



FICHA DE PROCEDIMIENTO

VERSION

1

VIGENCIA

02/03/2022

Macropoceso	MP-08 Talento Humano
Proceso Nivel 2	8.4 Gestión del Talento y Cultura Organizacional
Subproceso Nivel 3	8.4.3 Gestión del desempeño del personal
Subproceso Nivel 4	8.4.3.1 Administración y Mejora del Desempeño de Personal

OBJETIVO	Definir las actividades para la coordinación y desarrollo del proceso de Evaluación del Desempeño del personal, así como las responsabilidades de los participantes de dicho proceso.
ALCANCE	Este procedimiento lo coordina la Sección de Desarrollo de Recursos Humanos y aplica para todo el personal del Banco que a la fecha de la evaluación tenga tres meses o más de desempeñar un mismo puesto dentro de la organización
UNIDAD PROPIETARIA	Sección Desarrollo de Recursos Humanos

1. REFERENCIAS

1.1 Reglamento de Trabajo, Artículos 8, 19 i), y 68 j)

2. DEFINICIONES

TERMINO	DEFINICION
2.1. BCR	Banco Central de Reserva de El Salvador.
2.2. DDH	Departamento de Desarrollo Humano.
2.3. SDRH	Sección de Desarrollo de Recursos Humanos.
2.4. SARH	Sistema de Administración de Recursos Humanos.
2.5 GAD	Gerencia de Administración y Desarrollo
Evaluación del Desempeño	Es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su desarrollo de cara al futuro, en el cual el jefe y colaborador fijan objetivos que se deben cumplir en un período determinado; identifican competencias del perfil de puesto; brindando retroalimentación y asesoramiento al empleado; finaliza con los resultados acerca del nivel de cumplimiento y la generación de compromisos sobre las acciones que deben emprenderse para mejorar en los períodos subsiguientes.
Objetivos	Son enunciados de resultados específicos y verificables que deben obtenerse, contando con recursos previamente establecidos.
Competencias	Es el conjunto de conocimientos, habilidades, y actitudes, que aportadas a un trabajo generan o sostienen un desempeño superior.
Competencias del Sector	Son aquellas competencias comunes o afines a cada uno de los sectores de puestos. Todos los puestos de un mismo sector deben poseer y desarrollar las mismas competencias.
Competencias del Puesto	Son aquellas competencias que tienen una relación directa con los objetivos específicos del puesto y por tanto contribuyen al cumplimiento de los mismos.
Grado de la Competencia	Es la descripción de los comportamientos o conductas requeridas, cada incremento en los grados describe un nivel superior en la exhibición de conducta en situaciones de trabajo.
Retroalimentación	Es el proceso de recibir información sobre cómo es percibido por el evaluador, el comportamiento laboral de un empleado durante un período determinado.

3. NORMAS DE EJECUCION DEL PROCEDIMIENTO

3.1 Para realizar el proceso de evaluación del desempeño, se requiere:
 3.1.1 Proceso de formulación de Planes de Acción de las Unidades, concluido.

Revisado: Jefe Departamento de Desarrollo Humano: Hazel Aída Araujo Morales
 Aprobado: Gerente de Administración y Desarrollo: Ana Guadalupe Mejía
 Fecha de aprobación: 28/02/2022



Página
1 de 25



FICHA DE PROCEDIMIENTO

VERSION

1

VIGENCIA

02/03/2022

Macropceso	MP-08 Talento Humano
Proceso Nivel 2	8.4 Gestión del Talento y Cultura Organizacional
Subproceso Nivel 3	8.4.3 Gestión del desempeño del personal
Subproceso Nivel 4	8.4.3.1 Administración y Mejora del Desempeño de Personal

3.2 Instrucciones Generales:

- 3.2.1 El proceso de evaluación de desempeño comprenderá las siguientes fases: Fase I – Definición de Objetivos, Fase II – Retroalimentación, Fase III – Entrevista de Evaluación, Fase IV – Acciones de Mejora. La descripción de cada una de ellas se detalla en Anexo N° 4.
- 3.2.2 El DDH como administrador y coordinador del proceso de evaluación de desempeño, tendrá las siguientes atribuciones:
 - 3.2.2.1 Proporcionar la asesoría y capacitación a evaluadores y evaluados, sobre el proceso de evaluación de desempeño.
 - 3.2.2.2 Proporcionar a los evaluadores la información o documentación necesaria para desarrollar el proceso de Evaluación de Desempeño.
 - 3.2.2.3 Custodiar los formularios de evaluación de los últimos dos períodos evaluados e incluir copia del resumen de la evaluación de desempeño en el expediente personal de cada empleado, ésta última como máximo 20 días hábiles después de finalizada la fase 3.
 - 3.2.2.4 Dar seguimiento a la aplicación del Proceso de Evaluación de Desempeño en las diferentes unidades del BCR, conforme al presente procedimiento.
 - 3.2.2.5 Realizar las gestiones necesarias relacionadas con el proceso de Evaluación de Desempeño como consecuencia de las acciones y movimientos de personal.
 - 3.2.2.6 Informar a la Gerencia de Administración y desarrollo la ejecución de las fases del proceso de Evaluación de Desempeño, quien remitirá dicho informe a la Presidencia
 - 3.2.2.7 Informar, cuando aplique, al evaluador y evaluado sobre los resultados de las solicitudes de apelación presentadas, a más tardar dos días hábiles de conocidos los resultados.
 - 3.2.2.8 El proceso de Evaluación de Desempeño se realizará anualmente, en el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre.
 - 3.2.2.9 Fungirán como evaluadores: el Presidente, Vicepresidente, Gerentes, Jefes de Departamento, Jefes de Departamento Asesor y Apoyo a la Presidencia, Jefes de Sección o Unidad y los titulares de otros puestos expresamente autorizados por el Consejo Directivo.
 - 3.2.2.10 Los Gerentes de área podrán delegar en los Jefes de Departamento, la realización del proceso de Evaluación de Desempeño de asistentes y auxiliares asignados en sus unidades. Asimismo, en las unidades en que haya Coordinadores o Supervisores, los titulares podrán ser delegados para realizar el proceso de Evaluación de Desempeño de los empleados en quienes ejerzan una supervisión directa de trabajo.
 - 3.2.2.11 El incumplimiento de las actividades relacionadas con el proceso de Evaluación de Desempeño por parte del evaluador será notificado a su jefe inmediato, quien podrá aplicar la sanción de acuerdo al Reglamento de Trabajo.
 - 3.2.2.12 Lo no previsto en el presente procedimiento será resuelto por el Vicepresidente BCR.

3.3 Instrucciones Específicas:

3.3.1 Fase I "Definición de Objetivos e Identificación de Competencias"

- 3.3.1.1 Los objetivos serán definidos por el evaluador, dentro de los 15 días hábiles posteriores a la aprobación de los Planes de Acción del respectivo año y dados a conocer de forma individual a cada colaborador y deberán registrarse en el SARH. Las competencias a evaluar serán las definidas en el respectivo perfil del puesto, a excepción de las institucionales.
- 3.3.1.2 En el caso de empleados de nuevo ingreso o los que asuman nuevos cargos durante el período de evaluación, la fijación de objetivos se realizará dentro de los primeros 15 días hábiles posteriores a la fecha de toma de posesión.
- 3.3.1.3 Cuando un jefe inicie sus funciones en una unidad, deberá desarrollar la fase I - Definición de Objetivos a sus colaboradores dentro de los primeros 15 días hábiles posteriores a la fecha de la toma de posesión, a fin de validar los objetivos establecidos por su antecesor o hacer los ajustes que considere necesarios. En todo caso deberá hacerlo del conocimiento del evaluado.
- 3.3.1.4 Cuando ocurran cambios en los objetivos asignados al evaluado por nuevas necesidades, modificación de fechas, o supresiones en los mismos, etc., el evaluador con el evaluado deberán acordar los cambios y actualizarlos en la evaluación de desempeño, entregándole al evaluado una copia del documento actualizado. Esta actividad se deberá realizar en el momento en que los mismos ocurran.
- 3.3.1.5 Cuando culmine la Definición de Objetivos, los evaluadores enviarán al DDH la hoja que evidencia la realización de dicha actividad en la fecha que establezca el DDH.

3.3.2 Fase II "Retroalimentación"

- 3.3.2.1 Durante el mes de julio los evaluadores deberán realizar la sesión de retroalimentación de manera individual y en privado con cada uno de los evaluados a su cargo. No obstante, lo anterior, podrán realizar sesiones durante el período si lo consideran necesario.
- 3.3.2.2 Concluida la sesión, el evaluador y el evaluado deberán firmar el listado en cual se haga constar el desarrollo de ficha fase y remitir la hoja que evidencia la realización de dicha actividad al DDH en los primeros 2 días hábiles del mes de agosto.

