

DIRECTIVA				
Código de documento normativo	Versión N°	Total de Páginas	Resolución de Aprobación	Fecha de Aprobación
DIR-00 -2024-EMAPE/GCAF-GRH	01	11	Resolución de Gerencia General N° -2024-EMAPE/GG	
DIRECTIVA QUE APRUEBA LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE EMAPE S.A.				
RUBRO	NOMBRE	CARGO	FIRMA	
FORMULADO POR	Sergio Luis Bernales Gonzáles De La Cotera	Gerente de Recursos Humanos		
REVISADO POR	Yvonne Roballo Vásquez	Gerente Central de Administración y Finanzas		
REVISADO POR	Julio Alberto Vásquez Díaz	Gerente de Planificación Estratégica y Modernización (e)		
REVISADO POR	Julio Alberto Vásquez Díaz	Gerencia Central de Planificación y Presupuesto		
APROBADO POR	Carlos Enrique Peña Orellana	Gerente General		

 EMAPE S.A. <small>EMPRESA MUNICIPAL DE APOYO A PROYECTOS ESTRATÉGICOS</small>	DIRECTIVA: GESTIÓN DEL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE EMAPE S.A.	Código	DIR-001-2024/ EMAPE/GCAF- GRH
		Versión	01
		Página	2 de 11

HOJA DE CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Fecha	Descripción del cambio	Responsable
01	-	Creación del documento	GRH

	DIRECTIVA: GESTIÓN DEL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE EMAPE S.A.	Código	DIR-001-2024/ EMAPE/GCAF- GRH
		Versión	01
		Página	3 de 11

GESTIÓN DEL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE EMAPE S.A.

I. OBJETIVO

Establecer los lineamientos, procedimientos y acciones a seguir, para gestionar y potenciar el rendimiento de los trabajadores mediante evaluaciones de desempeño.

II. FINALIDAD

Que, los trabajadores de EMAPE S.A. alcancen mayores niveles de eficiencia y eficacia al identificar y promover su aporte para los objetivos institucionales, mejorar su desempeño, la retroalimentación de la capacitación y experiencia, a fin de contribuir con ello al fortalecimiento de la Organización.

III. BASE NORMATIVA

- 3.1. Acuerdo de Consejo N° 146-1986, de fecha 26 de junio de 1986, mediante el cual se crea EMAPE S.A. y Acta de Junta General de Accionistas, de fecha 17 de julio de 2023, mediante el cual se aprobó la modificación del estatuto social de EMAPE S.A.
- 3.2. Decreto Supremo N° 003-97-TR, Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral y sus modificatorias.
- 3.3. Resolución de Gerencia General N° 166-2015-EMAPE/GG, que aprueba el Reglamento Interno de Trabajo (RIT - EMAPE S.A.).
- 3.4. Resolución de Gerencia General N° 00110-2023-EMAPE/GG que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones.
- 3.5. Resolución de Gerencia General N° 00127-2023/EMAPE/GG que aprueba el Manual de Perfiles de Puestos.
- 3.6. Resolución de Gerencia General N° 00101-2023-EMAPE/GG que aprueba la Directiva: Formulación, Aprobación y Modificación de Documentos Normativos; y, elaboración de documentos oficiales en la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. – EMAPE S.A.
- 3.7. Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado y su Reglamento, aprobado por Decreto N° 030-2002-PCM.
- 3.8. Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado.
- 3.9. Decreto Supremo N° 004-2019-JUS que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.

IV. ALCANCE

La presente directiva es de obligatorio cumplimiento por todos los órganos, unidades orgánicas y trabajadores de EMAPE S.A.

V. RESPONSABILIDAD

La Gerencia de Recursos Humanos, es responsable de la conducción operativa de la gestión del rendimiento.

