitud.	No cumple las indicaciones recibidas.
<b>9</b>	<b>DISCIPLINA:</b> Se refiere al grado de cumplimiento de Reglamentos y Normas que regulan las actividades de la institución, disciplina, asistencia y puntualidad.	Cumple de manera excelente con las políticas, normas y disciplina. Demuestra una conducta y asistencia ejemplar.	Muy bueno en el cumplimiento de los Reglamentos, Normas y disposiciones institucionales, asistencia muy buena.	El cumplimiento de políticas y normas disciplinarias generalmente es bueno, demuestra buena conducta.	Regularmente incumple las normas disciplinarias, demuestra una conducta regular.	No cumple con las políticas, normas disciplinarias y asistencia, demuestra una conducta no aceptable.
<b>10</b>	<b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Capacidad para desarrollar actividades en conjunto y obtener resultados como grupo, trabajar de forma coordinada y con la disposición de realizar labores adicionales dentro de la Institución.	Las relaciones de coordinación y trabajo en equipo que mantiene con el personal de la Unidad y otras Unidades son excelentes. Es espontáneo para dar a la institución tiempo extraordinario.	El trabajo en equipo que mantiene con el personal de la Unidad y otras Unidades es muy bueno y siempre está en la disposición de realizar labores adicionales y fuera de la jornada ordinaria.	Las relaciones de coordinación y trabajo en equipo que mantiene con el personal de la unidad y otras unidades son buenas, algunas veces está dispuesto a realizar labores adicionales.	Se le dificulta el trabajo en equipo, prefiere trabajar sólo y dentro de la jornada ordinaria.	No tiene capacidad para trabajar en equipo.