Revisado:	Jefe Departamento de Desarrollo Humano: Hazel Aída Araujo Morales	 
Aprobado:	Gerente de Administración y Desarrollo: Ana Guadalupe Mejía	
Fecha de aprobación:	28/02/2022	





FICHA DE PROCEDIMIENTO

VERSION

1

VIGENCIA

02/03/2022

Macropceso	MP-08 Talento Humano
Proceso Nivel 2	8.4 Gestión del Talento y Cultura Organizacional
Subproceso Nivel 3	8.4.3 Gestión del desempeño del personal
Subproceso Nivel 4	8.4.3.1 Administración y Mejora del Desempeño de Personal

3.3.2.3 Los evaluadores deberán colocar el estado "Retroalimentación" en el SARH a cada evaluación de los evaluados a su cargo en los primeros 2 días hábiles del mes de agosto.

3.3.3 Fase III "Entrevista de Evaluación"

3.3.3.1 Durante el mes de enero, los jefes deberán programar y realizar reuniones en privado con cada uno de los colaboradores, para realizar la "Entrevista de evaluación" y dar a conocer el resultado de la calificación del período evaluado.

3.3.3.2 Cuando el período de vacaciones, licencias con o sin goce de sueldo de un evaluado coincida con la entrevista del desempeño, ésta deberá realizarse antes del inicio de dichas vacaciones o licencia. De igual manera, si un evaluador tomara vacaciones o gozara de licencia con o sin goce de sueldo en este período, deberá efectuar las entrevistas, previo al inicio de sus vacaciones y enviar los formularios firmados al DDH antes de la fecha límite que establezca para dicha fase.

3.3.3.3 Cuando un evaluador sea trasladado, ascendido o se retire del BCR, antes de dejar el puesto debe evaluar el desempeño de sus colaboradores, colocar en el SARH el estado "Evaluado" al registro de evaluación y remitir el formulario de evaluación al DDH, con una antelación de al menos un día hábil a la fecha de entrada en vigencia del movimiento de personal.

3.3.3.4 En el caso de retiros de evaluadores, la recepción de los formularios de evaluación completados y firmados, además del registro en el SARH en estado "Evaluado" será requisito para que el DDH efectúe la liquidación correspondiente.

3.3.3.5 Si un empleado evaluado fuera trasladado o ascendido antes de dejar el puesto, el jefe evaluador deberá evaluarle el desempeño del período transcurrido si es igual o mayor de tres meses además de colocar al registro de evaluación en el SARH el estado "Evaluado" y remitir el respectivo formulario de evaluación al DDH en máximo 5 días hábiles posteriores a la vigencia del movimiento de personal.

3.3.3.6 Cuando un evaluador se ausente por causas imprevistas y no pueda evaluar a sus colaboradores en el período establecido, le corresponderá esta actividad al Gerente de Área o al funcionario a quien delegue. En el caso de Gerentes y Jefes que dependen de la Presidencia, le corresponderá al Presidente del Banco la delegación de esta actividad.

3.3.3.7 Cuando un empleado haya sido evaluado más de una vez durante el período de evaluación, el DDH establecerá la calificación final en forma proporcional al tiempo laborado en cada unidad o puesto de trabajo.

3.3.3.8 Los evaluadores deberán enviar al DDH en la fecha estipulada, los formularios de evaluación y la hoja con las firmas que evidencia la realización de dicha fase, para efectos de registro de dichos resultados.

3.3.3.9 En los primeros 3 días hábiles del mes de febrero, posteriores a la fase de entrevista de Evaluación del desempeño, los evaluadores deberán colocar el estado de "Evaluado" a los registros en el SARH.

3.3.4 Fase IV "Acciones de Mejora"

3.3.4.1 El evaluador deberá establecer acciones de mejora para sus colaboradores evaluados en los siguientes casos:

3.3.4.1.1 Cuando la calificación de alguna de sus competencias sea de 1.

3.3.4.1.2 Para empleados con calificación de 2 en alguna de sus competencias, siempre que tal condición haya implicado un bajo rendimiento en sus objetivos.

3.3.4.1.3 Para empleados con las menores calificaciones dentro de la unidad a la que pertenece, siempre que los resultados de su desempeño hayan afectado el cumplimiento de objetivos de la unidad.

3.3.4.1.4 Para establecer las acciones de mejora el evaluador deberá completar el formulario de Acciones de Mejora del Proceso de Evaluación de Desempeño (Anexo N°3) y remitirlo al DDH en máximo 10 días hábiles posteriores a la finalización del plazo establecido en el numeral 3.3.3.9

3.3.5 Atención a inconformidades de empleados por resultados de evaluaciones

3.3.5.1 Si un empleado evaluado no estuviera de acuerdo con la calificación asignada, podrá comunicar dicha inconformidad al Gerente de área, quien analizará los argumentos del evaluador y del evaluado y mediará entre ambos a fin de llegar a un acuerdo satisfactorio. Si hubiere modificaciones en el resultado de la evaluación, el evaluador deberá hacer las correcciones en el respectivo formulario. En el caso de empleados de unidades que dependan de la Presidencia, deberá hacerlo el vicepresidente.

3.3.5.2 De persistir la inconformidad por parte del empleado evaluado, podrá solicitar revisión a la Comisión de Apelaciones por intermedio del DDH durante los 5 días hábiles posteriores a la reunión sostenida con el Gerente de área o Vicepresidente.

3.3.6 La Comisión de apelaciones estará conformada por los siguientes miembros:

3.3.6.1 Propietarios: Gerente de Administración y Desarrollo, quien fungirá como presidente de la Comisión; Jefe de Departamento de Riesgos y Gestión Estratégica, quien tendrá el rol de secretario; y un Facilitador de Clima Organizacional.

Revisado: Jefe Departamento de Desarrollo Humano: Hazel Aída Araujo Morales

Aprobado: Gerente de Administración y Desarrollo: Ana Guadalupe Mejía

Fecha de aprobación: 28/02/2022



	FICHA DE PROCEDIMIENTO	VERSION	1
		VIGENCIA	02/03/2022
Macropceso	MP-08 Talento Humano		
Proceso Nivel 2	8.4 Gestión del Talento y Cultura Organizacional		
Subproceso Nivel 3	8.4.3 Gestión del desempeño del personal		
Subproceso Nivel 4	8.4.3.1 Administración y Mejora del Desempeño de Personal		

3.3.6.2 Suplentes: Jefe de DDH, Jefe de Sección de Desarrollo de Recursos Humanos y un facilitador de Clima Organizacional.

