

**PROPUESTA DE MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS PARA LA
EVALUACION DEL DESEMPEÑO
EN UNA INSTALACION HOTELERA**

Autoras: Lic. Idalys M. Pena Gómez. Subdirectora de Recursos Humanos
Hotel Barlovento
MSc. Lidia Pérez Iglesias . Subdirectora de Recursos Humanos
Hotel Las Morlas

INTRODUCCION

La gestión moderna de los Recursos Humanos necesita de un instrumento que le permita medir cuantitativa y cualitativamente el desempeño de los trabajadores, en nuestro país ese instrumento lo constituye la evaluación del desempeño, que teóricamente se encuentra muy bien definido en cuanto a objetivos y regulaciones, pero al llevarse a cabo su instrumentación en el Sistema de Turismo se han establecido mecanismos que hacen que resulte engorrosa para los directivos que tiene la responsabilidad de confeccionarla y no se cumplan en la mayoría de los casos los objetivos trazados.

La evaluación del desempeño tiene como objetivos fundamentales:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su pleno desarrollo en el trabajo.
- Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso estratégico para la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, en dependencia de la administración y la estrategia empresarial.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente por una parte los objetivos organizacionales y por otra los objetivos individuales.
- Proporcionar una retroalimentación adecuada al trabajador, a través de la comunicación efectiva.
- Ofrecer compensaciones, promociones y reconocimientos con mayor justicia, lo cual incide en el clima laboral.

Se realiza a partir de los resultados del trabajo y acorde a los objetivos aprobados para cada etapa, basándose en los siguientes principios:

- Debe lograrse su integración con la misión, objetivos y estándares del desempeño.
- Debe garantizar el conocimiento del desempeño de forma individual y justa.
- Prestar atención a la causa de los problemas.
- Lograr que el empleado tenga participación activa en todo el proceso.
- Precisar los aspectos fuertes y los débiles que afectan el desempeño del trabajador.

- Sistemática con tiempo para el cambio.
- Autoridad y responsabilidad del departamento de personal y directivos.
- Confiabilidad. Dada por la consistencia con un supervisor y otro evalúan al mismo empleado.
- Validez, en la medida en que las variables y datos se relacionen con el desempeño real.

Teniendo en cuenta que actualmente la Evaluación del Desempeño en el Sistema de Turismo se rige por Resolución emitida por ese organismo, se recomienda la elaboración de Lineamientos que permitan que cada entidad confeccione en base a los mismos, el Manual de Evaluación del desempeño que se ajuste a sus condiciones y características.

Este Manual es el resultado de haber realizado a nivel regional, un análisis de los factores o elementos que atentan contra la calidad de las evaluaciones del desempeño en el Sistema de Turismo y una propuesta para valorar con mayor objetividad el desempeño laboral para alcanzar altos niveles de satisfacción en el servicio que se presta.

CAPÍTULO I: GENERALIDADES

1.1 Marco legal: Código de Trabajo, Resolución 8/2005 MTSS, Resolución 21/2007 MTSS y Resolución 71/2007 MINTUR

El Código de Trabajo vigente, sobre la Evaluación de los Trabajadores, en su artículo 47 establece:

La evaluación de la calificación de los trabajadores para ocupar plazas de las categorías ocupacionales de obreros, trabajadores administrativos y de servicios, está a cargo de las Comisiones de Evaluación constituidas en las entidades, o en el nivel intermedio, según el caso, las que están integradas por representantes de la administración y de la organización sindical correspondiente, así como por trabajadores calificados en la especialidad objeto de la evaluación.

La Resolución 8/2005 del MTSS, en su Capítulo X regula de forma general la Evaluación del Desempeño de los trabajadores.

La Resolución 21/2007 del MTSS establece los objetivos, alcance, principios básicos y las indicaciones fundamentales que permitan a la administración de las entidades laborales realizar la evaluación del desempeño de sus trabajadores.

La Resolución 71 /2007 del MINTUR pone en vigor las Normas y Procedimientos para la realización de la evaluación del desempeño de los trabajadores de las entidades que integran el Sistema de Turismo.

1.2 Principales problemas confrontados en la realización del proceso de evaluación del desempeño en el Sistema de Turismo.

Entradas:

1. No existe un enfoque sistémico entre misión, visión en la estrategia de las organizaciones y las evaluaciones del desempeño.
2. No se utilizan adecuadamente las herramientas (DAFO, objetivos, auditorias, encuestas de satisfacción, inspecciones) para tomarlas de base como entradas del proceso, en el cumplimiento de los objetivos de la organización.
3. La supervisión del desempeño adolece de sistematicidad, nivel de detalle por parte del jefe y mandos intermedios.
4. No se logra un registro y chequeos sistemáticos como herramientas de trabajo.
5. No se ajustan los planes de capacitación a las dificultades que se señalan en las evaluaciones del desempeño. Son formales y no resultan de interés práctico a los diferentes puestos de trabajo y personas.
6. No están diseñados los puestos de trabajos por las funciones específicas de ese cargo en cada entidad. No enriquecidos con los escenarios cambiantes de los puestos de trabajo.

7. Los objetivos están trazados pero los criterios de medidas tienen dificultades para su confección, no han sido precisados en las entidades para lograr uniformidad en los evaluadores de un mismo tipo de cargo.

Proceso

1. Los evaluadores no reconocen o no le otorgan la importancia que lleva al proceso de evaluación del desempeño y la solución de los problemas existentes, lo ven como una actividad burocrática más.
2. Los evaluadores no tienen total claridad del funcionamiento del proceso evaluativo.
3. La auto evaluación se realiza esquemáticamente. Falta de conocimiento por parte del trabajador de los puntos por los que deben realizarla.
4. Los propios trabajadores no le dan importancia a la evaluación del desempeño.
5. Falta de compromiso con la organización y falta de confiabilidad de algunas de las personas que evalúan.
6. La entrevista se realiza formalmente, en ocasiones sin previa consulta con el evaluado y en otros casos no se realiza.
7. Los reportes se entregan a RRHH incompletos.
8. La evaluación trimestral carece de objetividad, constituyendo una acción extremadamente burocrática.

