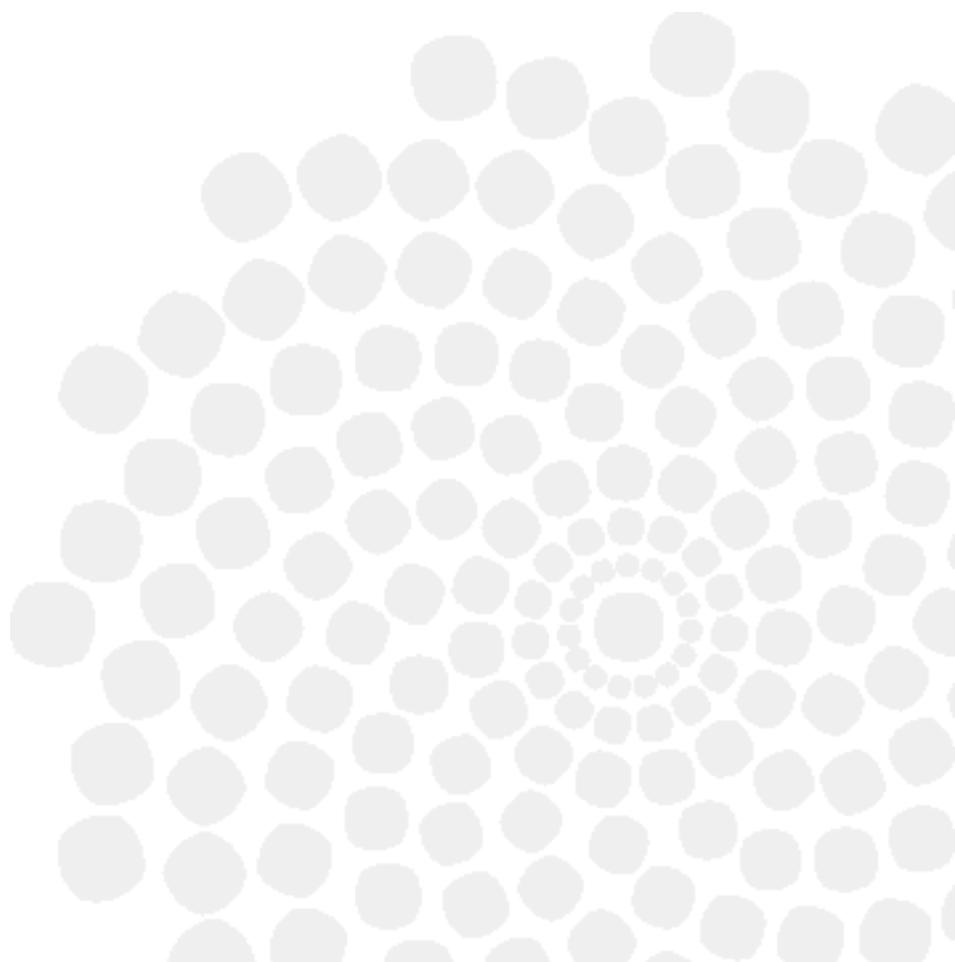




**BANDESAL**

BANCO  
DE DESARROLLO  
DE EL SALVADOR

# **GUIA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**



Todo empleado del Banco de Desarrollo de El Salvador, será evaluado anualmente por su Jefe de Línea Inmediato, con el fin de medir el logro de los objetivos y metas propuestas de cada año. Para tal efecto el Banco contará con la Evaluación del Desempeño como herramienta que propicie y mejore la contribución individual y de equipo en el logro de los objetivos estratégicos.

Asimismo los jefes de línea serán evaluados por el personal a su cargo, con el objeto de contribuir a mejorar aspectos de gestión en cuanto Liderazgo y Administración, en beneficio de su desarrollo personal e institucional.