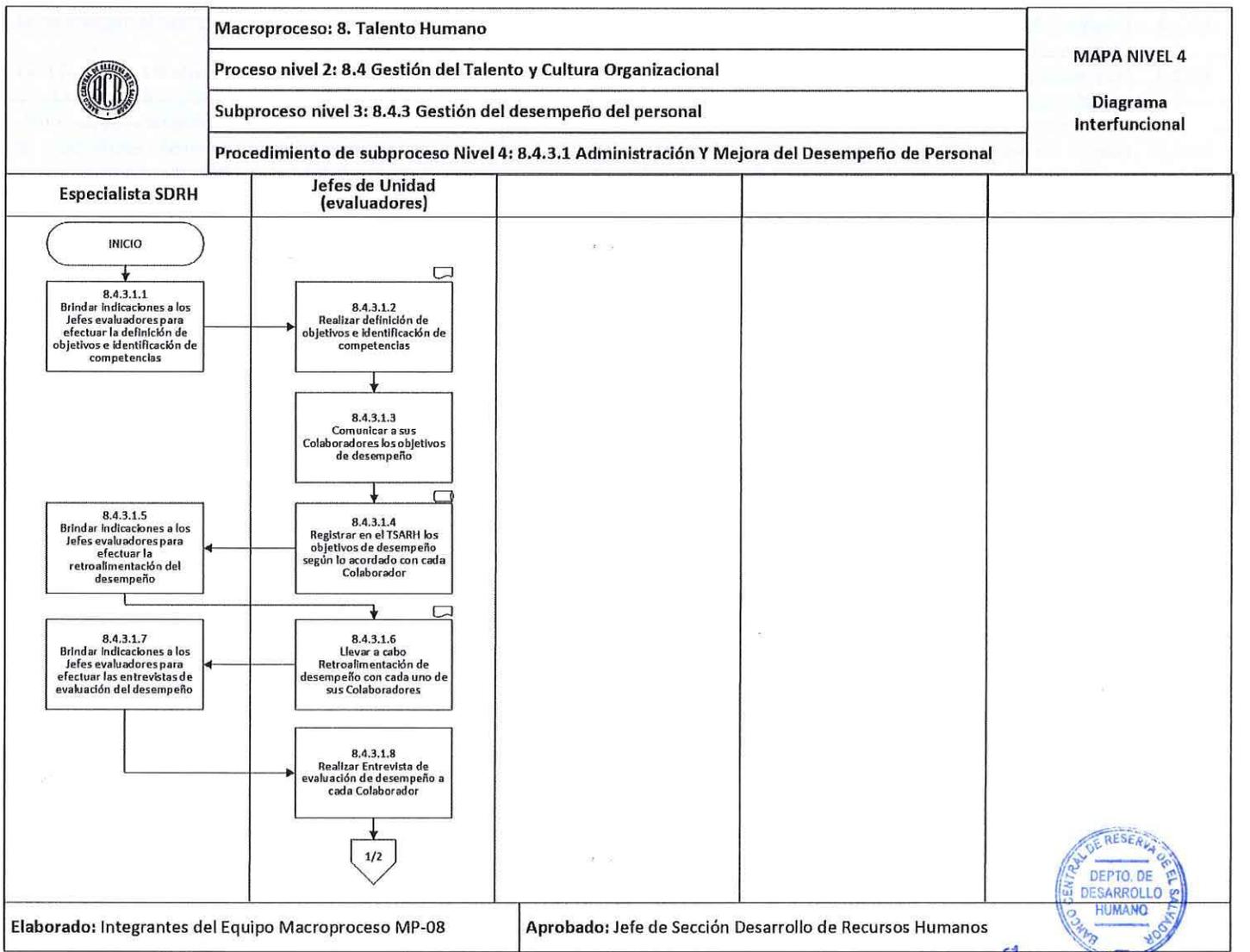
3.3.7 Cuando las apelaciones provengan de evaluados de las unidades cuyos jefes sean miembros propietarios, estos serán sustituidos por los suplentes correspondientes.

3.3.8 La Comisión de apelaciones deberá resolver las solicitudes de apelación dentro de los 5 días hábiles siguientes de haberse recibido.

3.3.9 Las resoluciones emitidas por la Comisión de Apelaciones serán inapelables.

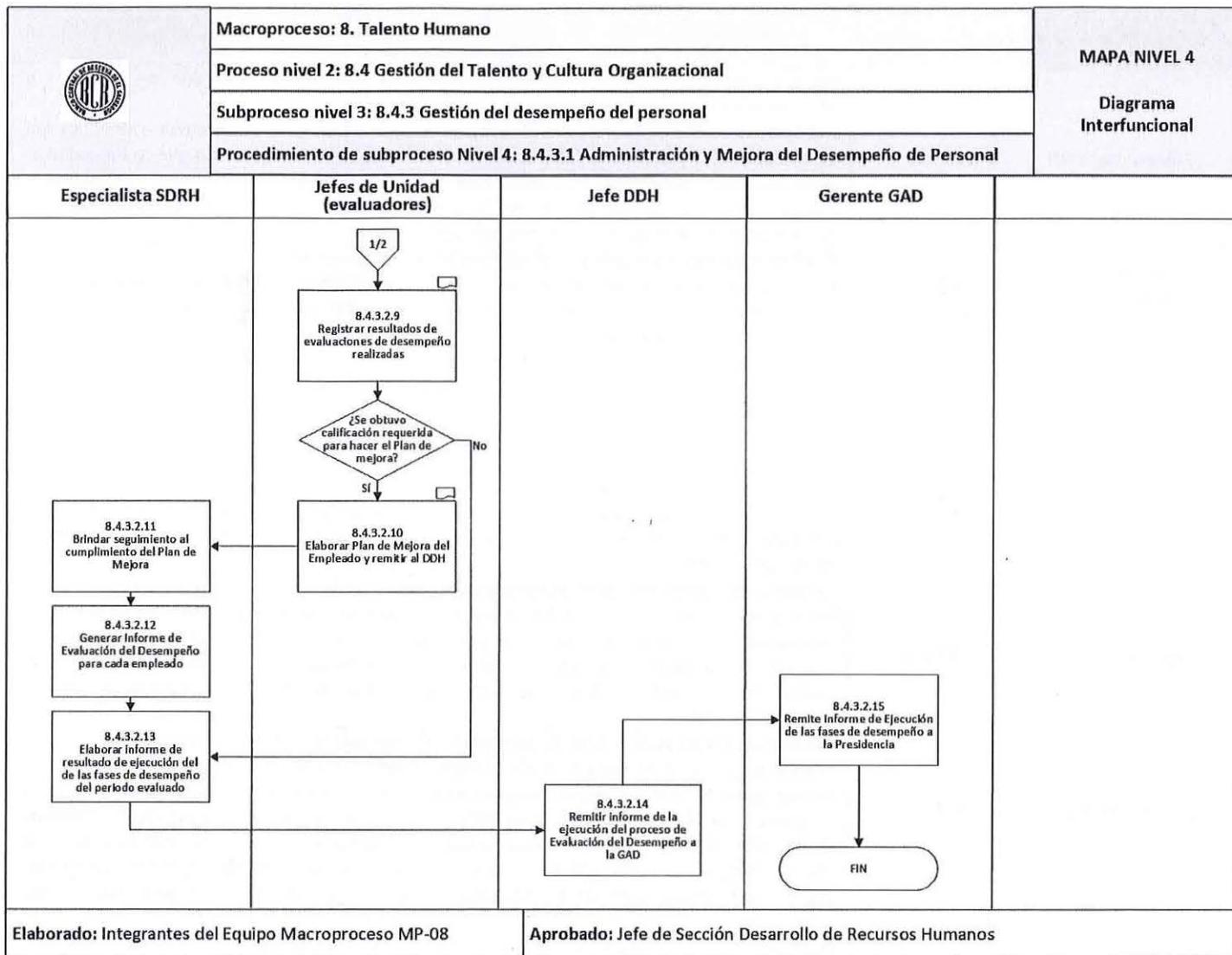
3.3.10 La Comisión de Apelaciones y el Presidente de la misma tendrá las funciones y responsabilidades respectivamente, definidas en el Anexo N°2

4. DIAGRAMA DE FLUJO



Revisado:	Jefe Departamento de Desarrollo Humano: Hazel Aída Araujo Morales	Página 4 de 25
Aprobado:	Gerente de Administración y Desarrollo: Ana Guadalupe Mejía	
Fecha de aprobación: 28/02/2022		

	FICHA DE PROCEDIMIENTO	VERSION	1
		VIGENCIA	02/03/2022
Macropoceso	MP-08 Talento Humano		
Proceso Nivel 2	8.4 Gestión del Talento y Cultura Organizacional		
Subproceso Nivel 3	8.4.3 Gestión del desempeño del personal		
Subproceso Nivel 4	8.4.3.1 Administración y Mejora del Desempeño de Personal		



Revisado:	Jefe Departamento de Desarrollo Humano: Hazel Aída Araujo Morales	 
Aprobado:	Gerente de Administración y Desarrollo: Ana Guadalupe Mejía	
Fecha de aprobación:	28/02/2022	
		Página 5 de 25



FICHA DE PROCEDIMIENTO

VERSION

1

VIGENCIA

02/03/2022

Macropoceso	MP-08 Talento Humano
Proceso Nivel 2	8.4 Gestión del Talento y Cultura Organizacional
Subproceso Nivel 3	8.4.3 Gestión del desempeño del personal
Subproceso Nivel 4	8.4.3.1 Administración y Mejora del Desempeño de Personal

5. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

RESPONSABLE	N°	ACTIVIDAD
Especialista SDRH	8.4.3.1.1	Brindar indicaciones a los Jefes evaluadores para efectuar la definición de objetivos e identificación de competencias Notificar a los Jefes evaluadores las fechas para realizar la definición de objetivos e identificación de competencias y las fechas límite para remitir los listados que evidencien que se ha realizado dicha actividad. Proporcionar a las jefaturas y evaluadores designados la documentación necesaria (Instrucciones, Presentación de la Fase I, Guía del Sistema y en caso de contingencia formularios en Excel) para desarrollar la fase de definición de objetivos.
Jefes de Unidad (evaluadores)	8.4.3.1.2	Realizar definición de objetivos e identificación de competencias Las competencias a evaluar serán las definidas en el respectivo perfil del puesto, a excepción de las Institucionales, utilizando para tal efecto el respectivo formulario de evaluación.
Jefes de Unidad (evaluadores)	8.4.3.1.3	Comunicar a sus Colaboradores los objetivos de desempeño Realizar reunión con cada uno de sus Colaboradores para comunicarle sus objetivos de desempeño para el período de evaluación. En este proceso podrán calibrarse los objetivos en acuerdo con el Colaborador.
Jefes de Unidad (evaluadores)	8.4.3.1.4	Registrar en el TSARH los objetivos de desempeño según lo acordado con cada Colaborador Registrar en el TSARH los objetivos de desempeño según lo acordado con cada Colaborador, incluyendo los ajustes en caso que los hubiere. Al finalizar el registro de objetivos en el TSARH, el Jefe entrega a cada Colaborador una copia del formulario de definición de objetivos y cada colaborador firma listado que evidencia la comunicación de la fijación de objetivos y este último se remite en físico al DDH.
Especialista SDRH	8.4.3.1.5	Brindar indicaciones a los Jefes evaluadores para efectuar la retroalimentación del desempeño Notificar a los Jefes evaluadores las fechas para realizar la retroalimentación y las fechas límite para remitir los listados que evidencien que se ha realizado dicha actividad. Proporcionar a las jefaturas y evaluadores designados la documentación necesaria (Instrucciones, Presentación de la Fase II, Guía del Sistema y en caso de contingencia formularios en Excel) para desarrollar la Fase de retroalimentación.
Jefes y empleados	8.4.3.1.6	Llevar a cabo la Retroalimentación de desempeño con cada uno de sus colaboradores Realizar la sesión de retroalimentación de manera individual con cada uno de sus colaboradores. No obstante, lo anterior, podrán realizar otras sesiones durante el periodo si lo consideran necesario. Al finalizar la actividad, firmar lista de retroalimentación, registrar la Fase en el Sistema de RH y en caso de haber ajustes a los objetivos, efectuar su registro en dicho sistema y remitir al DDH el listado de retroalimentación firmado por cada Colaborador y el Jefe o evaluador designado.
Especialista SDRH	8.4.3.1.7	Brindar indicaciones a los Jefes evaluadores para efectuar las entrevistas de evaluación del desempeño Notificar a los Jefes evaluadores las fechas para realizar las entrevistas y las fechas límite para remitir los listados que evidencien que se ha realizado dicha actividad. Proporcionar a las jefaturas y evaluadores designados la documentación necesaria (Instrucciones, Presentación de la Fase III, Guía del Sistema y en caso de contingencia formularios en Excel) para desarrollar la fase de entrevistas de evaluación.
Jefes de Unidad (evaluadores)	8.4.3.1.8	Realizar Entrevista de evaluación de desempeño a cada Colaborador Programar y realizar reuniones con cada uno de sus colaboradores, para realizar la "Entrevista de evaluación" y dar a conocer el resultado de la calificación del período evaluado.
Jefes de Unidad (evaluadores)	8.4.3.1.9	Registrar resultados de evaluaciones realizadas Registrar en el sistema los resultados de evaluaciones realizadas.



Revisado: Jefe Departamento de Desarrollo Humano: Hazel Aída Araujo Morales

Aprobado: Gerente de Administración y Desarrollo: Ana Guadalupe Mejía

Fecha de aprobación: 28/02/2022

Página
6 de 25

**FICHA DE PROCEDIMIENTO**

VERSION

1

VIGENCIA

02/03/2022

Macropoceso	MP-08 Talento Humano
Proceso Nivel 2	8.4 Gestión del Talento y Cultura Organizacional
Subproceso Nivel 3	8.4.3 Gestión del desempeño del personal
Subproceso Nivel 4	8.4.3.1 Administración y Mejora del Desempeño de Personal

		<table border="1"> <tr> <td colspan="2">¿Se obtuvo la calificación requerida para hacer el plan de mejora?</td> </tr> <tr> <td>SI</td> <td>Continuar con actividad N° 8.4.3.1.10</td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td>Continuar con actividad N° 8.4.3.1.13</td> </tr> </table>	¿Se obtuvo la calificación requerida para hacer el plan de mejora?		SI	Continuar con actividad N° 8.4.3.1.10	NO	Continuar con actividad N° 8.4.3.1.13
¿Se obtuvo la calificación requerida para hacer el plan de mejora?								
SI	Continuar con actividad N° 8.4.3.1.10							
NO	Continuar con actividad N° 8.4.3.1.13							
Jefes de Unidad (evaluadores)	8.4.3.1.10	Elaborar Plan de Mejora del Empleado y remitir al DDH Elaborar Plan de Mejora del Empleado y remitir en físico firmado al DDH y en digital, vía correo electrónico.						
Jefes de Unidad (evaluadores)	8.4.3.1.11	Brindar seguimiento al cumplimiento del Plan de Mejora Brindar el seguimiento al Plan de Mejora, teniendo en cuenta las actividades y fechas programadas en dicho Plan.						
Especialista SDRH	8.4.3.1.12	Generar Informe de Evaluación del Desempeño para cada empleado Generar informe de Evaluación del Desempeño del periodo correspondiente para cada empleado a efecto de que sea archivado por la secretaria de DDH en el expediente laboral						
Especialista SDRH	8.4.3.1.13	Elaborar informe de resultado de ejecución del de las fases de desempeño del periodo evaluado Elaborar informe del resultado de la ejecución de las fases del desempeño, para que sea enviado a la GAD						
Jefe DDH	8.4.3.1.14	Remitir informe de la ejecución del proceso de Evaluación del Desempeño a la GAD Remitir informe de la ejecución del proceso de Evaluación del Desempeño a la GAD						
Gerente Administración y Desarrollo	8.4.3.1.15	Remite informe de Ejecución de las fases de desempeño a la Presidencia Remite informe de Ejecución de las fases de desempeño a la Presidencia						

6. PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	CLIENTE	REQUISITOS DEL CLIENTE/ CRITERIOS DE ACEPTACION
<ul style="list-style-type: none"> Evaluación del desempeño firmada por el evaluador y evaluado. Planes de Mejora de Empleados. Informe de resultados del ciclo completo de evaluación de desempeño 	Empleados y Funcionarios BCR (que a la fecha de evaluación tengan tres meses o más de desempeñar un mismo puesto dentro de la organización.)	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de las fechas estipuladas en cada fase para ejecutar el proceso de evaluación del desempeño. Plan de Mejora de Empleado elaborado conforme a la brecha de competencias identificada. Informes de cumplimiento de fases, remitidos a la Presidencia posterior a la conclusión de la fecha límite de cada fase.

7. FORMATOS
7.1 Formulario de Evaluación del Desempeño (Anexo No. 1)
7.2 Atribuciones de la Comisión de Apelaciones y Presidente (Anexo No. 2)
7.3 Acciones de Mejora del Proceso de Evaluación de Desempeño (Anexo No. 3)

8. DOCUMENTOS DE APOYO
N/A

Revisado:	Jefe Departamento de Desarrollo Humano: Hazel Aída Araujo Morales	  	Página 7 de 25
Aprobado:	Gerente de Administración y Desarrollo: Ana Guadalupe Mejía		
Fecha de aprobación:	28/02/2022		

	FICHA DE PROCEDIMIENTO	VERSION	1
		VIGENCIA	02/03/2022
Macropoceso	MP-08 Talento Humano		
Proceso Nivel 2	8.4 Gestión del Talento y Cultura Organizacional		
Subproceso Nivel 3	8.4.3 Gestión del desempeño del personal		
Subproceso Nivel 4	8.4.3.1 Administración y Mejora del Desempeño de Personal		

9. VIGENCIA, DISTRIBUCION Y DIVULGACION

- 9.1 Este procedimiento entrará en vigencia a partir del 2 de marzo de 2022 y deroga el aprobado el 25 de enero de 2019.
- 9.2 La Gerencia de Administración y Desarrollo conservará una copia de este procedimiento como respaldo, enviará original al Departamento de Riesgos y Gestión Estratégica, para su custodia; y entregará copias electrónicas a las siguientes unidades:
- 9.2.1. Departamento de Desarrollo Humano
- 9.3 Este procedimiento será publicado en el Sistema de Instrumentos Administrativos para consulta general y será divulgado por el Departamento de Desarrollo Humano a todo el Personal del Banco.

