



# MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CIFCO

Enero 2011



## CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL .....	3
3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL MANUAL .....	3
4. CRITERIOS PARA ELABORAR EL MANUAL .....	4
5. ORGANIZACIÓN DE CIFCO .....	4
6. MARCO CONCEPTUAL .....	4
7. ALCANCE .....	5
8. RESPONSABLES DE COORDINAR Y EJECUTAR LAS EVALUACIONES .....	6
9. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN .....	6
10. CONCLUSIONES.....	9
11. RECOMENDACIONES .....	9
12. ANEXOS: FORMATOS.....	9



## **1. INTRODUCCIÓN**

El presente manual de evaluación del desempeño del personal, está dentro del marco de la mejora continua del Centro Internacional de Ferias y Convenciones de El Salvador, específicamente en el área de Recursos Humanos y constituye una fuente complementaria del manual de políticas, procesos y procedimientos del Centro.

El manual está fundamentado considerando el carácter dinámico y la evolución constante de la Institución es de carácter dinámico y en constante cambio, por tanto se ha tomado en consideración una metodología de evaluación que permita técnicamente adaptarse más a evaluación de puestos por grado de responsabilidad que a puestos específicos, dado que se pueden cambiar de acuerdo a las circunstancias de la Institución en determinado momento, así mismo la metodología aplicada en el manual permite cubrir todas las posiciones en la organización.

## **2. OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL**

Ser una herramienta estructurada de forma técnica y profesional para medir y evaluar el desempeño del personal en un periodo determinado, que contribuya a valorar con criterio objetivo y en forma sistemática al personal de CIFCO para diferentes usos institucionales.

## **3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL MANUAL**

- 3.1 Ser un instrumento de retroalimentación tanto a la Institución como al personal evaluado sobre el desempeño de este.
- 3.2 Servir de parámetro para indicar desempeño de la productividad y eficiencia del personal.
- 3.3 Constituir un mecanismo para generar motivación en el personal y mejorar el clima laboral.
- 3.4 Ser una fuente de información propositiva para corregir desviaciones en el desempeño con respecto a los objetivos Institucionales, descripciones de puesto e indicadores de desempeño y competencias
- 3.5 Ser un referente para la aplicación de un sistema compensaciones y gestión de mejoras salariales y de ascensos.



- 3.6 Ser una fuente de retroalimentación para diseñar programas de capacitación y desarrollo de carrera.

#### **4. CRITERIOS PARA ELABORAR EL MANUAL**

Para la elaboración de este manual tomaron en consideración varios criterios:

- a. Las normas, principios y prácticas generalmente aceptadas en la elaboración de manuales de organización y de evaluación de los recursos humanos o capital humano.
- b. La doctrina y fundamentos aceptados en la gestión y dirección de organizaciones en el área de desarrollo humano.
- c. Los requerimientos de la organización expresada por Director Ejecutivo y Gerentes de la Institución.
- d. La ley orgánica de CIFCO
- e. La planeación estratégica Institucional

#### **5. ORGANIZACIÓN DE CIFCO**

A la fecha del diagnóstico y recomendación de este manual, la organización vigente es la que se detalla a continuación:

Como muestra el organigrama, (ilustración 1) la máxima autoridad en la Institución es la Junta Directiva o Consejo Directivo y su Presidente.

La alta dirección administrativa está integrada por la Dirección Ejecutiva y las gerencias de comercialización, operaciones y administrativa financiera y el siguiente nivel las jefaturas de área tanto de línea como staff.

El siguiente nivel organizativo lo compone el personal técnico y operativo descrito en el organigrama de cada una de las áreas tanto de línea como staff.

#### **6. MARCO CONCEPTUAL**

Para los efectos de este manual se definen algunos conceptos que son vitales para comprender de mejor manera el objetivo y alcance del mismo.