### **OBJETIVOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

- Reforzar e impulsar el sentido de logro en cada persona, a nivel personal y organizacional.
- Medir el logro de Objetivos y Metas asignadas al responsable de cada cargo, desde una perspectiva de desarrollo personal y organizacional.
- Identificar el potencial de desarrollo de los empleados.
- Identificar el comportamiento laboral y las áreas de oportunidad de cada empleado.
- Comparar las metas de desempeño establecidas y los resultados esperados, con el desempeño logrado.
- Servir como herramienta de gestión de recursos humanos para los jefes y de administración del personal para el Banco.
- Proveer un mecanismo apropiado de interrelación entre jefes y empleados, a través del establecimiento de un procedimiento objetivo, que demuestre el interés del Banco en el crecimiento y desarrollo de su gente, así como el grado de participación y compromiso que estos deben poseer.
- Generar una oportunidad constante y apropiada para que las partes involucradas discuta con su jefe todo lo relacionado con su gestión.
- Promover la auto-evaluación por parte de todos los empleados del Banco, como indicador de responsabilidad y progreso personal y de la institución.

## **¿QUE SE EVALÚA?**

La evaluación del desempeño para empleados, revisará el "Desempeño", definida como la acción que se ejecuta intencionalmente para obtener un resultado específico. En el desempeño intervienen aspectos como habilidades, conocimientos y condiciones personales.

Analizará también los "Resultados", siendo estos el efecto o consecuencia del Desempeño. Se miden a través del logro de metas y objetivos de trabajo previstos para un período determinado, así mismo el grado de compromiso activo de cada empleado con los valores, principios y estrategias del Banco.

En esta evaluación, tanto el jefe como el evaluado tendrán la posibilidad de cuestionarse, identificar y hacer conciencia sobre la presencia o ausencia de comportamientos que reflejen conocimiento, asimilación o exteriorización de los principios y valores organizacionales, estrategias y planes, logrando así el compromiso deseado.

El conocimiento del desempeño y de los resultados permitirá determinar que tanto se cumple con la finalidad o razón de ser del cargo que la persona ocupa en el Banco.

## **RESPONSABILIDADES**

Los Jefes de Línea Inmediatos son los responsables de la Evaluación del Desempeño de la totalidad de personal bajo su cargo. Se requerirá la autorización y visto bueno del Gerente, Director o Presidente según sea el caso.

El área de Recursos Humanos, a su vez es responsable de asegurar que el proceso de evaluación del desempeño, sea llevado a cabo uniformemente en todo el Banco, de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos. La instrucción, entrenamiento y capacitación sobre el proceso de Evaluación del Desempeño para Empleados estará a cargo del área de Recursos Humanos.

## **PERIODICIDAD**

El ciclo del proceso de evaluación por objetivos y metas para empleados, se inicia a principios de cada año calendario - ENERO - en donde se determinan y acuerdan las metas anuales para el año en ejercicio y a finales del año - DICIEMBRE - se cierran las metas y se miden y evalúan los resultados integrales del año calendario. Se harán revisiones y actualizaciones semestrales al cierre de JUNIO o durante el mes de JULIO si se considera necesario.

En los siguientes casos, con independencia de la periodicidad descrita anteriormente, se deberá proceder a formalizar la Evaluación del Desempeño:

- Cuando un empleado sea trasladado a otro cargo o a un área que tenga un nuevo jefe, se deberá cerrar el desempeño en el cargo anterior y con el jefe respectivo para, en consecuencia, proceder a abrir una nueva evaluación en el nuevo cargo.
- Cuando un Jefe cambia de área, este deberá obligatoriamente efectuar el cierre formal y discutir las evaluaciones de cada uno de los empleados que estuvieron bajo su supervisión directa, y señalar también sus recomendaciones.
- Cuando ocurra un cambio significativo en el desempeño. Por ejemplo en caso de desmejora notable en cuanto a desempeño laboral o actitudinal; o mejora en forma substancialmente positiva.
- Cuando ingrese un nuevo empleado, será responsabilidad del Jefe de línea Inmediato determinar y acordar metas para el año en ejercicio, e incorporarlo en el proceso de Evaluación de Desempeño.

