



**PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA CONTINUA DEL DESEMPEÑO**

**PREPARADO POR**

Nombre: Rosa Delmi Montano de Cerna

Firma:

Cargo: Analista de Gestión de Calidad

Fecha: 25 de febrero de 2013

**VALIDADO POR**

Nombre: José Rigoberto Salguero P.

Firma:

Cargo: Jefe Unidad de Gestión Integrada

Fecha: 25 de febrero de 2013

**APROBADO POR**

Nombre: René Francisco Ferrufino Ramos

Firma:

Cargo: Director Ejecutivo

Fecha: 27 de febrero de 2013



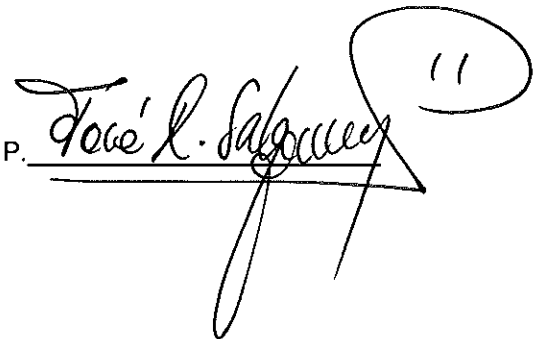
**No. DE COPIA CONTROLADA**

**MOTIVO DEL CAMBIO**

Como parte del proceso de mejora continua se han realizado modificaciones relacionadas a la evaluación del desempeño individual, a través del Departamento de Desarrollo Humano:

- Se agregó la actividad No. 19 en la cual se establece que los resultados de la evaluación del desempeño por empleado serán entregados a cada colaborador.
- Se modificó el RC06-016 "Formulario de evaluación del desempeño individual", incorporándose las competencias por puesto de trabajo y asignando un nivel cada competencia.
- Se agregó el RC06-066 "Resultados Individuales de la Evaluación del Desempeño," que contempla los resultados finales de la evaluación del desempeño de cada empleado.
- Se modificó la tabla de ponderaciones y criterios para la evaluación de las competencias.

Nombre y Firma del jefe inmediato superior: José Rigoberto Salguero P.





**PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA CONTINUA DEL DESEMPEÑO**

**PREPARADO POR**

Nombre: Rosa Delmi Montano de Cerna      Firma:  
Cargo: Analista de Gestión de Calidad      Fecha: 25 de febrero de 2013

**VALIDADO POR**

Nombre: José Rigoberto Salguero P.      Firma:  
Cargo: Jefe Unidad de Gestión Integrada      Fecha: 25 de febrero de 2013

**APROBADO POR**

Nombre: René Francisco Ferrufino Ramos      Firma:  
Cargo: Director Ejecutivo      Fecha: 27 de febrero de 2013

**No. DE COPIA CONTROLADA**

**MOTIVO DEL CAMBIO**

Como parte del proceso de mejora continua se han realizado modificaciones relacionadas a la evaluación del desempeño individual, a través del Departamento de Desarrollo Humano:

- Se agregó la actividad No. 19 en la cual se establece que los resultados de la evaluación del desempeño por empleado serán entregados a cada colaborador.
- Se modificó el RC06-016 "Formulario de evaluación del desempeño individual", incorporándose las competencias por puesto de trabajo y asignando un nivel cada competencia.
- Se agregó el RC06-066 "Resultados Individuales de la Evaluación del Desempeño," que contempla los resultados finales de la evaluación del desempeño de cada empleado.
- Se modificó la tabla de ponderaciones y criterios para la evaluación de las competencias.

Nombre y Firma del jefe inmediato superior: José Rigoberto Salguero P. \_\_\_\_\_

### 1. Objetivo.

Establecer el método para la elaboración, seguimiento y mejora de los indicadores de procesos, programas de gestión, revisión por la Dirección y evaluación del desempeño individual.

### 2. Alcance.

Este procedimiento aplica para todas las dependencias de CEL, y será utilizado para:

- Elaboración, seguimiento y mejora de indicadores de procesos.
- Elaboración y seguimiento de los programas de gestión.
- Evaluación del desempeño individual.
- Revisión de los sistemas de gestión por la Dirección.

### 3. Disposiciones Legales o Reglamentarias.

- Apartado 5.4.1. y 8 de la Norma ISO 9001:2008.
- Apartado 4.3.3 de la Norma ISO 14001:2004.
- Apartados 4.3.3 de la Estándar OHSAS 18001:2007.

### 4. Descripción del Procedimiento.

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ESPECIFICACIONES
<b>ELABORACIÓN, SEGUIMIENTO Y MEJORA DE LOS INDICADORES DE PROCESOS</b>			
1.	Elaborar indicadores de proceso que agreguen valor.	Dependencia responsable de la administración del proceso	Para priorizar los indicadores a crear, se pueden utilizar los siguientes criterios: <ul style="list-style-type: none"><li>- Contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la organización.</li><li>- Grado de cumplimiento del índice de comparación del período evaluado.</li><li>- Procesos con problemas reales o potenciales identificados.</li></ul>
2.	Presentar a la Unidad de Gestión Integrada los indicadores para su revisión y gestión de autorización.	Dependencia responsable de la administración del proceso/Unidad de Gestión Integrada	Los indicadores deberán presentarse en el RC06-001, formato de documentación de proceso del "Procedimiento para la elaboración, modificación y control de documentos", PRA06-01.
3.	Revisar los indicadores de proceso.	Unidad de Gestión Integrada	En caso de observaciones o comentarios se deberá comunicar a la jefatura responsable del proceso.
4.	Validar los nuevos indicadores de proceso una vez se hayan puesto en marcha.	Dependencia responsable de la administración del proceso	Para la validación se pueden considerar los siguiente aspectos: <ul style="list-style-type: none"><li>- Si el indicador es útil, (agrega valor</li></ul>