VI. DEFINICIONES Y/O SIGLAS

6.1 SIGLAS

- **ROF:** Reglamento de Organización y Funciones
- **MPP:** Manual de Perfil de Puestos

	DIRECTIVA: GESTIÓN DEL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE EMAPE S.A.	Código	DIR-001-2024/ EMAPE/GCAF- GRH
		Versión	01
		Página	4 de 11

- **RIT:** Reglamento Interno de Trabajo
- **RISST:** Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo

6.2 DEFINICIONES

- **Competencias Organizacionales:** Son aquellas que debe reflejar cada personal evaluado, sin distinción de su nivel jerárquico o puesto que desempeñe y representan el núcleo que se debe fortalecer. Dentro de este rubro, tenemos las competencias transversales o genéricas, que son aplicables a todos los niveles y grupos ocupacionales de la Organización (con excepción del personal del Gerente General), los cuales se encuentran alineados a los valores institucionales y la cultura organizacional.
- **Competencias Técnicas:** Son las que están relacionadas con las habilidades requeridas para el correcto desempeño de las funciones de un puesto, en concordancia con las funciones que desempeña la unidad de Organización; describen por lo general las habilidades y conocimientos técnicos que el puesto requiere para la ejecución de una tarea o actividad, siendo denominadas comúnmente como “Habilidades Duras”.
- **Competencias Conductuales:** Son habilidades y conductas que determinan el comportamiento del personal dentro del entorno laboral, caracterizadas en atributos o rasgos personales, denominadas comúnmente como “Habilidades Blandas”.
- **Desempeño laboral:** Actuación medible, demostrable y evidenciable del personal de acuerdo a funciones predeterminadas y que constituye, en mayor o menor grado, un aporte al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.
- **Evaluación método de 90º grados** - Es una técnica de evaluación del desempeño, herramienta de evaluación que realiza el jefe inmediato a su subordinado, analizándolo a nivel laboral, en correspondencia con las personas que se ubican en su mismo nivel jerárquico.

La evaluación del desempeño es un acto consciente y coherente Es un análisis técnico que el jefe realiza calificando a su personal, observando, analizando y de ser el caso, retroalimenta al evaluado, buscando su mejora.

- **Factores de evaluación:** Son aspectos observables a través de los cuales el evaluador valora el desempeño del evaluado.
- **Gestión del rendimiento** - Identificación, reconocimiento y promoción del aporte de los trabajadores (aliados estratégicos) a los objetivos y metas institucionales. Asimismo, por medio de esto, se evidencian las necesidades de los trabajadores para mejorar el rendimiento en sus puestos y como consecuencia de ello, de la Organización.
- **Retroalimentación:** Acción entre el evaluador y el evaluado en el que se intercambian recomendaciones y otros aspectos que coadyuven a la mejora del desempeño de este último, en relación con los factores de evaluación establecidos mediante una comunicación asertiva, empática y con escucha activa.

	DIRECTIVA: GESTIÓN DEL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE EMAPE S.A.	Código	DIR-001-2024/ EMAPE/GCAF- GRH
		Versión	01
		Página	5 de 11

- **Valoración:** Reconocer, estimar o apreciar el mérito de la calificación.

VII. DISPOSICIONES GENERALES

7.1. SOBRE LA FRECUENCIA Y COMPETENCIA DEL EVALUADOR.

La Gerencia de Recursos Humanos realiza la Evaluación de Desempeño, cuando menos una (01) vez por año.

7.1.1 En la evaluación del desempeño, la unidad de análisis son los trabajadores de EMAPE SA: es decir, personal del Decreto Ley N° 728 en general, hasta los 70 años de edad.

7.1.2 La evaluación del desempeño laboral, se aplica a los trabajadores que mantienen vínculo laboral vigente con la Organización, a excepción del personal que cuente con licencias con goce o sin goce de haber y funcionarios con cargos de confianza.

7.1.3 Para la evaluación del desempeño laboral son considerados en el rol de evaluado, todos los trabajadores que se encuentren subordinados a un jefe inmediato, siempre y cuando hayan cumplido un período mínimo de tres (03) meses o noventa (90) días de labores efectivas y consecutivas en la Organización a la fecha de evaluación.

7.1.4 El evaluador es el responsable de llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño a los trabajadores a su cargo, conforme a las disposiciones establecidas en la presente Directiva.