Revisado:	Jefe Departamento de Desarrollo Humano: Hazel Aída Araujo Morales		
Aprobado:	Gerente de Administración y Desarrollo: Ana Guadalupe Mejía		
Fecha de aprobación: 28/02/2022			
			Página 8 de 25





FICHA DE PROCEDIMIENTO

VERSION

1

VIGENCIA

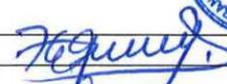
02/03/2022

Macropceso	MP-08 Talento Humano
Proceso Nivel 2	8.4 Gestión del Talento y Cultura Organizacional
Subproceso Nivel 3	8.4.3 Gestión del desempeño del personal
Subproceso Nivel 4	8.4.3.1 Administración y Mejora del Desempeño de Personal

HOJA DE CONTROL DE CAMBIOS

N° de Revisión	Fecha de Revisión	Texto Actual	Texto Modificado	Elaborado por	Aprobado por



Revisado:	Jefe Departamento de Desarrollo Humano: Hazel Aída Araujo Morales	 	Página 9 de 25
Aprobado:	Gerente de Administración y Desarrollo: Ana Guadalupe Mejía		
Fecha de aprobación:	28/02/2022		



	FICHA DE PROCEDIMIENTO	VERSION	1
		VIGENCIA	02/03/2022
Macropceso	MP-08 Talento Humano		
Proceso Nivel 2	8.4 Gestión del Talento y Cultura Organizacional		
Subproceso Nivel 3	8.4.3 Gestión del desempeño del personal		
Subproceso Nivel 4	8.4.3.1 Administración y Mejora del Desempeño de Personal		

ANEXOS

Anexo No. 1: Formulario de Evaluación del Desempeño.



INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DEL FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

A) GENERALIDADES

La evaluación de desempeño deberá ser llenada por el jefe inmediato del evaluado. La calificación de la misma deberá ser asumida por el evaluador, con responsabilidad y objetividad recordando que los resultados obtenidos deben servir para brindar una retroalimentación al evaluado que permita su desarrollo.

B) DE LA CALIFICACIÓN

I. OBJETIVOS (70%)

Se establecen al inicio del período de evaluación, con el propósito de contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Institución, se debe indicar la fecha inicial y final de ejecución de cada objetivo, el producto o servicio esperado, así como el peso relativo. Al final del período, se calificará cada objetivo con una puntuación de 1 a 100 puntos conforme al grado de cumplimiento de los mismos.

II. COMPETENCIAS (30%)

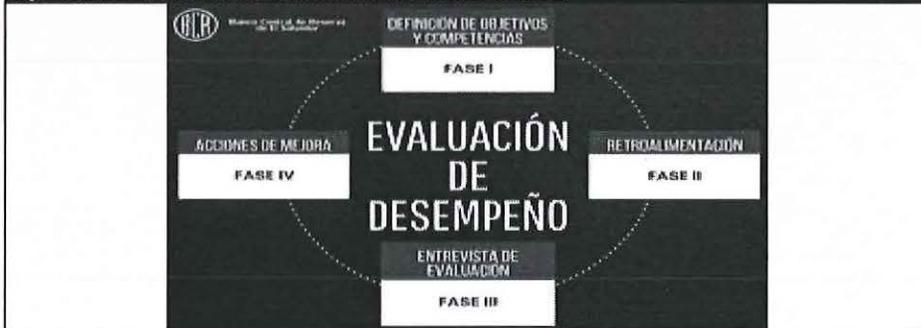
Se componen de las Competencias del Sector (15%) y Competencias del Puesto (15%). Cada competencia describe los comportamientos requeridos relacionados con las funciones del puesto evaluado, los cuales se traducen en resultados del área de trabajo. Al final del período de evaluación y de acuerdo a la recopilación de evidencias y a la observación de comportamientos, se evalúa cada competencia relacionándolas con los objetivos establecidos. Califique cada competencia en un valor de 1 a 4 de acuerdo a los niveles siguientes:

- 1= Sólo en algunas ocasiones se puede observar los comportamientos requeridos.
- 2= Generalmente cumple con las expectativas de la competencia evaluada.
- 3= Cumple totalmente con las expectativas de la competencia evaluada.

C) DE LAS ACCIONES DE MEJORA

El evaluador deberá establecer Acciones de Mejora para aquellos empleados cuyas competencias hayan sido calificadas en nivel 1. Podrá considerar Acciones de Mejora para aquellas competencias con calificaciones de 2 por no satisfacer todas las expectativas o comportamientos requeridos y cuyos resultados hayan tenido incidencia en un bajo rendimiento de sus objetivos.

D) PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



Revisado:	Jefe Departamento de Desarrollo Humano: Hazel Aída Araujo Morales		Página 10 de 25
Aprobado:	Gerente de Administración y Desarrollo: Ana Guadalupe Mejía		
Fecha de aprobación:	28/02/2022		





FICHA DE PROCEDIMIENTO

VERSION

1

VIGENCIA

02/03/2022

Macropoceso	MP-08 Talento Humano
Proceso Nivel 2	8.4 Gestión del Talento y Cultura Organizacional
Subproceso Nivel 3	8.4.3 Gestión del desempeño del personal
Subproceso Nivel 4	8.4.3.1 Administración y Mejora del Desempeño de Personal

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



DATOS GENERALES	
N° DE EMPLEADO DEL EVALUADO:	EVALUADO:
CARGO DESEMPEÑADO:	
UNIDAD:	
N° DE EMPLEADO DEL EVALUADOR:	EVALUADOR:
CARGO DESEMPEÑADO:	
UNIDAD:	
PERÍODO DE EVALUACIÓN:	A

I. OBJETIVOS

En forma breve detalle los objetivos definidos para el año y los productos o servicios esperados y el peso asignado a cada uno de ellos según su importancia con relación a los demás.

N°	Objetivo	Producto o Servicio	Peso	Simple	Ponderado	Comentarios
1					0.00	
	Período:					
2					0.00	
	Período:					
3					0.00	
	Período:					
4					0.00	
	Período:					
5					0.00	
	Período:					
6					0.00	
	Período:					
10					0.00	
	Período:					
11					0.00	
	Período:					
TOTAL PESO ASIGNADO			0%			



Revisado:	Jefe Departamento de Desarrollo Humano: Hazel Aída Araujo Morales		Página 11 de 25
Aprobado:	Gerente de Administración y Desarrollo: Ana Guadalupe Mejía		
Fecha de aprobación:	28/02/2022		





FICHA DE PROCEDIMIENTO

VERSION 1

VIGENCIA 02/03/2022

Macropoceso	MP-08 Talento Humano
Proceso Nivel 2	8.4 Gestión del Talento y Cultura Organizacional
Subproceso Nivel 3	8.4.3 Gestión del desempeño del personal
Subproceso Nivel 4	8.4.3.1 Administración y Mejora del Desempeño de Personal

II. COMPETENCIAS DEL SECTOR

Indique la calificación del evaluado para cada una de las conductas presentadas, considerando las siguientes alternativas:

- 1 = Sólo en algunas ocasiones se puede observar los comportamientos requeridos.
- 2 = Generalmente cumple con las expectativas de la competencia evaluada.
- 3 = Cumple totalmente con las expectativas de la competencia evaluada.
- 4 = Consistentemente excede las expectativas de la competencia y produce resultados más allá de lo esperado.

N°	Competencias	Grado	Descripción	Nivel

III. COMPETENCIAS DEL PUESTO

Indique la calificación del evaluado para cada una de las conductas presentadas, considerando las siguientes alternativas:

- 1 = Sólo en algunas ocasiones se puede observar los comportamientos requeridos.
- 2 = Generalmente cumple con las expectativas de la competencia evaluada.
- 3 = Cumple totalmente con las expectativas de la competencia evaluada.
- 4 = Consistentemente excede las expectativas de la competencia y produce resultados más allá de lo esperado.

N°	Competencia	Grado	Descripción	Nivel



Revisado:	Jefe Departamento de Desarrollo Humano: Hazel Aída Araujo Morales	
Aprobado:	Gerente de Administración y Desarrollo: Ana Guadalupe Mejía	
Fecha de aprobación:	28/02/2022	



FICHA DE PROCEDIMIENTO

VERSION	1
VIGENCIA	02/03/2022

Macropceso	MP-08 Talento Humano
Proceso Nivel 2	8.4 Gestión del Talento y Cultura Organizacional
Subproceso Nivel 3	8.4.3 Gestión del desempeño del personal
Subproceso Nivel 4	8.4.3.1 Administración y Mejora del Desempeño de Personal



II. COMPETENCIAS DEL SECTOR

Indique la calificación del evaluado para cada una de las conductas presentadas, considerando las siguientes alternativas:
 1= Sólo en algunas ocasiones se puede observar los comportamientos requeridos.
 2= Generalmente cumple con las expectativas de la competencia evaluada.
 3= Cumple totalmente con las expectativas de la competencia evaluada.
 4= Consistentemente excede las expectativas de la competencia y produce resultados más allá de lo esperado.

