

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



“PLANIFICACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DE MÉTODOS PARA LA EVALUACIÓN CONTINUA DE CALIDAD Y ADECUACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO. (INSAFOCOOP).”

Trabajo de Investigación Presentado por:

Díaz Ruiz, Ana Ruth

Fuentes Mendoza, Susán Yajaira

Orellana Alvarado, Marcia Aracely

16 DE FEBRERO

DE 1841

Para optar al grado de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Docente director: Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez

Marzo 2007

San Salvador,

El Salvador,

Centro América



©2004, DERECHOS RESERVADOS

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

<http://virtual.ues.edu.sv/>

SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector(a)	: Dra. María Isabel Rodríguez
Secretaria General	: Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos
Facultad de Ciencias Económicas	
Decano	: Lic. Emilio Recinos Fuentes
Secretario(a)	: Licda. Vilma Yolanda Vásquez
Docente Director	: Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez
Coordinador del Seminario de Graduación	: Lic. Rafael Arístides Campos
Docente Observador	: Msc. Francisco Antonio Quintanilla

Marzo 2007

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGADECIMIENTOS

Agradezco a **DIOS TODO PODEROSO Y A LA VIRGEN SANTÍSIMA**: por darme la sabiduría y el entendimiento; para mi desarrollo profesional y permitirme llegar a culminar con éxito este triunfo. A **MIS PADRES**: German Díaz y Gladis Ruiz por estar siempre conmigo dándome todo su apoyo incondicional en todo momento, para seguir adelante en mi etapa de estudiante y de mi vida diaria. A **MIS ABUELOS**: por el apoyo en los momentos que más los necesite y por animarme a seguir adelante. A **MIS AMIGAS Y COMPAÑERAS DE TESIS**: Marcia y Susan por haber logrado un excelente equipo de trabajo, el cual me permitió poder alcanzar uno de los objetivos propuestos en mi vida. **AL LICENCIADO RICARDO REBOLLO**: por su valiosa orientación como asesor en el desarrollo de este trabajo brindándome su amistad y apoyo incondicional. Y a toda **MI FAMILIA, AMIGOS, COMPAÑEROS DE TRABAJO**: que de una u otra forma contribuyeron con el logro alcanzado.

Ana Ruth Díaz Ruiz

Agradezco A **DIOS TODO PODEROSO**: Por guiarme y darme sabiduría y fortaleza, A **MIS PADRES**: Luís Alfredo Fuentes y Maria Antonia de Fuentes; por su sacrificio y por brindarme siempre su amor, apoyo, confianza y comprensión en mi vida personal y durante mi formación académica, A **MIS HERMANAS**: Lisseth, Verónica, Claudia y Mónica Fuentes Mendoza por brindarme su apoyo incondicional en cada momento de mi vida, A **MIS AMIGAS Y COMPAÑERAS DE TESIS**: Marcia y Ruth por su amistad y apoyo, A **MI DOCENTE DIRECTOR**: Lic. Ricardo Rebollo, por su orientación durante la realización del trabajo de investigación y a **MIS AMIGOS(AS)** de quienes recibí su amistad, apoyo y sus ánimos de seguir adelante.

Susan Yajaira Fuentes Mendoza

SOBRE TODO CON MUCHO AMOR Y FE A DIOS TODOS TODO PODEROSO por su don de sabiduría, fortaleza en mi persona para finalizar esta meta y por muchas bendiciones maravillosas que me ha regalado. A **MIS PADRES CON RESPETO Y AMOR** Marcial Orellana y Rhina de Orellana por su sacrificio, esfuerzo, amor y comprensión en todo momento de mi carrera A **MIS HERMANOS** con mucho cariño Claudia y su familia, Jonathan, Adalberto, Jacqueline, por su preocupación y apoyo. A **MI PROFESOR ASESOR** con estimación y todos los que dedicaron su tiempo para guiarme en estas clases y principalmente en el trabajo de graduación. A **MIS AMIGAS Y COMPAÑERAS** de tesis, sus padres, sus abuelos, con afecto por el empeño, apoyo, ánimo que me impulsaron llegar hasta este momento. A **MIS ABUELOS**, con ternura Canda Flores, Teresa Villatoro, Rosa Alvarado, José Víctor que siempre mostraron su preocupación elevando sus oraciones para que todo saliera bien. A **MIS TIAS, TIOS, PRIMOS** con gratitud de los que siempre recibí su ayuda, su impulso. Y **TODOS MIS AMIGOS Y AQUELLAS PERSONAS** con aprecio que dirigieron siempre palabras de aliento para lograr este triunfo.

Marcia Aracely Orellana Alvarado

INDICE

RESUMEN.....	I
INTRODUCCIÓN.....	III

CAPITULO I

GENERALIDADES DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO (INSAFOCOOP), Y DE LA EVALUACIÓN CONTINUA DEL DESEMPEÑO DENTRO DE LA INSTITUCIÓN

A. GENERALIDADES SOBRE EL SURGIMIENTO DEL COOPERATIVISMO EN EL SALVADOR Y DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO (INSAFOCOOP).....	1
1. BREVE HISTORIA DEL SURGIMIENTO DEL COOPERATIVISMO EN EL SALVADOR	1
B. INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO (INSAFOCOOP).....	2
1. ASPECTOS GENERALES Y LEGALES.....	2
a) ASPECTOS GENERALES.....	2
b) ASPECTOS LEGALES.....	4
2. ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO.....	5
a) VISIÓN Y MISIÓN INSTITUCIONAL.....	5
b) ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	6
c) FUNCIONES GENERALES.....	8
C. LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	9
1. GENERALIDADES.....	9
2. CONCEPTO.....	10
3. IMPORTANCIA.....	10
4. EJECUCIÓN DEL PLAN.....	12
D. MARCO TEÓRICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSO HUMANO.....	15
1. DEFINICIONES E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSO HUMANO....	15
2. PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSO HUMANO.....	16
a) PROCESO DE PROVISIÓN DE RECURSO HUMANO.....	18
b) PROCESO DE APLICACIÓN DE RECURSO HUMANO.....	18

c)	PROCESO DE MANTENIMIENTO DE RECURSO HUMANO.....	19
d)	PROCESO DE DESARROLLO DE RECURSO HUMANO.....	20
e)	PROCESO DE CONTROL DE RECURSO HUMANO.....	20
E.	DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	20
1.	ANTECEDENTES.....	20
2.	CONCEPTOS.....	22
3.	OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	23
4.	IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	25
5.	ESTÁNDARES DE MEDICIONES DEL DESEMPEÑO.....	25
6.	FASES DE TIPO TÉCNICO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	27
a)	SELECCIÓN DE FACTORES.....	27
b)	PONDERACIÓN DE LOS FACTORES.....	28
c)	ESTABLECIMIENTO DE ESCALA DE EVALUACIÓN.....	28
d)	SELECCIÓN DE EVALUADORES.....	29
e)	ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	29
7.	BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	31
F.	MÉTODOS TRADICIONALES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	32
1.	MÉTODOS DE ESCALAS DE PUNTUACIÓN GRÁFICAS.....	33
a)	ESCALAS GRÁFICAS CONTINUAS.....	34
b)	ESCALAS GRÁFICAS SEMICONTINUAS.....	34
c)	ESCALAS GRÁFICAS DISCONTINUAS.....	34
2.	MÉTODO DE DISTRIBUCIÓN FORZADA.....	38
3.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	39
4.	MÉTODO DE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS Y AUTOEVALUACIONES.....	40
5.	MÉTODO DE INCIDENTES CRÍTICOS.....	41
6.	MÉTODO MIXTO O INTEGRACIÓN DE MÉTODOS.....	43
G.	ERRORES COMUNES EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	43
1.	PREJUICIOS PERSONALES.....	43
2.	EFECTO DE ACONTECIMIENTOS RECIENTES.....	44
3.	ERROR A LA TENDENCIA CENTRAL.....	44
4.	EFECTO DE HALO O AUREOLA.....	44
5.	INTERFERENCIA DE RAZONES DEL SUBCONSCIENTE.....	44

H. GENERALIDADES DE LA SISTEMATIZACIÓN.....	45
1. CONCEPTOS.....	45
2. EL SISTEMA Y SUS CUATRO ELEMENTOS ESENCIALES.....	45
3. LOS SISTEMAS Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	46
4. ELEMENTOS CLAVES EN LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN.....	46

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO REALIZADO EN EL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO.

A. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.....	48
B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
1. GENERAL.....	49
2. ESPECÍFICOS.....	49
C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	50
D. DETERMINACIÓN DE UNIVERSO Y MUESTRA.....	50
1. UNIVERSO.....	50
2. MUESTRA.....	50
3. UNIDADES DE ANÁLISIS.....	51
E. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	52
F. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	53
1. TABULACIÓN.....	53
2. INTERPRETACIÓN.....	53
G. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE INSAFOCOOP.....	75
H. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	79
1. CONCLUSIONES.....	79
2. RECOMENDACIONES.....	80

CAPÍTULO III

PROPUESTA PARA UNA SISTEMATIZACIÓN EN LA EVALUACIÓN CONTINUA DEL DESEMPEÑO
COMO HERRAMIENTA PARA LA ADECUACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO EN EL INSTITUTO
SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO (INSAFOCOOP)

PROPUESTA PARA UNA SISTEMATIZACIÓN EN LA EVALUACIÓN CONTINUA DEL DESEMPEÑO
COMO HERRAMIENTA PARA LA ADECUACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO EN
EL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO (INSAFOCOOP).....82

A.	COMPONENTES PARA LA ELABORACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA PROPUESTA.....	83
1.	OBJETIVOS.....	83
a)	GENERAL.....	83
b)	ESPECÍFICOS.....	83
2.	ÁMBITO DE APLICACIÓN.....	84
3.	ALCANCE.....	84
B.	DISEÑO DE LA SISTEMATIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	84
1.	INTRODUCCIÓN.....	86
2.	DEFINICIÓN.....	87
3.	POLÍTICAS.....	90
4.	NORMAS.....	90
5.	MÉTODO.....	92
6.	CLASIFICACIÓN DEL PERSONAL.....	93
C.	PROCEDIMIENTO PARA LA EJECUCIÓN DEL SISTEMA	94
1.	DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO PARA LA EJECUCIÓN DEL SISTEMA.....	95
2.	INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN.....	99
3.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	111
a)	ACTIVIDADES A REALIZAR.....	111
b)	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	111
c)	RECURSOS A UTILIZAR.....	112

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

RESUMEN

El Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo como una institución especializada que rige y coordina la actividad cooperativista en El Salvador, es preciso que su desempeño sea evidente en el desarrollo de las diferentes funciones, por lo que es necesario que cuente con una herramienta que le permita obtener una estimación del rendimiento global de los empleados encaminadas a las actividades que desarrollan diariamente.

El objetivo fundamental de la realización del presente trabajo de graduación es proponer una sistematización del proceso de evaluación del desempeño para el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, de manera que al momento de realizar la evaluación del desempeño esta sea capaz de ofrecer mayor precisión y claridad de forma rápida, contribuyendo de esta manera a incrementar la eficiencia y eficacia, tanto en el proceso de evaluación como en la institución misma.

Mediante la investigación realizada en el Instituto a través del método de análisis y la utilización de técnicas como lo es la encuesta, entrevista y observación directa; se determinó una serie de aspectos relacionados con la evaluación del desempeño de lo que se deduce la necesidad de efectuar la evaluación del desempeño tomando en cuenta los diferentes niveles, y aplicar evaluación dirigida a personal de jefatura, personal técnico y personal de servicio ya que en la actualidad se aplica la misma evaluación a todo el personal en general sin identificar estos niveles.

Además, la investigación de campo, permitió identificar aspectos importantes sobre la situación actual relacionada a la evaluación del desempeño como lo es la ausencia de un sistema de evaluación que le de seguimiento al proceso, aunque realizan la evaluación una vez al año no cuenta con una sistematización del proceso para que sea utilizada como una herramienta administrativa y se obtenga resultados concretos del proceso.

Por lo tanto, en base a las diferentes conclusiones establecida de los resultados de la investigación, como la ausencia de un sistema en el cual se detallen los recursos a utilizar, las metas a seguir para la evaluación y medición del desempeño, ni una planificación que contengan los periodos de evaluación plasmados para llevar a cabo la evaluación del desempeño y que además La evaluación del Desempeño en el Instituto es escasa en cuanto a la relación de la comunicación que se debe tener con los empleados, la motivación que se le debe brindar al empleado durante la ejecución de las actividades, se propone una "Planificación y Sistematización de Métodos para la Evaluación Continua de Calidad y Adecuación de los Recursos Humanos en el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo", en el cual se describe el proceso para la sistematización en si, definiendo conceptos de sistematización y de evaluación del desempeño, presentando objetivos, políticas, normas, elementos del sistema, el método de evaluación del desempeño al que se le aplicara a la sistematización, clasificación del personal a evaluar según nivel jerárquico, también se pretende establecer programaciones para la evaluación del desempeño describiendo los pasos para la aplicación del sistema, de los cuales se puede mencionar: fijación de objetivos, fijación de fecha a realizar la evaluación, ejecución de la evaluación, capacitación, el instrumento a utilizar para la evaluación del desempeño y las instrucciones de cómo llenar los formularios y lo que representa cada ponderación.

En resumen, con la constitución de esta herramienta administrativa se pretende contribuir a la aplicación de la evaluación del desempeño en forma rápida y clara obteniendo de esta manera un desarrollo efectivo tanto del recurso humano como de la institución en general.

INTRODUCCIÓN

El Presente Trabajo de Graduación titulado Planificación y Sistematización de Métodos para la evaluación continua de calidad y adecuación de los Recursos Humanos en El Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), esta basado en la relevancia e importancia, que tiene el desempeño de los empleados en una Institución por lo que es importante la ejecución de una evaluación para la superación de todas las deficiencias que obstaculizan la calidad de la productividad individual y organizacional que influyen en el seguimiento de las metas establecidas en cada departamento e institucionalmente.

El objetivo trascendental del trabajo es el de proporcionar al comité de evaluación del Instituto un sistema de ordenamiento de las actividades a realizar en la planificación como en la ejecución de la evaluación, también el de facilitarles una mejor estructura del método utilizado en el cual los criterios a evaluar tratan la manera de incluir aspectos importantes del personal y este ser aplicado por niveles jerárquicos para que al momento de llevar a cabo la evaluación se obtengan mejores resultados en cuanto a la eficiencia y eficacia del Instituto.

A continuación se puntualiza la estructura de cada uno de los capítulos que componen el trabajo:

CAPITULO I

Hace énfasis sobre el surgimiento del cooperativismo en el Salvador y en el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), se mencionara las generalidades de dicho Instituto su organización y funcionamiento.

Se dará a conocer bibliográficamente la Planificación de los Recursos Humanos, Definición e importancia y sus procesos, complementando con la Evaluación del Desempeño importancia, estándares, fases,

métodos etc. Y finalizando con las Generalidades, elementos de la Sistematización como la relación que tiene con la evaluación del Desempeño.

CAPITULO II

Esta basado en la investigación de campo que se realizo con la colaboración de los empleados tomando en cuenta la muestra obtenida; se presentaran las herramientas de investigación (encuesta y entrevista) con las que se obtendrá información sobre la evaluación que actualmente se lleva a cabo en el Instituto, el cual sirve de referencia para determinar el diagnostico de la situación actual de dicho proceso; así como también el de recopilar opiniones sobre la importancia de los resultados y el método a utilizar en la evaluación del desempeño, complementándose con la tabulación de los resultados de las encuestas y con referencia a lo mencionado se finaliza con la exposición de conclusiones y recomendaciones expresadas por el grupo.

CAPITULO III

Se expone al Instituto la propuesta de un sistema de evaluación su objetivo, importancia, elementos (entradas y salidas) esenciales, por medio del método se muestra el fluxograma de los pasos a seguir en la evaluación, una estructura diferente del método a utilizar en la evaluación del desempeño por niveles jerárquicos, se presenta un plan de implementación de la evaluación, y un cronograma de actividades planificando las 2 evaluaciones a realizar durante un año, y mostrando finalmente un presupuesto de gastos de recursos a utilizar durante la ejecución de la evaluación del desempeño

A. GENERALIDADES SOBRE EL SURGIMIENTO DEL COOPERATIVISMO EN EL SALVADOR Y DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO (INSAFOCOOP)

1. Breve historia del surgimiento del cooperativismo en El Salvador

El origen del cooperativismo en El Salvador se sitúa de manera informal en 1760 y fue hasta finales del siglo XVIII que surgió como un movimiento organizado que tuvo a las masas y su bienestar como razón de ser, tratando de evitar los abusos que en nombre de la revolución industrial se hacía a la clase obrera. Y se escucha por primera vez de cooperativismo en forma teórica en una cátedra de enseñanza de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador.

Según datos históricos del cooperativismo Mundial se consideran como padres del cooperativismo moderno a Robert Owen (1771-1858) y Carlos Fourier (1772-1837); pero también contribuyeron grandemente otros pensadores franceses y alemanes; Owen el autodidacta, industrial afortunado desde muy joven, innovador en técnicas y sistemas sociales, en el furor de la revolución industrial, intentó llevar a la práctica sus ideas organizando las colonias de New Lanark, en su propio país Inglaterra; por su parte Fourier, de origen francés, el de las concepciones geniales y ambiciosas, adyacentes en el desequilibrio, escritor prolijo y confuso a veces, llevo una vida cómoda y no consiguió llevar a cabo su obra el "Falasterio" en donde deberían llevarse a cabo aquellos frutos de su pensamiento inquieto y profético¹.

El cooperativismo se puede definir como movimiento socio-económico basado en la asociación voluntaria de productores y consumidores y en materia económica define a las personas, en su doble carácter "como consumidores y productores" dependiendo de la actividad específica a la que estas se dediquen; es por

¹ www.insafocoop.gob.sv / biblioteca virtual

eso que cooperativa se puede definir como asociación formada por productores o consumidores para vender o comprar en común, sin intermediarios, es decir, que pueden realizar sus actividades económicas directamente. De acuerdo a datos históricos del surgimiento del cooperativismo en El Salvador fue en 1914 que se organiza la primera cooperativa por un grupo de zapateros en San Salvador y en el año de 1938 se funda la Cooperativa Algodonera; luego el cooperativismo llegó al gremio de los empleados públicos.

Las cooperativas contaban con el apoyo del gobierno en turno que aportaba capital inicial, pero los empleados identificaban el capital cedido por el gobierno como propio de ellos y no creyeron que estaban obligados, por esa razón a resarcir las cantidades que se les concedían en calidad de préstamo.

Así bajo el surgimiento de secciones y departamentos en instituciones gubernamentales, el sector inicio su crecimiento hasta que el Estado decide centralizar este rol en una sola institución que dirija y coordine la actividad cooperativa en el país².

B. INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO (INSAFOCOOP)

1. Aspectos Generales y Legales

En este punto se pretende dar a conocer los aspectos generales del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, como los acontecimientos más relevantes durante el proceso de formación o creación del INSAFOCOOP, así como también se mencionarán aspectos legales bajo los cuales funciona el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.

a) Aspectos Generales

Como Surge el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP)

El INSAFOCOOP se creó en 1969, nace a raíz de una necesidad sentida en el país ya que el movimiento cooperativo, no contaba con una Legislación y una Institución especializada que rigiera y coordinara la

² www.insafocoop.gob.sv / biblioteca virtual

actividad cooperativista, en ese tiempo existía el intento de tener un cooperativismo organizado, estas entidades eran asistidas por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social por medio de la Sección de Cooperativas, además existía una sección de Fomento Cooperativo Agropecuario en el Ministerio de Agricultura y Ganadería, una Sección de Cooperativas en la Administración de bienestar campesino, hoy Banco de Fomento Agropecuario y otras instituciones, contando con una diversidad de entidades que tenían a su cargo la organización de cooperativas y no contando con una Ley que las rigiera, por lo que se siente la necesidad de crear un organismo especializado que brinde la asistencia a dichas entidades.

En este tiempo ya se encontraba fundada la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador, de Responsabilidad Limitada, FEDECACES, de R.L. y la Asamblea Legislativa de esa época Promulga el Decreto N° 560 de fecha 25 de noviembre de 1969, por medio del cual se crea el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) como una corporación de derecho público, con autonomía en el aspecto económico y administrativo, se promulga ese mismo día la Primera Ley General de Asociaciones Cooperativas.

No obstante la promulgación de ambas Leyes. INSAFOCOOP comienza a operar hasta el 1 de julio de 1971, debido a problemas económicos de esa época, ya que el presupuesto asignado no le permitía iniciar operaciones.

INSAFOCOOP con más de 35 años al servicio del Movimiento Cooperativo Salvadoreño cuenta hoy en día con tres oficinas regionales que le permiten descentralizar los servicios, las mismas se encuentran ubicadas en Santa Ana Oficina Regional Occidental, en San Vicente Oficina Regional Paracentral, en San Miguel Oficina de Oriente y la Oficina Central Ubicada en San Salvador.; dando un servicio a través de sus regiones en todo lo ancho y largo de El Salvador con el fin de expandirse al mundo, a la modernidad y al mercado mismo, aportando significativamente al desarrollo económico y social de nuestro país.

De acuerdo con datos proporcionados por INSAFOCOOP, actualmente en el país existen muchas asociaciones cooperativas las cuales están distribuidas en tres grandes rubros, las cuales son: Servicio, Producción y Vivienda, donde se encuentran integradas las diferentes cooperativas que han sido registradas en el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP). De acuerdo al censo cooperativo de 2005 realizado por la institución antes mencionada, existen 539 asociaciones cooperativas de las cuales 399 se encuentran activas y el resto en investigación para su reactivación³.

Con respecto a los manuales de descripción de puesto, actualmente el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo cuenta con un manual de descripción de puestos en el cual se detallan los requisitos que deben tener los candidatos para optar al puesto, se definen los objetivos del puesto, el perfil del candidato entre otros; la descripción de los puestos esta diseñada para cada uno de ellos en los diferentes niveles jerárquicos de la institución tomando en cuenta lo estipulado en las Normas Técnicas de Control Interno de INSAFOCOOP, enviada por la Corte de Cuenta de El Salvador en base al cual el Instituto es auditado posteriormente.

b) Aspectos Legales

Ley General de Asociaciones Cooperativas

La Ley General de Asociaciones Cooperativas se reformó integralmente el 6 de mayo de 1986.