7.1.5 En caso el evaluador haya ejercido la dirección en más de un órgano y/o unidad orgánica durante el periodo determinado para la aplicación de la evaluación, debe evaluar a los trabajadores de la unidad de Organización donde actualmente se encuentre ejerciendo el cargo de jefe inmediato, pudiendo utilizar todas aquellas herramientas de consulta como SGD, correo corporativo u otro medio, que considere pertinente para la aplicación objetiva de la evaluación.

7.1.6 En caso el evaluado haya laborado en más de un órgano y/o unidad orgánica durante el periodo a evaluar, le corresponderá ser evaluado, por su jefe inmediato al momento de la evaluación.

7.2. SOBRE LOS FACTORES DE EVALUACIÓN

Los factores de evaluación, son aspectos observables y verificables a través de los cuales el evaluador valora el desempeño del evaluado. Los factores de evaluación pueden ser metas y/o competencias; por lo que, para la presente directiva se ha desarrollado factores de evaluación basados en competencias.

La metodología aplicada para el desarrollo del proceso de evaluación del desempeño es la denominada "Evaluación de 90° grados", que consiste en una evaluación realizada únicamente por el responsable de la unidad orgánica, en su calidad de jefe inmediato.

	DIRECTIVA: GESTIÓN DEL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE EMAPE S.A.	Código	DIR-001-2024/ EMAPE/GCAF- GRH
		Versión	01
		Página	6 de 11

7.2.1. Evaluación por competencias

La evaluación del desempeño laboral permite evaluar las competencias de los trabajadores; estas competencias son consideradas características personales que se traducen en comportamientos visibles para el evaluador, buscando un desempeño laboral exitoso, entendido éste como la ejecución de la misión y las funciones del puesto. Para efectos del proceso de evaluación se ha considerado utilizar el “Formato de evaluación de desempeño laboral” (Anexo N°01).

El Formato cuenta con las siguientes secciones:

- Datos Generales del evaluador y evaluado
- Factores de evaluación con enunciados
- Calificación Obtenida
- Acciones de capacitaciones sugeridas
- Acciones de Retroalimentación

Los enunciados de los Factores de evaluación se agrupan en 03 Competencias, siendo estas las siguientes:

- Competencias Organizacionales
- Competencias Técnicas
- Competencias Conductuales

7.2.2 Valoración de los Factores de evaluación

La evaluación del desempeño laboral cuenta con una escala de valoración numérica, que permite puntuar los factores de evaluación basados en las competencias identificadas en los trabajadores en aras del cumplimiento de las metas institucionales.

Para la valoración de los factores de evaluación se utilizan cuatro (04) niveles de valores numéricos equivalentes a la frecuencia con que ocurren o se desarrollan el desempeño, siendo los siguientes:

VALOR	DESCRIPCIÓN
1	Nunca
2	A veces
3	Casi siempre
4	Siempre

7.2.3 Calificación de los Factores de evaluación

La sumatoria de la valoración asignada en cada factor permite obtener una puntuación, la misma que podrá ser representada en cuatro (04) calificaciones de rendimiento laboral, siendo las siguientes:

CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	DESCRIPCIÓN
Sobresaliente	97-100	Rendimiento por encima de las expectativas.
Muy Bueno	74-96	Cumple eficientemente con los objetivos trazados.
Bueno	51-73	Cumple con las funciones propias de su cargo
Insuficiente	25-50	No cumple con el rendimiento esperado.

 <small>EMPRESA MUNICIPAL DE APOYO A PROYECTOS ESTRATÉGICOS</small>	DIRECTIVA: GESTIÓN DEL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE EMAPE S.A.	Código	DIR-001-2024/ EMAPE/GCAF- GRH
		Versión	01
		Página	7 de 11

VIII. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

8.1. PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La Gerencia de Recursos Humanos remitirá un informe a los órganos y unidades orgánicas donde se encuentran evaluadores y evaluados, comunicando el inicio de la Evaluación de Desempeño al personal a su cargo.