Controles

1. No se establecen procedimientos para la reclamación de la evaluación mensual. Solo la anual.
2. Necesidad de adecuar los indicadores para cada puesto, para hacer más tangible la realización de la misma.
3. En la Resolución 71 se establece una evaluación trimestral que no es objetiva, es burocrática, hay duplicidad de control con más gastos de recursos asociados.
4. Maratones para su cumplimiento del cronograma de evaluación por la falta de seriedad del asunto.
5. No se emplea como herramienta para lo que fue concebida, por lo que no da satisfacción alguna (lástima, compromiso y seguimiento).

6. La pobre diferencia en las escalas salariales y la poca confiabilidad, moldean el poco compromiso de los evaluadores.
7. No es efectiva la evaluación del desempeño, no se concreta pues no tiene impacto ni en la mejora en la calidad de los servicios, ni en el salario, ni en la mejora del desarrollo del trabajador.
8. En caso de tener la evaluación del desempeño sujeta al pago no da tiempo suficiente para seguir el procedimiento establecido, no siendo fiables los resultados.

Mecanismos

1. Interviene en su resultado un equipo y en la práctica solo se responsabiliza al área de RRHH.
2. No existe preparación del equipo evaluador para ejecutar el proceso.
3. No existe uniformidad en los criterios que fundamentan los indicadores para lograr objetividad en un mismo perfil de cargo a diferentes evaluados.
4. No hay competencias en los evaluadores: actitud, conocimiento, habilidades.
5. Existe apatía de los evaluadores por este proceso asociándolo solo al burocratismo, no al proceso en sí.
6. Los cuadros centros no controlan el proceso, ni mueven al cambio necesario.
7. No se retroalimentan los resultados a nivel de consejo directivo en las entidades en función de la solución.
8. Muy burocrático al cierre de cada trimestre para cada evaluador.
9. Exigir la incorporación en el proceso de evaluación al equipo evaluador de su ejercicio en esta función.
10. Problemas técnicos y de comunicación.
11. El procesamiento y archivo en muchas ocasiones no se puede realizar en términos y conspira con la presentación en tiempo de los resultados de la evaluación.

Resultados

1. No se logra que el evaluado refleje en la auto evaluación las dificultades que ha tenido con su desempeño durante el mes.
2. No se logra que el evaluado reconozca sus dificultades.

3. El Evaluador no lleva control de sus subordinados diariamente y no tiene en cuenta la importancia de su retroalimentación.
4. Ni el evaluador, ni el evaluado ven esta herramienta como elemento motivador con la mejora continua del desempeño, solo se ve la parte económica.
5. No contribuye a mejorar el desarrollo del evaluado. Es un instrumento superficial por complacencia y por obligación administrativa.
6. No es parte de la documentación ante una nueva entrada, no resulta útil para la determinación de las necesidades del evaluado (superación, etc.
7. No se le da seguimiento por el evaluador del desarrollo de las cuestiones que en algún momento se le señala al evaluado.

CAPÍTULO I: TÉRMINOS ESENCIALES. TOMADOS DE LA NC. 3000:207

3.5 Alta dirección

Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.

3.14 Cargo

Los que aparecen recogidos en los calificadores comunes, de rama o actividad y propios de organismos, pertenecientes a las diferentes categorías ocupacionales, así como en resoluciones. En ellos se definen la denominación, contenido de trabajo y los requisitos para ocuparlos y expresan el empleo u oficio que desempeñan, los trabajadores en la organización.

3.23 Competencias laborales

Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

3.32 Desarrollo de Capital Humano

Proceso continuo y simultáneo de capacitación dirigido a alcanzar conocimientos, multihabilidades y valores en los trabajadores que les permiten desempeñar cargos de amplio perfil, con las competencias para un desempeño laboral superior.

3.33 Desempeño laboral adecuado

Rendimiento laboral y la actuación del trabajador, adecuado a los requerimientos establecidos para su cargo y expresa la idoneidad demostrada.

3.34 Desempeño laboral superior

Rendimiento laboral y la actuación superior del trabajador, con alto impacto económico y social, presente y futuro, identificado con las competencias laborales exigidas para su cargo. Este desempeño corresponde a las conductas estratégicas, es decir, a las competencias para lograr la estrategia de la entidad.

3.37 Disciplina laboral

Acatamiento del orden laboral establecido en cada organización y de la legislación vigente, lo que contribuye a la realización productiva y eficiente del trabajo individual y colectivo.

3.39 Documento

Datos que poseen significado y su medio de soporte.

3.40 Efectividad:

Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

3.41 Eficacia

Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

3.42 Eficiencia

Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

3.55 Evaluación del desempeño

Medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo.

NOTA Comprende la evaluación de la idoneidad demostrada, las competencias laborales, los resultados alcanzados en el cumplimiento de sus funciones, tareas y objetivos, su plan

de capacitación y desarrollo individual y las recomendaciones derivadas de evaluaciones anteriores.

3.58 Expediente laboral

Expediente que contiene un conjunto de documentos que se relacionan en la ley, donde aparecen los datos y antecedentes de la historia laboral del trabajador, estando la administración en la obligación de confeccionarlo, actualizarlo y conservarlo en buen estado.

3.67 Idoneidad demostrada

Principio por el que se rige la administración para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo.

3.78 Necesidades de capacitación

Elemento fundamental que debe determinar la dirección de la organización, para identificar la brecha que existe entre los conocimientos, habilidades y actitudes que presenta cada trabajador y los requerimientos que exige el cargo que desempeña, para elaborar su plan individual de capacitación y desarrollo, a partir de cuya integración se elabora el plan anual de capacitación y desarrollo del capital humano de la organización.

3.86 Participación de los trabajadores

Principio esencial de dirección que garantiza que los trabajadores tomen parte en las decisiones dirigidas a la elaboración y el cumplimiento de los objetivos y la estrategia de la organización, la búsqueda de las soluciones a los problemas y al cumplimiento de la legislación establecida dada su experiencia. Su aplicación posibilita lograr un total compromiso de los trabajadores y que sus competencias sean aplicadas en beneficio de la organización y de ellos mismos.

3.101 Productividad del trabajo

Grado de eficiencia del trabajo vivo concretada a través de diferentes indicadores. Expresa la relación entre los volúmenes de producción o los resultados alcanzados y los gastos de trabajo en que se incurre para lograrlo, tomando en consideración la calidad requerida y el nivel medio de habilidad e intensidad que existen en la sociedad.