En la actualidad existen intentos por reformar nuevamente la Ley General de Asociaciones Cooperativas, para adecuarlas a las nuevas necesidades del Movimiento Cooperativo Nacional e Internacional, y cumplir el mandato del Art. 114 de la Constitución de El Salvador del año 1983, el cual establece que "El Estado

³ Sistema de Gestión de Calidad, INSAFOCOOP M – IN – PE – 01; proporcionado por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.

protegerá y fomentará las Asociaciones Cooperativas facilitando su organización, expansión y financiamiento

El Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo ha generado una serie de reuniones para dar a conocer los cambios constructivos de la nueva administración.

Se ha creado una Comisión de Estilo para revisar y estructurar las nuevas reformas de la Ley General de Asociaciones Cooperativas.

El Instituto garantizó que la Ley fuera consensuada con todo el sector. Por Decreto Ejecutivo No 58, tomo nº 365 de fecha 28 de octubre de 2004, se elaboró un nuevo reglamento para la elección del Consejo de Administración del Instituto.

Los tres pilares de la nueva Ley General de Asociaciones Cooperativas son: Fomento y Desarrollo, Registro, Vigilancia y Control. Dentro de Fomento y Desarrollo se puede mencionar el artículo 114 de la Constitución de la República, mientras que en el registro se encuentran los Estatutos, Credenciales, Asambleas, Impuestos y Reforma de Estatutos y por último en Vigilancia y Control se encuentra la Supervisión, Fiscalización, Amonestaciones, Auditorías Intervenciones y Liquidaciones.⁴

2. Organización y Funcionamiento

a) Visión y Misión Institucional

Visión

“Ser la Institución Líder y Rectora del Cooperativismo Salvadoreño con credibilidad y eficiencia en la Administración Pública”

⁴ Memoria de Labores de INSAFOCOP 2005

Misión

"Normar y apoyar la organización, desarrollo y consolidación de las entidades que conforman el Movimiento Cooperativo Salvadoreño, desde un concepto de autonomía y autogestión a través de actividades de Asistencia Técnica, Fiscalización y Asesoría Integral".

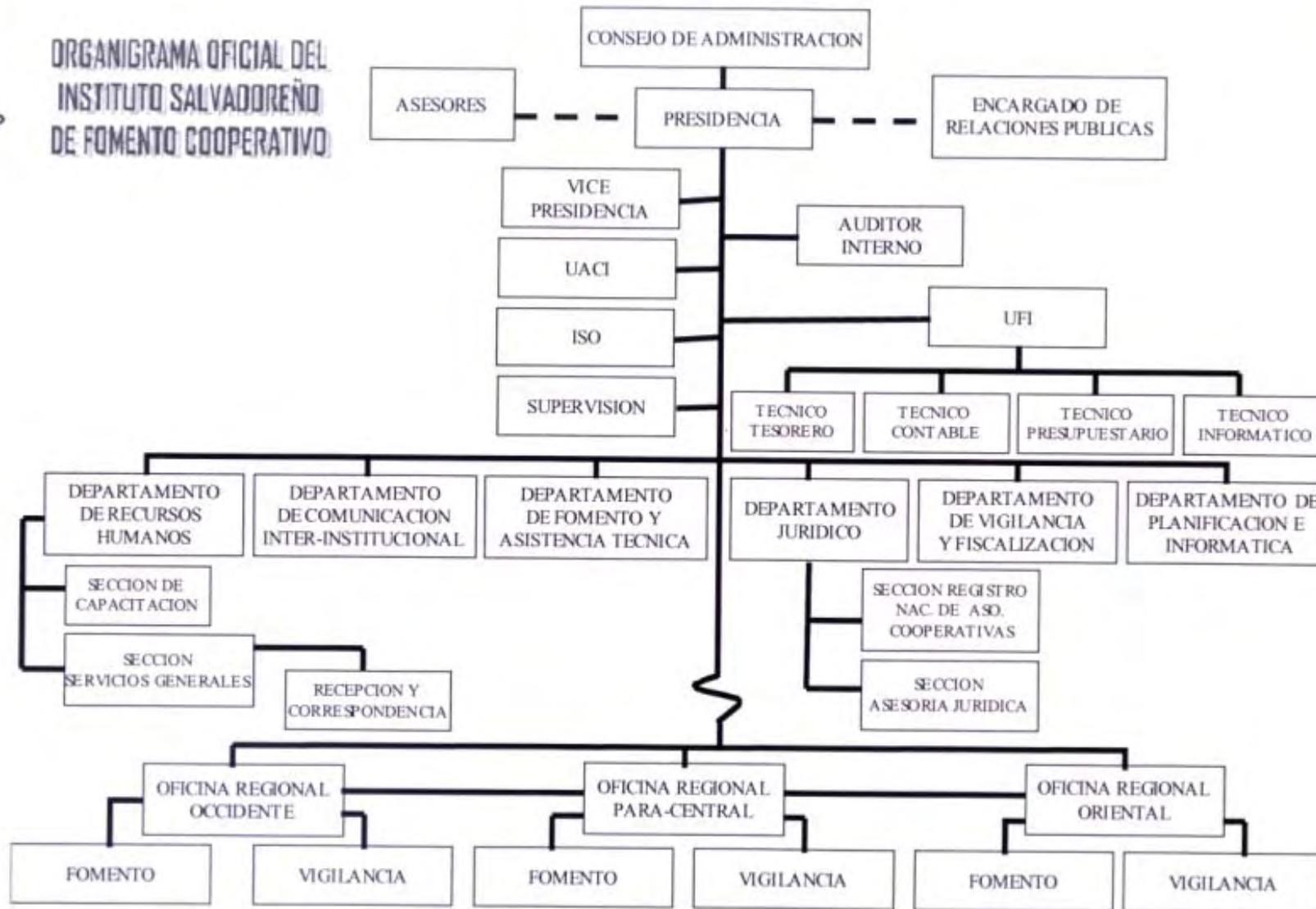
b) Estructura Orgánica

La estructura orgánica con la que actualmente cuenta INSAFOCOOP tiene como máxima autoridad al Consejo de Administración y su organigrama está representado en la figura N°1.

FIGURA N° 1



ORGANIGRAMA OFICIAL DEL
INSTITUTO SALVADOREÑO
DE FOMENTO COOPERATIVO



c) Funciones Generales

El Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, como corporación de derecho público para atender al sector cooperativo de nuestro país tiene que cumplir con ciertas funciones generales, las cuales se encuentran definidas en la Ley de creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), siendo éstas:

- i) La ejecución de la Ley General de Asociaciones Cooperativas.
- ii) Iniciar, promover, coordinar, supervisar la organización y funcionamiento de las asociaciones cooperativas, federaciones y confederación de las mismas, prestarles el asesoramiento y asistencia técnicas que necesiten.
- iii) Planificar la política de fomento y desarrollo del cooperativismo, para lo cual podrá solicitar la colaboración de los organismos estatales, municipales y particulares interesados en estas actividades, a fin de que el movimiento cooperativista, se enmarque dentro de los programas de desarrollo económico del país.
- iv) Conceder personalidad jurídica, mediante la inscripción en el Registro Nacional de Cooperativas, a las asociaciones cooperativas, federaciones de cooperativas y de la Confederación Nacional de Cooperativas;
- v) Conocer de la disolución y liquidación de las asociaciones cooperativas, federaciones cooperativas y de la Confederación Nacional de Cooperativas;
- vi) Ejercer funciones de inspección y vigilancia sobre las asociaciones cooperativas, federaciones de cooperativas y Confederación Nacional de Cooperativas, e imponer a las mismas las sanciones correspondientes.

- vii) Promover la creación e incremento de las fuentes de financiamiento de las asociaciones cooperativas, federaciones de cooperativas y Confederación Nacional de Cooperativas;
- viii) Divulgar los lineamientos generales de la actividad cooperativista, en particular los relativos a la administración y legislación aplicables a aquéllas, con el objetivo de promover el movimiento cooperativo;
- ix) Asumir la realización o ejecución de programas o actividades que en cualquier forma y directamente se relacione con las atribuciones indicadas;
- x) El Instituto podrá ingresar como miembro y mantener relaciones con organismos cooperativistas internacionales y tratará de fomentar las relaciones del movimiento cooperativista.

Serán gratuitos los servicios de asistencia técnica y colaboración, que el Instituto proporcione a las Asociaciones Cooperativas, Federaciones Cooperativas y a la Confederación Nacional de Cooperativas.

C. LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1. Generalidades

La planificación como práctica administrativa ha mostrado cada vez más importancia en los últimos años, y puede afirmarse sin lugar a dudas que ha tenido gran incidencia en el crecimiento y desarrollo de muchas organizaciones que para su gestión ha utilizado en forma sistemática dicha herramienta.

La planeación presupone la toma de decisiones hoy con el objetivo de obtener resultados deseados en el futuro.

Sin embargo en los años más recientes las actividades de planeación han cobrado relativa importancia en lo que respecta a los recursos humanos.

Esta técnica consiste en estudiar cual será, presumiblemente, la actividad de una empresa o institución en los próximos años. La gran empresa o Institución planifica siempre, llegando a veces a cubrir un horizonte temporal de cinco a diez años, y esos planes los tiene constantemente presentes.

Además, elabora métodos para los años venideros, tanto más detallado y cuanto más cercano está el ejercicio en cuestión. La planificación le permite tomar medidas hoy para hacer frente a los problemas que se producirán mañana.

2. Conceptos

Eugenio M. Recio, define la planificación como “un conjunto de operaciones que de un modo sistemático pretende influir en el futuro”.

Por su parte James A. F. Stoner, define la Planificación como “el proceso básico de que nos servimos para escoger nuestras metas y determinar cómo las vamos a alcanzar”.

Ambos autores enfatizan que la actuación del presente incidirá de una u otra forma en el futuro.

3. Importancia

Los conceptos destacan la importancia que el recurso humano tiene en la consecución de los objetivos de la empresa, por lo cual se considera el recurso más importante de la organización, ya que a la larga, el éxito o el fracaso de la misma dependerá de sus recursos humanos y no de las restricciones impuestas por los problemas económicos, políticos, sociales o tecnológicos.

Así pues, mediante la planeación de los recursos humanos las organizaciones buscan proveerse del personal más apto, para alcanzar los objetivos de la organización como los individuales.

Por lo anteriormente expuesto, la alta dirección de las organizaciones han comprendido que es necesario hacer una planeación cuidadosa del personal a fin de definir y desarrollar los planes a largo plazo.



La Planeación de Recursos Humanos (PRH) se desarrolla a partir de las etapas que se describen a continuación: organización para la PRH, análisis de la situación, previsión de las necesidades de los recursos humanos, estrategias para cubrir las necesidades de recursos humanos, evaluación y revisión de la PRH.

El éxito de la planeación de los recursos humanos depende tanto de su contenido como de su ejecución, es decir, de la forma como está ensamblado y de lo bien que se lleva a la práctica. Un buen plan de recursos humanos puede fallar por una pobre ejecución.

La evaluación y revisión de un plan de los recursos humanos nos permitiría hacer una comparación entre lo planificado y lo realmente obtenido, lo cual nos servirá para corregir las variaciones que en el se hayan dado.

- Revisión de Objetivos y Estrategias

Es obvio que la ejecución de un plan de los recursos humanos, así como los restantes planes de la organización, se ven sujetos a variaciones de diversa magnitud, como consecuencia de factores internos y/o externos que en alguna medida influyen en la organización.

Tomando en cuenta que los objetivos y estrategias están orientadas a proporcionar a la organización y a sus miembros las direcciones y propósitos de ella y se deben expresar en términos de los resultados esperados, es conveniente llevar a cabo una revisión y evaluación periódica de lo actuado a efecto de confirmar si lo que se planeó coincide con lo ejecutado.

- Retroalimentación

Una vez realizada la revisión y evaluación de objetivos y estrategias, se debe hacer un análisis de las variaciones detectadas a efecto de tomar las medidas correctivas necesarias para retroalimentar el siguiente proceso de planeación.

4. Ejecución del Plan

El plan puede ser elaborado por un solo individuo o por un grupo, pero en ambos casos la redacción del plan debe ser clara y solo debe presentarse a una interpretación.

La menor desviación en la redacción o interpretación inicial del plan puede hacer que una empresa o institución se desvíe de sus objetivos iniciales, ya que ese plan ha de ser ejecutado de acuerdo con las instrucciones que el mismo contiene.

Nunca debe olvidarse que en la empresa existen intereses divergentes que podrían ocasionar en los empleados puntos de vista distintos en la interpretación del plan de los que tienen los directivos si el mismo no es claro.

Para que una planificación sea bien aceptada por los empleados, la dirección debe redactarla en unos términos que se ajusten, en lo posible a los deseos del personal y que puedan ser interpretados, justamente, en el lenguaje de éste.

El plan es redactado, revisado y una vez aprobado ha de ser ejecutado. Pero su correcta ejecución exige los siguientes requisitos que se relacionan entre si:

Oportunidad

Para conseguir el efecto buscado, el mensaje debe llegar al personal en el momento oportuno, con el fin de evitar que su interpretación pueda ser afectada por otros hechos que nada tengan que ver con el mensaje.

Coordinación de la Aplicación

En las empresas, las tareas se realizan conforme a determinados procedimientos, según los cuales cada persona debe realizar la labor prevista en un momento dado. Pero esta labor debe estar coordinada con la que realizan otros empleados de la misma empresa para asegurar una eficaz continuidad en el proceso.

Por ello, es preciso arbitrar unos medios rápidos y eficaces para transmitir instrucciones a través de toda la organización, teniendo en cuenta que los mensajes deben llegar a todos los niveles de la empresa, incluso a ciertas entidades o personas ajenas a la misma, pero cuya cooperación es necesaria.

Dotación de medios materiales

La comunicación contribuye igualmente a la ejecución del plan mediante la información anticipada a las necesidades de materiales y equipos. La buena comunicación asegura la correcta provisión de los materiales al reducir al mínimo las posibilidades de error. Estos efectos, son de gran ayuda para la utilización de abreviaturas para los procedimientos y materiales conocidos y las fórmulas simples y fácilmente identificables para los intercambios rutinarios de información.

Autoridad en la ejecución

La autoridad es necesaria para el control, ya que las personas que imparten órdenes han de asumir la responsabilidad de su ejecución en lo que se refiere a las tareas que se cumplan bajo su dirección. Cuanto más importante sea el contenido del mensaje, más imperiosa será la necesidad de una comunicación directa con el ejecutivo autorizado.

Instrucción

El control se refiere no sólo a lo que debe hacerse, sino también a cómo ha de realizarse. Por ello, la responsabilidad del que manda no termina cuando imparte la orden; también debe dar las instrucciones complementarias que permitan ejecutar la tarea correctamente. La instrucción adecuada es esencial en el control.

Para que la instrucción sea efectiva, es preciso que exista intercambio de ideas y mutua comprensión. Por ello, la comunicación desempeña un papel fundamental en la institución.

Supervisión

La supervisión es la base del control que permite que cada empleado realice desde el principio sus tareas con eficacia, y al mismo tiempo a plena satisfacción. El trabajador tiene derecho a una supervisión competente. Desde el punto de vista empresarial la supervisión sirve también para reducir el despilfarro y para capitalizar el esfuerzo de formación. El papel de la comunicación en la supervisión consiste en incrementar la colaboración y el entendimiento, en lograr que los directivos consigan ganarse el respeto de sus subordinados, en establecer una atmósfera cordial entre todos los que han de ejecutar el plan. Por ello, el idioma de la supervisión es el idioma de las relaciones humanas. El supervisor está para ayudar, no para entorpecer la labor de los demás.

Verificación y Evaluación de Resultados

El control exige que se realice una verificación constante de la ejecución del plan, para que los resultados se ajusten a los objetivos previamente determinados en el programa. Todos los integrantes de la dirección deben conocer en todo momento si los resultados se adecuan a los objetivos, y este conocimiento sólo puede lograrse mediante un buen sistema de comunicación interna.

Ajuste de métodos para lograr los objetivos

El ciclo del control concluye cuando los directivos están informados de los posibles defectos de la ejecución del plan. En este caso, se hace preciso elaborar nuevos planes para corregir los errores de los planteamientos originales. Estos planes, al igual que el primitivo son documentos vivientes que al ponerse en práctica, originan un nuevo ciclo de control mediante la comunicación.

Para un buen efecto de la ejecución del plan debe de realizarse paso a paso desde el principio, los objetivos o el fin que se persigue debe comunicarse a todos los empleados de todos los niveles en las fechas establecidas, para que se conozca con tiempo lo que se quiere alcanzar lo cual servirá para que

los empleados se coordinen en llevar a cabo las actividades que le corresponden a cada quien como de igual manera verificar los recursos que utilizaran y lo mas importante delegar quienes tendrán autoridad para brindar instrucciones, supervisar lo ejecutado, de esta manera se tendrá un buen control de cada actividad realizada y no realizada y a quien corresponde complementando con el análisis y estudio de los resultados concluyendo si se adecuan a los objetivos fijados, cuales son las deficiencias y eficiencias lo que servirá para ajustar y corregir los errores y llegar a lograr lo perseguido.

D. MARCO TEÓRICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos como parte del sistema administrativo es de vital importancia en cualquier empresa ya sea esta privada o pública, por lo cual es necesario hacer mención en forma breve de esta función administrativa y de los procesos que en esta se ejecutan.

En la Administración de Recursos Humanos vista como sistema, se realizan una serie de procesos encaminados a la provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de los recursos humanos de la organización. Dentro de dichos procesos está inmersa la Evaluación del Desempeño, siendo esta la fase final del proceso de aplicación de recursos humanos, y la cual es importante porque permite determinar la forma en que se desempeña la persona en su puesto de trabajo y sirve como un medio por el cual se pueden tomar decisiones, con base a los resultados recabados en el proceso de la evaluación.

1. Definición e Importancia de la Administración de Recursos Humanos

“Consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a

las personas que colaboran en ellas alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo".⁵

La administración de recursos humanos es de vital importancia ya que por medio de ella se administra el recurso dinámico de la empresa, que son las personas.

Por medio de esta se realizan, una serie de procesos encaminados a tratar de alcanzar la eficiencia de la organización por medio del trabajo de las mismas, tratando de crear un ambiente de equilibrio tanto de los patronos y los empleados, permitiendo así que el personal que labora en una institución se identifique con los objetivos de la empresa y perciba que también pueda alcanzar sus propios objetivos.

2. Proceso de la Administración de Recursos Humanos

Por medio de la Administración de Recursos Humanos, se realiza una serie de procesos para lograr un adecuado desempeño del personal que labora dentro de una organización, estando dentro de estos procesos la Evaluación del Desempeño. Lo más relevante de dichos procesos se esquematiza en forma breve en la figura No.2

Con la figura No.2, se ilustra la interrelación de todos los procesos que realiza la Administración de Recursos Humanos vista de una forma sistémica, así como también los subprocesos que realiza la Administración de Recursos Humanos como los son: el proceso de provisión de recursos humanos, el proceso de aplicación de recursos humanos, el proceso de mantenimiento de recursos humanos, el proceso de desarrollo de recursos humanos y el proceso de control de recursos humanos.

⁵ Chiavenato Idalberto "Administración de Recursos Humanos", McGraw- Hill Interamericana, S.A., 1999, Colombia Quinta Edición, Pág.165.

FIGURA N° 2

PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS⁶



⁶ Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos", McGraw - Hill. Interamericana, S.A. 1999, Colombia, Quinta Edición, Pág.159.

a) Proceso de Provisión de Recursos Humanos

Este proceso consiste, en establecer las necesidades de personal que una empresa va a tener en determinado momento, teniendo que realizar un análisis de mercado laboral como de recursos humanos, nivel de salarios, prestaciones adicionales ofrecidas en el mercado, crecimiento económico, poblacional, etc. Una vez realizada la investigación, se establecen las fuentes de reclutamiento que pueden ser internas: por medio de comunicados al personal para cubrir los puestos vacantes o nuevos, o por medio de fuentes externas utilizando los medios de comunicación como periódicos, carteles, bolsas de trabajo y empresas de contratación, entregando y recolectando solicitudes a los potenciales candidatos y luego se realiza la selección en donde se llevan a cabo entrevistas, pruebas psicológicas, de conocimiento, y de personalidad, escogiendo a las personas idóneas para ocupar los puestos de trabajo.

b) Proceso de Aplicación de Recursos Humanos

Después del proceso de provisión se continua el proceso de Inducción el cual consiste en un conjunto de actividades que se realizan con el fin de guiar al nuevo trabajador; proporcionándole las informaciones necesarias para que se incorpore en el menor tiempo posible y en forma eficiente a las actividades de la empresa. En toda inducción se dan dos aspectos:

- Orientación: que se le da al nuevo empleado donde se le dará a conocer las condiciones, políticas, procedimientos, actividades, servicios, aspectos generales que tiene la institución.

- Manual de Bienvenida: Este muestra a los trabajadores el camino que tienen que recorrer dentro de la empresa, por lo que su contenido debe ser claro y con información completa, para evitarle problemas u obstáculos en el desarrollo de sus actividades, su finalidad es que los trabajadores conozcan la empresa a que se está integrando de tal manera que puedan actuar con seguridad dentro de ésta.

Todo ingreso de una persona a la empresa sugiere de la colaboración de dos personas: Uno que es el encargado de seleccionar y El otro, el que será el jefe inmediato donde él va a trabajar, luego se continua

con la integración de los empleados, se realiza la descripción de los puestos dentro de la organización estableciendo así los requisitos básicos del personal (intelectuales, físicos, responsabilidades, condiciones de trabajo, y las funciones a desempeñar en su puesto). Una vez establecida la descripción de los puestos, se procede a la asignación de la fuerza laboral dentro de la empresa y se establece la carrera profesional de cada empleado. La fase final de este proceso consiste en establecimiento de Métodos de Evaluación del Desempeño, con la finalidad de evaluar cómo el personal tanto nuevo como antiguo se desempeña, si cumple o no con las funciones asignadas al puesto, sirviendo al mismo tiempo como un medio de retroalimentación para el empleado. La Evaluación del Desempeño permite además tener claro quienes están aptos para ser candidatos a ser promovidos, capacitados, trasladados y quienes pueden tener incrementos salariales dentro de la empresa o bien para la toma de otras decisiones.

Debido a que este proceso es la base para que existan todos los demás, y el cimiento de la organización y de la Administración de Recursos Humanos, entonces, si éste no existe todo lo que se haga en ella no se puede realizar.

c) Proceso de Mantenimiento de Recursos Humanos

Una vez la persona es colocada en determinado puesto de trabajo y es evaluado su desempeño, ésta persona recibe una remuneración por el trabajo que ejecuta. También se establecen los planes de beneficios sociales como seguro de vida, médicos, vacaciones, bonos, lugares de esparcimiento, y también se establecen las condiciones de higiene y seguridad para que el personal pueda desempeñarse adecuadamente.