8.2. EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Se da inicio a la evaluación de desempeño, utilizando el “Formato de evaluación de desempeño laboral” (Anexo N°01), el mismo que estará disponible en el SGD, debiendo seguir las siguientes instrucciones:

8.2.1 Las Gerencias correspondientes evaluarán de forma individual a cada trabajador a su cargo de manera integral y responsable, aplicando criterios de imparcialidad, objetividad y confidencialidad.

8.2.2 La evaluación es efectuada por el evaluador; una vez realizada, convoca al evaluado a fin de darle a conocer los resultados y efectuar la retroalimentación sobre su desempeño, suscribiendo ambos la evaluación.

8.2.3 La firma del evaluado no significa su conformidad con el resultado de la evaluación, sino que indica haber sido participe en el proceso de evaluación y que ha tomado conocimiento de los resultados obtenidos. El evaluador y evaluado podrán consignar en el formato sus observaciones, comentarios y/o sugerencias, si lo estiman pertinente.

8.3. SEGUIMIENTO DE LA EVALUACIÓN

La Gerencia de Recursos Humanos brinda acompañamiento y asistencia técnica a los evaluadores y evaluados, durante la ejecución del proceso de evaluación del desempeño laboral y posteriormente, de acuerdo a lo recomendado, de ser el caso.

8.4. CIERRE DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

Culminado el proceso de evaluación del desempeño laboral, la Gerencia de Recursos Humanos revisa y consolida los resultados, luego elabora el informe de culminación de la etapa de evaluación que contendrá las necesidades de capacitación identificadas durante el proceso de evaluación del desempeño, así como otras acciones de ser necesario, dado que si bien el fin de la evaluación no es la racionalización del personal, sí podría recomendarse medidas temporales o permanentes que coadyuven al mejor desempeño y paz laboral.

El informe antes mencionado servirá de insumo para la elaboración del Plan de Desarrollo de Personas (PDP) de la Organización.

IX. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

9.1. La documentación generada por la realización de la Evaluación de desempeño estará bajo custodia de la Gerencia de Recursos Humanos.

9.2. El formato de la evaluación de desempeño una vez concluido el proceso será

	DIRECTIVA: GESTIÓN DEL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE EMAPE S.A.	Código	DIR-001-2024/ EMAPE/GCAF- GRH
		Versión	01
		Página	8 de 11

archivado en el legajo del trabajador evaluado.

9.3. La primera evaluación deberá realizarse dentro de los 9 meses siguientes a la aprobación de la presente Directiva.

X. ANEXOS

Anexo N°1: Formato de evaluación de desempeño laboral.

Anexo N°2: Flujograma.

	DIRECTIVA: GESTIÓN DEL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE EMAPE S.A.	Código	DIR-001-2024/ EMAPE/GCAF-GRH
		Versión	01
		Página	9 de 11

Anexo N° 01 “Formato de evaluación de desempeño laboral”