## **FASES DEL CICLO DEL DESEMPEÑO**

El ciclo del desempeño es un proceso permanente y continuo conformado por tres fases:

### **FASE I “ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS”**

A inicios de cada año calendario - ENERO, es responsabilidad de cada Gerencia someter a aprobación de la Presidencia los objetivos y planes operativos para el año calendario que cursa. Estos a su vez deben bajar la información y fijar las metas y objetivos a nivel de sus jefes, funcionarios y empleados a cargo, bajando el proceso en cadena.

Previo a la evaluación misma, el jefe debe dar a conocer al empleado en detalle la Descripción del cargo bajo su responsabilidad, a fin de que el mismo logre claridad y conocimiento formal sobre el qué, cómo y para qué del cargo.

Lo anterior permitirá que en esta fase, se acuerden metas y niveles de logro.

La fase I tiene como objetivo definir y establecer previamente los acuerdos bilaterales entre empleado y jefe, sobre lo que se espera de su desempeño para un período determinado en cuanto a:

- Objetivos y resultados específicos pero que a la vez contribuyan a los objetivos estratégicos del Banco.
- Estándares de rendimiento, metas numéricas o resultados de trabajo según las áreas de responsabilidad del cargo.
- Comportamientos, destrezas o habilidades que faciliten el cumplimiento de objetivos y se enmarquen dentro de los perfiles deseados por el Banco.
- Identificación de áreas de mejora y planes de desarrollo para optimizar el desempeño en el cargo actual, desarrollar habilidades que le permitan tener mayor proyección en otros cargos del Banco y adquirir nuevos conocimientos o habilidades para enfrentar con éxito retos y proyectos futuros.
- Planes de acción concretos, con fechas de seguimiento y finalización para el logro de cada uno de los aspectos acordados.

## **FASE II “ORIENTACIÓN”**

No debe haber sorpresas. El empleado debe ser evaluado y debe recibir orientación durante todo el período de evaluación. El jefe tiene la responsabilidad de observar y evaluar al empleado en forma continua durante todo el año, considerando la observación sobre patrones y metas ya establecidas.

La evaluación y retroalimentación informal periódica son necesarias durante el proceso de Evaluación del Desempeño, labor que el jefe deberá realizar todo el año.

## **LA EVALUACIÓN PARA DEL DESEMPEÑO: UNA FORMA DE RETROALIMENTACION**

### **¿QUE ES RETROALIMENTACION?**

Se denomina retroalimentación al proceso de recibir información sobre sí mismo. La retroalimentación nos permite saber cómo es vivido, sentido y percibido nuestro comportamiento por los demás.

Cualquier proceso, sea individual, o grupal, debe establecer de alguna manera un método de retroalimentación para saber cómo está y qué ajustes debe ir haciendo.

## **RETROALIMENTACION Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La retroalimentación, específicamente en un proceso de evaluación, nos permite descubrir si lo que transmitimos con nuestro comportamiento, actitudes, calidad, oportunidad en el trabajo, logro de resultados, es realmente lo que debemos hacer y si lo estamos haciendo bien.

Por eso, con una comunicación espontánea y franca, tanto el jefe como el empleado pueden mutuamente identificar aquellos aspectos que están o no funcionando adecuadamente en la relación laboral, para lograr un mejor desempeño y desarrollo.

La Evaluación del Desempeño, en esencia, es un proceso de retroalimentación sobre la actuación en el contexto laboral y debe ser permanente. Este flujo actuación - retroalimentación - se formaliza en el momento de la evaluación, cuando Jefe y empleado analizan juntos el compromiso con los Principios y Valores del Banco, el desempeño y el logro de los resultados con miras a lograr el mejoramiento continuo. Esto influye favorablemente en nuestro estado de ánimo y en nuestra motivación y nos anima a ser conscientes de las consecuencias positivas o negativas, que pueda traer nuestra conducta.

Haga Énfasis en lo positivo:

Los exigentes requisitos de la retroalimentación sólo podrán satisfacerse si los Jefes de línea responsables ponen énfasis en lo positivo, si dejan de mirar hacia atrás en busca de errores y en cambio dirigen la atención hacia adelante.