La definición más aproximada de evaluación del desempeño del personal que se ajusta a la naturaleza de la Institución, se describe como el procedimiento estructural y sistémico para medir, evaluar e influir sobre los atributos de comportamiento y resultados de un empleado en relación a su trabajo de acuerdo a los objetivos, funciones y competencia descritas en su descripción de puestos, así como evaluar su potencial profesional y personal dentro de la Institución.



Este tipo de evaluaciones del desempeño contribuyen a la mejora de la productividad, la motivación y el sentido de responsabilidad de los empleados, además facilita la relación de las jefaturas con sus colaboradores y entre los mismos colegas, para crear un clima organizacional profesional productivo y cordial.

## **7. ALCANCE**

A continuación se describe el alcance de este manual de evaluación del desempeño:

- 7.1 Este manual está diseñado para aplicar la evaluación del desempeño a nivel de todo el personal de CIFCO pero utilizando dos tipos de instrumentos de medición, vaciados en dos formatos con diferente tipo de ponderación en sus puntos y competencias esta recomendación está basada como se señaló anteriormente considerando la evolución de la Institución y su dinámica para adaptarse a los cambios del entorno, por tanto se ha planteado una metodología de evaluación que permita técnicamente adaptarse mejor a evaluación de puestos por grado de responsabilidad que a puestos específicos, lo cual le permite un alto grado de vigencia en el tiempo y facilita su aplicación y medición de resultados.
- 7.2 Para la alta dirección administrativa en la que se considera la Dirección Ejecutiva, las Gerencias de: Comercialización, Operaciones y Administrativa financiera y para el siguiente nivel organizativo que comprende las jefaturas de área ha considerado un instrumento y formato de evaluación con su respectiva ponderación. (formato anexo)
- 7.3 Para el personal técnico y operativo de la Institución se ha recomendado un instrumento similar al anterior pero con un formato de evaluación adaptado a la naturaleza de los puestos y con su respectiva ponderación de factores. (formato anexo)
- 7.4 La evaluación sistemática la deberán hacer las personas que tengan responsabilidad de gestión sobre colaboradores tanto gerencias, mandos medios como jefaturas y personal administrativo, técnico y operativo.
- 7.5 La evaluación de desempeño se deberá realizar obligatoriamente al menos una vez al año y al finalizar el año, la documentación deberá estar completa y será analizada en enero del siguiente año. Sin embargo es recomendable realizar la evaluación del desempeño en forma semestral, para brindarle al personal realimentación oportuna sobre su desempeño.
- 7.6 Las evaluaciones del desempeño de cada miembro del personal serán parte fundamental del expediente del personal y serán instrumento de medición en cualquier herramienta de gestión de la calidad que se aplique a nivel de la Institución.
- 7.7 Todo evaluador del personal a su cargo tendrá que obtener previamente información objetiva del personal a evaluar que contribuyan a tomar criterios objetivos de medición del desempeño en el período establecido de la evaluación, esta fase deberá considerarse como preparatoria.



- 7.8 Las entrevistas de parte de los evaluadores con los evaluados deberán ser propositivas buscando la mejora continua del personal y la generación de un buen clima organizacional y estarán enmarcadas en el respeto, la confidencialidad y la cordialidad, desarrolladas en un ambiente de privacidad.

## **8. RESPONSABLES DE COORDINAR Y EJECUTAR LAS EVALUACIONES**

La fecha para realizar la evaluación del desempeño al personal será definida por la Dirección Ejecutiva y será coordinada por el área de Administración de CIFCO, proporcionado a cada evaluador el instrumento correspondiente.

La evaluación sistemática la deberán hacer las personas que tengan responsabilidad de gestión sobre colaboradores tanto gerencias, mandos medios como jefaturas y personal administrativo, técnico y operativo y los evaluadores tendrán la obligación de retroalimentar a sus evaluados en forma responsable y dar apoyo en los factores que ellos requieran mejorar.