3.117 Satisfacción del usuario o cliente

Percepción del usuario o cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

CAPITULO III: PROYECTO DE LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

2.1 Concepto

Se entenderá por Evaluación del Desempeño, a la medición sistemática del grado de eficiencia y eficacia con que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período determinado y de su potencial desarrollo en el ámbito de la organización, constituyendo la base para confeccionar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo.

2.2 Trabajadores que comprende

La evaluación del desempeño comprende a todos los trabajadores de una instalación hotelera , de las categorías ocupacionales operarios, servicios, técnicos y administrativos.

La evaluación del desempeño no incluye a los cuadros, dirigentes y funcionarios, los que se rigen por lo establecido en el Decreto Ley No. 196 y en el Decreto Ley 197, ambos de fecha 15 de octubre de 1999.

2.3 Objetivos Fundamentales

Constituyen objetivos fundamentales a alcanzar y mantener por la administración en la evaluación del desempeño del trabajador, los siguientes:

a) La participación en el logro de los objetivos y estrategias de la entidad, según las funciones y tareas que desarrolla.

- b) La disciplina y las normas de seguridad y salud en el trabajo, así como el uso y cuidado de los medios de protección personal, equipos, recursos materiales y medio ambiente.
- c) La idoneidad demostrada.
- d) La capacitación y desarrollo individual.
- e) Las mejores relaciones entre los jefes y los subordinados y entre los propios trabajadores.
- f) La participación del trabajador dentro del colectivo laboral y su cooperación en el cumplimiento de otras tareas y objetivos.

2.4 Aspectos fundamentales

Constituyen aspectos fundamentales de la evaluación del desempeño los siguientes:

- a) El incremento de la productividad, la calidad, la calificación, la disciplina y el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.
- b) El uso adecuado de los recursos materiales, equipos y maquinarias, el uso racional de los portadores energéticos y el mejoramiento del servicio y la protección del medio ambiente.
- c) El fin educativo, que permite determinar las acciones a desarrollar para mejorar de forma continua el desempeño del trabajador;
- d) La imparcialidad, que supone la evaluación a partir de hechos, resultados y el comportamiento del trabajador y no en sus características personales.
- e) Proceso continuo y sistemático con cortes parciales, de la evaluación integral de los resultados y comportamiento del trabajador en la consecución de sus tareas y objetivos.

2.5 Indicadores fundamentales:

Para realizar de los diseños de la evaluación del desempeño de los trabajadores se establecen los indicadores fundamentales siguientes, contando para ello con las opiniones y aprobación de los trabajadores:

- a) Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño anual anterior.
- b) Cumplimiento de sus objetivos, funciones y tareas individuales y la realización del trabajo con eficiencia, calidad y productividad requerida.

- c) Comportamiento de la disciplina y el aprovechamiento de la jornada de trabajo.
- d) Cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.
- e) Uso y cuidado de los recursos materiales, fundamentalmente de los portadores energéticos y de los equipos y medios de protección personal.
- f) Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo individual.

En las evaluaciones mensuales se tomarán en cuenta los indicadores de los incisos b), c), d) y e) y se determinarán por parte del Jefe de Departamento y el Secretario de la Sección Sindical, que aspectos contendrá cada uno de estos indicadores y otros indicadores que consideren necesarios, para cada área de trabajo, siempre que se correspondan con las políticas del SGICH, los objetivos y principios establecidos, y se anexan al convenio colectivo de trabajo.

En la evaluación anual se tendrán en cuenta todos los indicadores.

2.6 Frecuencia de realización

La evaluación del desempeño se realiza anualmente, con cortes parciales mensuales para lo cual el trabajador debe tener laborado, como mínimo, el 70% de su tiempo de trabajo.

2.7 Quién la realiza

La evaluación mensual del desempeño del trabajador se realiza por el jefe inmediato superior del evaluado, oído el parecer de la organización sindical de resultar necesario, y debe implicar:

- a) Un proceso de retroalimentación que permita a jefe y subordinados, detectar los problemas y deficiencias presentes en su área de trabajo dentro de la organización.
- b) Un proceso de interacción que facilite la comunicación entre los miembros de los equipos de trabajo para el cumplimiento de los objetivos.

El resultado de la evaluación del desempeño se analiza y discute con el trabajador y se informa al colectivo laboral a donde pertenece, en asamblea de trabajadores.

2.8 Cómo se controla

Los jefes de las entidades laborales serán las responsables del cumplimiento de estas normas y procedimientos; para ello establecen el cronograma para la ejecución de las

evaluaciones del desempeño de sus trabajadores, así como controlan el mismo. Al menos dos veces al año se analiza en los consejos de dirección de la entidad el proceso de evaluación del desempeño, teniendo cuenta, entre otros, los aspectos siguientes:

- a) Cumplimiento del cronograma establecido.
- b) Cantidad de trabajadores evaluados y de trabajadores no evaluados.
- c) Calidad de las evaluaciones.
- d) Acciones adoptadas a partir de los resultados de las evaluaciones y su incidencia en los trabajadores y en la organización.

2.9 Formas de reclamación

El trabajador tiene derecho a discutir la evaluación (mensual y anual) con su jefe inmediato superior y manifestar sus opiniones.

En caso de inconformidad puede reclamar ante el jefe inmediato superior al que realiza la evaluación en el término de 7 días hábiles posteriores a la notificación, quien decide lo que procede dentro de los 20 días hábiles posteriores de haber recibido dicha reclamación.

Contra esa decisión no cabe recurso alguno ni en la vía administrativa ni en la judicial.

El trabajador evaluado puede reclamar ante el Órgano de Justicia Laboral de Base en el caso que aprecie violaciones de las normas y procedimientos establecidos para la evaluación del desempeño.

CAPITULO IV: Procedimiento para la evaluación mensual del desempeño

3.1 La evaluación mensual del desempeño se realiza mediante la ejecución de las acciones siguientes:

- a) Evaluación del desempeño por parte del jefe del trabajador.
- b) Discusión de los resultados de la evaluación con el trabajador y firma de la misma por ambas partes.