La orientación al futuro requiere una retroalimentación encaminada a evitar o hacer ver los problemas lo más pronto posible.

El proceso de evaluación del Desempeño debe tomarse como una herramienta y no como un medio para averiguar o recalcar errores pasados. Debe hacer hincapié en ayudar al empleado y no en obligarlo a justificarse.

Evite el empleo de términos como "culpa", "errores", "descuido", "equivocaciones", ya que sólo pondrá al empleado a la defensiva, lo hará buscar justificaciones, en lugar de analizar su comportamiento objetivamente.

Este proceso enriquecerá también el estilo de dirección, en la medida en que el empleado, comunique a su jefe aquellos aspectos que favorezcan el trabajo en equipo, las buenas relaciones interpersonales, la colaboración, la excelencia en el servicio, así como el desarrollo de la misma retroalimentación.

### **FASE III “EVALUACIÓN FORMAL”**

Es el último paso en el ciclo del desempeño y constituye la entrevista formal y el trámite del formulario "REVISION DESEMPEÑO ", junto con el evaluado.

## INSTRUCCIONES PARA EL TRÁMITE DEL FORMULARIO

### ENCABEZAMIENTO

Registre todos sus datos relacionados con: nombres, apellidos y título, número de empleado, fecha de ingreso, cargo, tiempo en el cargo actual y área a la que pertenece.

### PARTE A

#### ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS PARA EL AÑO

Registre las metas y objetivos acordados para el periodo cubierto "Desde" "Hasta" indicando las fechas. Para fijar los objetivos y metas, es necesario tener a mano la información sobre la descripción del cargo, el diagnóstico del período anterior y los planes establecidos para el área entre otras.

El empleado podrá determinar según su criterio los objetivos y metas para el año, pero de todas maneras deberán llegar a un acuerdo entre el y su Jefe de línea Inmediato. Ambos deben firmar la parte inferior

Tenga en cuenta lo siguiente:

- Cada meta debe numerarse.
- Establezca claramente el QUE (resultado final que se debe lograr).
- En lo posible cuantifique y cualifique cada meta, utilizando criterios como: costos, cantidad, oportunidad, tiempo y calidad.
- Coloque metas específicas, alcanzables, medibles, orientadas a lograr resultados concretos.

### PARTE B

#### RESULTADOS LOGRADOS Y COMENTARIOS

Con el propósito de verificar la validez de los objetivos originales y modificarlos de ser necesario, el jefe revisará el desempeño del funcionario o empleado frente a cada objetivo relacionado en la Parte A. Para lo anterior, deberá hacerse las siguientes preguntas:

¿Está bien orientado su desempeño?

¿Qué hechos o circunstancias han surgido que puedan obstaculizar el logro específico del objetivo?

¿Qué acciones deben ser tomadas para superar los obstáculos que impiden el logro? Qué otros recursos adicionales deben ser utilizados?

¿Debe ser modificado el objetivo? De ser así explique ampliamente.

Se deben acordar previamente (jefe - funcionario o empleado) las fechas de revisión del cumplimiento de metas de desempeño y resultados esperados. Se deben ir colocando fechas, número de metas y observaciones sobre su cumplimiento.

## **PARTE C**

### **EVALUACIÓN DE HABILIDADES Y TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS**

El jefe basado en el desempeño actual del empleado, calificará objetivamente cada una de las habilidades/técnicas a evaluar, marcando con una X la casilla de la columna correspondiente de los factores evaluados como son:

1. Planeación/Organización: Se refiere a la aptitud para planear, organizar y clasificar las responsabilidades. Aptitud para establecer y activar prioridades y desarrollar las tareas no prioritarias que también integran el cargo.
2. Administración de Recursos Humanos: Se refiere a la habilidad que demuestra para asumir de manera integral los diferentes procesos, políticas y planes que tienen que ver con sus responsabilidades en la gestión de recursos humanos.
3. Solución de Problemas/Habilidad Analítica: Se refiere a la habilidad y capacidad para emprender una acción efectiva sin que así se lo indiquen.
4. Juicio/Toma de Decisiones: Se refiere a la habilidad para plantear alternativas y escoger una de ellas relacionadas con el trabajo, a fin de obtener los mejores resultados.
5. Habilidad Para Comunicarse: Se refiere a la efectividad en el uso de las comunicaciones orales y escritas, capacidad para escuchar.
6. Administración Excelencia en el Servicio: Se refiere al comportamiento observado con clientes, compañeros, jefes, usuarios y otros según aplique, reflejado en la atención y ayuda que ofrece y presta en el ámbito laboral.

7. Habilidad para el procesamiento de datos electrónicos: Se refiere al saber indispensable que el funcionario o empleado debe tener para el procesamiento tecnológico y de datos electrónicos.
8. Habilidad Trabajo en Equipo: Se refiere a la habilidad de identificación y compromiso con el grupo de trabajo, receptivo a comentarios y sugerencias. Aporta ideas y soluciones que contribuyen al logro de resultados.
9. Cumplimiento de Manuales/ Políticas/ Procedimientos: Se refiere a la actitud y el comportamiento frente al cumplimiento de los Manuales/Políticas y Procedimientos del Banco. Logrando consistencia entre lo que se dice y lo que se hace en la práctica.

## **PARTE D**

### **RESUMEN DE LA REVISIÓN DE DESEMPEÑO Y RECOMENDACIONES PARA EL DESARROLLO**

El Jefe debe anotar los comentarios y evaluaciones sobre el desempeño en base a los criterios de evaluación, indicadores de gestión que hubieran determinado cuando hicieron los acuerdos de objetivos y metas, en la Parte A, de éste formulario.

#### Se debe resumir:

- Los objetivos y metas de desempeño.
- Logros y puntos fuertes del funcionario.
- Areas donde necesita mejorar.
- Planes para su mejoramiento y desarrollo.

El jefe debe preparar la estrategia para la entrevista con el empleado, al cual le entrega la evaluación formal del desempeño, y mediante una entrevista sensible, analítica y constructiva acuerdan claramente el razonamiento que existe detrás de cada comentario, clasificación, evaluación y recomendación.

Es necesario tomarse el tiempo requerido para la entrevista.

Al concluir la entrevista de Evaluación del Desempeño, el jefe debe resumir el propósito de la reunión, los acuerdos y los esfuerzos futuros establecidos por mutuo acuerdo. A su vez, el jefe

debe registrar sus comentarios escritos sobre lo que no se logró resolver y acción futura correspondiente.

La parte esencial del proceso de la Evaluación del Desempeño comienza cuando:

- Se determinan los aspectos deficientes que requieren atención.
- Se establecen metas y objetivos con razonables posibilidades de éxito.
- Se identifican las formas de apoyo requeridas (capacitación, asesoría, otras según aplique).
- Se fijan compromisos de esfuerzo personal por parte del jefe y de sus empleados.
- Se traza un oportuno Plan de Seguimiento.
- Se reconocen los logros, aciertos y contribuciones.
- En la Evaluación del Desempeño, el crecimiento de la persona debe ser un fin en sí mismo, más que una estrategia.

**COMENTARIOS DEL EMPLEADO:**

El empleado deberá firmar la Evaluación del Desempeño como evidencia de que la conoce y está o no está de acuerdo con lo plasmado en la misma. Deberá registrar sus comentarios escritos sobre la evaluación integral obtenida.

**PARTE E**

**COMENTARIOS NIVEL GERENCIAL SUPERIOR**

El jefe presentará el documento de Evaluación del Desempeño a los niveles gerenciales que corresponda, para su revisión, firma y comentarios.

Nota: Recibidos los comentarios por los niveles gerenciales superiores, el jefe se los dará a conocer al empleado y éste firmará en señal de conocimiento.

**PARTE F**

**COMENTARIOS DEL EMPLEADO AL JEFE**

El empleado tramitará el documento Evaluación del Jefe.