DATOS GENERALES				
DATOS DEL EVALUADOR:				
CARGO				
RÉGIMEN LABORAL				
PERIODO DE EVALUACIÓN				
DATOS DEL EVALUADO:				
CARGO				
GERENCIA				
CARGO ACTUAL				
GERENCIA ACTUAL				
FACTORES DE EVALUACIÓN				
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES				
1) IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL	VALORACIÓN DE LOS FACTORES			
	SIEMPRE (4)	CASI SIEMPRE (3)	A VECES (2)	NUNCA (1)
1.1) Se muestra identificado con los objetivos y metas institucionales.				
1.2) Fomenta los valores institucionales dentro del órgano y/o unidad orgánica.				
1.3) Conoce cabalmente la naturaleza y rol de la Organización en la sociedad.				
1.4) Respeta las normas internas de convivencia institucional (reglamentos, directivas, procedimientos, entre otros).				
COMPETENCIAS TÉCNICAS				
2) CONOCIMIENTOS Y FUNCIONES	VALORACIÓN DE LOS FACTORES			
	SIEMPRE (4)	CASI SIEMPRE (3)	A VECES (2)	NUNCA (1)
2.1) Muestra solvencia técnica o conocimiento en temas relacionados a su especialidad.				
2.2) Desempeña adecuadamente las funciones establecidas y/o asignadas.				
2.3) Colabora con el aprendizaje (inducción) del personal que ingresa a la Organización, órgano y/o unidad orgánica.				
2.4) Muestra predisposición para absolver interrogantes de otros servidores y/o usuarios de la Organización.				
2.5) Muestra prolijidad y congruencia en la elaboración de documentos institucionales.				
3) CALIDAD DE TRABAJO	VALORACIÓN DE LOS FACTORES			
	SIEMPRE (4)	CASI SIEMPRE (3)	A VECES (2)	NUNCA (1)
3.1) Alcanza los objetivos y metas trazadas para el órgano y/o unidad orgánica.				
3.2) Cumple con el plazo establecido para los trabajos encomendados.				
3.3) Presenta la información, de acuerdo a los parámetros establecidos dentro de la Organización.				
3.4) Encuentra soluciones adecuadas y de forma oportuna a los problemas que se le presentan.				
4) TRABAJO EN EQUIPO	VALORACIÓN DE LOS FACTORES			
	SIEMPRE (4)	CASI SIEMPRE (3)	A VECES (2)	NUNCA (1)
4.1) Fomenta la integración entre los integrantes del órgano y/o unidad orgánica.				
4.2) Participa activamente de las reuniones técnicas, mesas de trabajo u otras actividades de similar índole.				
4.3) Se comunica de manera asertiva y empática.				
4.4) Coordina y gestiona adecuadamente temas relacionados al órgano y/o unidad orgánica.				

 <small>EMPRESA MUNICIPAL DE APOYO A PROYECTOS ESTRATÉGICOS</small>	DIRECTIVA: GESTIÓN DEL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE EMAPE S.A.	Código	DIR-001-2024/ EMAPE/GCAF-GRH
		Versión	01
		Página	10 de 11

COMPETENCIAS CONDUCTUALES

5) RESPONSABILIDAD	VALORACIÓN DE LOS FACTORES			
	SIEMPRE (4)	CASI SIEMPRE (3)	A VECES (2)	NUNCA (1)
5.1) Muestra puntualidad.				
5.2) Muestra confidencialidad.				
5.3) Informa de manera puntual sobre el desarrollo de sus funciones y/o alcance de metas establecidas.				
5.4) Desempeña sus funciones, actividades y tareas sin supervisión constante.				

6) INICIATIVA	VALORACIÓN DE LOS FACTORES			
	SIEMPRE (4)	CASI SIEMPRE (3)	A VECES (2)	NUNCA (1)
6.1) Propone soluciones de mejora innovadoras para el órgano y/o unidad orgánica.				
6.2) Muestra adaptabilidad al cambio.				
6.3) Manifiesta interés y predisposición frente a las recomendaciones de mejora que se le puedan realizar.				
6.4) Muestra cordialidad y empatía en su trato diario.				

SUB TOTALES				
PUNTUACIÓN				

CALIFICACIÓN OBTENIDA (EVALUADOR)

Puntuación:	
Calificación:	

ACCIÓN DE CAPACITACIÓN SUGERIDA

TIPO DE ACCIÓN DE CAPACITACIÓN	NOMBRE DE LA ACCIÓN DE CAPACITACIÓN
CURSO 1	
CURSO 2	
CURSO 3	

ACCION DE RETROALIMENTACIÓN

CRITERIOS	OPORTUNIDADES DE MEJORA
IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL	
CONOCIMIENTOS Y FUNCIONES	
CALIDAD DE TRABAJO	
TRABAJO EN EQUIPO	
RESPONSABILIDAD	
INICIATIVA	

OBSERVACIONES DEL EVALUADOR	OBSERVACIONES DEL EVALUADO

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

FIRMA DEL EVALUADOR

FIRMA DEL EVALUADO

Anexo N°2: Flujograma