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ESPECIFICACIONES
			<p>al proceso).</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Si el indicador sirve para tomar decisiones.</li><li>- Si es adecuada la frecuencia de medición establecida.</li><li>- Si se comunica los resultados del indicador a las personas involucradas.</li></ul>
5.	Realizar seguimiento a los indicadores de proceso, analizando los resultados para la toma de decisiones de las acciones a implementar.	Dependencia responsable de la administración del proceso	<p>Para el análisis de los indicadores de procesos y las acciones a tomar se deberá considerar por los menos lo definido en el anexo No. 1.</p> <p>El seguimiento se realizará en el SISGSI – Módulo de indicadores, originándose los Registros de Calidad “Matriz medición trimestral de procesos”, RC06-010 y “Medición anual de procesos” RC06-060, anexo No. 1.</p> <p>El seguimiento trimestral deberá ingresarse a más tardar 15 días hábiles después de finalizado el trimestre y para el anual 20 días hábiles después de finalizado el año.</p> <p>Dichos seguimientos no deberán remitirse a la Unidad de Gestión Integrada.</p> <p>Las evidencias de los resultados de los seguimientos deberán conservarse para su verificación por parte de la Unidad de Gestión Integrada, cuando así lo requiera y por auditorías internas y externas al sistema de gestión integrada.</p>
6.	Identificar oportunidades de mejora en los indicadores de proceso.	Dependencia responsable de la administración del proceso	<p>De acuerdo a los resultados de los seguimientos trimestrales y anuales, y de la validación de los indicadores, se deberán mantener, modificar o suprimir los indicadores existentes, o crearse nuevos, para contribuir en la mejora continua y efectividad de los proceso.</p> <p>Las mejoras identificadas deberán documentarse en el formato de acciones preventivas, RC06-018 del “Procedimiento para el seguimiento y control de acciones correctivas y preventivas”, PRA06-03.</p>



No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ESPECIFICACIONES
7.	Elaborar acciones correctivas por incumplimientos reales o potenciales de indicadores de procesos.	Dependencia responsable del proceso	En los casos de desviaciones en los índices de medición o riesgos de los mismos, se deberá completar el registro de acciones correctivas/preventivas correspondientes, de acuerdo al plazo establecido en el PRA06-03, (20 días hábiles después de finalizado el trimestre o el año cuando su origen sea de una medición anual).
8.	Revisar y analizar los resultados de los seguimientos realizados a los indicadores de proceso y las acciones correctivas/preventivas correspondientes.	Unidad de Gestión Integrada	Los resultados deberán evidenciarse.
9.	Informar al Comité de Gestión Integrada sobre los resultados generales del desempeño de los procesos.	Unidad de Gestión Integrada	Deberá presentarse como uno de los elementos, en la revisión de los sistemas de gestión por la Dirección.

**ELABORACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE GESTIÓN**

10.	Formular los objetivos de los Sistemas de Gestión Ambiental y Salud y Seguridad Laboral, de acuerdo a lo establecido en este procedimiento.	Dependencias responsables	Los objetivos se formulan para los aspectos ambientales "significativos" resultantes en la evaluación de aspectos ambientales; y para los riesgos "importantes" de la evaluación de riesgos laborales de cada instalación, tomando en cuenta lo establecido en el anexo No. 1 del PRA06-17, "Formulación de objetivos".
11.	Elaborar programas de gestión de los Sistemas Ambiental y Seguridad y Salud en el Trabajo.	Dependencias responsables	De acuerdo a los objetivos de Gestión Ambiental y de Salud y Seguridad Laboral establecidos, se deberá proceder a definir los programas de gestión, orientados al cumplimiento de dichos objetivos, de acuerdo a lo indicado en el anexo No. 2 "Programas de Gestión".
12.	Solicitar firma del responsable de la instalación, donde se desarrollaran las actividades de los programas de gestión.	Responsable de la elaboración de los programas de gestión	
13.	Enviar a la Unidad de Gestión Integrada los Programas de Gestión Ambiental y Programa de Salud y Seguridad Laboral, firmados.	Dependencias responsables de los programas de gestión	
14.	Dar seguimiento a los programas de Gestión Ambiental y de Salud y Seguridad Laboral.	Unidad de Gestión Integrada	Los resultados deberán ser enviados trimestralmente a la Unidad de Gestión Integrada y ser actualizados a través del



No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ESPECIFICACIONES
			sistema informático de programas de gestión. Los incumplimientos a las actividades de dichos programas, deben generarse acciones correctivas y/o preventivas, así como también reprogramaciones, las cuales deben de ser enviadas a la Unidad de Gestión Integrada para su validación.
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL</b>			
15	Realizar una reunión con cada uno de los empleados a su cargo para evaluar el desempeño durante el período de evaluación y su aporte al cumplimiento de los objetivos de la dependencia.	Jefe de dependencia	Considerar los lineamientos del anexo No. 4 "Evaluación Individual".
16	Ingresar en el Sistema de Evaluación del Desempeño del Personal los resultados de la evaluación de competencias institucionales (Valores) y competencias del puesto de trabajo.	Jefe de dependencia	
17	Imprimir la evaluación generada por el Sistema de Evaluación del Desempeño del Personal y firmarla.	Jefe de dependencia y Empleado	En el formulario de "Evaluación del Desempeño Individual", RC06-016 del anexo No. 3.
18	Enviar el formulario de evaluación del desempeño individual al Departamento de Desarrollo Humano.	Jefe de dependencia	
19	Emitir los reportes de resultados finales de la evaluación del desempeño por empleado y enviarlos a la jefatura de la dependencia correspondiente, para que sean entregados a cada colaborador.	Área de Selección y Contratación Jefe de dependencia	Los resultados se concentran en el RC06-066, anexo No. 3.2.
20	Hacer envío del formulario de evaluación del desempeño (RC06-016) y reporte de los resultados finales individuales (RC06-066) a cada expediente de los trabajadores.	Área de Selección y Contratación	
21	Emitir reporte consolidado de resultados finales del proceso de evaluación del desempeño del	Área de Selección y Contratación.	





No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ESPECIFICACIONES
	personal para obtener los índices de medición y para identificar las necesidades de formación.		
<b>REVISIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN POR LA DIRECCIÓN</b>			
22	Revisar cada tres meses y cada año el cumplimiento del sistema de gestión integrada.	Comité de Gestión Integrada/ Responsable del proceso	Ver anexo No. 4, "Elementos para la revisión del sistema de gestión por parte de los responsables de los procesos y del comité de gestión integrada".
23	Retroalimentar de los resultados a las jefaturas correspondientes.	Comité de Gestión Integrada/ Responsables del proceso	A través de las reuniones sistemáticas, definidas en el PRA06-05, "Procedimiento para la sistematización de la comunicación".