**Tabla 1**  
**Jerarquía de la Evaluación**

FUNCIONARIOS QUE EVALUAN	PERSONAL QUE EVALUARÁN
Presidencia	Director Ejecutivo
Director ejecutivo	Gerentes y personal de staff
Gerentes	Jefaturas y personal a su cargo
Jefaturas	Personal administrativo y operativo a su cargo según el caso

La responsabilidad del área de Administración por medio de la jefatura de Recursos Humanos será la de:

- a) Administrar la aplicación eficiente del proceso de evaluación
- b) Asesorar a los evaluadores para la mejor aplicación del instrumento
- c) Dar seguimiento a la aplicación del instrumento en el tiempo que se haya designado.
- d) Ser mediador en los procesos de apelación por parte de los evaluados

## **9. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN**

Para medir el desempeño se utiliza un Instrumento vaciado en un formato de evaluación del desempeño (descrito en anexo) aprobado por la alta administración de la Institución, y está diseñado para facilitar la evaluación de las competencias que se relacionan con el área de gestión de cada categoría de puesto que



corresponde al empleado a evaluar, define 5 niveles de calificación, para este manual se consideran dos categorías de puestos:

Para las posiciones de Director Ejecutivo, Gerentes y Jefes que evalúan ocho competencias, descritas a continuación:

1. Calidad del trabajo
2. Logro de metas
3. Responsabilidad y Confiabilidad
4. Supervisión requerida
5. Relaciones interpersonales
6. Disciplina y cumplimiento de normas
7. Capacidad para dirigir
8. Principios y deberes

Para el personal administrativo, operativo y técnico se evalúan siete competencias las cuales se detallan a continuación:

1. Calidad de trabajo
2. Logro de metas
3. Responsabilidad y Confiabilidad
4. Supervisión requerida
5. Relaciones interpersonales
6. Disciplina y cumplimiento de normas
7. Principios y deberes

Cada competencia se evalúa de acuerdo a un rango de calificación, que va desde 100 puntos como calificación máxima, hasta 5 puntos como calificación mínima; al final se suman los puntajes obtenidos de cada competencia y se obtiene una calificación total que puede ser desde 35 puntos como mínimo a 700 puntos como máximo para el caso de los puestos para personal administrativo, operativo y técnico, y hasta 800 para los puestos de Director Ejecutivo, Gerentes y Jefes, sin embargo para facilitar la calificación y su ubicación en los niveles se ha definido la calificación de desempeño bajo la siguiente tabla

**Tabla 2**  
**Calificación para puestos de personal técnico, operativo y administrativo**

DE	HASTA	NIVEL DE DESEMPEÑO
35	200	Deficiente
201	300	Regular
301	400	Suficiente
401	550	Muy bueno
551	700	Excelente

**Tabla 3**  
**Calificación para puestos de Director Ejecutivo, Gerentes y Jefes**

DE	HASTA	NIVEL DE DESEMPEÑO
35	200	Deficiente
201	300	Regular
301	400	Suficiente
401	550	Muy bueno
551	800	Excelente

## 9.1 DEFINICIÓN DE CADA CATEGORIA DE CALIFICACIÓN

1. Desempeño 1 (Excelente): Este es un desempeño excepcional, notable y consistentemente sobresaliente.
2. Desempeño 2 (Muy Bueno): Es el desempeño que excede a los requerimientos estándares esperados sin ser excepcional.
3. Desempeño 3 (Suficiente): El desempeño suficiente ó normal es el que responde a lo que se espera del empleado de acuerdo a los estándares del puesto
4. Desempeño 4 (Regular): Este nivel es cuando el empleado no cubre totalmente lo que se espera del cargo y necesita mejorar los aspectos descuidados.
5. Desempeño 5 (Deficiente): Este desempeño es el que esta por debajo de los estándares requeridos para el puesto.

## 9.2 Aceptación o no de evaluación

Es importante destacar que al final de la evaluación el formato tiene una casilla para que la persona evaluada, deje constancia, si está de acuerdo o no con la evaluación, el formato requiere la firma del evaluado como de su evaluador, lo que asegura la transparencia y objetividad de la evaluación.