3.2 Los aspectos que integran la evaluación mensual del desempeño de los trabajadores, son los siguientes:

a) **CANTIDAD DE TRABAJO REALIZADO:** Se refiere al cumplimiento en el período de las tareas que han sido asignadas al trabajador, en su aspecto cuantitativo y en correspondencia con el régimen laboral en que está abarcado.

b) **CALIDAD DEL TRABAJO REALIZADO:** Se refiere al cumplimiento en el período de las tareas que han sido asignadas al trabajador, en su aspecto cualitativo, tomando en consideración quejas de clientes internos y externos; productos rechazados por falta de calidad; incumplimiento en tiempo de las tareas asignadas y otros determinados a partir de las tareas específicas que cumple cada trabajador.

c) **EFICIENCIA:** Se refiere a la eficiencia con que se ejecutaron las tareas asignadas al trabajador, incluyendo en este caso el gasto y el ahorro de los recursos materiales utilizados.

d) **PRODUCTIVIDAD:** Se refiere a la productividad con que el trabajador ejecutó las tareas asignadas, incluyendo en este caso el uso adecuado del tiempo para la ejecución de las mismas.

e) **DISCIPLINA LABORAL:** Se refiere a la asistencia y puntualidad en el trabajo durante el período evaluado y se incluye en su análisis, el tener aplicadas o no en dicho período medidas disciplinarias por violación de una o varias de las obligaciones o por inobservancia de una o varias de las prohibiciones establecidas en el Reglamento Disciplinario Interno de la entidad laboral y refleja la conducta y comportamiento del trabajador.

f) **CUIDADO DE LA PROPIEDAD SOCIAL:** Se refiere al cuidado que el trabajador ha demostrado en el período evaluado, sobre los medios y recursos de su organización y de los medios de trabajo que utiliza para la ejecución de su trabajo.

3.3 Para la realización de la evaluación mensual del desempeño se utiliza el modelo contenido en el **Anexo No.1.**

En el **Anexo No. 2** obran las variables a medir en cada aspecto, teniendo en cuenta los requisitos y las especificidades de cada puesto.

3.4 El modelo recoge los aspectos establecidos en el apartado anterior con los parámetros específicos por puesto de trabajo, así como la evaluación cualitativa y cuantitativa según la escala siguiente:

- a) Muy Bien, equivalente a 5 puntos.
- b) Bien, equivalente a 4 puntos.
- c) Regular, equivalente a 3 puntos.
- d) Mal, equivalente a 2 puntos.

3.5 En el reverso del modelo de la evaluación mensual del desempeño, el evaluador debe expresar las valoraciones que fundamentan las evaluaciones otorgadas y cualquier aspecto de interés que considere procedente. Por su parte el evaluado, también puede expresar sus

valoraciones, sobre sus avances o desacuerdos con la evaluación otorgada. **Anexo No. 1 (al dorso)**

3.6 La calificación final de la evaluación mensual del desempeño se obtiene mediante la suma de los puntos equivalentes, de los aspectos evaluados como muy bien, bien, regular y mal. La suma total de puntos obtenidos en el mes por el trabajador brinda una calificación general para la evaluación mensual, según los rangos de valores siguientes:

- a) Mal, de 12 a 17
- b) Regular, de 18 a 23
- c) Bien, de 24 a 26
- d) Muy Bien, de 27 a 30

La calificación final de la evaluación mensual del desempeño en ningún caso puede evaluarse como muy bien, si en alguno de los indicadores evaluados el trabajador obtiene calificación de mal o regular en el período.

La calificación final de la evaluación mensual del desempeño en ningún caso puede evaluarse como bien, si en alguno de los indicadores evaluados el trabajador obtiene calificación de mal.

3.7 Los trabajadores de todas las categorías ocupacionales que están beneficiados con el pago adicional establecido por el resuelto noveno de la Resolución No. 61 de 2005 del Ministro de Trabajo y Seguridad Social, pierden el derecho a cobrar hasta el 25% de dicho pago, cuando en la evaluación mensual del desempeño obtengan calificación de regular y pierden el derecho a cobrar entre el 25% y hasta el 50% del mismo, cuando en la evaluación mensual del desempeño obtenga calificación de mal.

3.8 El porcentaje de afectación en la idoneidad se determinará por acuerdo entre la administración del Hotel y el Secretario General del Sindicato y se anexa al Convenio Colectivo de Trabajo. **Ver anexo No. 3**

CAPITULO V Procedimiento para la evaluación anual del desempeño

4.1 La evaluación del desempeño anual se efectúa en el primer trimestre del año siguiente al año natural concluido que se evalúa.

4.2 En la evaluación anual del desempeño de los trabajadores incluye en su análisis los indicadores que no han sido considerados en las evaluaciones mensuales del desempeño, que son los siguientes:

- a) Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño anual anterior.
- b) Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo individual.

4.3 La evaluación del desempeño anual tiene como elemento fundamental la elaboración de un documento que contenga las recomendaciones derivadas de la evaluación del trabajador, en el cual se reflejan:

- a) Las acciones que debe cumplir el trabajador en el próximo período con vista a mejorar su desempeño.
- b) Las acciones de capacitación y desarrollo individual del trabajador, precisando fechas de cumplimiento para cada una de ellas.
- c) Valoraciones realizadas a cada uno de los indicadores.
- d) Resultado conclusivo de la evaluación en los términos que se establecen a continuación.

4.4 Para la conclusión de la evaluación del desempeño anual del trabajador, se utiliza el término de:

- a) **Desempeño laboral superior:** Cuando el trabajador ha cumplido o sobre cumplido con las recomendaciones derivadas de la evaluación anual anterior, cumple con sus funciones, tareas, objetivos individuales y con el plan de capacitación y desarrollo y tiene buena disciplina laboral.

b) **Desempeño laboral adecuado:** Cuando el trabajador no ha cumplido una o algunas de las recomendaciones derivadas de la evaluación anual anterior, cumple con sus funciones, tareas, objetivos individuales y con el plan de capacitación y desarrollo y tiene buena disciplina laboral.

c) **Desempeño laboral deficiente:** Cuando el trabajador no ha cumplido las recomendaciones derivadas de la evaluación anual anterior, incumple con sus funciones, tareas u objetivos individuales; no matricula en los cursos de capacitación y desarrollo que señalados en su plan individual o lo abandona o no lo aprueba por causas injustificadas, presenta problemas de disciplina laboral, todo lo cual puede conducir a la pérdida de la idoneidad demostrada.

4.5 Las acciones relacionadas con la capacitación y desarrollo resultantes de la evaluación anual del desempeño, se integran al plan de capacitación y desarrollo y constituye una responsabilidad de la administración de la entidad laboral.