## 5. Anexos / Instrucciones de Trabajo

- Anexo No. 1: Matriz medición trimestral y anual de procesos.
- Anexo No. 2: Programas de Gestión.
- Anexo No. 3: Desempeño Individual.
- Anexo No. 4: Elementos para la revisión del sistema de gestión por parte de los responsables de los procesos y del comité de gestión integrada



## Anexo No.1

RC06-010

## MATRIZ MEDICIÓN TRIMESTRAL DE PROCESOS

Nombre del Proceso  
Período de Medición

SP (SUBPROCESOS)	IM (ÍNDICE DE MEDICIÓN)	IC (ÍNDICE DE COMPARACIÓN)	Resultados de la medición del proceso	Análisis	Cumplimiento

Fecha de elaboración:

Elaborado por:

Firma:

RC06-060

## MEDICION ANUAL DE PROCESOS

Nombre del Proceso  
Período de Medición

SP (SUBPROCESOS)	IM (ÍNDICE DE MEDICIÓN)	IC (ÍNDICE DE COMPARACIÓN)	Resultados de la medición del proceso por trimestre				Resultado Anual	Análisis Anual	Cumplimiento
			1	2	3	4			

Fecha de elaboración:

Elaborado por:

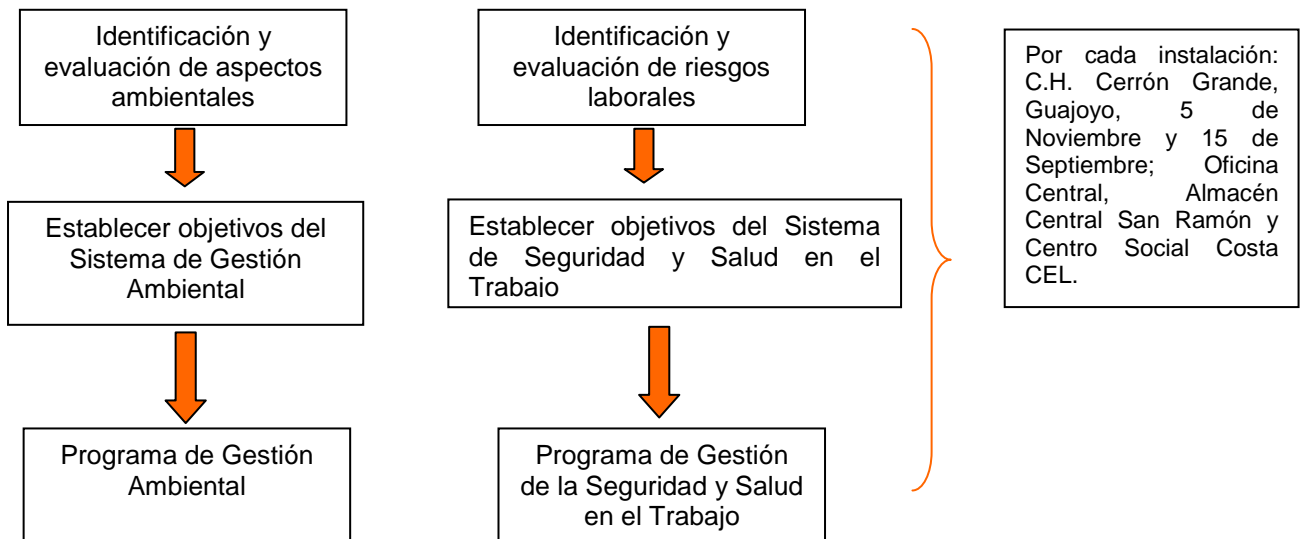
Firma:

**Instrucciones para el llenado de los Registros de Calidad y para el análisis de los indicadores de procesos y las acciones a tomar:**

- Nombre del Proceso: Escribir el nombre del proceso de donde se generan los índices de la matriz.
- Período de medición: Generalmente debe comprender el período de un año, de enero a diciembre de un año determinado.
- Sub-procesos: Se refiere a los subprocesos que integran el proceso general.
- Índice de Medición: Es la unidad de medida establecida para medir cierto aspecto del subproceso. Ejemplo: Porcentaje de utilización de Motoristas, Índice de disponibilidad, Índice de ausentismo, etc.
- Índice de Comparación: Es el valor que se desea alcanzar en un período determinado, se puede expresar en ratios, porcentajes, números naturales, etc. Por ejemplo: 65% de utilización de motoristas, disponibilidad del 97% anual, ausentismo del 3% anual.
- Resultados de la medición del Proceso: Es el resultado obtenido durante el período y que se debe revisar contra el índice de comparación.
- Análisis de los resultados (trimestral/anual): Se deberá describir un resumen de los resultados alcanzados. Tomando en consideración los siguientes aspectos:
  - ✓ La validación de nuevos indicadores de proceso.
  - ✓ Si se cumplió el índice de comparación durante el trimestre o año.
  - ✓ Verificar la efectividad de las acciones correctivas o preventivas que se hayan implementado por incumplimientos reales o potenciales.
  - ✓ Que acciones se implementarán para aquellos indicadores que no cumplieron con el índice de comparación en el año.
  - ✓ Evaluar la posibilidad de cambiar indicadores que históricamente se encuentran controlados, haciéndolos parte de sus actividades normales, por indicadores nuevos y que estos agreguen valor al proceso.
- Cumplimiento (por trimestre y anual): Es el cumplimiento del indicador con respecto al índice de comparación establecido.

### PROGRAMAS DE GESTIÓN

#### Relación entre Objetivos y Programas de Gestión del Sistema de Gestión Integrada



1. Identificar y evaluar los aspectos ambientales/riesgos laborales de cada instalación.
2. Priorizar y seleccionar los que se gestionarán en el período de enero a diciembre.
3. Establecer objetivos ambientales tendientes a la eliminación, reducción o control de los aspectos ambientales “significativos”.
4. Establecer objetivos de Seguridad y Salud en el Trabajo para los riesgos laborales “intolerables” e “importantes”, así como los riesgos a la salud evaluados como “altos” y “medios”.
5. Establecer el Programa de Gestión Ambiental (RC06-008) y el Programa de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (RC06-037) a desarrollar para el cumplimiento de los objetivos de gestión establecidos.