Si el evaluado no está de acuerdo con la evaluación de su jefe inmediato puede solicitar una revisión o nueva evaluación en alguna de los competencias, si el evaluador no accede o el evaluado sigue inconforme puede solicitar revisión de la evaluación directamente en forma escrita al jefe inmediato superior del evaluador y con copia al Director Ejecutivo, área de Recursos Humanos y a su expediente con lo cual se busca que el evaluado obtenga una respuesta a su requerimiento.



## **10. CONCLUSIONES**

El presente Manual es un Instrumento que contribuye a lograr mejoras sostenibles en el personal de CIFCO por medio de una aplicación oportuna, objetiva y transparente de parte de todos los responsables de las áreas de dirección de la Institución.

La aplicación de este instrumento será de beneficio para la Institución en su proceso de gestión de la calidad y representa una herramienta administrativa para una administración más profesional y técnica de su recurso humano.

El instrumento a aplicar es de fácil comprensión y refleja el desempeño en áreas claves de cada evaluado, lo cual deberá ser un generador de mejora en aspectos específicos.

Esta evaluación del desempeño forma parte de los documentos importantes del área de Recursos Humanos para realizar planteamientos bien documentados para cualquier política o recomendación de programas o mejoras para el personal.

## **11. RECOMENDACIONES**

Es conveniente que la aplicación de esta evaluación del desempeño se realice al menos una vez al año y de preferencia dos veces al año para una mejora de la gestión del recurso humano.

Se recomienda que la aplicación de esta evaluación sea presentada a todo el personal y se le exponga con carácter positivo y objetivo para generar en el personal un clima organizacional en pro de este tipo de evaluación.

Toda mejora del personal, tanto salarial, ascensos, capacitaciones, becas, viajes y otros incentivos utilice como referencia a la evaluación del desempeño.

La custodia de la información deberá ser cuidadosamente protegida por la naturaleza de la información que contiene.

## **12. ANEXOS: FORMATOS DE EVALUACIÓN**



FORMATO EVALUACION DESEMPEÑO  
DIRECTOR EJECUTIVO, GERENTES Y JEFES

DATOS DE IDENTIFICACION:

NOMBRE

CARGO

FECHA DE CONTRATACIÓN

Código

PERÍODO DE EVALUACIÓN

INSTRUCCIONES: En cada aspecto evaluado marque con una "X" la casilla que a su juicio describa mejor al funcionario y/o empleado evaluado

**1. CALIDAD DE TRABAJO:**

Juzgue la seguridad y confiabilidad del trabajo realizado por el funcionario, el contenido y utilidad del trabajo, la precisión y nitidez con la cual presenta los trabajos, así como las características que sirvan para apreciar la calidad del trabajo representado por la satisfacción del usuario.

Excepcionalmente cuidadoso confiable cumplido y su trabajo siempre satisface al usuario.				Sus trabajos son de Muy Buena calidad, por encima de lo esperado así como el grado de precisión y exactitud, rara vez comete errores.				Su trabajo es aceptable y de acuerdo a lo esperado, generalmente es correcto y completo				Su trabajo es realizado con el mínimo aceptable. Algunas veces es descuidado e incumplido y hay que rectificar.				Claramente inferior a lo esperado es necesario repetir el trabajo y decirle como hacerlo.			
100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5

**2. LOGRO DE METAS:**

Determine la cantidad de trabajo asignado que produce el funcionario, si es superior o inferior en comparación con otros funcionarios que ejecutan igual labor, la relación entre trabajo asignado y realizado de cara a lo que se tenga estimado como rendimiento mínimo.

Produce una cantidad de trabajo extraordinario y con holgura.				Siempre está al día, es considerable la cantidad de trabajo desarrollado, a veces sobrepasa lo esperado.				Cumple y Produce con la cantidad de su trabajo normal.				Produce poco; es lento. La cantidad de trabajo que hace es inferior a lo normal.				Rendimiento nulo. Constantemente tiene su trabajo atrasado.			
100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5

**3. RESPONSABILIDAD Y CONFIABILIDAD:**

Tómese en cuenta su dedicación al trabajo y el cumplimiento de las funciones deberes y compromisos inherentes al cargo y a la dependencia, enmarcándose en los objetivos y metas, logrando productividad e incorporando mejoras a su labor. Así mismo determine si hace buen uso de su tiempo o si lo pierde por negligencia o por dedicarse a asuntos de trabajo ajenos a sus asignaciones. Y también la confianza que genera en otros que lo requerido se cumplirá.