Otra modalidad que se utiliza en el Mantenimiento de los Recursos Humanos es permitir la adquisición de acciones de la empresa en que labora para que el empleado se sienta más integrado con los objetivos de la misma.

d) Proceso de Desarrollo de Recursos Humanos

En este proceso se determinan los programas de rotación de personal y las necesidades de capacitación dentro de la empresa todo esto con el fin de lograr el desarrollo del potencial que posee el recurso humano y mejorar el desempeño de los nuevos y antiguos empleados y permitir así, que se eleve continuamente la motivación de los empleados dentro de la organización y facilitar un adecuado clima organizacional.

e) Proceso de Control de Recursos Humanos

Una vez realizados todos los procesos anteriormente expuestos, se tiene que realizar un seguimiento y una evaluación de los recursos humanos, teniendo que llevar registros y controles en forma cuantitativa y cualitativa, mecanismos para que exista una adecuada información para la toma de decisiones, realizar auditorías de Recursos Humanos para verificar el cumplimiento de las normas y políticas pertinentes en esta materia⁷.

Los procesos que ejecuta la Administración de Recursos Humanos están íntimamente interrelacionados, es decir el efecto de uno tiene repercusión en el otro, y no necesariamente tienen que darse en el orden expuesto, es decir que pueden darse en forma diferente.

E. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. Antecedentes

En el mundo en que vivimos evaluamos en todo momento el desempeño de las personas y cosas que nos rodean.

Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas. Desde el momento en que una persona emplea a otra, el trabajo de esta última pasa a ser evaluado en términos de costo y beneficio. Tampoco

⁷ Chiavenato, Idalberto. . "Administración de Recursos Humanos", McGraw – Hill. Interamericana, S.A. 1999, Colombia, Quinta Edición, Pág.159.

son recientes los sistemas formales de evaluación del desempeño. En la edad media la compañía de Jesús, fundada por San Ignacio de Loyola, utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y del potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión en todo el mundo, en una época en que la única forma de transporte y comunicación era la navegación a vela.

El sistema se basaba en autoclasificaciones hechas por los miembros de la orden, informes de cada supervisor acerca de las actividades de sus subordinados e informes especiales hechos por cualquier jesuita que creyese tener informaciones acerca de su propio desempeño o del de sus compañeros, a las cuales un superior quizás no tenía acceso por un medio diferente.

En 1842, el Servicio Público Federal de los Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de los funcionarios. En 1880 el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema. En 1918 General Motors desarrolló un sistema de evaluación para sus ejecutivos. No obstante, solo después de la Segunda Guerra Mundial comenzaron a popularizarse en las empresas los sistemas de evaluación del desempeño, aunque la preocupación se orientaba exclusivamente hacia la eficiencia de la máquina para aumentar la productividad de la empresa. A comienzos del siglo XX la escuela de administración científica inició el fuerte impulso de la teoría administrativa, con el afán de aprovechar la capacidad óptima de la máquina, situando a la par el trabajo del hombre y calculando con bastante precisión el rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de lubricación, el consumo de energía y el tipo de ambiente necesario para el funcionamiento.

El énfasis puesto en los equipos y el consiguiente enfoque mecanicista de la administración no resolvieron el problema del aumento de la eficiencia de la organización. El hombre, considerado apenas como un "operador de botones", era visto como un objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable, puesto que se creía que estaba motivado únicamente por intereses salariales y económicos.

Con el paso del tiempo las organizaciones lograron resolver problemas relacionados con la primera variable, la máquina, pero no los de la segunda variable, el hombre. La eficiencia de las organizaciones estaba aún por conseguir.

El enfoque se convirtió a partir de la escuela de las relaciones humanas, pues la preocupación principal de los administradores pasó a ser el hombre. Las nuevas teorías administrativas se plantearon los mismos interrogantes que tenían que ver con la máquina, pero ahora relacionados con el hombre: ¿Cómo conocer y medir las potencialidades del hombre?, ¿Cómo lograr que aplique totalmente ese potencial?, ¿Cuál es la fuerza fundamental que impulsa sus energías a la acción? Frente a tales interrogantes surgió una infinidad de repuestas que ocasionaron la aparición de técnicas administrativas capaces de crear condiciones para un efectivo mejoramiento del desempeño humano dentro de la organización, y una gran cantidad de teorías sobre la motivación para trabajar. La serie de teorías administrativas y organizacionales surgidas con posterioridad tuvieron un impacto fuerte y definitivo: la importancia del ser humano en las organizaciones y su papel dinamizador de los demás recursos organizacionales. Pero este papel no podría dejarse al azar. Era necesario que no solo se planeara e implementara el desempeño humano, sino también que se evaluara y orientara hacia determinados objetivos comunes⁸.

2. Conceptos

La Evaluación del Desempeño con el transcurso del tiempo ha ido posicionándose de diferente forma en el pensamiento de los autores interesados en el tema, con relación a lo que ha surgido en los medios laborales de las diferentes empresas del mundo a continuación se exponen algunos conceptos:

⁸ Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos", McGraw – Hill. Interamericana, S.A. 1999, Colombia, Quinta Edición, 2001, Pág.355-356

“La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado para saber que acciones tomar. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.”⁹

“La Evaluación del Desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona”¹⁰

Ambos conceptos mencionan puntos importantes ya que la evaluación del desempeño es un sistema que esta directamente relacionado con el empleado y su capacidad de desarrollo en cuanto a su puesto de trabajo, como a la vez sirve para identificar las cualidades y el alcance del potencial del empleado para un futuro o debilidades que mejorar ya sea en la misma empresa o en otra, y en diferentes puestos de trabajo.

3. Objetivos de la Evaluación del Desempeño

La Evaluación del Desempeño no es un fin en sí mismo sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar este objetivo básico de mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la evaluación del desempeño intenta conseguir diversos objetivos intermedios. La evaluación del desempeño puede tener los siguientes objetivos intermedios:

⁹Werther, William B. Keith Davis. “Administración Personal y Recursos Humanos”. Cuarta Edición 2000, Pág.231

¹⁰ Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”, McGraw – Hill. Interamericana, S.A. 1999, Colombia, Quinta Edición, 2001, Pág.357.

- Adecuación del individuo al cargo
- Capacitación
- Promociones
- Incentivo salarial por buen desempeño
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
- Autoperfeccionamiento del empleado
- Información básica para la investigación de recursos humanos
- Cálculo del potencial de desarrollo de los empleados
- Estimulo a la mayor productividad
- Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa
- Retroalimentación de información al individuo evaluado
- Otras decisiones relacionadas con el personal: transferencias, licencias, etc.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de tres maneras:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.¹¹

¹¹ Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos", McGraw – Hill. Interamericana, S.A. 1999, Colombia, Quinta Edición, Pág. 364-365

Las organizaciones a través de la evaluación del desempeño buscan alcanzar dos objetivos fundamentales; el primero, como función evaluativa que consiste en la toma de decisiones administrativas sobre los empleados.

El segundo objetivo se identifica como función desarrollo en donde el resultado de las evaluaciones se utiliza para conocer las áreas que se requiere mejorar en el desempeño o potencial del empleado.

4. Importancia de la Evaluación del Desempeño

La importancia de la evaluación del desempeño radica en que es una medida de control, que sirve para evaluar con exactitud el desempeño del personal, además de ser un parámetro que mide el rendimiento organizacional en una forma global.

También es una herramienta que ayuda a la toma de valiosas decisiones, tales como:

- Promociones, y ascensos.
- Traslados, suspensiones y despidos.
- Asignación de remuneraciones basadas en los méritos.
- Permite conocer los Progresos alcanzados por el personal de reciente contratación.
- Sirve de base para conceder incentivos monetarios.

5. Estándares y Mediciones del Desempeño

Para la realización de la Evaluación del Desempeño, es necesario el establecimiento de "Estándares o parámetros de Desempeño los cuales permiten mediciones más objetivas"¹²

Dichos estándares sirven para el establecimiento de los sistemas de calificación de cada labor, lo cual permite conocer en forma objetiva cómo el empleado desempeña su labor con base a una calificación.

¹² Werther W. y Davis K. "Administración de Personal y Recursos Humanos", McGraw Hill, Cuarta Edición México, Pág.235

La medición del desempeño estará estrechamente relacionada con el estándar del desempeño, utilizando dos categorías, como aquellas con que se miden las tareas relacionadas con la producción y las que sirven para estimar los trabajos no relacionados con la producción.

Se hace esta separación de mediciones porque el trabajo del personal que está en contacto directo con la producción como los obreros, ensambladores, supervisores de producción cuyo trabajo se puede medir en forma directa. Es muy diferente el trabajo del personal administrativo como los analistas, ejecutivos, colaboradores en el cual el trabajo no se puede medir directamente o en forma objetiva.

Entre las mediciones relacionadas con la producción se tienen las siguientes:

- a) Cantidad de producción, es decir el número de unidades montadas o ensambladas o elaboradas en determinado período.
- b) Calidad de producción, estimada según las normas de inspección o el número de artículos defectuosos.
- c) Accidente, se refiere al número de accidentes causados por el empleado.
- d) Sueldo, que trata sobre antecedentes salariales del empleado, porcentaje y frecuencia de los incrementos.
- e) Ausentismo, que considera número de días que faltó al trabajo.
- f) Ritmo de progreso, que comprende el registro de sus ascensos.

Para realizar las mediciones para tareas no relacionadas con la producción, se debe recurrir a mediciones más cualitativas y de criterio debido a que el trabajo realizado por el personal no se puede cuantificar, para ello se recomienda utilizar las siguientes mediciones:

- a) Evaluación por los supervisores: Juicio sobre el grado de competencia.
- b) Evaluación por los compañeros de trabajo: Juicios de estos sobre el rendimiento.
- c) Autoevaluaciones: Estimación del empleado sobre su propio rendimiento.

6. Fases de Tipo Técnico de la Evaluación del Desempeño

Las fases de tipo técnico común a todos los métodos de evaluación del desempeño son las siguientes:

- a) Selección de Factores
- b) Ponderación de los Factores
- c) Establecimiento de Escala de Evaluación
- d) Selección de Evaluadores
- e) Entrevista de Evaluación del Desempeño

a) Selección de Factores

Para la realización de una adecuada Evaluación del Desempeño, los factores del desempeño a implementar en cualquier sistema de evaluación deben de cumplir una serie de requisitos que buscan ser lo más confiable posible, y se especifican a continuación:

i) Objetividad

Una vez establecidos los factores de evaluación, estos deben ser lo más objetivos posible guardando estrecha relación con las tareas ejecutadas por la persona que ocupa un puesto dentro de una empresa y además que estén libres de prejuicios e interferencias. Se hace esta aclaración porque medir el rendimiento de un obrero resulta más fácil, que medir el rendimiento de un ejecutivo dado que las funciones que realiza cada uno son distintas y los factores o criterios de evaluación son diferentes.

ii) Validez

Los factores con los que se evalúe el desempeño de los empleados, deben estar acordes con los requisitos básicos del puesto de trabajo, por lo cual es necesario tener una observación muy cuidadosa del trabajo que realiza el evaluado.

iii) Confiabilidad

Es importante que los factores de evaluación sean consistentes, es decir que deben representar fidedignamente las cualidades del empleado, su aporte a la institución y la responsabilidad que éste posee para realizar eficientemente su desempeño.

iv) Universalidad

Se refiere a que el factor a seleccionar pueda estar presente en todos los trabajadores.

v) Carácter excluyente

Significa que cada factor sea diferente a otros.

b) Ponderación de los Factores

A cada factor se le debe asignar un peso o valor diferente según la importancia para la empresa.

Los valores asignados a cada cualidad serán distintos para cada tipo de empleado.

c) Establecimiento de Escala de Evaluación

La escala de evaluación a considerar puede incluir una serie de rangos que pueden variar desde un mínimo, hasta un máximo según sean necesarios y suficientes para incluir todos los matices que puedan presentarse.

Usualmente se utilizan de tres a cinco rangos. La definición de los rangos se puede hacer en números o en palabras por ejemplo:

i) Necesita mejorar

ii) Normal

iii) Bueno

iv) Muy bueno

v) Excelente

d) Selección de Evaluadores

Para la realización de la Evaluación del Desempeño, los calificadores pueden ser los jefes de cada sección que tradicionalmente ejecutan el proceso, pero la forma más aconsejable es la creación de un comité el cual debe estar conformado por un técnico de la Unidad de Recursos Humanos y por jefes intermedios.

Este Comité permitirá la realización de una Evaluación del Desempeño de una forma clara y objetiva ya que no solo privaría el criterio de una sola persona sino también el del área de Recursos Humanos.

e) Entrevista de Evaluación del Desempeño

Las entrevistas de Evaluación del Desempeño como parte final del proceso, se define como: "Sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro"¹³. Es muy importante la retroalimentación porque la comunicación del resultado de la evaluación al subordinado es punto fundamental de todos los sistemas de evaluación del desempeño sino no tendría sentido, si el mayor interesado que sería el empleado no conociera los resultados obtenidos de su desempeño en el año.

Entre los propósitos de la entrevista de la evaluación del desempeño están:

- i) Dar al subordinado las condiciones necesarias para mejorar su trabajo mediante una comunicación clara e inequívoca de su estándar del desempeño.
- ii) Brindar una idea clara acerca de cómo está el empleado desempeñando su trabajo, destacándose sus fortalezas y debilidades, comparándolas con los estándares de desempeños esperados.

¹³ Werther W. y Davis K. "Administración de Personal y Recursos Humanos", McGraw Hill, Cuarta Edición México, Pág.256

- iii) Empleados y gerentes discutir las medidas y los planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del subordinado, que necesita entender cómo podrá mejorar su desempeño y practicar activamente en las medidas tomadas.
- iv) Estimular relaciones personales más fuertes entre el gerente o jefe inmediato y el subordinado, en los cuales ambos estén condicionados de hablar con franqueza en lo referente al trabajo: cómo está desarrollándose y cómo mejorar e incrementarse.
- v) Eliminar o reducir discrepancias, ansiedades, tensiones e incertidumbre que surgen cuando los individuos no gozan de asesoría planteada y bien orientada¹⁴.

Para conducir una adecuada entrevista el evaluador puede aplicar las técnicas siguientes:

- a) Convencimiento
- b) Dialogo
- c) Solución de problemas¹⁵

Estas técnicas tratan de lidiar con las posibles reacciones que pueda tener un empleado y de la antigüedad que éste posee en la empresa.

Pero antes de ejecutar la entrevista el jefe debe de realizar tres acciones:

- a) Reunión de datos. Esto consiste en estudiar la descripción del puesto del empleado, comparar su desempeño con los criterios y revisar los archivos de evaluaciones previas del desempeño.
- b) Preparar al empleado. Es necesario darles un aviso una semana antes para que revise su trabajo y estar claro de qué se trata la entrevista y el lugar donde se llevará a cabo.

¹⁴Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos", McGraw – Hill. Interamericana, S.A. 1999, Colombia, Quinta Edición, Pág. 390-391.

¹⁵ Werther W. y Davis K. "Administración de Personal y Recursos Humanos", McGraw Hill, Cuarta Edición México, Pág.256.

La entrevista del desempeño debe ser tomada con mucha seriedad porque es la etapa crítica del proceso de Evaluación del Desempeño ya que se le comunica al empleado cómo ha sido evaluado su desempeño. El fracaso o éxito del proceso dependerá en gran medida de la manera en que se le comunique los resultados obtenidos teniendo en cuenta que lo que se pretende mejorar es el desempeño del empleado.

7. Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Cuando un programa de evaluación del desempeño esta bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. En general los beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

a) Beneficios para el jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cual es su desempeño.

b) Beneficios para el subordinado:

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuales son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.

- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)
- Autoevaluar y autocríticas su autodesarrollo y autocontrol.

c) Beneficios para la organización:

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesiten actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

F. MÉTODOS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El problema de la evaluación del desempeño de grupos de personas en las organizaciones, condujo a encontrar soluciones que se transformaron en métodos de evaluación bastante populares denominados métodos tradicionales de evaluación del desempeño, los cuales varían de una organización a otra porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas. En muchas empresas es frecuente encontrar varios sistemas específicos que cambian según el nivel y las áreas de asignación del personal; por ejemplo sistema de evaluación de gerentes, trabajadores por meses, por horas, vendedores, etc. Cada sistema sirve a determinados objetivos específicos y a determinada

características del personal involucrado. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de estos en un método de evaluación adecuado al tipo y a las características de los evaluados. Esta adecuación es de importancia para la obtención de resultados. La evaluación del desempeño es un medio, un método, una herramienta y no un fin en sí mismo. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, la evaluación del desempeño solo es un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa.

Los Principales Métodos Tradicionales de Evaluación del Desempeño son:

1. Métodos de las Escalas Puntuación Gráficas
2. Método de Elección Forzada
3. Método de Investigación de Campo
4. Métodos de Incidentes Críticos
5. Métodos Mixtos

1. Métodos de Escalas de Puntuación Gráficas

Es el método de evaluación del desempeño más utilizado. Aunque en apariencia, es el método más sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, que podrían causar interferencias considerables.

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con un resumen, sencillo y objetivo. Cuanto mejor sea este resumen, mayor será la precisión del factor.

a) Escalas Gráficas Continuas

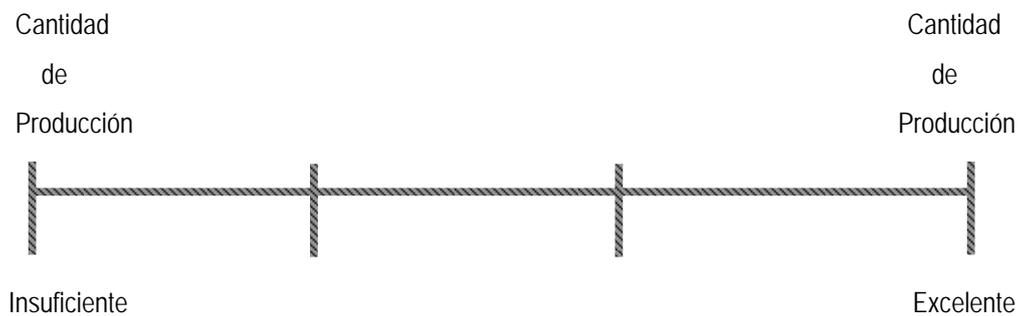
Escalas donde sólo están definidos los extremos; la evaluación del desempeño puede situarse en cualquier punto de la línea que los une. En este caso, existe un límite mínimo y un límite máximo de variación del factor de evaluación, la cual puede hacerse en cualquier punto de esa amplitud de variación.

A continuación se da a conocer gráficamente el método:



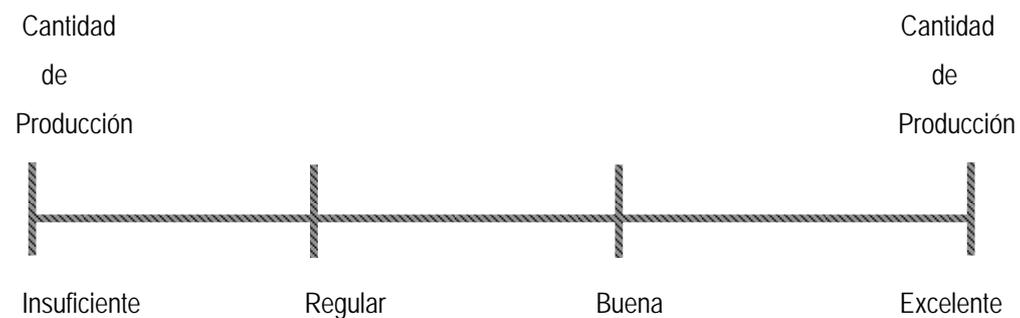
b) Escalas Gráficas Semicontinuas

En este tipo de escala los límites de la medición ya están seleccionados, solo que incluyen puntos intermedios definidos, entre los límites máximo y mínimos. Representación Gráfica del Método:



c) Escalas Gráficas Discontinuas

En esta escala el evaluador debe seleccionar solo una de las mediciones establecidas, para evaluar el desempeño del empleado. Representación Gráfica del Método



Posiblemente el método más antiguo de uso y mas común en la evaluación del desempeño sea la utilización de escalas de puntuación, método en el que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto; la evaluación se basa únicamente en las opiniones de las personas que confiere la calificación. En muchos casos, varios aspectos pueden resultar no directamente relevantes para el puesto. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran a vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales; a un total de 100 puntos por ejemplo, corresponde 100% del incremento potencial, a 90 puntos un incremento de 90%, y así sucesivamente¹⁶.

Algunas empresas, utilizan el método de Escala Gráfica, con asignación de puntos para facilitar las comparaciones entre los empleados. A cada factor se le asigna una ponderación de acuerdo a la importancia de éste en la evaluación.

Después de realizar la evaluación se suman los puntos para ver la puntuación obtenida por la persona. La figura muestra la aplicación del método.

Ventajas del método:

- i) Es un método fácil de aplicar ya que es muy comprensible ayudando al evaluador grandemente al momento de realizar el proceso.
- ii) Brinda una visión amplia del desempeño que se espera que cumpla un empleado y la forma en que este lo realiza.

¹⁶ Werther W. y Davis K. "Administración de Personal y Recursos Humanos", McGraw Hill, Tercera Edición México, Pág.191

- iii) No necesita de muchos registros para llevar control de los resultados del desempeño de cada empleado.

Desventajas del método:

- i) Limita al evaluador y al instrumento, dejando poca flexibilidad para realizar la evaluación.
- ii) Permite la generación de interferencia o distorsiones por parte del evaluador, ya que es muy subjetivo el método dando la facilidad de la aparición del efecto de halo, ya que el evaluador percibe como el empleado realiza sus labores.
- iii) Existe la tendencia a la rutinización de la evaluación del desempeño.¹⁷

El cuadro N° 1 muestra la aplicación del método de Escalas Gráficas por puntos, para este ejemplo se está evaluando el desempeño de una secretaria en el cual en una columna izquierda se ponen los factores a evaluar al personal y en cada fila se ponen la escala de evaluación que va desde una calificación de optima hasta insuficiente, se detalla la calificación que puede obtener de acuerdo a las opciones que detallan, entonces el resultado se obtiene sumando las calificaciones señaladas por el evaluador, en este ejemplo la secretaria obtuvo una calificación de 59 con base a los factores que han sido marcados con un circulo.

La escala de evaluación está compuesta por cinco niveles que son: Malo, Regular, Bueno, Muy Bueno, Excelente, cada nivel lo selecciona el evaluador según el desempeño que este estime indicado.