**Criterios para la formulación de programas de gestión:**

Se creará un Programa de Gestión Ambiental y un Programa de Gestión de Riesgos Laborales por cada instalación (4 Centrales Hidroeléctricas, Edificio de Oficina Central, Almacén Central San Ramón y Centro Social Costa CEL), éstos deben incluir los siguientes elementos:

1. Los programas de gestión se establecerán para el período de un año.
2. Establecer actividades a desarrollar por cada aspecto significativo/riesgo laboral que se va a controlar, reducir o eliminar, con el propósito de cumplir el objetivo.
3. Definir responsables, recursos \$, fecha de inicio y fin.
4. Establecer los % programados de avance de cada actividad.
5. Imprimir el Programa de Gestión y enviarlo firmado a la Unidad de Gestión Integrada.

**Etapas de Seguimiento de los Programas de Gestión**

- Éstos deberán tener un seguimiento más frecuente que los objetivos ya que los programas son la base del cumplimiento de objetivos.
- El responsable del seguimiento del cumplimiento de los Programas de Gestión, en el caso de las centrales hidroeléctricas, serán: los Administradores de Bienes y Servicios, Oficina Central: Jefe Departamento de Servicios Generales, o a quien designe, Centro Social Costa CEL: Jefe Departamento de Desarrollo Humano, Jefe de Área de Prestaciones o a quien designe; Almacén Central San Ramón: Jefe del Almacén Central San Ramón o a quien designe.
- Si existiera la necesidad de hacer modificaciones en los Programas de Gestión, éstas deberán comunicarse por escrito a la Unidad de Gestión Integrada.
- Las modificaciones a los Programas de Gestión no podrán efectuarse antes de octubre de cada año.
- La Unidad de Gestión Integrada informará al Comité de Gestión Integrada, los resultados de los Programas de Gestión.



**PROGRAMA DE GESTIÓN AMBIENTAL**

**RC06-008**

Fecha de elaboración  
 No de Revisión  
 Instalación

Objetivo de Gestión  
 Aspecto Ambiental

No.	Actividad	Responsable	Recursos asignados	Inicio	Fin	Medición del Desempeño Ambiental				Total
						Programado				
						1	2	3	4	
										0.00%
						Realizado				
						1	2	3	4	
										0%

Objetivo de Gestión  
 Aspecto Ambiental

No.	Actividad	Responsable	Recursos asignados	Inicio	Fin	Medición del Desempeño Ambiental				Total
						Programado				
						1	2	3	4	
										0.00%
						Realizado				
						1	2	3	4	
						Programado				
						1	2	3	4	
										0%
						Realizado				
						1	2	3	4	
										0.00%

Elaborado por:

Validado por:

Autorizado por:



## PROGRAMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

RC06-037

Fecha de elaboración

No de Revisión

Instalación

Objetivo de Gestión

Riesgo Laboral

No.	Actividad	Responsable	Recursos asignados	Inicio	Fin	Medición del Desempeño de seguridad y salud en el trabajo				Total
						Programado				
						1	2	3	4	
										0.00%
						Realizado				
						1	2	3	4	
										0%

Objetivo de Gestión

Riesgo Laboral

No.	Actividad	Responsable	Recursos asignados	Inicio	Fin	Medición del Desempeño de seguridad y salud en el trabajo				Total
						Programado				
						1	2	3	4	
										0.00%
						Realizado				
						1	2	3	4	
										0%
						Programado				
						1	2	3	4	
										0%
						Realizado				
						1	2	3	4	
										0.00%

Elaborado por:

Validado por:

Autorizado por:

**Anexo No. 3****DESEMPEÑO INDIVIDUAL**

- Se evaluarán a todos los empleados permanentes y de proyecto de la Comisión con ingreso hasta el 31 de octubre del año evaluado, así como el personal interino y eventual que ha laborado durante el año a evaluar, de forma ininterrumpida por un lapso de 6 meses. Se excluyen de la evaluación el Presidente, Director Ejecutivo, personal con licencia o incapacidad superior a 6 meses.

- La evaluación del desempeño anual de los empleados se conformará de la siguiente forma:

70% Resultado obtenido en el cumplimiento de objetivos por dependencia

30% Resultado basado en la evaluación de competencias

- La descripción siguiente indica la forma de interpretación de los resultados de cada empleado en cada competencia.

NIVEL	RANGO DE CALIFICACIONES EN ESCALA DE 1 A 100	INTERPRETACIÓN
1	0 - 20	Iniciado en la competencia (Tiende a manifestarla)
2	21 - 40	Próximo a cumplir las expectativas (Generalmente la manifiesta)
3	41 - 60	Es conforme a las expectativas (Siempre manifiesta la competencia)
4	61 - 80	Supera las expectativas (Experto)
5	81 - 100	Muy por encima de las expectativas (Estratega)

- La siguiente descripción indica la forma de interpretación de los resultados que integra la evaluación de competencias y el cumplimiento de objetivos.

Porcentajes	Evaluación
0 - 40	Deficiente
41 - 80	Bueno
81 - 90	Muy Bueno
91 - 100	Excelente

- Los resultados de la evaluación del desempeño individual se orientan a la práctica tangible de competencias, buscando obtener mejoras en el desempeño que contribuyan al logro de objetivos de la dependencia, a través del reforzamiento y desarrollo de competencias que permitan al empleado un crecimiento personal y profesional dentro del puesto de trabajo.



- Para aquellos empleados cuyo promedio por competencia no alcance el nivel 3 “Es conforme a las expectativas (Siempre manifiesta la competencia)”, se deberá aplicar una o más actividades de formación y desarrollo en las competencias correspondientes, para alcanzar al menos dicho nivel.
- Los trabajadores que obtengan resultados sobresalientes en la evaluación del desempeño individual, serán sujetos a reconocimiento.
- Cada empleado conocerá el resultado de la evaluación de competencias y el porcentaje de cumplimiento de objetivos por dependencia, a través del RC06-006 “Resultados individuales de la evaluación del desempeño” que se hará llegar a cada dependencia y cada jefatura será responsable de hacer entrega a cada uno de sus colaboradores.