Su esfuerzo y dedicación al trabajo son ejemplares, siempre cumple con sus funciones y deberes logrando productividad y cumplimiento de metas				Muestra un verdadero interés y compromiso por su trabajo se esfuerza por superarse y cumplir con sus tareas asignadas.				Le agrada su trabajo. Se preocupa por cumplir con el trabajo asignado, aumenta su trabajo cuando se le pide.				Trabaja con desgano y pierde frecuentemente su tiempo, muestra poca atención a la tarea asignada.				No tienen interés por el trabajo, pierde su tiempo y no presta la atención debida se guía por la rutina.			
100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5

**4. SUPERVISIÓN REQUERIDA:**

Determine el grado de supervisión que usted tiene que ejercer con el funcionario para lograr que el trabajo sea desarrollado en el tiempo establecido.

Generalmente sin ninguna supervisión. No requiere ninguna supervisión los trabajos son entregados con holgura y por lo general no se hacen observaciones				Seguro de si mismo. Requiere poca o ninguna supervisión aún en tareas variadas consulta poco.				Requiere supervisión normal en cualquier tipo de tareas.				Necesita más supervisión de lo normas en tareas rutinarias.				Necesita constantemente supervisión para realizar su trabajo.			
100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5

**5. RELACIONES INTERPERSONALES:**

Considere sus relaciones con sus superiores, compañeros y público en general. Se capta la simpatía de todos.

Es sobresaliente en sus relaciones con el personal y público, no hay quejas.				Mantienen relaciones muy cordiales con el personal y público.				Mantiene una buena armonía con sus compañeros, personal, Jefes y público participa en algunas actividades.				Sus relaciones con Jefes, compañeros y público provocan ocasionalmente quejas.				Su trato con Jefes, compañeros y público es difícil, ocasiona roces y quejas no participa en actividades.			
100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5



FORMATO EVALUACIÓN DESEMPEÑO  
DIRECTOR EJECUTIVO, GERENTES Y JEFES

**6. DISCIPLINA Y CUMPLIMIENTO DE NORMAS:**

Califique el respeto y acatamiento a las órdenes e instrucciones de los superiores, su asistencia y puntualidad al trabajo, en general todas las disposiciones reglamentarias aplicables al correcto desempeño.

Su disciplina, conducta y su acatamiento a normas e instrucciones son ejemplares.				Respetuoso y cumple a cabalidad las normas disciplinarias.				Su comportamiento y acatamiento a normas es aceptable.				Eventualmente origina problemas por incumplimiento de las normas vigentes.				No acata las órdenes e instrucciones. Irrespeto las normas disciplinarias.			
100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5

**7. CAPACIDAD PARA DIRIGIR**

Habilidad y efectividad en el manejo de personal, desarrollando en estos la motivación necesaria para cumplir con los objetivos y metas establecidas dentro de los estándares de efectividad.

Su habilidad y efectividad para dirigir a su personal son ejemplares.				Se observa una muy buena habilidad y efectividad para dirigir a su personal.				Su habilidad y efectividad para dirigir a su personal son aceptables.				Su habilidad y efectividad para dirigir a su personal eventualmente son puestos en duda.				No posee habilidad y efectividad para dirigir a su personal.			
100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5

**8. PRINCIPIOS Y DEBERES**

Califique el grado de cumplimiento que ha observado de los principios y deberes señalados en la Ley de Etica, en función del cargo desempeñado.