¹⁷ Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos", McGraw – Hill. Interamericana, S.A. 1999, Colombia, Quinta Edición, Pág. 367-371

CUADRO N° 1

EVALUACIÓN DEL EMPLEADO						
Nombre completo: _____			Fecha: _____			
Departamento/Sección: _____			Cargo: _____			
Cada factor se divide en un número de grados de aplicación. Considere cada uno de ellos por separado y asigne solo un grado a cada factor, indique el valor en puntos en la columna de la derecha.						
FACTORES DE EVALUACION	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE	PUNTOS
1.PRODUCCION Evalué la producción del trabajo o la cantidad de servicios.	1-2-3 Producción inadecuada	4-5-6 Producción apenas aceptable	7-8-9 Su producción satisface pero no tiene nada de especial	10-11-12 Mantiene siempre una buena producción	13-14-15 Siempre da cuenta de un volumen de servicio fuera de lo corriente.	10
2.CALIDAD Evalué la manera cómo el empleado se dedica al trabajo y ejecuta el servicio dentro del plazo estipulado. Considere la vigilancia necesaria para conseguir los resultados deseados.	1-2-3 Comete demasiados errores y el servicio demuestra desinterés y descuido	4-5-6 En general satisface aunque a veces deja que desear	7-8-9 En general Trabaja con cuidado	10-11-12 Siempre hace bien su trabajo	13-14-15 Su trabajo demuestra siempre dedicación excepcional	10
3.RESPONSABILIDAD Evalué la manera cómo el empleado se dedica al trabajo y ejecuta el servicio dentro del plazo estipulado. Considere la vigilancia necesaria para conseguir los resultados deseados.	1-2-3 Es imposible confiar en sus servicios, por lo cual requiere vigilancia permanente	4-5-6 No produce siempre los resultados deseados si no se le vigila bastante	7-8-9 Puede confiarse en el (o ella) si se ejerce una vigilancia normal	10-11-12 Es dedicado solo necesita una breve instrucción	13-14-15 Merece la Máxima confianza. No requiere vigilancia	10
4.COOPERACION/ACTITUD Mida la intención de cooperar, la ayuda que presta a los compañeros. La manera como acata ordenes.	1-2-3 Poco dispuesto a Cooperar y constantemente muestra falta de educación	4-5-6 A veces es difícil de tratar Carece de entusiasmo	7-8-9 En general Cumple con buena voluntad lo que se le encarga	10-11-12 Está dispuesto siempre a colaborar y Ayudar a Sus compañeros	13-14-15 Colabora al máximo. Se esfuerza por Ayudar a sus compañeros	10
5.SENSATEZ E INICIATIVA Tenga en cuenta la sensatez de las decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones excepcionales.	1-2-3 Siempre toma decisiones incorrectas	4-5-6 Con frecuencia se equivoca siempre necesita instrucciones detalladas	7-8-9 Demuestra sensatez razonables en circunstancias normales	10-11-12 Resuelve los Problemas Normalmente con un alto grado De sensatez	13-14-15 Piensa rápido Y lógicamente En todas las Situaciones. Se puede Confiar en sus decisiones	10
6.PRESENTACION PERSONAL Considere la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir, de arreglarse, su cabello, barba, etc.	1-2-3 Negligente descuidado	4-5-6 A veces descuida su apariencia	7-8-9 Normalmente está bien presentado	10-11-12 Es cuidadoso en su Manera de Vestir y presentarse	13-14-15 Es sumamente Cuidadoso en Su presentación	10
TOTAL						

2. Método de Distribución Forzada

Este método está considerado entre los métodos de evaluación de grupo, y consiste en la comparación del desempeño de un empleado y sus compañeros de trabajo, tomado a un grupo amplio de personas y tiende a distribuirse en la curva de distribución normal. El método muestra la manera en que el evaluador podría clasificar a sus empleados según su desempeño bajo la curva normal.

Ventajas del método:

- a. Elimina la distorsión a la tendencia central, debido a que se debe ubicar a sus empleados en una clase o rango.
- b. Disminuye el efecto de halo a la hora de evaluar a sus empleados.

Desventajas del método:

- a. Tiene que ser aplicado a grupos grandes de personas ya que en grupos reducidos no es, fácil su aplicación, siendo, ésta su principal desventaja.
- b. No se le establece al empleado en que ésta fallando ya que sólo se le ubica en un rango que está establecido en la curva normal.
- c. No proporciona mucha información para el evaluado¹⁸.

Un ejemplo de este método es observado en el cuadro N° 2 muestra como es utilizado el método de distribución forzada para un grupo de personas, en el cual se le está evaluando el desempeño global, entonces como se ilustra para este caso sólo un 10% de los empleados tiene un desempeño desfavorable, un 20% desempeño regular, un 40% tiene un desempeño bueno, un 20% obtiene un desempeño muy

¹⁸ Werther W. y Davis K. "Administración de Personal y Recursos Humanos", McGraw Hill, Cuarta Edición México, Pág.243-245

bueno y solamente un 10% tiene un desempeño excelente, en este caso el evaluador es el que ubica al empleado en un determinado rango de la distribución.

CUADRO N° 2

PARÁMETRO DE CLASIFICACIÓN : DESEMPEÑO GLOBAL				
Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
10%	20%	40%	20%	10%
A. GÓMEZ	V. SUAREZ A. MARY	S. GARCIA F. TREVIÑO R. RICALDE E. MIRANDA	E. ZAPATA B. DE LA HOZ	A. BLANCO

3. Método de Investigación de Campo

Desarrollado con base a entrevista de un especialista en evaluación con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y motivos de tal desempeño mediante el análisis de hechos y situaciones.

Este método se caracteriza porque aunque la evaluación del desempeño sea responsabilidad de cada jefe se hace énfasis en que la función de staff debe asesorar a cada jefe.

Ventajas del método:

- a. Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al superior una asesoría también una capacitación de alto nivel en la evaluación del personal.
- b. Permite planear la acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.

- c. Permite un acoplamiento con la capacitación, el plan de carreras y demás áreas de actuación de la Administración de Recursos Humanos.
- d. Es el método más completo de evaluación.

Desventajas del método:

- a. Tiene un elevado costo operacional por la intervención de un especialista en evaluación.
- b. Hay retardo en el procesamiento, debido a la entrevista uno a uno que lleva a cabo el supervisor con cada empleado¹⁹.

4. Método de Administración por Objetivos y Autoevaluaciones

Este método consiste en que tanto el jefe como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. La Administración por objetivos es un sistema administrativo integral en el que se combina en forma sistemática muchas actividades administrativas básicas y el cual persigue deliberadamente el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales.

Las fases del proceso de la administración por objetivos se detallan a continuación:

- a. Establecimientos de objetivos preliminares en la cima.
- b. Precisión de las funciones organizacionales.
- c. Establecimiento de las funciones organizacionales.
- d. Establecimiento de los objetivos subordinados.

¹⁹ Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos", McGraw – Hill. Interamericana, S.A. 1999, Colombia, Quinta Edición, Pág. 375-378

Ventajas del método:

- a. Mejoras en la administración gracias a la planeación orientada a resultados.
- b. Precisión de las funciones y estructuras organizacionales y de la delegación de autoridad en consonancia con los resultados que las personas que ejercen las funciones respectivas.
- c. Estimulo del compromiso personal tanto con los objetivos propios como con los objetivos organizacionales.
- d. Desarrollo de controles eficaces, lo que permite medir resultados y emprender acciones correctivas.

Desventajas del método:

- a. Las ineficiencias en cuanto a la enseñanza de la filosofía de la Administración Por Objetivos (APO) son una de las debilidades de ciertos programas.
- b. La omisión de pautas a quienes deben establecer objetivos es otro problema común.
- c. Se corre el riesgo de subrayar los objetivos a corto plazo a expensas de la solidez de la organización a largo plazo.
- d. El riesgo de la inflexibilidad puede provocar que los administradores vacilen modificar los objetivos aun si un cambio en las condiciones obligaría a tales ajustes.²⁰

También es adecuada la aplicación de auto evaluaciones realizada por los empleados ya que estas permiten alentar el desarrollo individual y poder establecer objetivos personales a futuro.

5. Método de Incidentes Críticos

Es uno de los métodos más sencillos de Evaluación del Desempeño creado y desarrollado durante la segunda guerra mundial y se basa en el hecho de que en el comportamiento humano, existen ciertas

²⁰ Koontz Harold, Heinz Weirich "Administration"

características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso) se trata de una técnica en la que el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y negativos con respecto al desempeño de sus subordinados²¹. Para ejemplificar la utilización de este método el cuadro N° 3 muestra como se está evaluando el desempeño de un empleado cuya función es la de llevar un control de la bodega de los materiales utilizados y el equipo, para el caso se muestran los incidentes críticos positivos y negativos.

CUADRO N° 3

MÉTODO DE INCIDENTES CRÍTICOS					
Período de Evaluación: 30-06-01 Nombre: Juan Felipe Cargo: Bodeguero					
LADO ROJO			LADO AZUL		
FECHA DE OCURRENCIA	ITEM	INCIDENTE CRITICO POSITIVO	FECHA DE OCURRENCIA	ITEM	INCIDENTE CRITICO NEGATIVO
30-01-2001	EQUIPO	Prevención en el Daño a equipo por lluvia, estando en su hora de receso.	01-02-2001	HERRAMIENTA	Falta de precaución en el almacenaje de herramientas no reviso y aseguro.
23-04-2001	MATERIAL	Revisión oportuna de materiales a utilizarse, fuera de horas laborales.	10-05-2001	INSTALACIÓN	Las instalaciones lo cual propicio robo de producto.

²¹ Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos", McGraw – Hill. Interamericana, S.A. 1999, Colombia, Quinta Edición, Pág. 379-380

6. Método Mixto o integración de Métodos

En la actualidad existen muchas empresas que combinan varias herramientas de evaluación del desempeño²². Se hace esta combinación de métodos o herramientas de evaluación para tratar de lograr una apreciación más objetiva del desempeño de los empleados de una empresa, un ejemplo de combinación de métodos puede consistir en utilizar el método de escala gráficas apoyándose con frases descriptivas y una sección en la cual se realicen comentarios del desempeño de los empleados en el cual se especifiquen el buen y el mal desempeño. La combinación de métodos trata de lograr que la persona que realiza el proceso tenga más herramientas que le ayuden al momento de evaluar el desempeño de sus empleados y tener así más criterio en la toma de decisiones.

G. ERRORES COMUNES EN LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

En estas evaluaciones se pueden cometer una serie de errores subjetivos por parte del evaluador entre los que se pueden citar:

1. Prejuicios Personales
2. Efecto de Acontecimientos Recientes
3. Error a la Tendencia Central
4. Efecto de Halo o Aureola
5. Interferencia de Razones del Subconsciente.

1. Prejuicios Personales

Este error se da cuando el evaluador sostiene o tiene una opinión personal anterior sobre las personas. Como ejemplo un evaluador puede tener la idea de que los hombres son más inteligentes que las mujeres. Es decir el evaluador ya tiene definido el estereotipo de cómo son las personas o los acontecimientos que van ocurrir.

²² Dessler Gary, "Administración de Personal", pág. 345, Prentice Hall, 6ª edición, 1994

2. Efecto de Acontecimientos Recientes

Cuando se utilizan mediciones con trabajos no relacionados con la producción (subjetivas), las calificaciones pueden ser afectadas por acontecimientos recientes siendo estos positivos o negativos y determinantes a la hora de evaluar a las personas.

3. Error a la Tendencia Central

En algunas ocasiones los evaluadores para evitarse problemas y calificaciones altas o muy bajas, califican a sus empleados en el promedio para evitar conflictos con sus empleados. Este error que es muy frecuente y tiene graves consecuencias. La principal consecuencia se encuentra en que los evaluadores ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos y los que tienen desempeño sobresaliente.

4. Efecto de Halo o Aureola

Este error se da cuando el evaluador califica al empleado antes de realizar la evaluación ya que está predispuesto a asignarle esa calificación sin llevar a cabo un análisis de desempeño.

Este error está basado en la simpatía o apatía que siente el evaluador hacia la persona que se le está evaluando el desempeño.

5. Interferencia de Razones del Subconsciente.

Algunos evaluadores por el deseo de tener popularidad dentro de la empresa adoptan actitudes benévolas o estrictas dependiendo de cómo considere el desempeño de sus empleados, pudiendo tomar acciones generosas u hostiles.

Para evitar estos errores es necesaria la intervención del departamento de Recursos Humanos, el cual deberá de realizar capacitaciones a los evaluadores, retroalimentación y una selección adecuada de técnicas de evaluación.

H. GENERALIDADES DE LA SISTEMATIZACIÓN

1. Concepto

Sistematización: Reducir a sistema una cosa. Acción y efecto de sistematizar, organizar por medio de sistemas.²³

Sistema: Es un conjunto de elementos, relacionados de modo dinámico, que desarrollan una actividad para alcanzar determinado objetivo o propósito.²⁴

Cuando las actividades están interrelacionadas forman un sistema. Un sistema consta de dos o más partes (subsistemas) que interactúan pero que poseen respectivamente límites claros y precisos.²⁵

2. El Sistema y sus Cuatro Elementos Esenciales

Un sistema consta de cuatro elementos esenciales:

Entradas o insumos: Todo sistema recibe entradas o insumos del ambiente circundante. Las entradas proporcionan al sistema los recursos e insumos necesarios para su alimentación y su nutrición.

Procesamiento u operación: Es el núcleo del sistema; transforma las entradas en salidas o resultados.

Salidas o resultados: Son el producto de la operación del sistema. Mediante estas salidas, el sistema envía el producto resultante al ambiente externo.

Retroalimentación: Es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema. La retroalimentación constituye, por lo tanto, una acción de retorno. La retroalimentación es

²³ García- Pelayo Ramón y Gross Diccionario Larousse. Edición 1998, Pág.814

²⁴ Chiavenato Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Quinta Edición, 2001.Pág.15.

²⁵ Werther W. y Davis K. "Administración de Personal y Recursos Humanos", McGraw Hill, Cuarta Edición México, Pág.20

positiva cuando la salida (por ser mayor) estimula y amplía la entrada para incrementar el funcionamiento del sistema; es negativa cuando la salida (por ser menor) restringe y reduce la entrada para disminuir la marcha del sistema. La retroalimentación sirve para lograr que el sistema funcione dentro de determinados parámetros o límites. Cuando el sistema no llega a esos límites, ocurre la retroalimentación positiva; la retroalimentación negativa tiene lugar cuando el sistema sobrepasa tales límites.

3. Los Sistemas y la Evaluación del Desempeño

Importancia

Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre los recursos humanos. Las personas que se desempeñan de forma insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados o pobres de selección, orientación y capacitación. De modo igualmente importante, el desempeño inferior al esperado puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

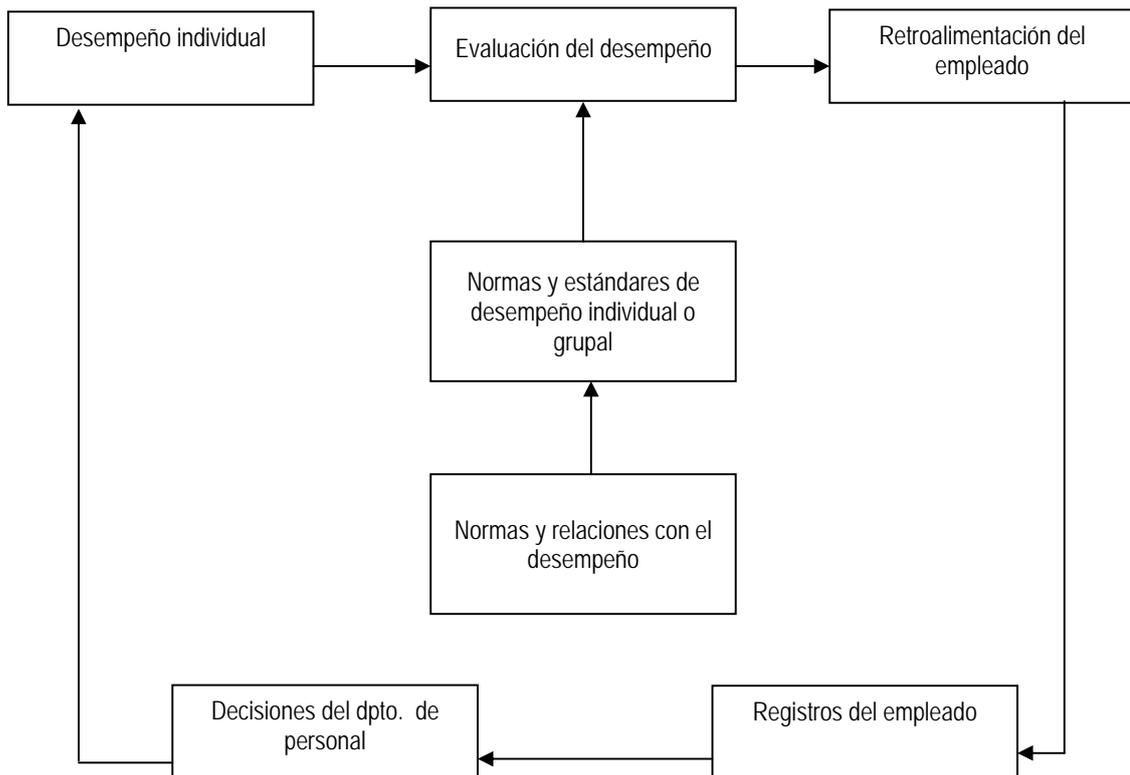
4. Elementos Claves en los Sistemas de Evaluación del Desempeño

- Registro del empleado
- Decisiones del departamento de personal
- Desempeño individual
- Evaluación del desempeño (normas y estándares de desempeño individual o grupal) (normas relacionadas con el desempeño)
- Retroalimentación del empleado

El sistema aplicado debe de ser valido y confiable, efectivo y aceptado. Se deben de identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos.

Esquemáticamente estos elementos se pueden identificar en la figura N° 3²⁶

FIGURA N° 3



²⁶ Werther W. y Davis. "Administración de Personal y Recursos Humanos", McGraw Hill, Cuarta Edición México.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO REALIZADO EN EL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO.

El enfoque de este capítulo esta basado en la realización del estudio del Diagnóstico del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo y a continuación se detallan aspectos como: la metodología o instrumentos utilizados para llevar a cabo la investigación de campo, también se expone la situación actual o el método que posee el Instituto para llevar a cabo la evaluación del desempeño, seguidamente se muestran los análisis de los resultados según información recolectada a través de los diferentes instrumentos de investigación, y se finaliza el capitulo con la presentación de conclusiones y recomendaciones expuestas por el grupo las cuales fueron redactadas de acuerdo a la información obtenida que a la vez servirán de base para la fundamentación de la propuesta del estudio en el siguiente capítulo.

A. Importancia del Estudio

El desempeño es la habilidad de poder desarrollar todo lo que se encomiende. En otras palabras el desempeño es de carácter importante para el individuo ya que por medio de este llega a conocer las diferentes capacidades que posee.

Además, en el desarrollo, es importante para responder a preguntas como: ¿Qué hacer?, ¿Cómo hacerlo? y ¿Por qué hacerlo?

Si de alguna manera esta débil el desempeño dentro de INSAFOCOOP es necesario que se haga una retroalimentación para hacer más efectivo en cada una de las actividades que desarrollan personalmente y laboralmente.

En conclusión por medio del desempeño se da a conocer al individuo que tan enriquecido son sus conocimientos que habilidades posee y con que grado de responsabilidad lo hace.

B. Objetivos de la Investigación

1. General

El objetivo primordial de la investigación, está orientado a la obtención de información específica que permita identificar la situación actual en el Instituto para que posteriormente se pueda diseñar el modelo de una Sistematización y Planificación de los métodos de evaluación continua de calidad para la adecuación de los puestos del recurso humano, a fin de contribuir a la aplicación sistemática de la Evaluación del Desempeño en el Instituto y poder determinar la calidad del trabajo de los empleados.

2. Específicos

Conocer los procesos que se aplican actualmente en relación a la evaluación del desempeño que realiza el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo para evaluar al personal y poder determinar si es el más apropiado.

Contribuir con la obtención de informes sobre la calidad de trabajo en el desarrollo de las diferentes actividades que realizan los empleados del instituto para identificar la adecuación de los puestos y necesidades de capacitación en áreas específicas.

Identificar en qué medida influye la evaluación del desempeño en cuanto a la toma de decisiones referente a la adecuación de los puestos de trabajo de cada empleado dentro del Instituto.

C. Metodología de la Investigación

La metodología constituye un aspecto importante y para este caso la investigación se basa en técnicas específicas las cuales permiten la utilización de diferentes instrumentos de recolección de datos. Los métodos que se utilizaron para realizar el sondeo fue el método de análisis, ya que tiene como finalidad descomponer el sujeto de estudio en cada uno de los elementos que lo conforman, las técnicas que se utilizaron fueron la entrevista para la jefe del departamento de recursos humanos y las encuestas dirigidas al personal.

D. Determinación de Universo y Muestra

1. Universo

El universo para la realización de la investigación está constituido por los empleados del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo que actualmente cuenta con 74 empleados, de los cuales se procedió a tomar una muestra a través de una fórmula estadística; dado a que el establecimiento de una muestra facilitará la obtención de información.

2. Muestra

De los empleados del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, se obtuvo una muestra de 48; incluyendo los diferentes niveles, como ejecutivos, operativos y de servicio los cuales fueron encuestados, se utilizó el tipo de muestreo aleatorio simple y la fórmula para población finita, ya que se puede determinar el tamaño del universo de estudio.

Fórmula de población finita

$$n = \frac{Z^2 pqN}{Z^2 pq + (N - 1) e^2} \qquad n = \frac{(1.65)^2 (0.5) (0.5) (74)}{(1.65)^2 (0.5) (0.5) + (74-1) (0.07)^2} \qquad n = 48$$

Donde

- n: Tamaño de la muestra
- P: Probabilidad de éxito de un suceso al que se le asigna = 0.5 a "p" debido a que no existen investigaciones realizadas con anterioridad que permitan definir este valor.
- q: Es la probabilidad de fracaso de un suceso, a este se le asigna = 0.5 debido a que este no se conocen datos de investigaciones anteriores y a su vez es la parte complementaria del 1.0 que componen "p" y "q".
- N: Tamaño de población = 74 empleados.
- Z: Nivel de confiabilidad = 1.65
- e: Error estándar =0.07, esto refleja que el nivel de aceptación que se posee es de 97.0%

3. Unidad de Análisis

La Unidad de Análisis para la realización de la investigación estuvo constituida por los empleados que fueron encuestados a través del cuestionario el cual se aplicó de forma directa a cada uno de ellos.