N°	Competencias	Grado	Descripción	Nivel

III. COMPETENCIAS DEL PUESTO

Indique la calificación del evaluado para cada una de las conductas presentadas, considerando las siguientes alternativas:
 1= Sólo en algunas ocasiones se puede observar los comportamientos requeridos.
 2= Generalmente cumple con las expectativas de la competencia evaluada.
 3= Cumple totalmente con las expectativas de la competencia evaluada.
 4= Consistentemente excede las expectativas de la competencia y produce resultados más allá de lo esperado.

N°	Competencia	Grado	Descripción	Nivel



Revisado:	Jefe Departamento de Desarrollo Humano: Hazel Aída Araujo Morales	
Aprobado:	Gerente de Administración y Desarrollo: Ana Guadalupe Mejía	
Fecha de aprobación:	28/02/2022	



FICHA DE PROCEDIMIENTO

VERSION 1

VIGENCIA 02/03/2022

Macropoceso	MP-08 Talento Humano
Proceso Nivel 2	8.4 Gestión del Talento y Cultura Organizacional
Subproceso Nivel 3	8.4.3 Gestión del desempeño del personal
Subproceso Nivel 4	8.4.3.1 Administración y Mejora del Desempeño de Personal



IV. RESULTADOS			
ASPECTOS EVALUADOS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
I. OBJETIVOS	70%	0.00	0.00
II. COMPETENCIAS DEL SECTOR	15%	0.00	0.00
III. COMPETENCIAS DEL PUESTO	15%	0.00	0.00
RESULTADO OBTENIDO			0.00

V. COMENTARIOS

VI. ACCIONES DE MEJORA		
N°	OPORTUNIDADES DE MEJORA	ACCIONES A REALIZAR

VII. DECLARACIÓN DEL EVALUADO	
¿Estoy de acuerdo con el resultado obtenido?	SI ____ NO ____ Solicito revisión ____
Firma del evaluado NOMBRE: CARGO: UNIDAD:	Firma del evaluador NOMBRE: CARGO: UNIDAD:

VIII. NOTA DE CONFIDENCIALIDAD
La información consignada en este documento es **CONFIDENCIAL**. Constituye material privado entre el evaluado, evaluador y el Departamento de Desarrollo Humano.



Revisado:	Jefe Departamento de Desarrollo Humano: Hazel Aída Araujo Morales	
Aprobado:	Gerente de Administración y Desarrollo: Ana Guadalupe Mejía	
Fecha de aprobación:	28/02/2022	



	FICHA DE PROCEDIMIENTO	VERSION	1
		VIGENCIA	02/03/2022
Macropceso	MP-08 Talento Humano		
Proceso Nivel 2	8.4 Gestión del Talento y Cultura Organizacional		
Subproceso Nivel 3	8.4.3 Gestión del desempeño del personal		
Subproceso Nivel 4	8.4.3.1 Administración y Mejora del Desempeño de Personal		

Anexo No. 2: Atribuciones de la Comisión de Apelaciones y Presidente.



<ul style="list-style-type: none"> a) Verificar que el proceso de Evaluación de Desempeño del solicitante se haya efectuado en apego a las normas y procedimientos establecidos. b) Solicitar al Departamento de Desarrollo Humano, información y documentos que consideren pertinentes para el análisis de cada solicitud. c) Convocar separadamente al evaluador y evaluado, a fin de escuchar sus argumentos y poder contar con elementos de juicio para sus resoluciones. d) En caso necesario, solicitar la comparecencia de empleados que puedan aportar información relacionada. e) Emitir sus resoluciones objetivamente con base a las evidencias obtenidas.
FUNCIONES DEL PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE APELACIONES
<ul style="list-style-type: none"> a) Seleccionar de una terna presentada por el Departamento de Desarrollo Humano, al Facilitador de Clima Organizacional para que forme parte de la Comisión. b) Convocar a los demás miembros de la Comisión para resolver las solicitudes presentadas. c) Recibir y tramitar las solicitudes de revisión presentadas por el personal e informar de los resultados al evaluador y evaluado por intermedio del Departamento de Desarrollo Humano. d) Requerir al Departamento de Desarrollo Humano los documentos o información relacionados con la evaluación de desempeño del solicitante.

Revisado:	Jefe Departamento de Desarrollo Humano: Hazel Aída Araujo Morales	  	Página 15 de 25
Aprobado:	Gerente de Administración y Desarrollo: Ana Guadalupe Mejía		
Fecha de aprobación:	28/02/2022		

	FICHA DE PROCEDIMIENTO	VERSION	1
		VIGENCIA	02/03/2022
Macropceso	MP-08 Talento Humano		
Proceso Nivel 2	8.4 Gestión del Talento y Cultura Organizacional		
Subproceso Nivel 3	8.4.3 Gestión del desempeño del personal		
Subproceso Nivel 4	8.4.3.1 Administración y Mejora del Desempeño de Personal		

Anexo N° 3: Acciones de Mejora del Proceso de Evaluación de Desempeño.

ACCIONES DE MEJORA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



A) OBJETIVO:				
Identificar todas aquellas áreas que originaron la evaluación del desempeño como oportunidad de mejora en el periodo de evaluación, con la finalidad de iniciar un proceso de mejora personal que le permita fortalecer sus competencias para alcanzar un rendimiento superior.				
B) INDICACIONES:				
Con base a los resultados del desempeño del periodo, anote en el siguiente cuadro aquellas competencias (conocimientos, habilidades y/o actitudes) que considere que el empleado necesita fortalecer para alcanzar un rendimiento superior en su puesto de trabajo. Conjuntamente con el calibrador establezca las acciones a realizar, plazo de ejecución y fecha para reportar los resultados.				
C) ACCIONES DE MEJORA:				
Datos del evaluado(a):				
Código de empleado(a)		Nombre de empleado(a)		
Carque:		Unidad:		
Datos del evaluador(a):				
Código de evaluador(a)		Nombre de evaluador(a)		
Carque:		Unidad:		
COMPETENCIAS	ACCIONES DE MEJORA	PLAZO DE EJECUCIÓN		FECHA DE SEGUIMIENTO
		CORTO	MEDIANO	LARGO
INDICADOR DEL CUMPLIMIENTO ALCANZADO	(Describir el nivel del cumplimiento alcanzado).			
D) OBSERVACIONES Y/O COMENTARIOS				
E) DECLARACIÓN DEL EVALUADO				
¿Estoy de acuerdo con las acciones planteadas? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Solicita revisión <input type="checkbox"/>				
Firma del evaluado		Firma del evaluador		
NOMBRE:		NOMBRE:		
CARGO:		CARGO:		
UNIDAD:		UNIDAD:		
F) NOTA DE CONFIDENCIALIDAD				
La información consignada en este documento es CONFIDENCIAL . Constituye material privado entre el evaluado, evaluador y el Departamento de Desarrollo Humano.				

Revisado:	Jefe Departamento de Desarrollo Humano: Hazel Aída Araujo Morales	 	Página 16 de 25
Aprobado:	Gerente de Administración y Desarrollo: Ana Guadalupe Mejía		
Fecha de aprobación:	28/02/2022		

	FICHA DE PROCEDIMIENTO	VERSION	1
		VIGENCIA	02/03/2022
Macropoceso	MP-08 Talento Humano		
Proceso Nivel 2	8.4 Gestión del Talento y Cultura Organizacional		
Subproceso Nivel 3	8.4.3 Gestión del desempeño del personal		
Subproceso Nivel 4	8.4.3.1 Administración y Mejora del Desempeño de Personal		

Anexo N° 4: Descripción de las fases del proceso de evaluación de desempeño.

*Departamento de Desarrollo Humano
Banco Central de Reserva de El Salvador*

DESCRIPCIÓN DE LAS FASES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

El ciclo de Evaluación de Desempeño está formado por cuatro fases, las cuales se desarrollan en transcurso del período de evaluación.



Ciclo de la Evaluación del Desempeño

El ciclo de Evaluación de Desempeño está formado por cuatro fases, las cuales se desarrollan en el transcurso del período de evaluación.