La aplicación de de principios y deberes reflejados en su trabajo son ejemplares				Se observa muy buena disposición del empleado a practicar los principios y deberes				Los principios y deberes reflejados en su trabajo son aceptables				Los principios y deberes reflejados en su trabajo eventualmente son puestos en duda				Se observa carencia de los principios y deberes en su puesto de trabajo			
100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5

Si el funcionario se quisiera retirar voluntariamente ¿cuál sería su actitud? (Marque con una "X" en el recuadro junto a la acción que describe su actitud:

☐ Todo lo posible para retenerlo ☐ Insistir en retenerlo ☐ Nada en particular ☐ Preferible dejarlo marchar ☐ Todo lo posible para no readmitirlo

TOTAL PUNTAJE EVALUACIÓN:

RESULTADOS		
DE	HASTA	NIVEL DE DESEMPEÑO
35	200	Deficiente
201	300	Regular
301	400	Suficiente
401	550	Muy bueno
551	800	Excelente

DECLARACION DEL FUNCIONARIO (Marque con una X la casilla correspondiente)

Estoy de acuerdo con la calificación ☐ SI ☐ NO Solicitaré revisión ☐ SI ☐ NO

<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Firma del Evaluado	Firma Responsable de la Evaluación	Firma Autoriza la Evaluación	VoBo Dirección Ejecutiva
<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Fecha de Recepción	Revisado por	Fecha procesado	VoBo Dirección Ejecutiva



## FORMATO EVALUACIÓN DESEMPEÑO

DATOS DE IDENTIFICACION: PERSONAL TECNICO, OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO

NOMBRE \_\_\_\_\_

CARGO \_\_\_\_\_

FECHA DE CONTRATACIÓN \_\_\_\_\_ Código \_\_\_\_\_

PERÍODO DE EVALUACIÓN \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: En cada aspecto evaluado marque con una "X" la casilla que a su juicio describa mejor al funcionario y/o empleado evaluado

### 1. CALIDAD DE TRABAJO:

Juzgue la seguridad y confiabilidad del trabajo realizado por el empleado, el contenido y utilidad del trabajo, la precisión y nitidez con la cual presenta los trabajos, así como las características que sirvan para apreciar la calidad del trabajo representado por la satisfacción del usuario.

Excepcionalmente cuidadoso confiable cumplido y su trabajo siempre satisface al usuario.				Sus trabajos son de Muy Buena calidad, por encima de lo esperado así como el grado de precisión y exactitud, rara vez comete errores.				Su trabajo es aceptable y de acuerdo a lo esperado, generalmente es correcto y completo				Su trabajo es realizado con el mínimo aceptable. Algunas veces es descuidado e incumplido y hay que rectificar.				Claramente inferior a lo esperado es necesario repetir el trabajo y decirle como hacerlo.			
100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5

### 2. LOGRO DE METAS:

Determine la cantidad de trabajo asignado que produce el empleado, si es superior o inferior en comparación con otros empleados que ejecutan igual labor, la relación entre trabajo asignado y realizado de cara a lo que se tenga estimado como rendimiento mínimo.

Produce una cantidad de trabajo extraordinario y con holgura.				Siempre está al día, es considerable la cantidad de trabajo desarrollado, a veces sobrepasa lo esperado.				Cumple y Produce con la cantidad de su trabajo normal.				Produce poco; es lento. La cantidad de trabajo que hace es inferior a lo normal.				Rendimiento nulo. Constantemente tiene su trabajo atrasado.			
100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5

### 3. RESPONSABILIDAD Y CONFIABILIDAD:

Tómese en cuenta su dedicación al trabajo y el cumplimiento de las funciones deberes y compromisos inherentes al cargo y a la dependencia, enmarcándose en los objetivos y metas, logrando productividad e incorporando mejoras a su labor. Así mismo determine si hace buen uso de su tiempo o si lo pierde por negligencia o por dedicarse a asuntos de trabajo ajenos a sus labores. Y también la confianza que genera en otros que lo requerido se cumplirá.