E. Técnicas e instrumentos de Investigación

- La Entrevista, tal como se presenta en el anexo N° 1, se utilizó para conocer la situación actual en cuanto a la evaluación del desempeño del recurso humano en INSAFOCOOP; para ello se usó como instrumento una guía estructurada la que fue dirigida al jefe del departamento de recursos humanos de la misma quien orientó y manifestó la situación actual referente a la evaluación del desempeño en el Instituto y por medio de esto se identificaron los factores los cuales contribuyen para poder determinar la situación actual en cuanto a la evaluación del desempeño que está viviendo el Instituto el cual servirá como base para establecer una serie de conclusiones y recomendaciones para elaborar una propuesta en cuanto a sistematización y planificación de la Evaluación del Desempeño.
- La Encuesta la cual se presenta en el anexo N° 2; se aplicó a una muestra de 48 empleados los cuales representan el recurso humano del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo ubicado en San Salvador; los cuales serán seleccionados de acuerdo al método aleatorio simple, para ello se utilizó como instrumento el cuestionario, el cual se estructuró con preguntas abiertas, cerradas y de múltiples opciones, con la finalidad de obtener la mayor cantidad de información posible.
- La Observación Directa, consistió en el registro sistemático, válido y confiable del comportamiento de los empleados y se realizó a través de la visita de cada uno de los departamentos del Instituto mientras se entregaba el respectivo cuestionario.

F. Tabulación e Interpretación de Resultados

1. Tabulación

Para la tabulación de la información que se recolecto a través de la aplicación del cuestionario se obtuvo de la manera siguiente:

- El cuestionario se diseño de manera que se presentaban preguntas abiertas, cerradas y de selección múltiple con el propósito de obtener información más completa referente a la evaluación del desempeño.
- Se estableció un objetivo para cada una de las preguntas que se plantearon en el cuestionario.
- Se elaboro un cuadro en el cual se presenta la información resumida por cada pregunta, se muestra la frecuencia absoluta y la frecuencia relativa de cada alternativa por pregunta.
- Para las preguntas abiertas se elaboró un listado presentando la información que se obtuvo con este tipo de pregunta.
- La frecuencia de las diferentes alternativas que se presentan en cada pregunta se obtuvo según la respuesta que dio cada empleado, la sumatoria de la frecuencia absoluta es igual al número de encuestas aplicadas y la sumatoria de la frecuencia relativa es igual al 100%.
- Con base a la frecuencia se elaboró una representación gráfica de los datos.

2. Interpretación

Los resultados obtenidos en forma porcentual pasan a ser interpretados o explicados de manera que se puedan identificar las debilidades o fortalezas por las que esta pasando el Instituto se puede hacer un análisis ya que los resultados reflejan exactamente la situación actual por la que esta pasando INSAFOCOOP.

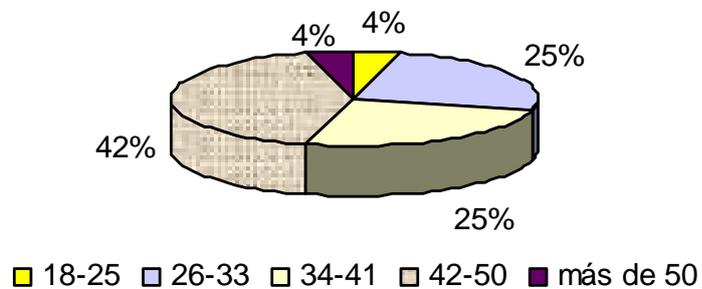
Pregunta No 1

Edad

Objetivo: Identificar los rangos de edad que tienen los empleados del instituto, para poder establecer relación entre la edad y el tiempo de laborar en el mismo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
18-25	2	4%
26-33	12	25%
34-41	12	25%
42-50	20	42%
más de 50	2	4%
TOTAL	48	100%

Presentación de Datos



Interpretación: Esta pregunta estaba orientada a la edad que tiene cada uno de los empleados del instituto de la cual se puede determinar que la mayoría de los empleados representada con 42%, es decir, 20 de los 48 encuestados, tiene entre los 42 y los 50 años de edad, lo que puede indicar que su experiencia laboral es aceptable.

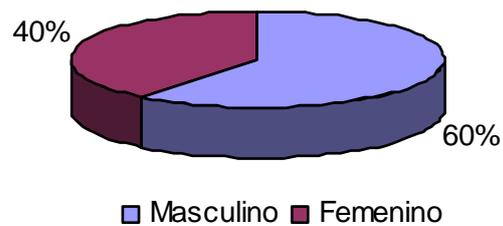
Pregunta No 2

Sexo

Objetivo: Conocer el género de los encuestados, por lo que las opciones de respuesta de ésta únicamente eran femenino y masculino de la cual se presentan los siguientes resultados:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Masculino	29	60%
Femenino	19	40%
TOTAL	48	100%

Presentación de Datos



Interpretación: Determinar la proporción de los empleados en cuanto al sexo de cada uno de ellos, lo que reflejó que la mayoría de los empleados es del sexo femenino representado con un 60% del total de las encuestas que se aplicaron en el Instituto.

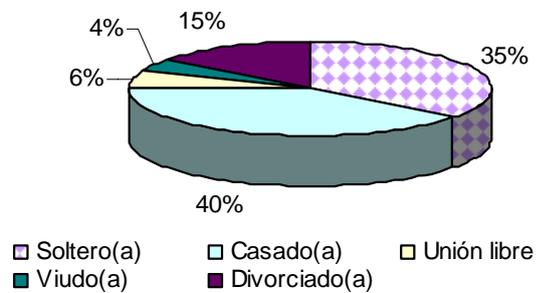
Pregunta No 3

Estado civil

Objetivo: Establecer el estado civil de los encuestados como información general de los sujetos de análisis.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Soltero(a)	17	35%
Casado(a)	19	40%
Unión libre	3	6%
Viudo(a)	2	4%
Divorciado(a)	7	15%
TOTAL	48	100%

Presentación de Datos



Interpretación: Identificar el estado civil de los empleados del Instituto, de la que se obtuvieron resultados en los cuales la mayoría de los encuestados resultaron ser casados y esta representado con un 40% del total de los encuestados.

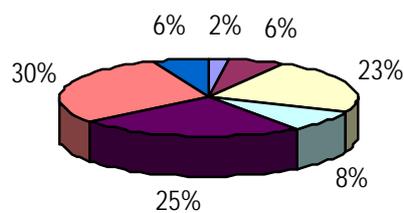
Pregunta No 4

Nivel de estudio

Objetivo: Identificar el nivel de estudio de cada uno de los empleados del Instituto para poder establecer relación con el puesto desempeñado que tiene y el nivel académico.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Educación básica completa	1	2%
Educación básica incompleta	3	6%
Bachillerato completo	11	23%
Bachillerato incompleto	4	8%
Estudios universitarios completos	12	25%
Estudios universitarios incompletos	14	29%
Estudios de post-grado	3	6%
TOTAL	48	100%

Presentación de Datos



- Educación básica completa
- Educación básica incompleta
- Bachillerato completo
- Bachillerato incompleto
- Estudios universitarios completos
- Estudios universitarios incompletos
- Estudios de post-grado

Interpretación: Identifica el nivel de estudio que tiene cada uno de los empleados del Instituto de los cuales, la mayoría de los empleados representados con un 29%, es decir 14 de los 48 encuestados cuenta con estudios universitarios pero incompletos.

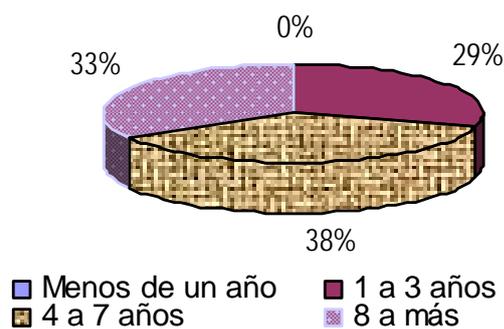
Pregunta No 5

¿Tiempo de laborar en el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo?

Objetivo: Conocer cuánto tiempo tiene cada una de las personas encuestadas de laborar en el Instituto para poder clasificarlos por rango predeterminados.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Menos de 1 año	0	0%
1 a 3 años	14	29%
4 a 7 años	18	38%
8 a más	16	33%
TOTAL	48	100%

Presentación de Datos



Interpretación: El personal que labora en el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, en su mayoría tiene de 4 a 7 años de estar trabajando en dicha institución, lo que indica que la mayoría de los empleados tiene cierta antigüedad de trabajo en el Instituto.

Pregunta No 6

¿Qué cargo Desempeña?

Objetivo: Conocer que tipo de puestos son los que se asignan en el Instituto de Fomento Cooperativo para conocer más las actividades que se desarrollan en cada puesto como a nivel general.

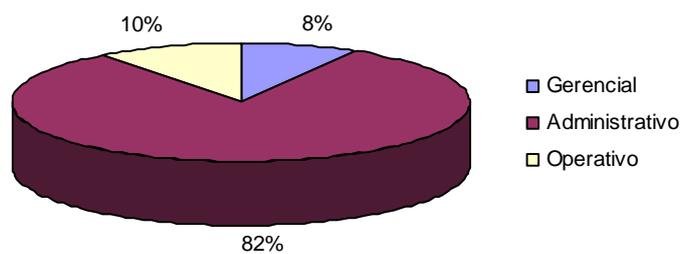
NIVEL I GERENCIAL	
Vice-presidenta	1
Jefe de la UACI	1
Jefe del Departamento de Fomento y Asistencia Técnica	1
Jefe del Departamento de Vigilancia y Fiscalización	1
NIVEL II ADMINISTRATIVO	
Encargado de Mantenimiento de Bienes	1
Encargado de Correspondencia	1
Asesor de Presidencia	1
Supervisor de Área de Fomento y Asistencia Técnica	2
Encargado de Compras de la UACI	1
Técnico Presupuestario	1
Técnico de Informática	1
Colaborador Jurídico	2
Colaborador en la UACI	1
Colaborador del Dpto. de Fomento y Asistencia Técnica	2
Analista de Cooperativas	1
Asesor Técnico de Cooperativas	6
Asesor Financiero de Cooperativas	1
Auditor de Cooperativas	5
Secretarías	7
Colaborador de Recursos Humanos	1
Auditor Interno	1
Técnico Contable	1
Asistente Representante ISO 9000	1
Colaborador de Auditoría Interna	1
Jefe de Servicios Generales	1

NIVEL III OPERATIVOS	
Motorista	1
Recepcionista	1
Ordenanza	3
TOTAL	48

En el cuadro anterior se detalla por nivel jerárquico cada uno de los puestos a los cuales se les aplicó la encuesta; y a continuación se presenta los resultados que se obtuvieron.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Gerencial	4	8%
Administrativo	39	81%
Operativo	5	10%
TOTAL	48	100%

Presentación de Datos



Comentario: El 82% de una muestra de 48 empleados se concentra en el segundo nivel, es decir en el nivel administrativo se encuentra concentrado el mayor número de puestos y que la mayoría de ellos requiere de responsabilidad de decisión.

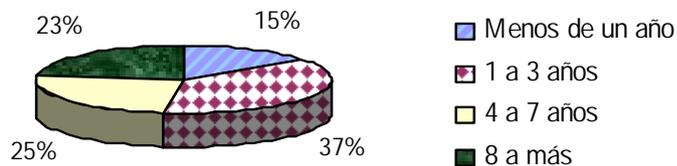
Pregunta No 7

¿Cuántos años tiene de desempeñar su cargo actual?

Objetivo: Analizar si siempre han evaluado su desempeño y si su perfil es idóneo al puesto que ha desarrollado por tanto tiempo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Menos de un año	7	15%
1 a 3 años	18	37%
4 a 7 años	12	25%
8 a más	11	23%
TOTAL	48	100%

Presentación de Datos



Interpretación: Tomando en cuenta lo antes mencionado la mayoría de empleados es decir 18 de 48 tiene de uno a tres años desempeñando su cargo actual y la minoría 7 de 48 tiene menos de un año, hay varias personas que tienen bastante tiempo de laborar en el Instituto por lo que nos da la pauta de que ese número de empleados nunca ha tenido la oportunidad de ser ascendido como también al ser evaluado su desempeño no identifican el potencial que posee el empleado, pero si se adecua su perfil con el puesto.

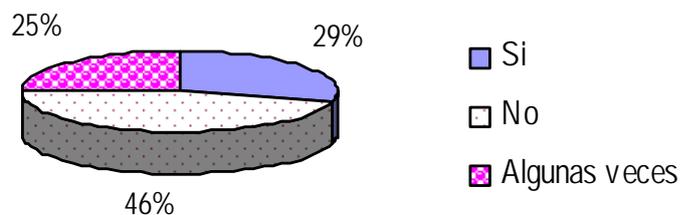
Pregunta No 8

¿Ha recibido incentivos por el desempeño de su trabajo?

Objetivo: Verificar si el empleado es motivado para que realice su trabajo con entusiasmo, dedicación, responsabilidad y colabore para alcanzar los objetivos o metas fijadas en el área de trabajo como en el Instituto.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	14	29%
No	22	46%
Algunas veces	12	25%
TOTAL	48	100%

Presentación de Datos



Interpretación: Según los resultados de las encuestas la mayoría de empleados no es incentivado, según la opinión de otros si reciben incentivos y el resto en algunas veces, aspecto importante que tiene relación indirecta con el autoestima del empleado como también con los resultados de la evaluación del desempeño ya que los empleados al ser incentivados su forma de desarrollar sus actividades es diferente y este se siente como parte importante del área como de la Institución.

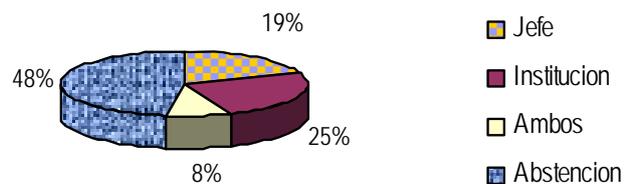
Pregunta No 9

Si su respuesta es afirmativa, ¿Por parte de quien los ha recibido?

Objetivo: Conocer por parte de quien es incentivado el empleado para que el pueda sentirse importante en el área o en el Instituto y así cumplir con las metas establecidas como también brindar su cooperación cuando sea necesario.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Jefe	9	19%
Institución	12	25%
Ambos	4	8%
Abstención	23	48%
TOTAL	48	100%

Presentación de Datos



Interpretación: De acuerdo al análisis anterior la mayoría de los empleados encuestados no respondieron ya que en la pregunta anterior la mayoría respondió que no recibían incentivos y otros a veces reciben por lo contrario de los que reciben incentivos la mayor parte lo reciben de la institución y un mínimo de su jefe.

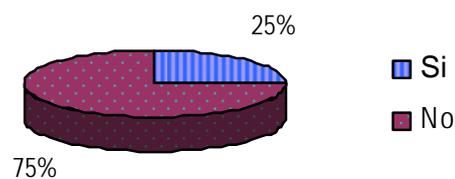
Pregunta No 10

¿Ha sido ascendido a otros puestos de trabajo?

Objetivo: Verificar si de acuerdo a los niveles de estudio y al tiempo que tienen los empleados de trabajar en el Instituto han sido ascendidos a otros puestos para que los empleados vayan adquiriendo otras experiencias como también desarrollando y aumentando su potencial.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	12	25%
No	36	75%
TOTAL	48	100%

Presentación de Datos



Interpretación: Con relación a lo anterior a los empleados se les pregunto si sabían porque no han sido ascendidos y algunas de las respuestas fueron: por sustitución de jefe anterior, falta de plazas vacantes, cambios de personal, cambio de la administración, en la institución son pocos los ascensos, no hay otro puesto más alto y muchos no saben la razón. Las respuestas de los que han sido ascendido fueron: que con el cambio de administración evaluaron mi trabajo y otros no saben.

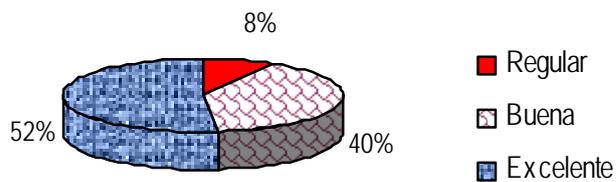
Pregunta No 11

¿Como considera la comunicación de su jefe inmediato con usted?

Objetivo: Estudiar la comunicación que existe entre los trabajadores y su jefe para verificar como influye este aspecto en cada uno de ellos tanto en la personalidad y en el desarrollo de su puesto de trabajo como en alcanzar los objetivos fijados.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Regular	4	8%
Buena	19	40%
Excelente	25	52%
TOTAL	48	100%

Presentación de Datos



Interpretación: La comunicación existente entre los jefes y los empleados del Instituto esta entre el rango de excelente y buena la mayoría; aspecto que se considera importante ya que la comunicación es lo principal para que una empresa se desarrolle adecuadamente como también para que se logren metas y objetivos fijados.

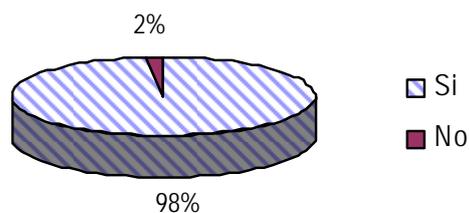
Pregunta No. 12

¿Alguna vez le han evaluado su desempeño?

Objetivo: Conocer si en el Instituto se realiza la evaluación del desempeño ya que esta es una herramienta muy importante y necesaria para tener parámetros de medición del rendimiento de cada empleado.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	47	98%
No	1	2%
TOTAL	48	100%

Presentación de Datos



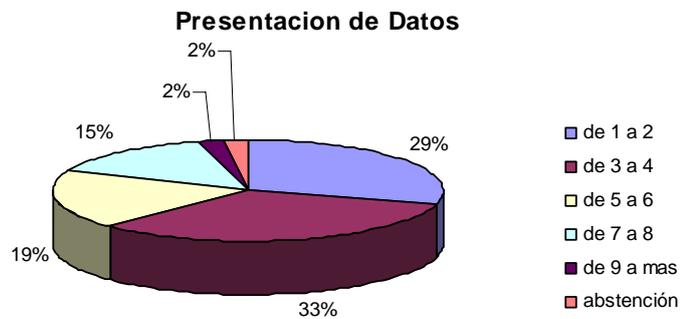
Interpretación: En el instituto se realizan evaluaciones del desempeño cada año a las personas con el fin de verificar el cumplimiento de sus obligaciones al mismo tiempo detectar posibles problemas y orientar para superar estos con mucha motivación.

Pregunta No 13

¿Durante el período que tiene de laborar en el Instituto cuantas veces ha realizado la evaluación del Desempeño?

Objetivo: Conocer si los empleados han sido evaluados durante años anteriores para identificar que grado de importancia le dan a la evaluación tanto la institución como los empleados

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIA
De 1 a 2	14	29%
De 3 a 4	16	33%
De 5 a 6	9	19%
De 7 a 8	7	15%
De 9 a mas	1	2%
Abstención	1	2%
TOTAL	48	100%



Comentario: La mayoría de los empleados contestaron que el número de años que tienen de laborar en el Instituto ese mismo número son las veces que han sido evaluados, pero para efectos de presentación este tiempo se presento en rangos; hubieron algunos que contestaron que no recordaban exactamente cuantas veces y los restantes se abstuvieron de contestar.

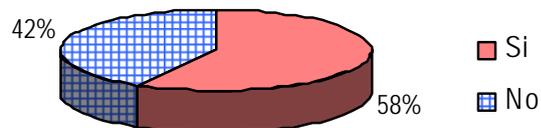
Pregunta No. 14

¿Después que le han realizado la Evaluación del Desempeño ha recibido algún tipo de capacitación?

Objetivo: Conocer la necesidad de capacitaciones del Instituto, luego de evaluar el desempeño de sus empleados logrando así un mayor rendimiento al momento de realizar las tareas encomendadas de manera eficaz y eficiente.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	28	58%
No	20	42%
TOTAL	48	100%

Presentación de Datos



Interpretación: Conforme a los resultados obtenidos podemos observar que solo la mitad de los empleados son capacitados ya que en el instituto se le da prioridad solamente a ciertas áreas que ellos consideren que necesitan dicha capacitación.

Pregunta No 15

¿Qué tipo de Capacitación han recibido?

Objetivo: Identificar que tipo de capacitación han recibido de acuerdo a las veces que han sido evaluados para estudiar si en el Instituto se ha llevado a cabo la última parte de la evaluación que es la capacitación.

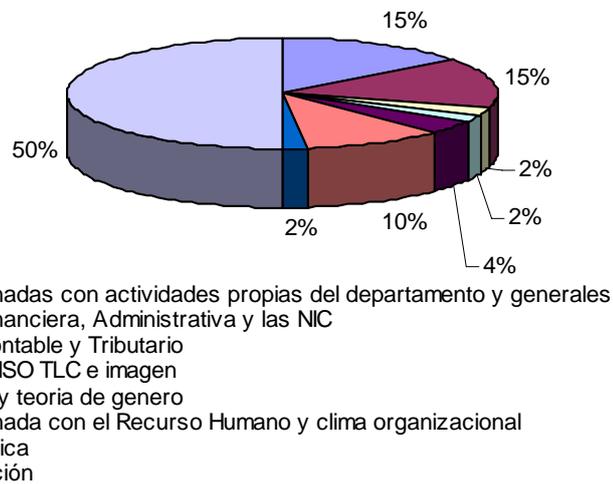
CAPACITACIONES		FRECUENCIA
RELACIONADAS CON ACTIVIDADES PROPIAS DEL DEPARTAMENTO Y GENERALES		
Nº	Cargo	
1	Jefe del Departamento de Fomento y Asistencia Técnica	7
1	Colaborador UACI	
2	Asesor Técnico de Cooperativa	
1	Colaborador del Departamento de Fomento y Asistencia Técnica	
1	Auditor Interno	
1	Asesor Financiero de Cooperativa	
ÁREA FINANCIERA, ADMINISTRATIVA Y LAS NIC		
Nº	Cargo	
2	Supervisor Área de Fomento y Asistencia Técnica	7
5	Auditor de Cooperativa	
ÁREA CONTABLE Y TRIBUTARIO		
Nº	Cargo	
1	Colaborador del Departamento de Fomento y Asistencia Técnica	1
CALIDA ISO TLC E IMAGEN		
Nº	Cargo	
1	Secretaría	1
CALIDAD Y TEORÍA DE GENERO		
Nº	Cargo	
1	Colaborador Jurídico	2
1	Asesor Técnico de Cooperativas	
RELACIONADA CON EL RECURSO HUMANO Y CLIMA ORGANIZACIONAL		
Nº	Cargo	
1	Jefe de Servicios Generales	5
1	Encargado de Compras UACI	
1	Técnico Contable	
1	Ordenanza	
1	Asesor de Presidencia	
1		
INFORMÁTICA		
Nº	Cargo	
1	Técnico en Informática	1

ABSTENCIÓN		
Nº	Cargo	
6	Secretaria	
1	Motorista	
1	Vicepresidente	
1	Colaborador de Recursos Humanos	
1	Analista de Cooperativa	
1	Jefe UACI	
3	Asesor Técnico	
2	Ordenanza	
1	Colaborador Jurídico	
1	Recepcionista	
1	Jefatura del Departamento de Vigilancia y Fiscalización	
1	Colaborador Auditoría Interna	
1	Representante ISO9000	
1	Encargado de Correspondencia	
1	Encargado de Mantenimientos de Bienes	24
1	Técnico Presupuestario	
TOTAL		48

En el cuadro anterior se presenta el tipo de capacitación que han recibido los empleados identificando el puesto en que se desempeña, en resumen los tipos de capacitación se presentan de la siguiente manera:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Relacionadas con actividades propias del departamento y generales	7	15%
Área Financiera, Administrativa y las NIC	7	15%
Área Contable y Tributario	1	2%
Calidad ISO TLC e imagen	1	2%
Calidad y teoría de género	2	4%
Relacionada con el Recurso Humano y clima organizacional	5	10%
Informática	1	2%
Abstención	24	50%
TOTAL	48	100%

Presentación de Datos



Comentario: Las respuestas de esta pregunta fueron muy pocas de acuerdo al número de empleados que se encuestaron ya que algunos contestaron que no han recibido capacitaciones por el puesto que desempeñan por ejemplo los ordenanzas y gran parte de ellos se abstuvieron de contestar porque no recuerdan el tema o de que trataba la capacitación recibida.