01 Definición de Objetivos y Competencias

02 Retroalimentación

03 Entrevista de Evaluación

04 Acciones de Mejora



Revisado:	Jefe Departamento de Desarrollo Humano: Hazel Aída Araujo Morales	 
Aprobado:	Gerente de Administración y Desarrollo: Ana Guadalupe Mejía	
Fecha de aprobación:	28/02/2022	

	FICHA DE PROCEDIMIENTO	VERSION	1
		VIGENCIA	02/03/2022
Macropceso	MP-08 Talento Humano		
Proceso Nivel 2	8.4 Gestión del Talento y Cultura Organizacional		
Subproceso Nivel 3	8.4.3 Gestión del desempeño del personal		
Subproceso Nivel 4	8.4.3.1 Administración y Mejora del Desempeño de Personal		

Departamento de Desarrollo Humano
Banco Central de Reserva de El Salvador

I. DEFINICION DE OBJETIVOS Y COMPETENCIAS

1. Definición de Objetivos:

1.1 Concepto de Objetivos: Los objetivos son el enunciado de **resultados específicos y verificables** que deben obtenerse, dentro de limitaciones específicas de recursos.

1.2 Criterios para establecer objetivos: Los objetivos a cumplir por el empleado, nacen de las funciones del puesto que desempeña y de los objetivos de la unidad, los cuales deben ser congruentes con los objetivos institucionales.

2. Características de los objetivos: Los objetivos deben enunciarse en forma específica, de tal manera que permitan al jefe/evaluador y al empleado/evaluado verificar con facilidad su logro; es decir, deben ser medibles.

2.1 Los objetivos claramente definidos, son aquellos que detallan **Qué** se espera lograr, **Cuándo** y **Cómo** se logrará.

2.2 Los objetivos de largo plazo deben concentrarse en el logro de la parte específica que corresponde al período de evaluación, aunque el resultado final se obtenga en un período futuro.

2.3 Los objetivos también pueden originarse por proyectos de mejora, por ideas de cambio o desarrollo identificadas por el jefe/evaluador o empleado/evaluado, por la participación del empleado en programas de desarrollo institucional o por realización de actividades no programadas.

3. Elementos de apoyo para establecer Objetivos:

- Misión y Visión Institucional
- Misión y Visión de la Gerencia
- Misión y Visión de la Unidad
- Descripción de Puestos
- Plan de Acción



Revisado:	Jefe Departamento de Desarrollo Humano: Hazel Aída Araujo Morales	
Aprobado:	Gerente de Administración y Desarrollo: Ana Guadalupe Mejía	
Fecha de aprobación:	28/02/2022	





FICHA DE PROCEDIMIENTO

VERSION	1
VIGENCIA	02/03/2022

Macropoceso	MP-08 Talento Humano
Proceso Nivel 2	8.4 Gestión del Talento y Cultura Organizacional
Subproceso Nivel 3	8.4.3 Gestión del desempeño del personal
Subproceso Nivel 4	8.4.3.1 Administración y Mejora del Desempeño de Personal

4. **Peso:** Establecidos los objetivos a cumplir por el empleado/evaluado, se determinará su importancia y prioridad asignándoles el peso relativo en la escala de 0 a 100, de conformidad al impacto que tendrán en los logros de la unidad. La suma de los pesos debe ser igual a 100.

La asignación de pesos, permite centrar la atención y la insistencia en lo más importante; a la vez, orienta al empleado/evaluado en la planeación de sus actividades y en la inversión de tiempo y recursos.

5. **Producto o servicio:** Después de establecidos los Objetivos y el peso a cada uno, se definirán el producto o servicio a obtener en cada objetivo, de tal manera que al final de período se puedan apreciar los logros obtenidos y el nivel de calidad y oportunidad con que fueron presentados.

Resumen de acciones para la definición de Objetivos:

Jefe	Empleado	Jefe y Empleado
<ul style="list-style-type: none"> Presenta la propuesta de los objetivos a cada empleado con base a los elementos de apoyo. 	<ul style="list-style-type: none"> Valida los objetivos asignados, o; Sugiere cambios a los objetivos asignados. 	<ul style="list-style-type: none"> Acuerdan objetivos. Discuten expectativas de los clientes. Acuerdan el apoyo requerido. Empleado firma formulario en señal de aceptación.



Revisado:	Jefe Departamento de Desarrollo Humano: Hazel Aída Araujo Morales		Página 19 de 25
Aprobado:	Gerente de Administración y Desarrollo: Ana Guadalupe Mejía		
Fecha de aprobación:	28/02/2022		



	FICHA DE PROCEDIMIENTO	VERSION	1
		VIGENCIA	02/03/2022
Macropceso	MP-08 Talento Humano		
Proceso Nivel 2	8.4 Gestión del Talento y Cultura Organizacional		
Subproceso Nivel 3	8.4.3 Gestión del desempeño del personal		
Subproceso Nivel 4	8.4.3.1 Administración y Mejora del Desempeño de Personal		

6. Actualización de Objetivos:

- 6.1** Durante el período de evaluación del desempeño pueden suscitarse cambios en los objetivos por reestructuración organizativa, nuevas necesidades, cambio de fechas de ejecución, suspensión de proyectos u otros factores que impiden su logro de acuerdo con lo establecido inicialmente, razón por la cual será necesario adecuarse a los cambios y ajustar los objetivos acordados y/o competencias, así como el peso asignado a los mismos.
- 6.2** Si fuere necesario, tanto el jefe/evaluador como el empleado/evaluado podrán tomar la iniciativa para actualizar los objetivos y/o competencias; en todo caso, ambos deberán acordar los cambios y actualizar las ponderaciones correspondientes.
- 6.3** Si un objetivo se suspende antes de su finalización dentro del período de evaluación, deberá evaluarse parcialmente de la siguiente manera:
- 6.4** El objetivo debe haberse desarrollado por lo menos en un 10% de su cumplimiento.
- 6.5** Establezca el porcentaje de ejecución del objetivo a evaluar, en consideración a lo cumplido o desarrollado por el empleado al momento de la evaluación.
- 6.6** Establezca la calificación ponderada del objetivo, multiplicando el peso asignado inicialmente, por el porcentaje de ejecución a la fecha.
- 6.7** La evaluación resultante del objetivo evaluado, se considerará como parte de la evaluación final.
- 6.8** Si fuera necesario, reasigne nuevamente los pesos de los objetivos, de tal manera que la sumatoria de los pesos, incluyendo el objetivo parcialmente evaluado siempre sea 100.
- 6.9** La evaluación parcial del objetivo deberá realizarse oportunamente y notificarle el resultado al empleado.

Revisado:	Jefe Departamento de Desarrollo Humano: Hazel Aída Araujo Morales
Aprobado:	Gerente de Administración y Desarrollo: Ana Guadalupe Mejía
Fecha de aprobación:	28/02/2022





FICHA DE PROCEDIMIENTO

VERSION	1
VIGENCIA	02/03/2022

Macropoceso	MP-08 Talento Humano
Proceso Nivel 2	8.4 Gestión del Talento y Cultura Organizacional
Subproceso Nivel 3	8.4.3 Gestión del desempeño del personal
Subproceso Nivel 4	8.4.3.1 Administración y Mejora del Desempeño de Personal

7. Definición de Competencias

7.1 Objetivo: Evaluar el nivel de desempeño de las competencias definidas para el perfil del puesto que ocupe el evaluado, mediante la observación de los comportamientos o conductas requeridas.

7.2 Tipos de competencias a evaluar:

COMPETENCIAS A EVALUAR POR SECTORES DE PUESTOS					
COMPETENCIAS DEL SECTOR	SECTORES				
	Jefaturas	Analistas	Técnico Coordinador	Técnico / Administrativo	Servicios
Planificación y Organización	X				
Desarrollo de Personas	X				
Dirección de Personas	X				
Gestión del Equipo	X		X		
Pensamiento Analítico		X			
Orientación a Resultados	X	X			
Búsqueda de Información		X			
Preocupación por el Orden y la Calidad			X	X	X
Orientación al Cliente				X	X
Iniciativa				X	
Trabajo en Equipo			X		X
Número de competencias del Sector a evaluar	5	3	3	3	3

Las competencias para evaluar al empleado/evaluado, se encuentran establecidas en la descripción del respectivo puesto (apartado "Requisitos del puesto").