4.6 El documento de evaluación anual del desempeño forma parte del expediente laboral y se le entrega una copia al trabajador. En caso de reclamación, la reclamación presentada por el trabajador y la respuesta del jefe inmediato superior, se archivan junto al documento de la evaluación anual del desempeño, en el expediente laboral del trabajador.

4.7 Cuando la conclusión de la evaluación del desempeño anual del trabajador es deficiente, la administración está obligada a iniciar un proceso de evaluación de la idoneidad demostrada y a aplicar lo establecido en la legislación laboral vigente en la materia.

En caso de reclamación, la reclamación presentada por el trabajador y la respuesta del jefe inmediato superior, se archivan junto al documento de la evaluación anual del desempeño, en el expediente laboral del trabajador.

4.8 Para la realización de la evaluación anual del desempeño se utiliza el modelo que consta en **Anexo No. 4**, que también forma parte del convenio colectivo.

ANEXO 2

VARIABLES POR AREAS DE TRABAJO

GASTRONOMIA

ASPECTOS A EVALUAR:

CANTIDAD DE TRABAJO

Realizar la totalidad de las tareas que le corresponden en el puesto de trabajo.

CALIDAD DE TRABAJO

Cumplir con todos los procedimientos de estándares de calidad establecidos para la prestación de cada uno de los servicios.

Realizar el trabajo con rapidez, manteniendo la organización y limpieza del área de trabajo.

Contribuir a la solución de quejas y comentarios de clientes en encuestas.

EFICIENCIA

Preparación de las áreas de trabajo ante la apertura

Actuar a tiempo y estar atento al cliente.

Cumplimiento de los presupuestos para cada punto de servicio.

Evitar costos de no calidad.

PRODUCTIVIDAD

Realizar el procedimiento de desbruce en tiempo y forma.

Diseñar una ruta crítica para combinar varias actividades en un mismo recorrido, que agilice la prestación del servicio.

DISCIPLINA LABORAL

No hablar en voz alta.

Acatar las órdenes de sus mandos y jefes sin protestar, ni perder tiempo.

Asistir a las actividades tanto laborales como sindicales planificadas.

Cumplir con los estándares fijados y exigir por ellos al jefe inmediato superior.

Adecuada presencia personal y uso de los atributos de uniformidad.

Permanencia en el puesto de trabajo, asistencia y puntualidad al 100%.

Informa con anticipación la necesidad de ausentarse para poder tomar alternativas.

No utiliza ni porta teléfonos celulares en su área de trabajo.

CUIDADO DE LA PROPIEDAD SOCIAL

Participación en los inventarios de su área.

Preocupación por el cuidado y control de los recursos asignados.

SANIDAD

CANTIDAD DE TRABAJO

Deben cumplir con las tareas que han sido asignadas por cada puesto de trabajo.

Trabajar en equipo, desarrollar la cooperatividad.

CALIDAD DE TRABAJO

Trabajar teniendo en cuenta los procesos de higienización que existen para cada puesto de trabajo.

Exigir porque no haya cruzamiento de materias orgánicas con inorgánicas y que éstos se ubiquen en los lugares señalados para tales efectos.

Requisitos con que se cumplen las tareas en su aspecto cualitativo, teniendo en cuenta los señalamientos de los superiores, salud, etc.

Aplicar y conocer las reglas de higienización.

EFICIENCIA

Realizar con rapidez su trabajo.

Se le evaluará el gasto y el ahorro de los recursos materiales utilizados y la puesta en práctica de las medidas de ahorro.

Participar en los cursos de capacitación.

Preparación del puesto de trabajo para la realización de la tarea.

Evitar costos de no calidad.

PRODUCTIVIDAD

Aprovechar al máximo el horario de trabajo y cumplir en tiempo las tareas asignadas y otras determinadas a partir de las tareas específicas que cumple cada trabajador.

DISCIPLINA LABORAL

No abandonar su puesto de trabajo, mantener buena asistencia y puntualidad.
Mantener relaciones respetuosas con sus compañeros de trabajo y sus superiores.
Usar adecuadamente el uniforme.

No cometer violaciones de una o varias de las obligaciones o por inobservancia de una o varias de las prohibiciones establecidas en el Reglamento interno.

No utiliza ni porta teléfonos celulares en su área de trabajo.

CUIDADO DE LA PROPIEDAD SOCIAL

Cuidado de los medios y recursos de su organización y de los medios de trabajo que utiliza.

CALIDAD

CANTIDAD DE TRABAJO:

Cumple con el contenido de trabajo asignado, sin que otros tengan que asumir sus responsabilidades.

Participa, ayuda y coopera con sus compañeros.

Trabaja en equipo.

CALIDAD DE TRABAJO

Tiene facilidad para comprender y realizar las tareas.

Domina su trabajo y es creativo en su realización.

Realiza su trabajo en el tiempo requerido demostrando conocimiento y experiencia.

Busca siempre una mejora continua para realizar su trabajo.

EFICIENCIA:

Organiza y desarrolla con rapidez su trabajo.

Apoya a sus compañeros y al mismo tiempo los capacita cuando ellos lo requieren, intercambia puntos de vista y propone alternativas de mejoras.

Evitar costos de no calidad.

PRODUCTIVIDAD:

No pierde el tiempo con sus compañeros, realizando otras actividades ajenas a su trabajo.

Se encuentra siempre en su área de trabajo.

No utiliza de forma inadecuada el teléfono, no es llamado frecuentemente por personas externas.

DISCIPLINA LABORAL:

No hay que llamarle la atención por incumplimientos o incidencias.

Es puntual en su horario de trabajo y no tiene ausencias injustificadas.

Buena apariencia personal

Es puntual en las juntas o reuniones de trabajo.

Asiste puntualmente a los cursos de capacitación.

Actúa con honestidad dentro de la empresa y pone en práctica nuestros valores.

CUIDADO DE LA PROPIEDAD SOCIAL:

Se responsabiliza por el cuidado y bienestar de su área.

Tiene cuidado y se responsabiliza por los medios a su disposición.

Pone en práctica el plan de ahorro de energéticos utilizando estos de forma adecuada y correcta cuando se utilizan. (agua, electricidad, combustible).

ANIMACIÓN

CANTIDAD DE TRABAJO: Cumple con todo el trabajo asignado, respetando al 100% las actividades programadas y cumple con ellas.

Realiza según el programa todas las actividades planificadas.

Colabora con sus compañeros de trabajo y trabaja en equipo.