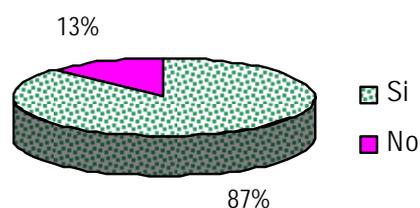
Pregunta No. 16

¿Considera que la Evaluación del Desempeño es un proceso mediante el cual usted como trabajador puede lograr mejores resultados en su labor?

Objetivo: Conocer la opinión de los trabajadores si estos consideran que mediante la evaluación pueden medir su rendimiento en cuanto a sus logros propios y los del instituto.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	42	87%
No	6	13%
TOTAL	48	100%

Presentación de Datos



Interpretación: Para la mayoría de los empleados la evaluación del desempeño es un instrumento que le ayuda a identificar las debilidades como las fortalezas que tiene en el momento de realizar su trabajo ya que se evalúan ciertos aspectos que son necesarios y hasta imprescindibles a la hora de realizar cualquier actividad.

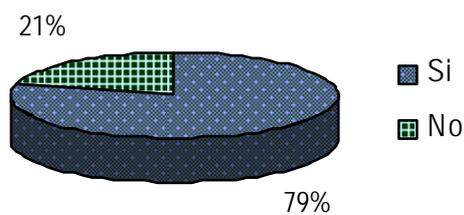
Pregunta No. 17

¿Le motiva que se analice su comportamiento a través de la evaluación como empleado?

Objetivo: Identificar si el empleado se siente motivado al saber que será sujeto a evaluación.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	38	79%
No	10	21%
TOTAL	48	100%

Presentación de Datos



Interpretación: La mayoría de los encuestados considera que la evaluación sirve para que ellos realicen mejor su trabajo ya que después de una evaluación son capacitados; pero el restante considera que no ya que algunos piensan que la evaluación solamente se realiza para hacer despidos y es por eso que no se sienten motivados si no por el contrario sienten cierto temor de ser despedidos.

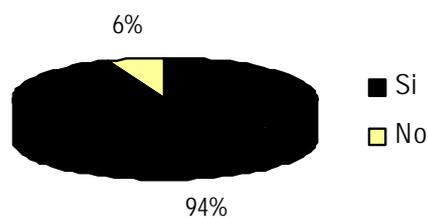
Pregunta No. 18

¿La evaluación del desempeño le permite saber que es lo que piensa su jefe de su labor como empleado?

Objetivo: Conocer si el trabajador considera que la evaluación del desempeño será el instrumento que su jefe utilice para evaluar el trabajo que este desempeña.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	45	94%
No	3	6%
TOTAL	48	100%

Presentación de Datos



Interpretación: La mayoría del personal que labora en el instituto considera que la evaluación del desempeño le permite saber que es lo que piensa su jefe de su labor como empleado y por ende permite identificar las personas idóneas para su puesto.

G. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE INSAFOCOOP

El diagnóstico situacional del INSAFOCOOP esta basado principalmente en la encuesta aplicada a los empleados de dicho Instituto, la entrevista realizada a la jefe del departamento de Recursos Humanos y la observación directa; en esta parte se puede mencionar aspectos que se identificaron en relación a la evaluación del desempeño así como también aspectos generales de los miembros que integran esta Institución.

En términos generales se puede expresar que de una muestra de 48 empleados más de la mitad corresponde al sexo masculino y el resto al femenino, esto indica que la mayoría son hombres y sus edades oscilan entre los 18 y 50 años de edad.

La mayoría de los empleados es decir 20 de los 48 encuestados tiene entre 42 y 50 años de edad.

Con relación al tiempo de laborar en el Instituto un 38% tiene de 4 a 7 años de laborar, un 33% de ocho a más y el resto tiene de 1 a 3 años, esto indica que el personal tiene experiencia en el desarrollo de la actividades cabe mencionar que dicha experiencia es por el tiempo de laborar y no por su nivel de estudio ya que gran parte tiene nivel de estudios universitarios incompletos y solamente 2 de ellos cuentan con estudios de post grado.

El Instituto consta de una cantidad de potencial humano gran parte de ellos con muchos años de experiencia trabajando en el Instituto pero su nivel de estudio es de universitarios incompletos, por lo que se adecuan al puesto que actualmente desempeñan por la experiencia que tiene en el cargo.

Por otro parte cabe mencionar que 7 de los encuestados afirman tener menos de un año de estar desempeñando el cargo actual y esto debido a que son reubicados a otros departamentos y en algunos

casos son ascendidos esto se deduce ya que en una de las preguntas manifestaron haber sido asentido del cargo que tenían.

En cuanto al incentivo que reciben los empleados los resultados que se obtuvieron un 29% de los empleados han sido incentivados ya sea por parte del jefe o de la institución y esto influye de alguna manera que los empleados muestren cierta motivación para realizar las actividades que se le han sido asignadas.

Además, la comunicación entre jefe y empleado esta entre rango de excelente representado con un 52%, buena 40% y el resto considera la comunicación regular debido a que el rango de excelente es mayor se puede determinar que esto contribuye a generar un clima favorable durante el desarrollo de las actividades de los empleados.

En cuanto al análisis y descripción de puestos de trabajo, según manifestó la jefe del departamento de recursos humanos, el Instituto cuenta con un manual de descripción de puestos en el cual se detallan los requisitos que deben tener los candidatos para optar al puesto, se definen los objetivos del puesto, el perfil del candidato, las tareas para el puesto, entre otros; la descripción de los puestos está diseñada para cada uno de ellos en los diferentes niveles jerárquicos de la institución tomando en cuenta lo estipulado en el Reglamento de Norma Técnica de Control Interno de INSAFOCOOP, enviada por la Corte de Cuenta de El Salvador en base al cual el Instituto es auditado posteriormente.

En relación a la evaluación del desempeño se pudo determinar por medio del cuestionario y la entrevista lo siguiente:

El proceso de evaluación del desempeño es coordinado por el departamento de recursos humanos, además es el encargado de elaborar los instrumentos de evaluación como formularios y guía de

entrevista; con un comité el cual realiza la tarea de verificar y establecer los criterios a evaluar seguidamente se presenta ante el presidente del Instituto para su posterior aprobación si el presidente esta de acuerdo con los criterios que se han presentado el avala el formulario y posteriormente es aplicado a los empleados.

La evaluación que realizan actualmente el Instituto la realizan una vez al año este mismo departamento es el encargado de tabular y analizar los resultados obtenidos de la evaluación realizada y finalmente presenta los resultados obtenidos en dicha evaluación.

Los jefes de unidad son los encargados de completar los formularios para efectuar la evaluación del desempeño, es decir que cada jefe de cada departamento es en encargado de evaluar a su personal que tiene bajo su cargo.

El método utilizado en la última evaluación realizada fue el método de escala de puntuación el cual fue aplicado por medio de formulario por parte de los jefes de los diferentes departamentos del Instituto; este método es considerado como eficiente a excepción de que los factores utilizados para evaluar al personal son los mismos para todos los niveles jerárquicos y contienen la misma ponderación lo cual no es conveniente, ya que siendo una Institución bastante distinguida debería tomar otros factores y ponderar según nivel jerárquico y actividades para un mejor análisis e identificación de las debilidades .

El propósito fundamental de proceso de evaluación manifestado por la Jefa de recursos humanos a través de la entrevista es para identificar áreas deficientes que necesitan capacitación y una vez identificadas, se proceda a la programación de capacitación del personal que así lo requiera.

La aplicación de la evaluación es realizada por el jefe de cada departamento y esto muchas veces provoca que la evaluación se torne un poco subjetiva debido a los acontecimientos recientes que ubiquen al evaluado en una situación desfavorable al momento de ser evaluado, lo que a su vez generaba cierta

incertidumbre por parte de los empleados por temor de ser despedidos debido a esto optaron por participarle al empleado el resultado de su evaluación para que identificaran sus deficiencias así como también el potencial que poseen.

Los resultados del proceso son informados al empleado a través de una reunión que sostiene con el evaluador en la cual firman si están de acuerdo con el resultado final.

En cuanto a las capacitaciones que reciben los empleados, luego de ser evaluado, los resultados de las encuestas muestran que 30 de los 48 encuestados han recibido capacitación por lo que en términos generales si se sigue un proceso en cuanto a la evaluación, además se identifico que dichas capacitaciones están orientadas más que todo al área de trabajo en la que se desarrollan las actividades y no al desarrollo integral de los empleados.

Los resultados muestran también que los empleados consideran que la evaluación del desempeño es un proceso mediante el cual se pueden lograr mejores resultados en las labores que realizan, esto porque 42 de los 48 encuestados afirmaron que si se pueden lograr mejores resultados y además les permite saber que es lo que piensa su jefe de su labor como empleado ya que 45 de 48 encuestados lo consideran así.

Además, se determino por medio de la entrevista que el Instituto carece de un sistema el cual los limita a darle seguimiento a las diferentes actividades que involucra la evaluación del desempeño, además no existe la planificación de forma anticipada para efectos de tomas de decisiones de manera oportuna y efectiva respecto a la evaluación del desempeño; así lo manifestó la jefa del departamento de recursos humanos.

H. Conclusiones y Recomendaciones

1. Conclusiones

Al finalizar el diagnóstico sobre la situación de la Evaluación del desempeño del personal del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. En el Instituto no existe un sistema en el cual se detallen los recursos a utilizar, las metas a seguir para la evaluación y medición del desempeño, ni una planificación que contengan los periodos de evaluación plasmados para llevar a cabo la evaluación del desempeño, la evaluación que actualmente tiene el instituto posee la aplicación del método de puntuación donde toman en cuenta los registros de los empleados.
2. La evaluación que se aplica en el Instituto contiene factores que se toman en cuenta como la responsabilidad, las actitudes, habilidades, etc. de los empleados y este formulario es para todos los niveles jerárquicos es la misma por lo que cuando se analizan los resultados concluimos que no es muy beneficioso o provechoso, para el caso del factor de la responsabilidad; para un jefe y una secretaria el grado de responsabilidad no es el mismo para el jefe es mas grande que para la secretaria.
3. Por medio del método de escala de puntuación el Instituto obtiene la oportunidad de evaluar a todos los empleados de los diferentes niveles jerárquicos en general y a la vez analiza el cumplimiento de metas fijadas y de acuerdo a esto verificar la calidad del trabajo que se esta brindando.

4. La evaluación del Desempeño en el Instituto es escasa en cuanto a la relación de la comunicación que se debe tener con los empleados, la motivación que se le debe brindar al empleado durante la ejecución de las actividades. Aquí cabe recordar que las respuestas en cuanto a la pregunta relacionada a los incentivos, la mayoría contesto negativamente.

5. La ausencia del sistema de evaluación del desempeño genera que el proceso de evaluación no se le de un seguimiento sistemático que conlleve a la obtención de la eficacia y eficiencia de los empleados al momento de realizar sus actividades laborales así como también en las relaciones interpersonales entre los mismos empleados y sus jefes, además es necesario la creación de una serie de políticas de calidad que garanticen el desarrollo apropiado de un sistema para que su funcionamiento sea el más apropiado.

2. Recomendaciones

Después de haber llegado a las conclusiones anteriores, y con el fin de implementar una Sistematización y Planificación respecto a la evaluación del desempeño del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo se hacen las siguientes recomendaciones:

1. Implementar un sistema donde se detallen los recursos de las entradas, del procedimiento y los de las salidas a utilizar para la evaluación del Desempeño y un plan que contenga los periodos establecidos para llevar a cabo la evaluación y medición del potencial humano por lo menos dos veces al año, alcanzando de esa manera una evaluación continua y de calidad. Por lo que se considera que es importante que se cuente con un sistema para la evaluación del desempeño.

2. Los factores tales como las habilidades, aptitudes, capacidades que contengan u otros que estén relacionados con la personalidad de los empleados a tomar en cuenta en la evaluación del Desempeño que sean ponderados de acuerdo al puesto y a las actividades que tengan a su cargo.
3. El método de escala de puntuación a utilizar para medir el potencial humano que sea más específico tomando en cuenta todos los aspectos importantes que son parte de la personalidad principalmente con el desarrollo laboral y que esta sea por niveles jerárquicos en cuanto a la ponderación antes explicada.
4. Aplicar las políticas que establezcan como convivir con todos los empleados de las diferentes áreas y a la vez como mantener incentivado a los empleados, para ser cada día mejor y obtener así mejores resultados en las evaluaciones del desempeño relacionados con el rendimiento laboral de cada uno de ellos.
5. Utilizar un sistema de evaluación del desempeño que permita dar seguimiento a los empleados del Instituto, aplicando una serie de políticas de calidad que garanticen el adecuado funcionamiento del sistema y poder identificar en el momento apropiado la necesidad de retroalimentación a medida se aplica dicho sistema.

CAPITULO III

PROPUESTA PARA UNA SISTEMATIZACIÓN EN LA EVALUACIÓN CONTINUA DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA PARA LA ADECUACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO EN EL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO (INSAFOCOOP).

En el presente capítulo se presenta entre otros aspectos la descripción de la propuesta de investigación del estudio denominada "Propuesta para una sistematización en la evaluación continua del desempeño como herramienta para la adecuación de los puestos de trabajo en el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP)", la cual esta sustentada en los resultados obtenidos de la investigación de campo que se realizó en las instalaciones del Instituto la cual se obtuvo a través de la aplicación de la encuesta al personal que labora en dicho Instituto y por medio de una entrevista realizada a la jefe del departamento de Recursos Humanos y de información sobre sistemas y evaluación del desempeño presentada en el capítulo I de este documento, información que se ha retomado para poder presentar una propuesta sustentada en una base documental aceptable.

La estructura de la propuesta del sistema incluye aspectos tales como los componentes para la elaboración y funcionamiento de la propuesta, los cuales comprenden una serie de elementos como: objetivos, ámbito de aplicación, alcance entre otros, además se describen los componentes del manual para la sistematización del proceso de evaluación del desempeño en INSAFOCOOP, entre los cuales se pueden mencionar introducción, objetivos, definiciones, normas y políticas; y por último se presenta un plan de implementación propuesto de la sistematización en la evaluación continua del desempeño en el cual se muestra un estimado del costo de la implementación de la propuesta.

A. COMPONENTES PARA LA ELABORACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA PROPUESTA.

Los aspectos que se presentan a continuación se consideran básicos para la elaboración de la propuesta de sistematización en la evaluación continua del desempeño como herramienta para la adecuación de los puestos de trabajo en el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), los cuales servirán de orientación para su adecuada aplicación.

1. Objetivos

Los objetivos que a continuación se presentan están orientados a la facilitación del proceso de evaluación del desempeño que se aplica en INSAFOCOOP, ya que con una sistematización en los proceso resulta más oportuna la toma de dediciones al respecto.

a. General

- ❖ Proporcionar al Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo una herramienta que le permita realizar el proceso de evaluación del desempeño en una forma sistemática, en la que los resultados se manejen de forma apropiada y resulten menos complicaciones en cuanto a los resultados de todo el proceso de evaluación del desempeño y a las decisiones que se tomen con base los resultados.

b. Específicos

- ❖ Facilitar la realización de la evaluación del desempeño que se aplica en el Instituto, para que los resultados que se puedan obtener de esta evaluación se tenga de manera eficaz.
- ❖ Facilitar la toma de decisiones en las cuales se necesite de los resultados de la evaluación del desempeño con respecto al personal que labora en INSAFOCOOP por parte del consejo de administración o del departamento de recursos humanos.

- ❖ Aplicar la retroalimentación que sea necesaria para el mejor funcionamiento del sistema y permitir identificar a los empleados cuales son sus habilidades y en que necesitan mejorar.

2. Ámbito de Aplicación

El ámbito de aplicación comprende el lugar en el que se pretende implementar el sistema de evaluación del desempeño, es decir en la oficina central del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo INSAFOCOOP ubicada en el centro comercial La Mascota, colonia la Mascota, San Salvador.

3. Alcance

Esta propuesta de sistematización del proceso de evaluación continua del desempeño puede ser utilizada por las oficinas regionales de INSAFOCOOP ubicadas en Santa Ana, San Miguel y San Vicente para que puedan hacer uso de una sistematización al momento de aplicar la evaluación del desempeño.

B. DISEÑO DE LA SISTEMATIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Propuesta de un Sistema de Evaluación del Desempeño para el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.

En este apartado se presenta el diseño de la sistematización de la evaluación del desempeño para el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo INSAFOCOOP, este diseño involucra una serie de elementos para su estructuración entre los cuales se puede mencionar que cuenta con una introducción, una serie de definiciones relacionada con la sistematización, objetivos de la sistematización, normas, políticas, se presenta el método a partir del cual se establece la sistematización, así como también se presenta los pasos que se deben seguir para la implementación de dicha sistematización y las personas o departamentos que participan de ella.



Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP)

SIMBOLO DE SERVICIO Y TRANSPARENCIA

Fecha de expedición:
Octubre 2006

Propuesta de un Sistema de la Evaluación del Desempeño

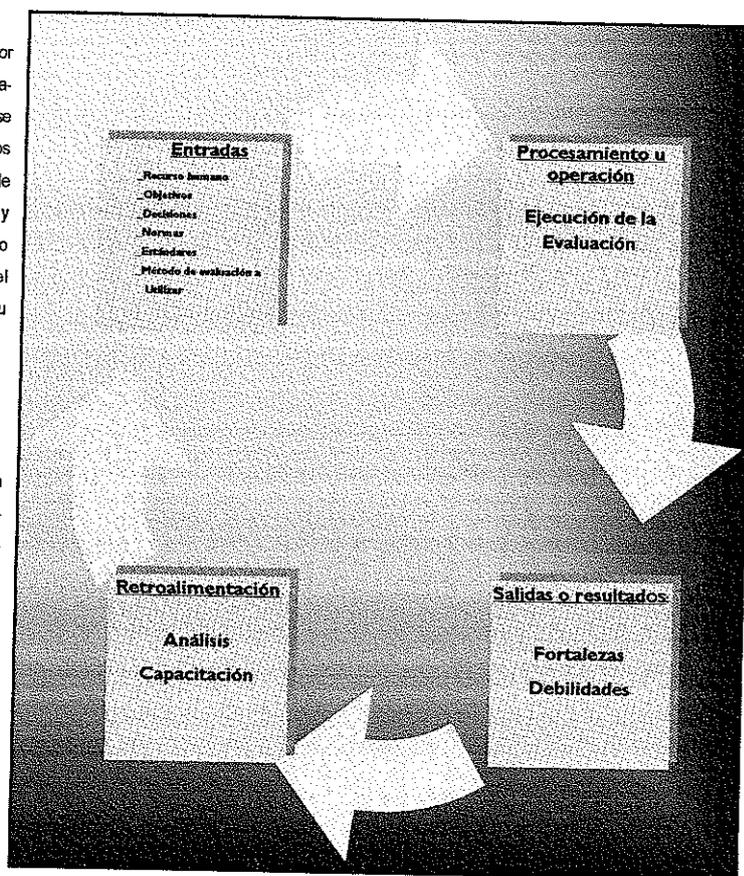
Objetivos del sistema:

Realizar la Evaluación del Desempeño por medio de una sistematización u organización de los pasos y elementos que se utilizarán en la evaluación de los empleados para lograr en ellos una mejor capacidad de desarrollo en cuanto sus tareas a realizar y su personalidad en el ámbito laboral, como también alcanzar un nivel de calidad para el Instituto en cuanto a la excelencia de su personal.

Importancia del Sistema:

Es primordial y elemental llevar a cabo la preparación de una descripción y enumeración de pasos para la ejecución de la evaluación logrando así el efecto esperado de los objetivos fijados en cada una de las áreas como los del Instituto en general, estos objetivos deben estar claramente definidos para que tanto el comité de evaluación como el jefe inmediato de cada empleado tengan bien definido lo que se pretende ya que es este último el responsable directo de aplicar la evaluación a los empleados bajo su cargo.

Sistema de Evaluación:



Método de la Evaluación del Desempeño Escala de Puntuación

Método sencillo su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, que podrían causar interferencias considerables.

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.

Cada factor se define con un resumen sencillo y objetivo. Cuanto mejor sea este resumen mayor será la precisión del factor.