Será responsabilidad de cada jefatura verificar el cumplimiento del ingreso de avances de objetivos al Sistema de Formulación Presupuestaria (SISFPI) para que al momento de cerrar la etapa de la evaluación del desempeño del personal, el resultado de la evaluación final de cada empleado integre de forma completa el cumplimiento de los objetivos de la dependencia como la evaluación de competencias institucionales y por puesto de trabajo y evitar las modificaciones posteriores al SISFPI, la cuales inciden en resultados finales tanto para el Área de Presupuesto como para el Departamento de Desarrollo Humano.

Para realizar una calificación objetiva siga los siguientes pasos:

## 1. CÓMO COMPLETAR EL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL

- 1.1 Programe la fecha, el lugar y el tiempo adecuado para realizar la evaluación, evitando interrupciones como llamadas telefónicas o visitas.
- 1.2 Recopile información orientada a hechos concretos que incluyan aspectos positivos o negativos sobre el desempeño del colaborador.
- 1.3 Revise y lea completamente el formulario de evaluación y familiarícese con él.
- 1.4 Lea cuidadosamente las instrucciones y la definición de cada competencia como el concepto por cada nivel.
- 1.5 Tenga presente las funciones asignadas al cargo del trabajador que va a evaluar, las cuales están contenidas en la Descripción del Puesto. (El documento de la Descripción de Puesto puede ser visualizado a través de la Intranet)
- 1.6 Los formularios de evaluación deben ser completados en el Sistema de Evaluación del Desempeño del Personal (SISEDP) y la copia física que se enviará al Departamento de Desarrollo Humano no deberá contener alteraciones ni borrones.
- 1.7 Realice el análisis de la competencia que va a evaluar y determine el nivel que requiere el puesto, posteriormente evalúe en qué nivel se encuentra el desempeño del colaborador que está evaluando. Respalde su evaluación en el espacio de “Hechos o Ejemplos”.

## 2. CÓMO REALIZAR LA ENTREVISTA CON EL COLABORADOR

- 2.1 El jefe inmediato se reúne con el trabajador para realizar la entrevista de evaluación el día y la hora acordada.

- 2.2 Describa los puntos de desempeño exitoso y señale los efectos de ese desempeño (Puede apoyarse en la técnica de feedback).
- 2.3 Si tiene que exponer una deficiencia identificada, hágalo con tacto y en términos específicos, pero no la omita por temor a herir sentimientos. Sea directo y hable con datos específicos del trabajo como ausencias, retrasos, registros de calidad, puntualidad, atención a clientes, cumplimiento de metas, etc.
- 2.4 Indique al trabajador las áreas donde considera que necesita orientación y ayuda. Estimúlelo a buscar las causas del problema. Es importante llegar a un acuerdo mutuo sobre lo que se debe corregir en el desempeño.
- 2.5 No exponga argumentos en forma personal; evite decir: "Usted es demasiado lento para realizar cierta actividad", es más conveniente decir: "Usted tiene toda la capacidad para responder en el tiempo establecido". No compare el desempeño con el de otras personas diciendo: "él es más rápido que usted".
- 2.6 Estimule al trabajador para que hable sobre su desempeño en términos de cuál es su motivación para lograrlo y escuche lo que tenga que decir.
- 2.7 Elabore preguntas abiertas como ¿Qué piensa que se puede hacer al respecto?.
- 2.8 Asegúrese de que se haya discutido todo en la entrevista, incluyendo el desarrollo profesional, revise lo que ha sido objeto de acuerdo como ¿qué se debe hacer?, ¿quién lo hará? y ¿cuándo se hará?, deje por escrito los comentarios sobre lo que haya resuelto y sobre la evaluación en general.

### 3. ELEMENTOS SUBJETIVOS DEL EVALUADOR QUE DEBEN CONTROLARSE

#### 3.1 LOS PREJUICIOS PERSONALES

Uno de los problemas que debe resolver e identificar el evaluador es el de los prejuicios, ya que es uno de los mayores obstáculos que hay que vencer para que la evaluación se desarrolle de manera eficiente y no se desvirtúen sus objetivos. A continuación se mencionan algunos de los prejuicios del evaluador.

##### a) Inseguridad

Este tipo de prejuicio se caracteriza porque la persona conoce poco acerca de lo que se quiere y no se siente capaz de otorgar una puntuación que refleje la situación real del (de los) evaluado(s), también cuando tiene duda acerca de los aspectos que está evaluando, tal vez por falta de conocimiento sobre el trabajo que realiza el trabajador.

##### b) Temor

Si alguno de sus trabajadores obtiene puntuaciones bajas siente temor de que éste pueda perder su posición, ya que existe cierta identificación o simpatía por él.

##### c) Duda

El evaluador no está convencido de la bondad del programa y el uso que se le dará a los resultados. Considera que se excluyeron características importantes o que se incluyeron otras intrascendentes.

d) Competencias a Evaluar

Se refiere cuando el evaluador es muy subjetivo, es decir, influyen creencias u opiniones que él tenga sobre determinada competencia, así como el nivel de importancia que él considere.

e) Opinión Generalizada

Nos indica el buen concepto que se tenga en general del grupo, lo que influirá sobre la calificación otorgada de manera individual, es decir, si la calificación del grupo es buena la calificación individual será buena.

f) Resistencia al Cambio

El evaluador quiere continuar realizando la evaluación del desempeño tal como hasta ahora se ha ejecutado, sin actualizarse por temor o ansiedad al cambio.

### 3.2 LA TENDENCIA A LA MEDICIÓN CENTRAL

Algunos evaluadores tienden a evitar calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera las mediciones para que se acerquen al promedio. En realidad, al colocar a todos los evaluados en los promedios de desempeño, los evaluadores ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a las personas que habían llevado a cabo aun esfuerzo sobresaliente.

### 3.3 INTERFERENCIAS DE RAZONES SUBJETIVAS

Movido por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o estrictas, distorsionando la evaluación.