CALIDAD DE TRABAJO: Trabaja con orden y limpieza (Todo el material de trabajo debe estar en perfecto orden y buen funcionamiento)

Buen desenvolvimiento en las actividades: Organización, explicación y desarrollo de las mismas, sin olvidar un solo detalle.

Hace correcto uso y cuidado del micrófono.

Fluidez y dominio de idiomas.

No dejar nada olvidado una vez concluida la actividad.

Busca superar las expectativas en la preparación y presentación de su trabajo.

Aplica sus conocimientos y la experiencia adquirida en su trabajo y cumple al 100% con los estándares de calidad de Animación marcados por la empresa.

EFICIENCIA: Realiza con rapidez su trabajo y va directo a lo que tiene que hacer.

Mantiene el puesto de trabajo limpio y organizado.

Aplica y conoce las técnicas de preparación y desarrollo de las actividades, mostrando amplio conocimiento de las mismas.

Muestra interés y preocupación por sus resultados y los del Departamento.

Apoya a sus compañeros y al mismo tiempo los capacita cuando ellos lo requieren, intercambia puntos de vista y propone alternativas de mejoras.

Ejecuta y aplica medidas de ahorro para el desarrollo de las tareas, sin afectar el buen desenvolvimiento de las mismas.

Muestra una actitud positiva.

Evitar costos de no calidad.

PRODUCTIVIDAD: Hace Relaciones Públicas.

Dedica tiempo a atender a los clientes y colabora con ellos canalizando sus problemas a través del Departamento de Atención al Cliente.

Aprovecha al máximo la jornada laboral.

DISCIPLINA LABORAL: Muestra una adecuada relación y respeto con sus Jefes y compañeros.

Es puntual y cumplidor de su horario de trabajo y no tiene ausencias injustificadas.

Cumple adecuadamente con su uniforme y presentación personal (su apariencia personal es adecuada, mantiene una higiene acorde a su trabajo, nada de prendas personales a excepción de anillo de compromiso, su reloj y en el caso de las mujeres se permiten aretes de pequeño tamaño y muy discretos, cabello bien peinado, los hombres correctamente afeitados)

Acata las órdenes de sus Jefes inmediatos sin discutir.

No fuma dentro de las horas de trabajo, ni en áreas no permitidas del Hotel (esta actividad esta prohibida, para un animador que se encuentre de cara al cliente.)

Es puntual en las juntas de trabajo y cursos de capacitación.

No utiliza el teléfono para recibir constantemente llamadas externas, ni utiliza ni porta teléfonos celulares en su área de trabajo.

Se encuentra siempre en su área de trabajo y dispuesto a colaborar en lo que le sea posible.

CUIDADO DE LA PROPIEDAD SOCIAL: Se responsabiliza por el cuidado de su área y el equipamiento.

Tiene cuidado y se responsabiliza por todo el material de trabajo.

Pone en práctica el plan de ahorro de energéticos utilizando estos de forma adecuada y correcta (agua y electricidad)
Cuida la imagen de nuestro material de trabajo que está de cara al cliente.

COCINA

CANTIDAD DE TRABAJO:

Realiza todo el trabajo asignado, participa, ayuda y coopera con sus compañeros.
Trabaja en equipo.

CALIDAD DE TRABAJO:

Trabaja con orden y limpieza (mesas de trabajo, planchas, fogones, cacerolas, cámaras de conservación, hornos y demás equipos que utiliza, etc.)

Aplica las reglas básicas de higiene en la preparación de los alimentos cuidando de cerca los puntos de riesgo de contaminación. CANTIDAD, HUMEDAD, ACIDEZ, TEMPERATURA, TIEMPO, OXÍGENO.

Respetar al 100% las rúbricas de menús estipuladas y cumplir con ellas.

Separar la basura orgánica e inorgánica y la deposita en el contenedor correspondiente.

Busca superar las expectativas en la preparación y presentación de los alimentos.

Busca siempre una mejora continua para realizar su trabajo.

Aplica sus conocimientos y experiencia en su trabajo.

EFICIENCIA:

Muestra una actitud positiva.

Organiza con rapidez su trabajo.

Muestra amplio conocimiento en la preparación de los alimentos.

Aplica y conoce las técnicas de preparación y cocción.

Muestra interés y preocupación por los alimentos que se le entregan para su preparación.

Cumple al 100% con los estándares de calidad de alimentos marcados por la empresa.

Apoya a sus compañeros y al mismo tiempo los capacita cuando ellos lo requieren, intercambia puntos de vista y propone alternativas de mejoras.

Evitar costos de no calidad.

PRODUCTIVIDAD:

Realiza el trabajo asignado en el tiempo previsto.

Realizar su trabajo sin necesitar ayuda.

DISCIPLINA LABORAL:

No utiliza de forma inadecuada el teléfono, ni es llamado frecuentemente por personas externas. No utiliza ni porta teléfonos celulares en su área de trabajo.

No toma largos descansos para fumar dentro de las horas de trabajo, (esta actividad está prohibida para un manipulador de alimentos) No fuma dentro de su área de trabajo y en áreas no permitidas del hotel.

No pierde el tiempo con sus compañeros, jugando o realizando otras actividades ajenas a su trabajo, se encuentra siempre en su área de trabajo.
Muestra una adecuada relación y respeto con sus Jefes y compañeros.
Es puntual en su horario de trabajo y no tiene ausencias injustificadas.
Cumple adecuadamente con su uniforme y presentación personal.
Es puntual en las juntas o reuniones de trabajo y en los cursos de capacitación.
Actúa con honestidad dentro de la empresa y pone en practica nuestros valores.

CUIDADO DE LA PROPIEDAD SOCIAL:

Se responsabiliza por el cuidado y bienestar de su área.
Tiene cuidado y se responsabiliza por su equipo de trabajo.
Participa en los cursos de capacitación contra incendios y primeros auxilios.
Pone en practica el plan de ahorro de energéticos utilizando estos de forma adecuada y correcta cuando se utilizan. (agua, electricidad, combustible)
Cuidar la imagen de nuestra empresa asumiendo todos la responsabilidad de mantenerla limpia y conservando nuestras instalaciones en perfectas condiciones y seguras.

ALMACÉN

CANTIDAD DE TRABAJO:

Cumple con el trabajo asignado, ayuda y coopera con sus compañeros.

Trabajar en equipo.