Contenido:

Introducción

Propuesta de un sistema de evaluación

Objetivo del sistema

Importancia del sistema

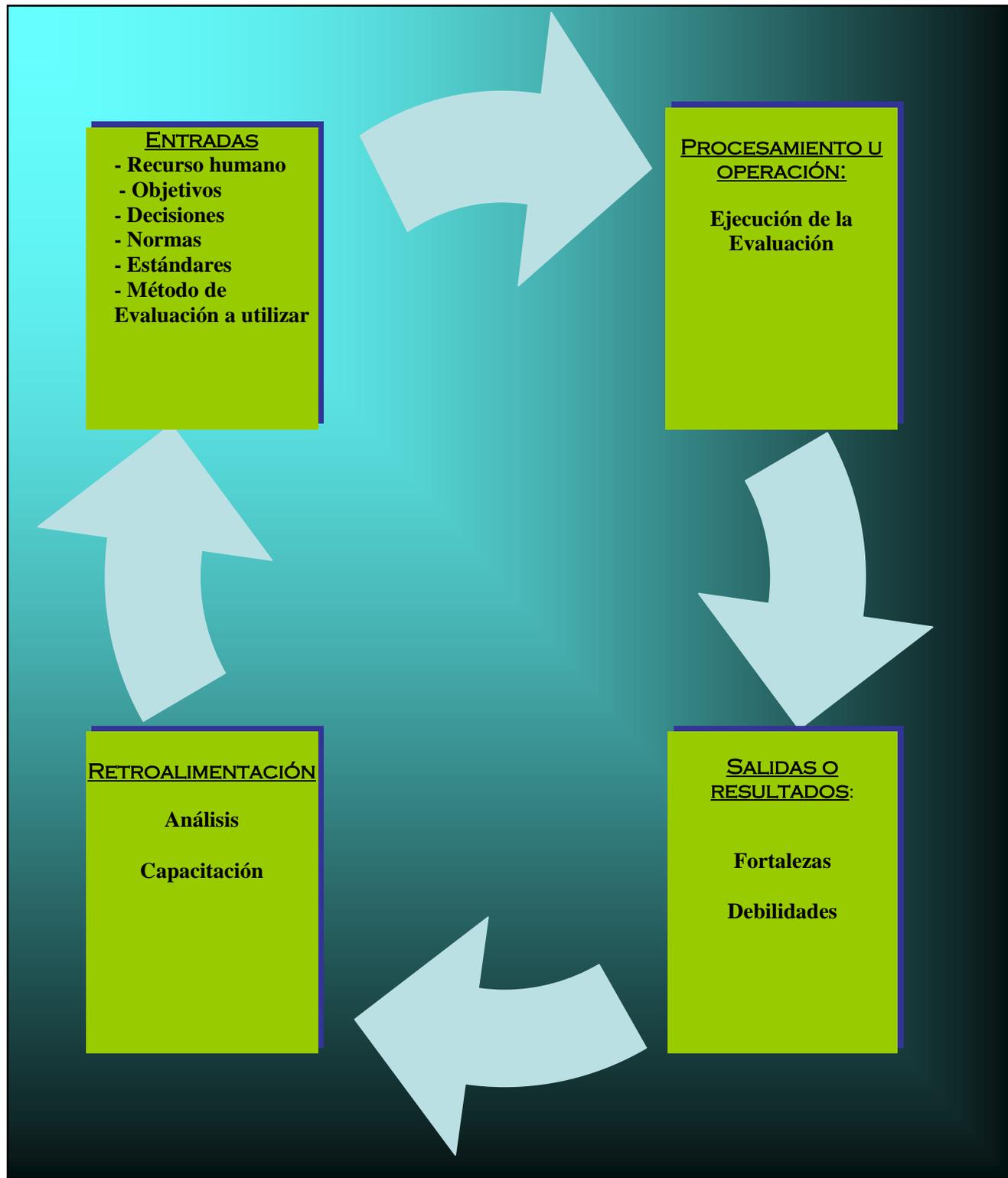
Elementos del sistema

Pasos a seguir en una evaluación

Propuesta de método de evaluación

Puntos de interés especial:

- El Recurso Humano en una institución es elemental por lo que es necesario realizarles evaluaciones para conocer que tipo de capacitación necesita y así su potencial será muy ventajoso para el desarrollo de la empresa.
- La Institución debe mostrar interés de obtener empleados con eficiencia evidente para alcanzar un nivel de excelencia en el medio empresarial.



1. INTRODUCCIÓN

La propuesta de sistematización del proceso de evaluación del desempeño, constituye una herramienta muy importante para la toma de decisiones en cuanto al personal que labora en el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo INSAFOCOOP y el objetivo primordial que se pretende lograr con esta propuesta es presentar en forma sistemática, el proceso de evaluación del desempeño, el cual a su vez pretende valorar el aporte que cada persona hace al Instituto, manejando los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño de manera objetiva, equitativa y transparente para todos los empleados, esto para contribuir a una mejor eficiencia y eficacia laboral.

La propuesta de sistematización de la evaluación del desempeño esta constituida por los elementos siguientes: definición de sistematización y de evaluación del desempeño, objetivos, políticas, normas, elementos del sistema, el método de evaluación del desempeño al que se le aplica la sistematización, clasificación del personal a evaluar según nivel jerárquico, también se presenta programaciones para la evaluación del desempeño, y los pasos para la aplicación del sistema, de los cuales se puede mencionar: fijación de objetivos, fijación de fecha a realizar la evaluación, ejecución de la evaluación, capacitación, además se presenta el respectivo fluxograma de la sistematización con su respectiva simbología, el instrumento a utilizar para la evaluación del desempeño y las respectivas instrucciones de cómo llenar los formularios y lo que representa cada ponderación.

Por otra parte el éxito que se espera con la aplicación de la sistematización del proceso de evaluación del desempeño para el instituto depende en gran medida del compromiso que adquieran las personas involucradas directamente en la sistematización como son los jefes de los diferentes departamento, el departamento de recursos humanos y la alta gerencia del Instituto.

2. DEFINICIONES:

Evaluación del Desempeño: Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado para saber que acciones tomar. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.²⁷

Es decir que la evaluación del desempeño constituye una serie de pasos con el fin de analizar los resultados ya sea las deficiencias o las eficacias de cada empleado en su puesto de trabajo y en relación a esto tomar decisiones referentes a incentivos salariales, ascensos, traslados y lo más necesario las capacitaciones de acuerdo a las necesidades que refleje la evaluación.

Sistematización: Reducir a sistema una cosa. Acción y efecto de Sistematización. Organizar por medio de Sistema.²⁸

Sistema: Un conjunto de elementos, relacionados de modo dinámico que desarrollan una actividad para alcanzar determinado objetivo o propósito.²⁹

Por lo tanto una sistematización de la evaluación del desempeño es una serie de pasos hacendosos a seguir para ejecutar la evaluación y análisis de la evaluación del potencial humano.

Es importante hacer referencia que los pasos a seguir en la evaluación están inmersos en los cuatro factores importantes de un sistema los cuales son: las entradas, el procedimiento, las salidas y la retroalimentación.

²⁷ Wather, William B. Keith Davis. "Administración Personal y Recursos Humanos." cuarta edición 2000 Pág. 231.

²⁸ García Pelayo Ramón y Gross. "Diccionario Larousse." Edición 1998, Pág.814

²⁹ Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos." Quinta edición, 2001. Pág.15

Importancia del Sistema: Es primordial y elemental llevar a cabo la preparación de una descripción y enumeración de pasos para la ejecución de la evaluación logrando así el efecto esperado de los objetivos fijados en cada una de las áreas como los del Instituto en general.

Elementos del Sistema:

Son cuatro elementos importantes pertenecientes a un sistema a tomar en cuenta para la práctica en el proceso de la evaluación y cada uno de ellos esta compuesto por factores o recursos a utilizar.



Entradas:

Son todos aquellos factores o recursos que se necesitaran para llevar a cabo el procedimiento. Algunos de los recursos a utilizarse son:

1. **Empleados:** Recurso humano a evaluar.
2. **Objetivos Fijados por el Instituto y por cada área:** Fin que se persigue y se espera.
3. **Registro del empleado:** Es decir cargo que desempeña, área donde labora, actividades encomendadas a realizar.
4. **Decisiones tomadas por el departamento de Recursos Humanos:** Método de evaluación a utilizarse, ¿Cómo se llevara a cabo la ejecución de la evaluación ?, quienes participaran
5. **Normas de evaluación:** Criterios a tomar en cuenta como la responsabilidad, uso de recursos, participación, cooperación, iniciativa, toma de decisiones. Etc.
6. **Estándares de la evaluación:** Rangos o puntuación de cada criterio o norma a evaluar en cada uno de los empleados.
7. **Método de evaluación a utilizar:** El cual se plasma en el formulario, para el caso es el de Método de escala de puntuación en el que se presenta los factores y la hoja de respuestas.

8. **Manual de descripción de puestos:** En el cual se definen el nombre del puesto, descripción de funciones mencionando el tiempo requerido para cada actividad

● **Procedimiento u Operación :** Herramienta a utilizarse para transformar o procesar la información generada por los recursos de las entradas:

1. **Formación de un comité de evaluación del desempeño:** El cual será el encargado de definir y proponer los diferentes criterios de la evaluación y estará conformado por el jefe del departamento, jefe inmediato de cada empleado y un representante del departamento de recursos humanos,
2. **Ejecución de la evaluación:** Consiste en pasar la evaluación a cada uno de los empleados actividad realizada por el jefe del departamento.



Salidas o resultados:

2. **Fortalezas:** Dependiendo las respuestas expresadas por los empleados se identificarán las eficiencias de cada uno de los empleados, es decir los aspectos en el que el empleado no tiene ningún tipo de desequilibrio.
3. **Debilidades:** Factores identificados de acuerdo a las respuestas obtenidas en los que si el empleado falla y necesita mejorar.



Retroalimentación:

1. **Análisis:** Estudiar y discernir los resultados de la evaluación para tomar la decisión adecuada sobre las capacitaciones necesarias.

2. **Capacitación:** Tomando los resultados obtenidos principalmente las debilidades de acuerdo a los factores donde el personal expresa debilidad mayor, surge la necesidad de llevar a cabo la capacitación de acuerdo a las debilidades que reflejan los empleados. Esta debe ser adecuada en cuanto a áreas de trabajo y niveles jerárquicos porque no todas las áreas desarrollan el mismo tipo de trabajo.

3. Políticas

- ❖ El Comité debe estar conciente que la información obtenida a lo largo de su trabajo es para lograr la eficiencia del recurso humano de la Institución y no para divulgar en el ámbito externo los resultados de la evaluación, ya que podría perjudicar el prestigio del Instituto.
- ❖ El Evaluador asignado deberá realizar el desempeño de sus evaluaciones y responsabilidades con honestidad y objetividad.
- ❖ Cada jefe debe de responsabilizarse de informar directamente a los empleados bajo su cargo de los resultados de la evaluación.
- ❖ El Evaluador debe ser serio en los compromisos de evaluación cuando esta sea aplicada, puntual en las programaciones, deberá respetar los horarios establecidos de los evaluados así como evitar una excesiva familiaridad con los mismos.

4. Normas

- ❖ La coordinación de la Sistematización del proceso de Evaluación del Desempeño estará a cargo del departamento de recursos humanos del Instituto.

- ❖ La Evaluación del Desempeño se realizará dos veces al año, en los meses de junio y Noviembre.
- ❖ La Sistematización del proceso de Evaluación esta diseñado y será aplicado a todo el personal del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.
- ❖ El sistema permitirá la realización de la evaluación del desempeño diferenciadamente según el nivel jerárquico del personal.
- ❖ El Comité de evaluación será el responsable de realizar la evaluación, pero el Jefe de cada departamento o unidad será directamente el responsable de ejecutar la Evaluación del Desempeño para los empleados bajo su cargo.
- ❖ La calificación final de cada empleado será realizada en función de una tabla de factores con sus respectivas ponderaciones, para obtener el puntaje final y ubicar el desempeño del empleado dentro de la escala de la evaluación para decidir respecto a los ascensos e incentivos.
- ❖ El jefe inmediato deberá informar luego de haber completado el formulario de Evaluación del Desempeño con el propósito de discutir con el empleado la obtención de los resultados y posteriormente ambos deberán firmar el formulario de evaluación.

- ❖ Si existiera inconformidad por parte del empleado, este podrá solicitar una revisión de los resultados de su evaluación a su jefe inmediato, teniendo como plazo para realizar dicha solicitud diez días hábiles después de haber realizado la entrevista

- ❖ Si existiera un empleado el cual ha sido trasladado recientemente a otro departamento la evaluación respectiva la realizara el jefe del departamento precedente.

- ❖ Si al momento de la aplicación de la evaluación un empleado se encontrara ausente por diferentes motivos, esta se aplicara, cuando el empleado se incorpore nuevamente a sus labores diarias.

- ❖ Los resultados finales de la evaluación serán comunicados al Consejo de Administración por el Jefe del Departamento o Unidad respectiva.

- ❖ Los resultados servirán de base para tomar las medidas pertinentes tendientes a mejorar el desempeño de los mismos.

5. Método

La sistematización del proceso de evaluación del desempeño esta diseñada bajo el enfoque del método histórico ya que para poder diseñar la sistematización se hizo necesario tomar datos del pasado, es decir que se han utilizado algunos proceso que aplica actualmente el Instituto y sobres esa base se pudo diseñar el sistema, el cual pretende beneficiar en gran medida.

El modelo para la aplicación del formulario de evaluación fue diseñado bajo el enfoque del método de escala de puntuación, es este el método que se aplica a los tres niveles en los que se clasifica el personal del Instituto. En el modelo se presenta la hoja de respuesta y el formato en que se presenta los factores a evaluar y la apreciación de su puntuación.

6. Clasificación del Personal

Para obtener mejores resultados y facilitar la sistematización del proceso de evaluación del desempeño, se tiene que agrupar los distintos puestos por niveles de trabajo dentro del Instituto y la ponderación de los factores utilizados para proceder a la evaluación del personal se presenta según el nivel en el que se clasifica el puesto de trabajo; esto se hace con el propósito de evaluar a los empleados según su puesto de trabajo.

Personal de jefatura (nivel I)

Aquí se integran aquellos puestos de trabajo en los cuales sus funciones implican responsabilidad de dirección, respecto al trabajo de otros, clasificándose en este nivel los puestos de jefatura de departamentos o unidades.

Personal técnico y analista (nivel II)

Dentro del personal técnico y analista se han agrupado aquellos puestos en los que el desarrollo de sus funciones requiere de capacidad técnica y ejecutar actividades tales como: análisis, investigación, programación, evaluación y preparación de informes entre otros.

Personal administrativo y de servicio (nivel III)

En este nivel se encuentran el personal que desempeña labores de servicio y administrativas tales como: limpiar, trasladar papelería, conducir vehículo, dar protección a los bienes, mecanografiar, archivar, codificar, digitar entre otras.

C. PROCEDIMIENTO PARA LA EJECUCIÓN DEL SISTEMA

El procedimiento para la ejecución del sistema no es más que una serie de pasos realizados de forma ordenada bajo un patrón sistemático que conlleva a la obtención de un resultado, en este caso se refiere al proceso de evaluación del desempeño y los resultados que se mencionan es el rendimiento en el ámbito laboral que posee cada empleado el cual es un factor de gran importancia para la toma de decisiones en diferentes aspectos como pueden ser incorporar al personal a una serie de capacitaciones según resultados, incentivar al empleado por medio de incremento del sueldo, traslados u otros.

En este apartado se presentan los pasos necesarios para poder llevar a cabo la ejecución del sistema propuesto de evaluación del desempeño en el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, el cual a su vez contribuirá a la agilización de dicho proceso, estos pasos se presentan en forma de diagrama en el que se mencionan los departamentos o sujetos involucrados en el proceso, mencionando cual es su participación, se representa a través de los símbolos correspondientes, obteniendo de esta manera una visión más clara de todo el proceso.

Además, se presenta el método a utilizar para la aplicación de este sistema del cual se presenta un modelo diseñado para ser aplicado según nivel jerárquico por lo que se han definido una serie de factores a evaluar los cuales difieren de acuerdo al nivel que tiene el puesto; determinando así cuales son las fortalezas y debilidades que tienen cada uno de los empleados según resultados de la evaluación.

Por último se presenta el plan de implementación de dicho sistema, el cual involucra tres aspectos que son: las actividades a realizar durante el proceso, un cronograma de actividades a realizar y los recursos necesarios para la implementación.

1. DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO PARA LA EJECUCIÓN DEL SISTEMA

Nº	Descripción	Operación	Transporte	Demora	Inspección	Almacena	Observaciones
		○	⇒	D	□	▽	
1	Comité de Evaluación, convoca a reunión a los evaluadores y al departamento de recursos humanos para informar de aspectos relacionados con la sistematización del proceso de evaluación del desempeño.	●	⇒	D	□	▽	
2	Comité de Evaluación, Realiza la fijación de objetivos que se pretenden lograr con la sistematización del proceso.	●	⇒	D	□	▽	
3	Departamento de Recursos Humanos, presenta a Comité de Evaluación formulario de evaluación del desempeño tomando en cuenta criterios para los diferentes niveles.	●	⇒	D	□	▽	
4	Departamento de Recursos, envía formularios a comité de evaluación	○	⇒	D	□	▽	
5	Comité de evaluación, recibe y aprueba criterios y factores presentados por el Dpto. de Recursos Humanos	●	⇒	D	■	▽	
6	Comité de evaluación, Envía formulario a presidencia para ser avalado	○	⇒	D	□	▽	
7	Presidencia, Recibe documento.	●	⇒	D	□	▽	
8	Presidencia, Verifica y aprueba formulario si cumple con las expectativas esperadas, si no devuelve a Comité para ser modificado.	●	⇒	D	■	▽	
9	Comité de evaluación, Realiza programación de evaluación	●	⇒	D	□	▽	

Nº	Descripción	Operación	Transporte	Demora	Inspección	Almacena	Observaciones
		○	⇨	D	□	▽	
10	Comité de evaluación, Distribuye formularios correspondientes a cada evaluador.	●	⇨	D	□	▽	
11	Evaluadores, Recibe los formularios para la evaluación del desempeño.	●	⇨	D	□	▽	
12	Evaluadores, Envía respuesta de recibido al Comité de Evaluación	○	⇨	D	□	▽	
13	Comité de evaluación, Recibe respuesta por parte de los evaluadores	●	⇨	D	□	▽	
14	Evaluadores, Llena formulario de evaluación a partir del conocimiento que posee del desempeño del empleado.	●	⇨	D	■	▽	
15	Evaluadores, Informa de la evaluación a sus subordinados mediante una entrevista	●	⇨	D	□	▽	
16	Evaluado, Recibe resultados	●	⇨	D	□	▽	
17	Evaluado, Firma el formulario si esta de acuerdo con el resultado, si no lo hará constar en la parte inferior del instructivo para ser retomado por el Comité devolviendo al evaluado el formulario.	●	⇨	D	□	▽	
18	Si el evaluado no esta de acuerdo con la evaluación solicita verificación por parte del comité	○	⇨	D	■	▽	
19	Evaluador, Recibe el formulario	●	⇨	D	□	▽	

Nº	Descripción	Operación	Transporte	Demora	Inspección	Almacena	Observaciones
		○	⇨	D	□	▽	
20	Evaluador, Envía los formularios de la Evaluación al Comité.	○	⇨	D	□	▽	
21	Comité de evaluación, Recibe y revisa la Evaluación de cada empleado.	●	⇨	D	■	▽	
22	Comité de evaluación, Envía al departamento de recursos humanos	○	⇨	D	□	▽	
23	Departamento de recursos Humanos, Recibe y archiva en el expediente del empleado el resultado.	●	⇨	D	□	▽	
24	Departamento de Recursos Humanos, Remite a los evaluadores y empleados los resultados finales.	○	⇨	D	□	▽	
25	Evaluadores, Reciben resultados finales.	●	⇨	D	□	▽	
26	Evaluadores, Envían copia de resultados finales a lo empleados	○	⇨	D	□	▽	
27	Evaluado, Recibe copia de resultados finales.	●	⇨	D	□	▽	
28	Comité de evaluación, Efectúa la evaluación de resultados obtenidos identificando necesidades de capacitación.	●	⇨	D	■	▽	
29	Comité de evaluación, Efectúa informe general para presentar al departamento de recursos humanos	●	⇨	D	□	▽	
30	Comité de evaluación, envía informe general al departamento de Recursos Humanos.	○	⇨	D	□	▽	

Nº	Descripción	Operación	Transporte	Demora	Inspección	Almacena	Observaciones
		○	⇨	D	□	▽	
31	Departamento de Recursos Humanos, Recibe informe general	●	⇨	D	□	▽	
32	Departamento de Recursos Humanos, Programa capacitaciones en las áreas que se han identificado	●	⇨	D	□	▽	
33	Departamento de Recursos Humanos, Envía Informen general a presidencia.	○	⇨	D	□	▽	
34	Presidencia, Recibe informe general del proceso, terminando así con el proceso	●	⇨	D	□	▽	

2. Instrumento de Evaluación

HOJA DE RESPUESTAS DE FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EVALUACION A JEFES DE UNIDADES Y DEPARTAMENTOS

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre del Empleado:
Unidad y/o Departamento:
Jefe Inmediato (Evaluador):
Periodo de evaluación: Desde: Hasta:

El rendimiento global tomando en cuenta los resultados de los factores analizados, la complejidad de sus funciones y su nivel de experiencia puede ser descrito como:

1) Deficiente 2) Necesita Mejorar 3) Bueno 4) Muy Bueno 5) Excelente

II. EVALUACIÓN

No.	FACTORES EVALUADOS	PONDERACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	UTILIZACIÓN DE RECURSOS					
2	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN					
3	CONTROL DE RESULTADOS					
4	TOMA DE DECISIONES					
5	DESARROLLO DE PERSONAL					
6	CAPACIDAD PARA DIRIGIR					
7	RESPONSABILIDAD Y CONFIANZA					
8	INICIATIVA					
9	RELACIONES INTERPERSONALES					
10	PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA					
	PUNTAJE					
	TOTAL DE PUNTAJE					

III. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Fortalezas 1
2
3
Debilidades 1
2
3

IV. PLAN DE MEJORA

Por medio del desempeño y potencial del empleado, detalle cualquier necesidad de desarrollo que usted considere que existe.
¿Qué programa de entrenamiento y capacitación recomienda para cumplir con estas necesidades de desarrollo en el próximo año?
Para el cargo actual: _____
Para el desarrollo de acuerdo a su potencial: _____

V. FIRMAS

EVALUADOR Nombre: _____ Firma: _____ Fecha: _____	EVALUADO Nombre: _____ Firma: _____ Fecha: _____
PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
PUNTAJE TOTAL _____	PUNTAJE _____

SELLO Y FIRMA DE JEFE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SELLO Y FIRMA DE PRESIDENCIA INSAFOCOOP
FIRMA DEL REPRESENTANTE DEL COMITÉ DE EVALUACIÓN.	