### 3.4 EL EFECTO DE ACONTECIMIENTOS

Esta distorsión ocurre cuando el evaluador ignora la actuación del trabajador durante el período sujeto a evaluación y evalúa en base a los acontecimientos recientes, los que favorecen o afectan al trabajador. Estas son circunstancias y no representan el desempeño global y permanente del mismo.

### 3.5 EL EFECTO DE HALO O AUREOLA

Esta distorsión ocurre cuando el evaluador califica al trabajador, predispuesto o asignarle una calificación, aun antes de analizar su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el trabajador le produce. Este problema se presenta cuando el supervisor le toca evaluar a sus amigos, o a los que no lo son, también porque tienen una buena apariencia porque son inteligentes, dóciles o arrogantes.

### 3.6 CONFLICTOS PERSONALES

Este aspecto nos indica que el evaluador se siente incapaz de abordar algunos temas con el evaluado, ya que este se siente "tocado" por lo que su objetividad se pierde.



## Anexo No. 3.1

RC06-016

## FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL

## INFORMACIÓN DEL EMPLEADO

Nombre:	Código
Cargo:	Coordinación:
Gerencia/Unidad	Central:
Departamento:	Área:
<b>PERIODO DE EVALUACIÓN</b>	
Desde:	Hasta:
Fecha de hoy:	

## INSTRUCCIONES

A través de este formulario usted realizará la Evaluación del Desempeño de su(s) colaborador(es). Lea detenidamente las competencias a medir, junto con el listado de elementos de competencias o comportamientos observables en el colaborador/a o evaluando.

Proceda a evaluar a su colaborador/a, determinando la calificación que describa con más precisión el rendimiento, de la manera más objetiva posible, marcando con una X la puntuación que corresponda al desempeño de su colaborador/a, tomando en cuenta los criterios siguientes:

1. Iniciado en la competencia (tiende a manifestarla)
2. Próximo a cumplir las expectativas (generalmente la manifiesta)
3. Es conforme a las expectativas (siempre)
4. Supera las expectativas (Experto)
5. Muy por encima de las expectativas (Estratega).

Aplicando un juicio independiente, asegúrese de que esta evaluación sea hecha cuidadosamente y represente su opinión justa y correcta acerca de la persona a evaluar. Sobre todo, no permita que sus sentimientos personales influyan en la misma. Este procedimiento debe hacerse con un alto sentido de **RESPONSABILIDAD, OBJETIVIDAD Y COMPROMISO** con la Institución.

Es necesario que sustente su calificación con ejemplos reales completando la columna "Hecho(s) o ejemplo(s)" que aparece en el cuadro de cada una de las competencias.

Posterior al llenado del formulario, jefe y colaborador/a sostendrán una reunión de "retroalimentación" para discutir los diferentes elementos de la calificación y consensuar una puntuación final.



## COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

COMPETENCIA1	DESCRIPCIÓN	HECHO(S)OEJEMPL O(S) (Necesario Completar)
<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento.	
<b>NIVELES</b>	1 Tiende a cumplir con sus tareas según instrucciones recibidas.	
	2 Generalmente realiza sus obligaciones, cumpliendo metas y dando resultados.	
	3 Siempre cumple sus metas y sus compromisos laborales, de acuerdo a lo asignado.	
	4 Trabaja con objetivos y metas retadoras, buscando superar lo esperado.	
	5 Se involucra en la implementación de procesos organizacionales orientados a superar constantemente las metas ya establecidas.	

COMPETENCIA2	DESCRIPCIÓN	HECHO(S)OEJEMPL O(S) (Necesario Completar)
<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO</b>	Implica enfocar los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, buscando la mejora en los servicios que brinda.	
<b>NIVELES</b>	1 Tiende a escuchar y comprender las necesidades de los/las clientes.	
	2 Generalmente escucha atentamente a los clientes y busca satisfacer sus necesidades.	
	3 Siempre muestra interés por cumplir con las exigencias y necesidades de los clientes. Responde a sus demandas y satisface sus expectativas.	
	4 Supera las expectativas del cliente interno o externo. Adapta los servicios a las necesidades del cliente. Realiza propuestas para mejorar su servicio.	
	5 Sorprende constantemente por su excelencia en el servicio. Es brillante y proactivo desarrollando planes de servicio a largo plazo.	

COMPETENCIA3	DESCRIPCIÓN	HECHO(S)OEJEMPL O(S) (Necesario Completar)
<b>CALIDAD DE TRABAJO (Orientación por el Orden, la Calidad y la Precisión)</b>	Implica acciones orientadas a mantener o incrementar el orden y la precisión en el medio laboral, desde un área de trabajo ordenada hasta montar sistemas complejos para mejorar la calidad.	
<b>NIVELES</b>	1 Muestra interés por el orden en su área de trabajo.	
	2 Busca activamente lograr un buen nivel de calidad en las funciones y tareas de su puesto.	
	3 Cumple con todos los requisitos de calidad de la institución. Comprueba siempre la precisión en la ejecución de sus tareas.	
	4 Promueve en su área el cumplimiento de los procedimientos y brinda apoyo a los demás en temas de calidad.	
	5 Se involucra y participa activamente en la implementación de estrategias orientadas a garantizar la calidad a nivel institucional.	

COMPETENCIA4	DESCRIPCIÓN	HECHO(S)OEJEMPL O(S) (Necesario Completar)
<b>COOPERACIÓN</b>	Actitud de colaboración con otros y de trabajar en conjunto. Es esforzarse por el logro de las metas compartidas del equipo	
<b>NIVELES</b>	1 Comparte sus conocimientos a los demás y tiene claras las metas de su equipo de trabajo.	
	2 Comparte información y, en general, trabaja cooperativamente con el equipo.	
	3 Participa constantemente en las metas y actividades de su equipo y de la institución.	



	Interviene en el logro de fines compartidos	
4	Facilita que todos se sientan parte del equipo y ayuda a que los nuevos miembros se integren y colaboren con el equipo.	
5	Sabe inculcar buen ánimo y espíritu de equipo. Propone metas y hace aportaciones de alto valor a las metas propuestas.	