Su esfuerzo y dedicación al trabajo son ejemplares, siempre cumple con sus funciones y deberes logrando productividad y cumplimiento de metas				Muestra un verdadero interés y compromiso por su trabajo se esfuerza por superarse y cumplir con sus tareas asignadas.				Le agrada su trabajo. Se preocupa por cumplir con el trabajo asignado, aumenta su trabajo cuando se le pide.				Trabaja con desgano y pierde frecuentemente su tiempo, muestra poca atención a la tarea asignada.				No tienen interés por el trabajo, pierde su tiempo y no presta la atención debida se guía por la rutina.			
100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5

### 4. SUPERVISIÓN REQUERIDA:

Determine el grado de supervisión que usted tiene que ejercer con el empleado para lograr que el trabajo sea desarrollado en el tiempo establecido.

Generalmente sin ninguna supervisión. No requiere ninguna supervisión los trabajos son entregados con holgura y por lo general no se hacen observaciones				Seguro de si mismo. Requiere poca o ninguna supervisión aún en tareas variadas consulta poco.				Requiere supervisión normal en cualquier tipo de tareas.				Necesita más supervisión de lo normas en tares rutinarias.				Necesita constantemente supervisión para realizar su trabajo.			
100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5

### 5. RELACIONES INTERPERSONALES:

Considere sus relaciones con sus superiores, compañeros y público en general. Se capta la simpatía de todos.

Es sobresaliente en sus relaciones con el personal y público, no hay quejas.				Mantienen relaciones muy cordiales con el personal y público.				Mantiene una buena armonía con sus compañeros, personal, Jefes y público participa en algunas actividades.				Sus relaciones con Jefes, compañeros y público provocan ocasionalmente quejas.				Su trato con Jefes, compañeros y público es difícil, ocasiona roces y quejas no participa en actividades.			
100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5



PERSONAL TECNICO, OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO

**6. DISCIPLINA Y CUMPLIMIENTO DE NORMAS:**

Califique el respeto y acatamiento a las órdenes e instrucciones de los superiores, su asistencia y puntualidad al trabajo, en general todas las disposiciones reglamentarias aplicables al correcto desempeño.

Su disciplina, conducta y su acatamiento a normas e instrucciones son ejemplares.						Respetuoso y cumple a cabalidad las normas disciplinarias.						Su comportamiento y acatamiento a normas es aceptable.			Eventualmente origina problemas por incumplimiento de las normas vigentes.			No acata las órdenes e instrucciones. Irrespeto las normas disciplinarias.		
100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5	

**7. PRINCIPIOS Y DEBERES**

Califique el grado de cumplimiento que ha observado de los principios y deberes señalados en el código de ética, en función del cargo desempeñado. Marque con una "X" la casilla que a su juicio describa mejor al empleado.

La aplicación de principios y deberes reflejados en su trabajo son ejemplares.						Se observa muy buena disposición del empleado a practicar los principios y deberes.						Los principios y deberes reflejados en su trabajo son aceptables.			Los principios y deberes reflejados en su trabajo eventualmente son puestos en duda.			Se observa carencia de los principios y deberes en su puesto de trabajo.		
100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5	

Si el empleado se quisiera retirar voluntariamente ¿cuál sería su actitud? (Marque con una "X" en el recuadro que mejor se adapte a su respuesta.

☐ Todo lo posible para retenerlo    ☐ Insistir en retenerlo    ☐ Nada particular    ☐ Preferible dejarlo marchar    ☐ Todo lo posible para no readmitirlo

TOTAL PUNTAJE EVALUACIÓN

**RESULTADOS:**

DE	HASTA	NIVEL DE DESEMPEÑO
35	200	Deficiente
201	300	Regular
301	400	Suficiente
401	550	Muy bueno
551	700	Excelente

DECLARACION DEL EMPLEADO (Marque con una X la casilla correspondiente)

Estoy de acuerdo con la calificación ☐ SI ☐ NO Solicitaré revisión ☐ SI ☐ NO

<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Firma del Evaluado	Firma Responsable de la Evaluación	Firma Autoriza la Evaluación	VoBo Dirección Ejecutiva
<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Fecha de Recepción	Revisado por	Fecha procesado	VoBo Dirección Ejecutiva