Revisado: Jefe Departamento de Desarrollo Humano: Hazel Aída Araujo Morales
 Aprobado: Gerente de Administración y Desarrollo: Ana Guadalupe Mejía
 Fecha de aprobación: 28/02/2022

[Handwritten signatures]



	FICHA DE PROCEDIMIENTO	VERSION	1
		VIGENCIA	02/03/2022
Macropoceso	MP-08 Talento Humano		
Proceso Nivel 2	8.4 Gestión del Talento y Cultura Organizacional		
Subproceso Nivel 3	8.4.3 Gestión del desempeño del personal		
Subproceso Nivel 4	8.4.3.1 Administración y Mejora del Desempeño de Personal		

II. RETROALIMENTACIÓN

1. **Objetivo:** Contribuir a que el empleado desarrolle su trabajo en mejor forma, recibiendo orientación durante el período de evaluación.
2. **Concepto:** Retroalimentación es el proceso de recibir información sobre cómo es percibido por el jefe, el comportamiento laboral de un empleado.
3. **Consideraciones:**
 - a. En todo proceso de trabajo, sea individual o de equipo, el jefe debe brindar retroalimentación continua y oportuna para saber Qué se está haciendo, Cómo se está haciendo y qué ajustes son necesarios para mejorarlo.
 - b. La retroalimentación permite descubrir si lo que se trasmite con las actitudes, comportamientos, oportunidad, calidad en el trabajo y logro de resultados, es realmente lo que se espera y si se está haciendo bien.
 - c. En el proceso de retroalimentación, tanto el jefe/evaluador como el empleado/evaluado pueden identificar aquellos aspectos que no están funcionando adecuadamente de acuerdo con lo previsto y tomar las medidas correctivas; por lo tanto, cualquiera de los dos puede tomar la iniciativa para establecer una sesión de retroalimentación.

Revisado:	Jefe Departamento de Desarrollo Humano: Hazel Aída Araujo Morales		
Aprobado:	Gerente de Administración y Desarrollo: Ana Guadalupe Mejía		
Fecha de aprobación:	28/02/2022		
			Página 22 de 25





FICHA DE PROCEDIMIENTO

VERSION

1

VIGENCIA

02/03/2022

Macropoceso	MP-08 Talento Humano
Proceso Nivel 2	8.4 Gestión del Talento y Cultura Organizacional
Subproceso Nivel 3	8.4.3 Gestión del desempeño del personal
Subproceso Nivel 4	8.4.3.1 Administración y Mejora del Desempeño de Personal

ENTREVISTA DE EVALUACIÓN

- Objetivo:** Revisar los resultados obtenidos por el empleado/evaluado conforme a los Objetivos establecidos al inicio del período. La revisión y calificación se hará por cada uno a fin de arribar una valoración general del desempeño.

Asimismo, se revisarán y valorizarán las competencias del empleado/evaluado que han permitido un determinado nivel de cumplimiento.

- Sesión de Entrevista del Desempeño.**

- El jefe/evaluador deberá considerar los productos y pesos acordados para evaluar los objetivos, y los comportamientos observados para evaluar el grado de cumplimiento de las competencias.
- Establecida la evaluación, el jefe/evaluador debe reunirse con cada uno de sus colaboradores/evaluados para discutir sobre los resultados y nivel de desempeño. Tanto el jefe/evaluador como el empleado/evaluado deben enfocarla desde un punto de vista objetivo.
- El jefe debe comunicar la evaluación de cada objetivo y competencia, además de los argumentos y justificativos en que basa su apreciación.
- La comunicación de resultados debe centrarse en la forma en que el empleado/evaluado puede mejorar su desempeño futuro, más que en los errores y fracasos pasados.
- Si requiere efectuar la evaluación del desempeño antes de concluir el período de la evaluación ya sea por retiro o traslado a otra unidad del colaborador, proceda a efectuar la evaluación de los objetivos y competencias de acuerdo con lo realizado a la fecha de la evaluación y establezca la calificación por dicho periodo.
- Efectuada la entrevista de evaluación con el empleado, debe remitir el formulario al Departamento de Desarrollo Humano.

- Calificación del Desempeño:** A esta sección se traslada los puntajes obtenidos por el empleado en cada una de las áreas evaluadas (objetivos, competencias del sector y competencias del puesto). La sumatoria de las tres áreas de evaluación representa la calificación del desempeño.



Revisado: Jefe Departamento de Desarrollo Humano: Hazel Aída Araujo Morales

Aprobado: Gerente de Administración y Desarrollo: Ana Guadalupe Mejía

Fecha de aprobación: 28/02/2022

Página
23 de 25



	FICHA DE PROCEDIMIENTO	VERSION	1
		VIGENCIA	02/03/2022
Macropoceso	MP-08 Talento Humano		
Proceso Nivel 2	8.4 Gestión del Talento y Cultura Organizacional		
Subproceso Nivel 3	8.4.3 Gestión del desempeño del personal		
Subproceso Nivel 4	8.4.3.1 Administración y Mejora del Desempeño de Personal		

III. ACCIONES DE MEJORA

Los resultados de la evaluación del desempeño brindan las bases para observar oportunidades de mejora e identificar acciones para mejorarlo, para ello hay que considerar los siguientes aspectos:

1. Identificación de las fuentes de un desempeño no satisfactorio

El desempeño está influido por tres cuestiones básicas:

- a) **Motivación:** ambición personal, frustración, justicia, satisfacción, metas.
- b) **Entorno:** equipo, materiales, contenido del puesto, condiciones económicas, política, apoyo o no de las jefaturas, y;
- c) **Capacidad:** habilidades técnicas, interpersonales, analíticas, para solucionar problemas, déficit de conocimientos y limitantes físicas.

Si se conoce qué está influyendo, se puede actuar sobre ello (por ejemplo, si es por falta de capacidad se puede capacitar, si es entorno mejorar los recursos, si es motivación trabajar sobre ella, etc.)

2. Selección de empleados/evaluados sujetos de acciones de mejora

2.1 Considere al o los empleados con mejor puntaje en la Evaluación de Desempeño dentro de su unidad, así como empleados con calificación de 1 o 2 en alguna de sus competencias.

2.2 Competencias con un nivel 1 de calificación, deberá establecer acciones de mejora al empleado/evaluado para esa competencia, competencias con nivel 2 de la calificación, podrá considerar acciones de mejora por no satisfacer todas las expectativas o comportamientos requeridos y cuyos resultados haya tenido incidencia en un bajo rendimiento en los objetivos del empleado.

Revisado:	Jefe Departamento de Desarrollo Humano: Hazel Aída Araujo Morales		
Aprobado:	Gerente de Administración y Desarrollo: Ana Guadalupe Mejía		
Fecha de aprobación:	28/02/2022		
			Página 24 de 25





FICHA DE PROCEDIMIENTO

VERSION

1

VIGENCIA

02/03/2022

Macropceso	MP-08 Talento Humano
Proceso Nivel 2	8.4 Gestión del Talento y Cultura Organizacional
Subproceso Nivel 3	8.4.3 Gestión del desempeño del personal
Subproceso Nivel 4	8.4.3.1 Administración y Mejora del Desempeño de Personal

3. Responda las siguientes preguntas:

- 3.1 ¿Considera que el resultado del desempeño del empleado es aceptable y que por tanto su actuación no afecta considerablemente el cumplimiento de los objetivos de la unidad o área de trabajo?
- 3.2 ¿Considera que las fallas que presenta el empleado en su comportamiento requerido son superables con un mínimo de esfuerzo y que por lo tanto no es necesario efectuar un seguimiento a través de acciones de mejora?
- 3.3 Si su respuesta a cualquiera de las interrogantes anteriores es negativa es necesario que se indiquen para el empleado acciones de mejora, orientadas a superar los obstáculos con el propósito de mejorar su rendimiento.

EJEMPLO DE ACCIONES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO

Deficiencias mostradas	Competencias	Acciones
Objetivos no cumplidos o cumplidos parcialmente, cuya consecuencia incide negativamente en el desempeño de la unidad, Gerencia o Institución.	Conocimientos técnicos	Lectura orientada Inscripción a evento de capacitación
Incumplimiento de normas, políticas e instrucciones administrativas (ausencias, entradas tardías, faltas de respeto, deficiente atención a los clientes, negligencia en el desarrollo de las actividades, etc.), cuyas acciones inciden en el buen desempeño de su trabajo o que se percibe como un referente negativo para el equipo.	Relaciones Interpersonales Conocimiento del Reglamento de Trabajo Orientación al Cliente	Inscripción en evento de capacitación. Lectura orientada del Reglamento de Trabajo. Inscripción en evento de capacitación.
Falta de conocimientos técnicos, deficiencia en el manejo de equipo de oficina, de paquetes de computo, etc. Requeridos para el desempeño de su trabajo, lo cual incide negativamente en el cumplimiento de los resultados.	Manejo de paquetes de computación. Desarrollo de inglés avanzado. Contabilidad financiera.	Participar en capacitación de Excel avanzado. Recibir curso de inglés Curso de contabilidad, lectura orientada, tutoría, etc.



Revisado: Jefe Departamento de Desarrollo Humano: Hazel Aída Araujo Morales
 Aprobado: Gerente de Administración y Desarrollo: Ana Guadalupe Mejía
 Fecha de aprobación: 28/02/2022

[Handwritten signatures]