CALIDAD DE TRABAJO:

Limpieza y organización correcta de su área de trabajo.

Buena calidad del uso y manejo de las tarjetas de estiba.

Correcto uso de los medios de protección.

Buena rotación de la mercancía para erradicar su caducidad.

Buscar una mejora continua para realizar su mejor desempeño.

Muestra interés y preocupación por el cumplimiento de los estándares de calidad.

Cumple con los procedimientos de almacenamiento, recepción y entrega de mercancías.

EFICIENCIA:

Organizar con rapidez su trabajo.

Muestra amplio conocimiento de la labora que realiza.

Apoya a sus compañeros y al mismo tiempo los capacita cuando ellos lo requieren, intercambian puntos de vista y propone alternativas de mejora.

Contribución a la eliminación de causas y condiciones que pueden generar delitos.

Aplica medidas de ahorro que tributa a la labor que realiza.

Muestra una actitud positiva ante el trabajo.

Evitar costos de no calidad.

PRODUCTIVIDAD:

No excede el tiempo establecido para cada tarea.

No le quedan tareas atrasadas al término de la jornada laboral, si tenían condiciones para ello.

DISCIPLINA LABORAL:

No pierde tiempo con sus compañeros, jugando o realizando otras actividades diferentes de su trabajo.

Se encuentra siempre en su área de trabajo dando lo máximo, es puntual en su horario de trabajo y no tiene ausencias injustificadas

Muestra una adecuada relación y respeto con sus Jefes y compañeros de trabajo.

Uso adecuado del uniforme.

Actúa con honestidad dentro del centro de trabajo y pone en práctica nuestros valores.

Informa con anticipación la necesidad de ausentarse para poder tomar alternativas.

No utiliza ni porta teléfonos celulares en su área de trabajo.

CUIDADO DE LA PROPIEDAD SOCIAL:

Se responsabiliza por el cuidado y bienestar de su área de trabajo.

Tiene cuidado y se responsabiliza por los equipos de trabajo.

No despilfarrar los portadores energéticos que utiliza.

Responde por los medios de trabajo y de protección puestos a su disposición.

AMA DE LLAVES

CANTIDAD DE TRABAJO:

Cumplimiento cuantitativo de las tareas asignadas al trabajador durante el mes.
Participa, ayuda y coopera con sus compañeros, trabaja en equipo.

CALIDAD DEL TRABAJO:

Limpieza adecuada y sistemática de los pasillos, escaleras y acceso a las habitaciones.
Calidad en el servicio de limpieza de sus habitaciones / áreas de acuerdo a su puesto de trabajo
Dotaciones bien ubicadas.
Viraje del colchón de acuerdo a los estándares.
Cantidad de encuestas entregadas y buenos resultados en las mismas.
Busca siempre una mejora continua para realizar su trabajo.
Muestra interés y preocupación por su trabajo y conoce los estándares de calidad, los procedimientos de recepción y entrega de lencería.
Observar si existen quejas de clientes.

EFICIENCIA:

Organiza con rapidez su trabajo.
Muestra amplio conocimiento en la labor que realiza.

Apoya a sus compañeros y al mismo tiempo los capacita cuando ellos lo requieren, intercambia puntos de vista y propone alternativas de mejoras.

Muestra una actitud positiva ante el trabajo.

Pone en practica el plan de ahorro de energéticos utilizando estos de forma adecuada y correcta (agua, electricidad, combustible), así como de los productos con los que trabaja.

Evitar costos de no calidad.

PRODUCTIVIDAD:

Desarrolla la ruta crítica establecida para la limpieza, movimientos de lencería, etc, según el puesto de trabajo de que se trate.

DISCIPLINA LABORAL:

No pierde el tiempo con sus compañeros, jugando o realizando otras actividades ajenas a su trabajo.

Muestra una adecuada relación y respeto con sus Jefes y compañeros.

Se encuentra siempre en su área de trabajo, es puntual en su horario de trabajo y no tiene ausencias injustificadas.

Cumple adecuadamente con su uniforme y presentación personal.

No fuma dentro de su área de trabajo y en áreas no permitidas del hotel.

Asiste puntualmente a los cursos de capacitación.

Actúa con honestidad dentro de la empresa y pone en practica nuestros valores.

Informa con anticipación la necesidad de ausentarse para poder tomar alternativas.

No utiliza ni porta teléfonos celulares en su área de trabajo.

CUIDADO DE LA PROPIEDAD SOCIAL:

Se responsabiliza por el cuidado y bienestar de su área.

Tiene cuidado y se responsabiliza por su equipo e instrumentos de trabajo.

No utiliza la lencería en uso para la limpieza.

RRHH y ECONOMÍA

CANTIDAD DE TRABAJO:

Realizar las tareas asignadas según su contenido de trabajo y aquellas que se le orienten compatibles con su perfil.

Trabajar en equipo.

CALIDAD DEL TRABAJO:

Mantener limpio y organizado su puesto de trabajo.

Realizar con calidad todas las tareas asignadas, cumpliendo con los procedimientos, regulaciones y legislación en vigor.

Atender adecuadamente al personal interno y externo, evitando quejas e incumplimientos.

Responder por la disciplina informativa.

Cumplir con las acciones de capacitación que se le planifiquen o que sean de importancia para su desempeño.

EFICIENCIA:

Organizar con rapidez su trabajo, mostrando amplio conocimiento de la labor que realiza e interés y preocupación por el cumplimiento de las tareas, proponiendo alternativas de mejora cuando así lo considere.

Ejecutar las tareas asignadas con el menor gasto posible de recursos materiales.

Contribuir al ahorro de portadores energéticos.

Evitar costos de no calidad.

PRODUCTIVIDAD:

Mantenerse en su puesto de trabajo o en recorridos vinculados a su actividad.

Ejecutar las tareas encomendadas con la calidad requerida y en el menor tiempo posible.

DISCIPLINA LABORAL:

No recibir medidas disciplinarias en el período que se evalúa.

No incurrir en infracciones de la disciplina previstas en la legislación en vigor, aunque con motivo de ello no le sea aplicada medida disciplinaria, sino algún señalamiento.

CUIDADO DE LA PROPIEDAD SOCIAL:

Responsabilizarse por el cuidado y bienestar de su área de trabajo y los equipos y medios puestos a su disposición.

SSTT

CANTIDAD DE TRABAJO: Realiza el trabajo asignado.