Recibidos los comentarios llegaron a un acuerdo sobre los mismos.

## **“TENGA EN CUENTA ESTAS 10 CLAVES EN EL MOMENTO DE REALIZAR LA EVALUACIÓN”**

- Señale primero los puntos fuertes del evaluado.
- Averigüe sobre las áreas de trabajo que le plantean mayor dificultad y donde podría mejorar.
- Si encuentra resistencia en un asunto, no insista. Con tacto irá identificando los puntos débiles.
- Ilustre los puntos débiles con ejemplos claros.
- Elija una hora y un lugar favorable; privado y sin interrupciones.
- El jefe debe conocer las responsabilidades del cargo y saber qué se necesita para desempeñarlo.
- Evite prejuicios. Se está evaluando todo un período laboral, no eventos aislados.
- Evite caer en extremos de benevolencia o severidad.
- No haga promesas como elemento motivador.
- El conocimiento integral del empleado le dará mayor claridad de criterio y favorecerá el crecimiento mutuo.

## **“BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO”**

### **BENEFICIOS PARA EL BANCO**

El sólo hecho de la Evaluación del Desempeño sirve para promover el auto-análisis y tiene una fuerza motivadora en todo el personal, siempre y cuando el proceso se lleve en la práctica en forma objetiva, justa y útil.

Proporciona un instrumento serio de juicio, sobre bases más objetivas, para la toma de decisiones respecto a promociones, traslados, incrementos salariales, necesidades de entrenamiento y capacitación, en si de los asuntos administrativos del personal.

Se busca eliminar aspectos de favoritismo y paternalismo, al ser evaluados todos los empleados sobre bases iguales.

La Evaluación del Desempeño es útil al Banco, porque le permite definir la contribución y el potencial del recurso humano con que cuenta, y le permite planear el desarrollo y mejoramiento continuo de los recursos humanos para un mejor aprovechamiento y mejoramiento de su calidad de vida.

### **BENEFICIOS PARA EL JEFE**

- Le brinda la oportunidad al jefe de practicar una destreza gerencial.
- Le ofrece la oportunidad para generar el diálogo y establecer una relación con los empleados a su cargo.
- Le permite preparar programas de entrenamiento y desarrollo del personal que redundan en beneficios de todos.
- Le facilita la planificación a largo plazo del desarrollo del personal.
- Le da la oportunidad para mejorar la productividad general del área a cargo, al estudiar las necesidades de desarrollo de cada funcionario y empleado.
- Le ofrece la oportunidad de pensar en sus empleados, tanto en sus aspectos positivos, como en sus deficiencias y su potencialidad de desarrollo.

La Evaluación del Desempeño, es necesaria para el jefe, porque puede:

- Obtener una imagen más clara del desempeño de sus empleados a su cargo.
- Establecer medidas correctivas y de mejoramiento.
- Planear con mayor acierto los asuntos administrativos del personal.
- Obtener aumento en la producción y eficiencia.
- Aumentar el contacto y mejorar las comunicaciones con el personal.
- Tomar decisiones oportunas de retiro de su personal no idóneo ya sea en el cargo o en el Banco.

**BENEFICIO PARA EL EMPLEADO**

- Le provee una imagen clara de su desempeño desde el punto de vista de la Gerencia.
- Le brinda un asesoramiento detallado sobre como mejorar su desempeño actual.
- Le provee de guías escritas sobre áreas de desarrollo y crecimiento futuro.

**La Evaluación del Desempeño es indispensable para el empleado porque:**

- Obtiene más claridad acerca de su papel en el Banco y de lo que se espera de él.
- Con un sistema estructurado, se disminuye la subjetividad y se incrementa la imparcialidad.
- Le permite identificar sus puntos débiles.
- Le ayuda a establecer las necesidades y estrategias de superación.
- Le proporciona la satisfacción del reconocimiento por su desempeño positivo.
- Le ofrece una comunicación más abierta, frecuente y directa con su jefe, dentro de una relación de cooperación mutua.