COMPETENCIA5	DESCRIPCIÓN	HECHO(S)O EJEMPL O(S) (Necesario Completar)
<b>DISPOSICIÓN AL CAMBIO (Flexibilidad)</b>	Es la capacidad para adaptarse y trabajar con diferentes personas, grupos o situaciones.	
<b>NIVELES</b>	1 Tiende a mostrar habilidad para adaptarse en función de las condiciones de trabajo.	
	2 Generalmente se adapta a los cambios y es capaz de manejar actividades dinámicas.	
	3 Siempre se acopla eficazmente a las diferentes circunstancias y cambia de dirección en función de las condiciones del trabajo.	
	4 Facilita el cambio. Ayuda a otros a ajustarse a nuevos requerimientos.	
	5 Sobresale por facilitar y hasta promover el cambio y fomentar estrategias para un rendimiento eficaz en situaciones cambiantes.	

COMPETENCIA6	DESCRIPCIÓN	HECHO(S)O EJEMPL O(S) (Necesario Completar)
<b>CREATIVIDAD</b>	Se refiere a la capacidad de llevar a cabo, de forma novedosa e ingeniosa, acciones para dar respuesta a problemas, obstáculos u oportunidades.	
<b>NIVELES</b>	1 Tiende a resolver problemas sencillos como corrección de errores en el trabajo. Identifica el tipo de ayuda que necesita.	
	2 Generalmente muestra creatividad para aportar soluciones a situaciones en su puesto de trabajo.	
	3 Maneja un criterio amplio y creativo en la solución de situaciones laborales. Busca siempre nuevas alternativas.	
	4 Tiene un nivel de creatividad bien desarrollado. Genera constantemente nuevas ideas más allá de sus responsabilidades.	
	5 Presenta propuestas altamente ingeniosas. Posee un juicio muy experimentado ante situaciones institucionales.	

COMPETENCIA7	DESCRIPCIÓN	HECHO(S)O EJEMPL O(S) (Necesario Completar)
<b>LEALTAD CON LA INSTITUCIÓN (Pasión)</b>	Es el nivel de Identificación y apropiación de los valores y elementos culturales de la institución; los asume, defiende y promulga como si fueran propios.	
<b>NIVELES</b>	1 Conoce los valores, la visión y la misión institucional.	
	2 Generalmente su comportamiento refleja el respeto a los valores, la visión y la misión de la Institución.	
	3 Siempre se comporta de acuerdo a los valores y está comprometido con la visión y la misión institucional.	
	4 Sobresale por favorecer la vivencia de los valores, la visión y la misión entre sus compañeros/as.	
	5 Es un modelo en la vivencia de los valores y los promueve y fomenta en toda la Institución.	



COMPETENCIA8		DESCRIPCIÓN	HECHO(S)O EJEMPL O(S) (Necesario Completar)
HONRADEZ		Orientarlo a actuar de manera recta. Su conducta es intachable y es transparente en su relación con las personas.	
NIVELES	1	Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de las situaciones.	
	2	Admite públicamente cuando ha cometido un error y generalmente actúa según sus principios.	
	3	Trabaja siempre según sus valores, aunque ello implique un importante costo o riesgo.	
	4	Desafía a otros a actuar con valores y creencias. Es honesto en las relaciones con los demás.	
	5	Es un modelo de integridad. Mantiene brillantemente los más altos principios y valores. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios.	

COMPETENCIA9		DESCRIPCIÓN	HECHO(S)O EJEMPL O(S) (Necesario Completar)
DISCIPLINA (Cumplimiento De Normas)		Es cumplirlas normas y políticas institucionales. Es asumir las consecuencias y responsabilidades de los compromisos adquiridos.	
NIVELES	1	Muestra cierto conocimiento de las reglas, procedimientos y políticas.	
	2	Muestra conocimiento de las reglas y políticas de la institución y generalmente ajusta a ellas su conducta.	
	3	Conoce las reglas y políticas de la Institución y en todo momento muestra mucho compromiso por cumplirlas.	
	4	Alienta en sus compañeros el cumplimiento de las normas y políticas institucionales y es ejemplo de disciplina.	
	5	Hace aportes valiosos a las políticas, normas y procedimientos definidos; buscando garantizar su cumplimiento y utilidad.	

COMPETENCIA10		DESCRIPCIÓN	HECHO(S)O EJEMPL O(S) (Necesario Completar)
EQUIDAD		Es brindar un trato equitativo a todas las personas en la institución, no importando su nivel jerárquico, religión, cultura, etc.	
NIVELES	1	Tiende a tratar a los demás de manera justa.	
	2	Generalmente trata a sus compañeros/as con igualdad, ajustándose únicamente a sus necesidades y capacidades.	
	3	Siempre trata de forma equitativa a los/las compañeros/as de trabajo y da a cada uno lo que le corresponde según sus necesidades y atributos.	
	4	Promueve el trato equitativo entre los miembros de la institución y fomenta la justicia.	
	5	Aporta iniciativas e ideas orientadas a que todos los miembros de la institución reciban un trato equitativo.	

### COMPETENCIAS POR PUESTO DE TRABAJO

Serán adicionadas a este formulario a través del Módulo SISEDP que ya considera las competencias determinadas en la descripción de cada puesto de trabajo.

**Anexo No. 3.2****RC06-066****RESULTADOS INDIVIDUALES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

(Nombre del empleado)  
(Dependencia)  
Presente

Le presentamos los resultados de la Evaluación del Desempeño que le fue administrada recientemente, mediante el modelo de 90 grados, correspondiente al período enero-diciembre, en el cual se ha considerado la evaluación de competencias por parte de su jefe inmediato, más el resultado de cumplimiento de objetivos de su dependencia.

