



**Manual**  
**Sección**  
**Asunto**

: Procedimientos Administrativos  
: Administración de Personal  
: Evaluaciones de Descripciones de Puestos, de Ejecutorias de Empleados y Desarrollo de Planes de Trabajo Anuales

Número de Sección : MPA-0560-01

**Aprobado por** : Marcos Rodríguez-Ema

**Fecha** : 18/marzo/1994

**Introducción:**

Es necesario que toda evaluación se base en realidades objetivas con amplio conocimiento y percepción de cada una de las responsabilidades del puesto; de cómo éstas deben realizarse; las ejecutorias del empleado y de los criterios a utilizar. La supervisión efectiva con sus elementos de comunicación frecuentes, orientaciones periódicas y sistemas de controles ayudará al empleado a motivarse para lograr y hasta sobrepasar los resultados esperados en su ejecutoria.

**Responsabilidad:**

**Acción:**

**Directores de Area:**

1. Establecen, con la aprobación del Presidente, los objetivos de sus unidades de trabajo para el fiel cumplimiento de la misión del Banco.
  - Informan a los Directores o Supervisores de Departamentos, Divisiones y Oficinas esos objetivos y sus expectativas para la realización.

**Director o Supervisor  
Evaluador:**

2. Establece un plan de trabajo para cada puesto de manera que cumpla o contribuya con los objetivos del banco, y las tareas asignadas.
3. Revisa, las descripciones de puestos de los empleados tomando en consideración los objetivos establecidos para la creación de los puestos, el plan de trabajo y cambios posteriores debido a :
  - reorganizaciones
  - leyes y reglamentaciones, nuevas o revisadas
  - sistemas y procedimientos, nuevos o revisados
  - estudios de clasificación y retribución
  - nueva tecnología

**Departamento de Recursos  
Humanos y Relaciones  
Laborales:**

4. Coordina con el Departamento de Recursos Humanos y Relaciones Laborales, las revisiones de las descripciones de puestos que requieren cambios.
5. Envía las descripciones de puestos revisadas a los Directores, Supervisores de Area, Departamentos o Divisiones.

**Director o Supervisor  
Evaluador:**

6. Verifica la versión final de cada descripción de puestos y de considerarlas correctas obtiene la revisión y firma del empleado.
  - Firma la descripción de puestos, entrega copia al empleado, retiene copia para el archivo de la unidad y envía el original al Departamento de Recursos Humanos y Relaciones Laborales.
7. Solicita, periódicamente, al empleado un informe de trabajo realizado para determinar, si se está cumpliendo con los objetivos del puesto y con el plan de trabajo establecido.

**Estos informes...**

**Director o Supervisor**

**Sección** : Administración de Personal**Asunto** : Evaluaciones de Descripciones de Puestos, de Ejecutorias de Empleados y Desarrollo de Planes de Trabajo Anuales**Evaluador: (Cont.)**

- Estos informes de trabajo contribuyen a realizar modificaciones en el plan de trabajo, mejorar la efectividad de la operación, a desarrollar al empleado, determinar sus necesidades, o la necesidad de recursos adicionales en las unidades y sirven como base en el momento de la evaluación de su ejecutoria.
  - . Esto persigue mejorar la calidad del trabajo, la eficiencia en la labor del empleado y la excelencia en los servicios que ofrece el Banco.

**Departamento de Recursos Humanos y Relaciones Laborales:**

8. Envía los formularios de evaluación, a los directores o supervisores con los datos relevantes a la asistencia de los empleados.
9. Orienta a los supervisores sobre la evaluación que se llevará a cabo y la fecha que se efectuarán.

**Director o Supervisor Evaluador:**

10. Evalúa a cada empleado bajo su supervisión, completando el formulario de evaluación según instrucciones incluidas en el formulario.
  - La evaluación es objetiva, sobre la ejecución, rendimiento y contribución al Banco. Considera la labor realizada durante todo el periodo de evaluación.
11. Reúne al empleado en privado y le entrega la evaluación.
  - ofrece tiempo para que pueda leerla y reaccionar sobre cada criterio de evaluación.
  - Si el empleado lo solicita, le explicará en forma detallada los criterios utilizados y aclarará las dudas que el empleado pueda tener.
  - Presenta, si el empleado lo solicita, evidencia de los elementos utilizados para el resultado de la evaluación, tales como:
    - . Hoja de deberes
    - . Informes semanales, mensuales o anuales vs. planes de trabajo.
    - . Incidentes significativos positivos o negativos ocurridos durante el periodo de la evaluación.
    - . Registro de asistencia.
    - . Participación o negación a participar en adiestramientos para mejoramiento profesional.
    - . Informes de orden y disciplina en armonía a las leyes y reglamentos aplicables.
12. Discuten los criterios que no alcanzaron los niveles esperados para el mejoramiento en la próxima evaluación.
13. Planifican las estrategias necesarias para mejorar la ejecutoria.

**Preparan un...****Director o Supervisor Evaluador: (Cont.)**

- Preparan un Plan de Acción Correctiva, donde indique:

**Sección** : Administración de Personal

**Asunto** : Evaluaciones de Descripciones de Puestos, de Ejecutorias de Empleados y Desarrollo de Planes de Trabajo Anuales

---

- . las acciones necesarias para ayudar al empleado en su ajuste a las funciones del puesto;
  - . lograr los objetivos del Banco;
  - . determinar los motivos que a su juicio han influenciado en el resultado de la evaluación;
  - . medidas para la capacitación del personal mediante adiestramientos, conferencias, experiencias de trabajo, rotación, etc..
  - . Recomendaciones de adiestramiento para manejo de situaciones tales como; manejo del stress, motivación, relaciones obrero patronales, como entender el rol del supervisor, etc.
  - . Orientación sobre aspectos relacionados con la asistencia, de como planificar mejor el tiempo, etc.
14. Solicita al empleado que firme la evaluación.
- El empleado hará los comentarios, que entienda necesarios, en la última página de la evaluación; firmará la misma e indicará cualquier comentario que considere pertinente.
    - . Del empleado no aceptar firmar la evaluación, lo orientará y ofrecerá la ayuda necesaria para mejorar su ejecutoria en la próxima evaluación o para presentar cualquier reclamación al Director de Departamento de Recursos Humanos y Relaciones Laborales.
15. Entrega copia al empleado de este solicitarlo.
16. Discute los resultados de la evaluación con el supervisor de nivel superior y solicita su firma como evidencia de enterado.
17. Envía la evaluación al Departamento de Recursos Humanos y Relaciones Laborales.
18. Ofrece seguimiento para que el plan de acción correctiva se cumpla.

oOo