Participa, ayuda y muestra interés en cooperar con sus compañeros cuando estos lo necesitan y trabaja en equipo.

CALIDAD DEL TRABAJO: Trabaja con orden y limpieza en su local de trabajo y en las habitaciones y áreas donde realice sus funciones de mantenimiento correctivo y preventivo. Aplica sus conocimientos y experiencia a la hora de darle solución rápida y con calidad a cualquier avería o desperfecto que se presente en la instalación.

Es cuidadoso en la aplicación de los mantenimientos para alargar los ciclos de vida útil de cada equipo.

Cumple al 100% con los estándares de calidad marcados por la Empresa.

Respeto al 100% las normas y procedimientos establecidos por la Entidad.

EFICIENCIA: Organiza su puesto de trabajo al comenzar y terminar la jornada y realiza con rapidez su trabajo.

Aplica la técnica que posee en función de la solución de los problemas.

Está preocupado por que el tiempo que transcurra en la solución de las averías sea el mínimo indispensable, además de aportar soluciones que considere producto de su inventiva para lograr mejores resultados en su trabajo.

Se preocupa por el ahorro de los portadores energéticos, por el buen uso y cuidado de las herramientas de trabajo bajo su custodia y por el uso racional de los materiales, piezas de repuesto y/o recursos destinados al trabajo de mantenimiento.

Apoya a sus compañeros y al mismo tiempo los capacita cuando ellos lo requieren, intercambia puntos de vista y propone alternativas de mejoras.

Cuando se le pide su colaboración para determinada actividad fuera de su especialidad se muestra con gran disposición y pone sus conocimientos en función del Departamento.

Evitar costos de no calidad.

PRODUCTIVIDAD: Asegurar el cumplimiento de la tarea con antelación para evitar movimientos innecesarios.

Eliminar las demoras por traslado por causas ajenas al trabajo.

DISCIPLINA LABORAL: No pierde el tiempo con sus compañeros, conversando o realizando otras actividades ajenas a su trabajo, se encuentra siempre en su área de trabajo.

No utiliza de forma inadecuada el teléfono, no es llamado frecuentemente por personas externas.

No toma largos descansos para fumar dentro de las horas de trabajo, ni lo hace en áreas prohibidas (esta actividad esta prohibida en áreas para uso de los clientes.)

No excede el tiempo necesario para ir al baño.

Muestra una actitud positiva.

Muestra una adecuada relación y respeto con sus Jefes y compañeros.

Es puntual en su horario de trabajo y no tiene ausencias injustificadas.

Cumple adecuadamente con el uso del uniforme y presentación personal.

Acata las órdenes de sus Jefes inmediatos sin discutir.

Es puntual en las juntas o reuniones de trabajo y en cursos de capacitación.

Actúa con honestidad dentro de la empresa y pone en práctica nuestros valores.

No utiliza el teléfono para recibir constantemente llamadas externas, ni utiliza ni porta teléfonos celulares en su área de trabajo.

Informa con anticipación la necesidad de ausentarse para poder tomar alternativas.

CUIDADO DE LA PROPIEDAD SOCIAL: Se responsabiliza por el cuidado y bienestar de su área.

Tiene cuidado y se responsabiliza por sus equipos de trabajo.

Participa en los cursos de capacitación contra incendios y primeros auxilios.

Cuidar la imagen de nuestra empresa asumiendo toda la responsabilidad de mantenerla limpia y conservando nuestras instalaciones en perfectas condiciones.

Recepción

CANTIDAD DE TRABAJO

Cumplir con las tareas que han sido asignadas por cada puesto de trabajo.
Trabaja en equipo.

CALIDAD DE TRABAJO

Cumplir con todos los procedimientos de estándares de calidad establecidos para la prestación de cada uno de los servicios.
Contribuir a la solución de quejas y comentarios de clientes en las encuestas.

EFICIENCIA:

Cumplir el presupuestos para cada servicio del área.
Poner en práctica las medidas de ahorro y utilización eficiente de los recursos energéticos en el área.
Ejecutar las tareas asignadas con el menor gasto posible de recursos materiales.
Evitar costos de no calidad.

PRODUCTIVIDAD:

Realizar su trabajo en el tiempo requerido demostrando conocimiento, habilidad y profesionalidad.
Ejecutar las tareas en el horario de trabajo establecido y no exceder el tiempo establecido para cada tarea establecida.

DISCIPLINA LABORAL:

Aprovechar al máximo la jornada laboral.
Ser puntual en su horario de trabajo y no ausentarse injustificadamente.
No presentar medidas disciplinarias.
Cumplir con el reglamento disciplinario.
Tener buena conducta en el centro.
Informa con anticipación la necesidad de ausentarse para poder tomar alternativas.
No utiliza ni porta teléfonos celulares en su área de trabajo.

CUIDADO DE LA PROPIEDAD SOCIAL:

Cuidar los recursos que utiliza.

Responder por pérdidas y roturas de los recursos a su disposición.

ANEXO 3

La afectación de la idoneidad del trabajador evaluado en su desempeño mensual de Regular o Mal, se efectuará de forma equitativa y justa, según la tabla siguiente:

Puntuación final	Afectación de la idoneidad
Regular	
23	10%
22	13%
21	16%
20	19%
19	22%
18	25%
Mal	
17	26%
16	30%
15	35%
14	40%
13	45%
12	50%

ANEXO 4

EVALUACION ANUAL DEL DESEMPEÑO AÑO: _____

DEPARTAMENTO: _____

Nombre del evaluado: _____ Cargo que ocupa: _____
Nombre del evaluador: _____ Cargo que ocupa: _____

1.- INDICADORES:

- a.- Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño anual anterior.

- b.- Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo individual.

2.- RECOMENDACIONES DERIVADAS DE LA EVALUACION DEL TRABAJADOR:

a) Las acciones que debe cumplir el trabajador en el próximo periodo con vista a mejorar su desempeño.

b) Las acciones de capacitación y desarrollo individual del trabajador, precisando fechas de cumplimiento para cada una de ellas.

c) Valoraciones realizadas a cada uno de los indicadores.

d) Resultado conclusivo de la evaluación

a) Desempeño laboral superior: _____

b) Desempeño laboral adecuado: _____

c) Desempeño laboral deficiente: _____

Conforme: Si. ___ No: ___

Firma del evaluador: _____

Firma del evaluado: _____