Los criterios correspondientes a cada calificación son los siguientes:

NIVEL	INTERPRETACIÓN O CRITERIO
1	Iniciado en la competencia (Tiende a manifestarla)
2	Próximo a cumplir las expectativas (Generalmente la manifiesta)
3	Es conforme a las expectativas (Siempre manifiesta la competencia)
4	Supera las expectativas (Experto)
5	Muy por encima de las expectativas (Estratega)

**A. RESULTADOS OBTENIDOS DE LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS INSTITUCIONALES Y POR PUESTO DE TRABAJO.****PORCENTAJE OBTENIDO: %**

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	NIVEL

(En este cuadro se especificarán las diez competencias institucionales más las competencias por puesto de trabajo)

**B. RESULTADOS OBTENIDOS EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS POR DEPENDENCIA.**

<b>PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE DEPENDENCIA</b>	<b>%</b>
---	----------

**RESUMEN DE RESULTADOS OBTENIDOS**

CONCEPTO	RESULTADO OBTENIDO (%)
Evaluación individual basada en la práctica de competencias. (30% de la evaluación final)	
Evaluación basada en el cumplimiento de objetivos por dependencia (70% de la evaluación final)	
<b>RESULTADO FINAL INTEGRADO</b>	

Jefe Departamento de Desarrollo Humano



**Anexo No.5****ELEMENTOS PARA LA REVISIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PARTE DE LOS RESPONSABLES DE LOS PROCESOS Y DEL COMITÉ DE GESTIÓN INTEGRADA**

Para la revisión del sistema de gestión integrada, se han establecido los elementos o insumos que se deberán tomar en cuenta, con base a la Norma ISO-9001:2008, ISO-14001:2004 y OHSAS18001:2007.

La revisión se realizará trimestralmente y anualmente.

No.	Elemento de entrada para la revisión de la Dirección			Comentario	Responsable
	Norma ISO-9001 (5.6.2)	Norma ISO-14001 (4.6)	Estándar OHSAS-18001 (4.6)		
1	a) los resultados de la auditoría.	a) los resultados de las auditorías internas y evaluaciones de cumplimiento con los requisitos legales y otros requisitos que la organización suscriba.	b) los resultados de las auditorías internas y evaluación de cumplimiento con los requisitos legales aplicables y otros requisitos que la organización suscriba.	Se revisan y analizan las no conformidades u observaciones detectadas en cada dependencia. Mediante esta revisión, se puede tener un panorama de las fortalezas, debilidades, oportunidades de mejora que tiene la dependencia y que es necesario tomar decisiones y acciones a realizar para la mejora en sus operaciones. Asimismo, se consideran para la revisión los resultados de la evaluación de los requisitos legales.	Responsables de procesos declarados en el sistema de gestión integrada, Área de Almacén Central San Ramón y Unidad de Gestión Integrada.
2	b) la retroalimentación del cliente	b) la comunicación de las partes interesadas externas incluidas las quejas	b) los resultados de la participación y consulta  c) las comunicaciones pertinentes de las partes interesadas externas,	Se analizarán y se tomarán acciones sobre los resultados de la evaluación de la satisfacción de los clientes externos (Participantes y Administradores de Mercado), la comunicación	Gerencia de Producción, Unidad Comercial, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones y Departamento de Tesorería, Unidad Ambiental,

			incluidas las quejas	interna entre los niveles y funciones de la organización y quejas, de personas o empresas externas que haya afectado a terceros y que sea necesario revisar para aplicar mejoras o modificación de nuestras actividades (clima organizacional, percepción del cliente interno, evaluación de proveedores, y quejas de las comunidades).	Departamentos de Recursos Humanos, Área de Almacén Central y Unidad de Asesoría Jurídica
3	c) el desempeño de los procesos y la conformidad del producto.	c) el desempeño ambiental de la organización.	d) el desempeño de la SST de la organización.	Se analizarán los siguientes resultados: Indicadores de proceso y fallas (producto no conforme).  Identificación y evaluación de aspectos ambientales, programas de gestión ambiental, control de consumos y control de residuos y desechos.  Identificación y evaluación de riesgos laborales, programa de gestión de salud y seguridad laboral, planes anuales trabajo de los comités de seguridad y salud	Responsables de procesos declarados en el sistema de gestión integrada, Área Almacén Central San Ramón y Unidad de Gestión Integrada.

				en trabajo. Se deberán tomar las acciones correctivas y preventivas de las mejoras identificadas.	
4		d) el grado de cumplimiento de los objetivos y metas.	d) el grado de cumplimiento de los objetivos.	Se analizarán los resultados de los objetivos del sistema de gestión integrada.	Responsables de procesos declarados en el sistema de gestión integrada y Unidad de Gestión Integrada.
5	d) el estado de acciones correctivas y preventivas.	e) el estado de acciones correctivas/preventivas.	f) el estado de las investigaciones de incidentes, las acciones correctivas y las acciones preventivas.	Se revisarán y tomarán acciones sobre el resultado del estado de las acciones correctivas y preventivas originadas por: fallas en los equipos, indicadores de proceso, objetivos del sistema de gestión integrada, satisfacción del cliente externo e interno, incidentes laborales y ambientales.	Responsables de procesos declarados en el sistema de gestión integrada, Unidad de Asesoría Jurídica, Área de Almacén Central San Ramón y Unidad de Gestión Integrada.
	e) las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas.	f) el seguimiento de las acciones resultantes de las revisiones previas llevadas a cabo por la dirección.	g) el seguimiento de las acciones resultantes de las revisiones por la dirección previas.	Se analizarán los resultados de acciones tomadas en el Comité de Gestión Integrada	Comité de Gestión Integrada
5	f) los cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad	g) los cambios en las circunstancias, incluyendo la evolución de los requisitos legales y otros requisitos relacionados con sus	h) los cambios en las circunstancias, incluyendo la evolución de los requisitos	Cambios en la estructura organizativa que pudieran modificar la forma en que se desarrolla el	Responsables de procesos declarados en el sistema de gestión integrada/

		aspectos ambientales	legales y otros requisitos relacionados con la SST	sistema de gestión integrada, nuevos requisitos legales, cambios en la legislación o modificación de la actual legislación.	Comité de Gestión Integrada.
	g) las recomendaciones para la mejora.	h) las recomendaciones para la mejora.	i) las recomendaciones para la mejora.	Se deberán analizar los datos de los resultados generales de los elementos descritos anteriormente, para determinar mejoras al sistema de gestión integrada.	Responsables de procesos declarados en el sistema de gestión integrada y Comité de Gestión Integrada.

## 6. DEFINICIONES.

**Comité de Gestión Integrada:** Comité que está conformado por el Director Ejecutivo, Coordinador Técnico, Coordinador de Proyectos, Coordinador Administrativo Financiero y Jefe de la Unidad de Gestión Integrada, con el propósito de revisar y dar seguimiento a la eficacia y eficiencia del Sistema de Gestión Integrada en la Institución.