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
EVALUACION PARA JEFES DE UNIDADES Y DEPARTAMENTOS
DESCRIPCIÓN DE FACTORES A EVALUAR

1. UTILIZACIÓN DE RECURSOS: Habilidad para planificar las actividades y tareas de manera tal que se pueda programar, asignar y utilizar los recursos disponibles.				
Mala utilización de recursos. Siempre excede los costos y presupuestos.	No utiliza adecuadamente los recursos. Frecuentemente excede los costos y presupuestos	El nivel de utilización de recursos está dentro de lo esperado.	Muy buena capacidad para utilizar los recursos. Preocupado por no excederse en los costos y presupuestos.	Excelente planificador de las actividades que conducen a la óptima utilización de recursos y a su buen aprovechamiento.
1	2	3	4	5

2. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN: Habilidad de anticipar y prever las operaciones de su unidad y organizar su trabajo y el de otros para lograr los resultados esperados.				
Nunca planifica y organiza. Reacciona en el momento y actúa conforme se van presentando las situaciones.	Algunas veces planifica y organiza su trabajo, pero tiene errores frecuentes por falta de previsión.	Planifica y organiza su trabajo dentro de lo esperado normalmente.	Planifica y organiza su trabajo de manera que los resultados superan lo esperado.	Siempre tiene un plan excelente para su trabajo. Su nivel de organización lo lleva a superar siempre los resultados. No hay errores.
1	2	3	4	5

3. CONTROL DE RESULTADOS: Establecimiento de controles para monitorear y medir resultados reales de los programas y planes de acción establecidos, para asegurar que los objetivos se están cumpliendo y para tomar las acciones correctivas necesarias.				
No establece ningún control y no lleva un seguimiento de objetivos y metas establecidas.	Su habilidad para el establecimiento de controles es del todo adecuada. No siempre da seguimiento a objetivos y metas establecidas	Establece controles adecuados, los cuales apoyan oportunamente el cumplimiento de objetivos y metas establecidos.	Sobrepasa los estándares esperados con respecto al establecimiento e implementación de controles sobre objetivos y metas establecidas.	Muestra un control excepcional en metas, planes y objetivos. Extremadamente hábil para diseñar e implementar controles.
1	2	3	4	5

4. TOMA DE DECISIONES: Evaluación objetiva y acertada de alternativas de solución a situaciones de trabajo. Selección de la alternativa adecuada para lograr el cumplimiento de los objetivos y la habilidad de tomar decisiones en el momento oportuno.				
Nunca evalúa en forma objetiva las alternativas que se presentan. No toma decisiones y cuando las toma son inadecuadas.	Ocasionalmente evalúa en forma objetiva las alternativas y selecciona alguna de ellas. No siempre se toma la decisión adecuada.	Toma las decisiones que le corresponden, las cuales por lo general son las adecuadas y se responsabiliza por las consecuencias.	Su análisis de alternativas y el juicio utilizado para llegar a decisiones son muy acertados. Frecuentemente toma la decisión adecuada y oportunamente.	Siempre toma las decisiones adecuadas en el momento oportuno, analiza objetivamente las alternativas presentadas y utiliza un juicio notable y ejemplar.
1	2	3	4	5

5. DESARROLLO DE PERSONAL: habilidad para evaluar el desempeño y potencial de su personal, ofreciendo la capacitación, desarrollo, instrucción, asesoría y la solución de problemas al personal.				
No contribuye en nada al desarrollo de sus empleados.	Muestra cierto interés por el desarrollo de sus subalternos, pero no logra buenos resultados.	Logra evaluar y desarrollar a su personal.	Dedica tiempo a evaluar, capacitar y desarrollar para lograr personal competitivo y satisfecho.	Constantemente interesado en evaluar y desarrollar al personal logrando resultados excelentes.
1	2	3	4	5

6. CAPACIDAD PARA DIRIGIR: Habilidad y capacidad para discutir y dar ordenes, así como para coordinar las actividades de sus empleados y lograr los objetivos fijados.				
No tiene potencial de guía, no puede dirigir el trabajo de otros.	Es deficiente para desempeñar puestos de jefatura o Dirección.	Tiene habilidad normal para planear, administrar y supervisar las labores de sus empleados.	Posee mucha habilidad para desempeñarse como jefe. Sus resultados como líder son superiores a lo esperado.	Excelente capacidad de planeación, organización y dirección. Marcadas características de liderazgo.
1	2	3	4	5

7. RESPONSABILIDAD Y CONFIANZA: El grado de cumplimiento de los deberes y responsabilidades del puesto, la dedicación y esfuerzo que pone en ello y la confianza que genera de que lo requerido se cumplirá.				
Nada confiable. No demuestra interés en cumplir. Trabajos inconclusos siempre.	Demuestra dedicación y esfuerzo pobre. No es muy confiable.	Dedicación y esfuerzo normal al cumplimiento de responsabilidades.	Interés, dedicación y esfuerzo por cumplir con sus responsabilidades por arriba de lo esperado.	Totalmente confiable. Su esfuerzo, dedicación y cumplimiento de responsabilidades son ejemplares.
1	2	3	4	5

8. INICIATIVA: Capacidad de anticiparse a los hechos, generar ideas nuevas y tomar acción efectiva que lo lleve a resolver o mejorar métodos de trabajo.				
No posee iniciativa ni capacidad para generar ideas nuevas que conduzcan a la solución de problemas.	Su iniciativa es baja, no se anticipa a situaciones y rara vez genera buenas ideas.	Posee la iniciativa y creatividad normal esperada para el puesto.	Posee iniciativa y creatividad superior a lo normal. Da soluciones a problemas y genera ideas que llevan a mejorar métodos de trabajo.	Alto nivel de iniciativa y creatividad. Resuelve los problemas con efectividad y busca soluciones. Sus ideas siempre son excelentes y realizables.
1	2	3	4	5

9. RELACIONES INTERPERSONALES: Habilidad para relacionarse con jefes, subalternos, compañeros, otros departamentos, público, usuarios, mostrando un buen trato y amabilidad en dichas relaciones.				
Mal carácter, desagradable en su trabajo y forma de relacionarse. Su trato hacia los demás es deficiente.	Ocasionalmente tiene conflictos personales con los demás. El trato que ofrece a otras personas no es del todo adecuado.	El trato hacia otras personas es adecuado y agradable. Se muestra atento y servicial generalmente.	Posee buenas relaciones interpersonales. Su trato y atención es muy agradable.	Desarrolla excelentes relaciones con todos. Es en extremo atento, agradable y servicial en el trato y/o servicio a las personas.
1	2	3	4	5

10. PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA: Grado en que el empleado cumple los horarios y días de trabajo establecidos.				
Muy a menudo muestra incumplimiento al horario y días de trabajo establecidos. No tiene excusas válidas.	Con alguna frecuencia muestra incumplimiento al horario y días de trabajo establecidos, sin que exista justificación en la mayoría de los casos.	Algunas veces muestra incumplimiento al horario y días de trabajo establecidos pero en su mayoría tiene justificación.	Muy rara vez muestra incumplimiento al horario y días de trabajo establecidos y solamente en casos excepcionales.	Siempre cumple con el horario y días de trabajo establecidos. Su asistencia y puntualidad es perfecta.
1	2	3	4	5

**HOJA DE RESPUESTAS DE FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
EVALUACION PARA PERSONAL TECNICO Y ANALISTAS**

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre del Empleado:	
Puesto que ocupa el empleado:	
Unidad y/o Departamento:	
Jefe Inmediato(Evaluador):	
Periodo de evaluación: Desde:	Hasta:

<p>El rendimiento global tomando en cuenta los resultados de los factores analizados, la complejidad de sus funciones y su nivel de experiencia puede ser descrito como:</p> <p>1) Deficiente 2) Necesita Mejorar 3) Bueno 4) Muy Bueno 5) Excelente</p>
--

II. EVALUACIÓN

No.	FACTORES EVALUADOS	PONDERACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	CALIDAD DE TRABAJO					
2	ORGANIZACIÓN Y PROGRAMACIÓN					
3	DISPOSICIÓN Y ACTITUD HACIA EL TRABAJO					
4	RESPONSABILIDAD Y CONFIANZA					
5	INICIATIVA					
6	CRITERIO Y ANALISIS					
7	DISCIPLINA					
8	RELACIONES INTERPERSONALES					
9	CONOCIMIENTO DEL TRABAJO					
10	PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA					
	PUNTAJE					
TOTAL DE PUNTAJE						

III. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Fortalezas
1
2
3
4
Debilidades
1
2
3
4

IV. PLAN DE MEJORA

Por medio del desempeño y potencial del empleado, detalle cualquier necesidad de desarrollo que usted considere que existe.
¿Qué programa de entrenamiento y capacitación recomienda para cumplir con estas necesidades de desarrollo en el próximo año?
Para el cargo actual: _____
Para el desarrollo de acuerdo a su potencial: _____

V. FIRMAS

EVALUADOR Nombre: _____ Firma: _____ Fecha: _____	EVALUADO Nombre: _____ Firma: _____ Fecha: _____
PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
PUNTAJE TOTAL _____ PUNTAJE _____	

SELLO Y FIRMA DE JEFE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SELLO Y FIRMA DE PRESIDENCIA INSAFOCOOP
FIRMA DEL REPRESENTANTE DEL COMITÉ DE EVALUACIÓN.	

**FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
PERSONAL TECNICO Y ANALISTAS
DESCRIPCIÓN DE FACTORES A EVALUAR**

1. CALIDAD DE TRABAJO: Nitidez, precisión, exactitud y veracidad del trabajo que desarrolla y/o supervisa, comparado contra lo esperado (estándar).				
Resultados con errores y fallas frecuentes o constantes.	Resultados con errores y fallas de vez en cuando.	Logra un resultado de trabajo aceptable. Los errores poseen justificación.	Rara vez hay falta o errores, su resultado está por encima de lo esperado.	Resultado excelente. Logra un nivel alto de precisión y nitidez en todo.
1	2	3	4	5

2. ORGANIZACIÓN Y PROGRAMACIÓN: Su efectividad para desarrollar y trabajar dentro de un programa y plan de acción que le asegura los mejores resultados en su trabajo.				
Nunca programa. Improvisa y obtiene resultados muy pobres.	Programa a veces sus actividades, pero en general improvisa.	Programa su trabajo en el tiempo esperado.	Programa su trabajo en forma tal que brinda resultados superiores a lo esperado.	Programa su trabajo en forma excelente. Siempre tiene un plan de acción.
1	2	3	4	5

3. DISPOSICIÓN Y ACTITUD HACIA EL TRABAJO: interés y disposición para trabajar sin cuestionar ordenes ni trabajo adicional requerido.				
Siempre muestra resistencia al trabajo y lo hace de mala gana.	Con frecuencia se muestra apático hacia el trabajo realizado. Por lo general se opone al trabajo adicional.	Su actitud y disposición para trabajar son normales. El trabajo adicional lo toma como parte de su obligación, lo hace sin oposición.	Siempre muestra una actitud y disposición positiva para el trabajo propio y adicional.	Su actitud y disposición al trabajo son ejemplares. Siempre muestra interés en sus actividades para el trabajo propio y adicional.
1	2	3	4	5

4. RESPONSABILIDAD Y CONFIANZA: El grado de cumplimiento de los deberes y responsabilidades del puesto, la dedicación y esfuerzo que pone en ello y la confianza que genera en otros de que lo requerido se cumplirá.				
Nada confiable, no muestra interés en cumplir, trabajos inconclusos siempre.	Demuestra pobre esfuerzo y dedicación. No es muy confiable.	Dedicación y esfuerzo normal al cumplimiento de responsabilidades.	Interés, dedicación y esfuerzo por cumplir con sus responsabilidades por arriba de lo esperado.	Totalmente confiable, su esfuerzo, dedicación y cumplimiento de responsabilidades son ejemplares y muy por encima de lo esperado.
1	2	3	4	5

5. INICIATIVA: Disposición para anticiparse a hechos, generar ideas y tomar acción efectiva que lo lleva a resolver problemas o mejorar métodos, etc.				
No actúa hasta no recibir órdenes. Vacila con frecuencia, hay que empujarlo siempre, iniciativa muy pobre.	Pasivo en la mayoría de veces hace solo lo que se le pide. Genera muy pocas ideas	Posee la creatividad y la iniciativa esperada en el puesto.	Posee iniciativa y creatividad superior a la requerida. Da soluciones a problemas y genera nuevas ideas.	Se anticipa a las situaciones y resuelve problemas con efectividad. Sus ideas son excelentes y realizables.
1	2	3	4	5

6. CRITERIO Y ANÁLISIS: Habilidad en analizar problemas y dificultades y llegar a conclusiones y acciones adecuadas sobre situaciones que se presentan en el desarrollo de su trabajo.				
Capacidad muy pobre para analizar y resolver problemas de trabajo	Posee alguna capacidad para resolver problemas de trabajo	Posee la capacidad de analizar y resolver problemas normales del trabajo. Es objetivo y tiene sentido lógico.	Posee una capacidad de análisis y criterio más alta de lo esperado	Excelente capacidad para detectar, reconocer y concluir sobre soluciones a problemas y dificultades.
1	2	3	4	5

7. DISCIPLINA: Grado en que acata instrucciones y sigue normas, políticas relacionadas al orden y comportamiento institucionales en el trabajo.				
No acata órdenes ni instrucciones, irrespetando las normas disciplinarias y laborales.	Con frecuencia incumple las normas disciplinarias y laborales.	Acata las normas disciplinarias y su conducta es en base a lo que se espera.	Siempre respeta y cumple las normas disciplinarias.	El cumplimiento y respeto a las normas es ejemplar. Su conducta intachable.
1	2	3	4	5

8. RELACIONES INTERPERSONALES: Habilidad para relacionarse con jefes, subalternos, compañeros, otros departamentos y unidades, público, mostrando un buen trato y amabilidad en dichas relaciones.				
Mal carácter, desagradable en su trabajo y forma de relacionarse. Su trato hacia los demás es deficiente.	Ocasionalmente tiene conflictos personales con los demás. El trato que ofrece a otras personas no es del todo adecuado.	El trato hacia otras personas es adecuado y agradable. Se muestra atento y servicial generalmente.	Posee muy buenas relaciones interpersonales. Su trato y atención es muy agradable.	Desarrolla excelentes relaciones con todos. Es en extremo atento, agradable y servicial en el trato y/o servicio a las personas.
1	2	3	4	5

9. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Grado en que conoce y domina las funciones, métodos, técnicas, procedimientos, información, políticas, sistemas, etc. Necesarios para desempeñar el trabajo.				
Escasa comprensión y conocimiento de técnicas y procedimientos, lo cual no le permite desarrollar su trabajo.	Demuestra algunas deficiencias en el conocimiento de su trabajo. Requiere de frecuente orientación.	Sus conocimientos de trabajo son adecuados para el desempeño normal. Pocas veces requiere orientación.	Sus conocimientos son muy buenos y le permiten desarrollar el trabajo con resultados superiores a lo normal.	Conocimiento y experiencia excepcional y le permite desarrollar el trabajo como experto.
1	2	3	4	5

10 PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA: Grado en que el empleado cumple los horarios y días de trabajo establecidos.				
Muy a menudo muestra incumplimiento al horario y días de trabajo establecidos. No tiene excusas válidas.	Con alguna frecuencia muestra incumplimiento al horario y días de trabajo establecidos, sin que exista justificación en la mayoría de los casos.	Algunas veces muestra incumplimiento al horario y días de trabajo establecidos pero en su mayoría tiene justificación.	Muy rara vez muestra incumplimiento al horario y días de trabajo establecidos y solamente en casos excepcionales.	Siempre cumple con el horario y días de trabajo establecidos. Su asistencia y puntualidad es perfecta.
1	2	3	4	5

**HOJA DE RESPUESTAS DE FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
EVALUACION PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO**

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre del Empleado:	
Puesto que ocupa el empleado:	
Unidad y/o Departamento:	
Jefe Inmediato:	
Periodo de evaluación: Desde:	Hasta:

<p>El rendimiento global tomando en cuenta los resultados de los factores analizados, la complejidad de sus funciones y su nivel de experiencia puede ser descrito como:</p> <p>1) Deficiente 2) Necesita Mejorar 3) Bueno 4) Muy Bueno 5) Excelente</p>
--

II. EVALUACIÓN

No.	FACTORES EVALUADOS	PONDERACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	VOLUMEN DE RESULTADOS					
2	CALIDAD DE TRABAJO					
3	ORGANIZACIÓN Y PROGRAMACIÓN					
4	DISPOCISIÓN Y ACTITUD HACIA EL TRABAJO					
5	RESPONSABILIDAD Y CONFIANZA					
6	COOPERACIÓN CON LOS DEMAS					
7	INICIATIVA					
8	DISCIPLINA					
9	PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA					
10	RELACIONES INTERPERSONALES					
	PUNTAJE					
TOTAL DE PUNTAJE						

III. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Fortalezas
1
2
3
4
Debilidades
1
2
3
4

IV. PLAN DE MEJORA

Por medio del desempeño y potencial del empleado, detalle cualquier necesidad de desarrollo que usted considere que existe.
 ¿Qué programa de entrenamiento y capacitación recomienda para cumplir con estas necesidades de desarrollo en el próximo año?
 Para el cargo actual : _____
 Para el desarrollo de acuerdo a su potencial: _____

V. FIRMAS

EVALUADOR Nombre: _____ Firma: _____ Fecha: _____	EVALUADO Nombre: _____ Firma: _____ Fecha: _____
PARA USO EXCLUSIVO DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
PUNTAJE TOTAL _____	PUNTAJE _____

SELLO Y FIRMA DE JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SELLO Y FIRMA DE PRESIDENCIA INSAFOCOOP
FIRMA DEL REPRESENTANTE DEL COMITÉ DE EVALUACIÓN	

**FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO
DESCRIPCIÓN DE FACTORES A EVALUAR**

1. VOLUMEN DE RESULTADOS: Volumen y/o cantidad del trabajo generado por el empleado en su desempeño, comparado contra lo esperado (estándar).				
Rendimiento muy pobre, lentitud, atrasos, incumplimientos.	Rendimiento poco aceptable, incumplimiento y atrasos frecuentes.	Rendimiento dentro de lo aceptado. Resultados siempre al día.	Rendimiento por encima de lo esperado, produce más de lo esperado.	Siempre sobrepasa los volúmenes esperados. Rendimiento excepcional.
1	2	3	4	5

2. CALIDAD DEL TRABAJO: Nitidez, precisión, exactitud y veracidad del trabajo que desarrolla y/o supervisa.				
Resultados con errores y fallas frecuentes o constantes.	Resultados con errores y fallas de vez en cuando.	Logra un resultado de trabajo aceptable. Los errores poseen justificación.	Rara vez hay falla o errores, su resultado está por encima de lo esperado.	Resultado excelente. Logra un nivel alto de precisión y nitidez, en todo.
1	2	3	4	5

3. ORGANIZACIÓN Y PROGRAMACIÓN: Su efectividad para desarrollar y trabajar dentro de un programa y plan de acción que le asegura los mejores resultados en su trabajo.				
Nunca programa. Improvisa y obtiene resultados muy pobres.	Programa a veces sus actividades, pero en general improvisa.	Programa su trabajo en el tiempo esperado.	Programa su trabajo en forma tal que brinda resultados superiores a lo esperado.	Programa su trabajo en forma excelente. Siempre tiene un plan de acción.
1	2	3	4	5

4. DISPOSICIÓN Y ACTITUD HACIA EL TRABAJO: interés y disposición para trabajar sin cuestionar ordenes ni trabajo adicional requerido.				
Siempre muestra resistencia al trabajo y lo hace de mala gana.	Con frecuencia se muestra apático hacia el trabajo realizado. Por lo general se opone al trabajo adicional.	Su actitud y disposición para trabajar son normales. El trabajo adicional lo toma como un obligación, lo hace sin oposición.	Siempre muestra una actitud y disposición positiva para el trabajo propio y adicional.	Su actitud y disposición al trabajo son ejemplares. Siempre muestra interés en sus actividades y disposición al trabajo adicional.
1	2	3	4	5

5. RESPONSABILIDAD Y CONFIANZA: El grado de cumplimiento de los deberes y responsabilidades del puesto, la dedicación y esfuerzo que pone en ello y la confianza en otros de que lo requerido se cumplirá.				
Nada confiable, no muestra interés en cumplir, trabajos inconclusos siempre.	Demuestra pobre esfuerzo y dedicación. No es muy confiable.	Dedicación y esfuerzo normal al cumplimiento de responsabilidades.	Interés, dedicación y esfuerzo por cumplir con sus responsabilidades por arriba de lo esperado.	Totalmente confiable, su esfuerzo, dedicación y cumplimiento de responsabilidades son ejemplares y muy por encima de lo esperado.
1	2	3	4	5

6. COOPERACIÓN CON LOS DEMAS: Disposición para contribuir y/o ayudar a otros en sus labores y objetivos y de hacer trabajo en equipo. Disposición en colaborar con la organización en todos los fines y propósitos.				
No presta colaboración en absoluto.	Colabora algunas veces pero poniendo objeciones	Tiene una disposición normal a colaborar dentro y fuera de su unidad.	Brinda su colaboración con entusiasmo dentro y fuera de su unidad.	Siempre colabora incondicionalmente dentro y fuera de su unidad.
1	2	3	4	5

7. INICIATIVA: Disposición para anticiparse a hechos, generar ideas y tomar acción efectiva que lo lleva a resolver problemas o mejorar métodos, etc.				
No actúa hasta no recibir órdenes. Vacila con frecuencia, hay que empujarlo siempre, iniciativa muy pobre.	Pasivo en la mayoría de veces hace solo lo que se le pide. Genera muy pocas ideas nuevas.	Posee la creatividad y la iniciativa esperada en el puesto.	Posee iniciativa y creatividad superior a la requerida. Da soluciones a problemas y genera nuevas ideas.	Se anticipa a las situaciones y resuelve problemas con efectividad. Sus ideas son excelentes y realizables.
1	2	3	4	5

8. DISCIPLINA: Grado en que acata instrucciones y sigue normas, políticas relacionadas al orden y comportamiento institucionales en el trabajo.				
No acata órdenes ni instrucciones, irrespeta las normas disciplinarias y laborales.	Con frecuencia incumple las normas disciplinarias y laborales.	Acata las normas disciplinarias y su conducta es en base a lo que se espera.	Siempre respeta y cumple las normas disciplinarias.	El cumplimiento y respeto a las normas es ejemplar. Su conducta intachable.
1	2	3	4	5

9. PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA: Grado en que el empleado cumple los horarios y días de trabajo establecidos.				
Muy a menudo muestra incumplimiento al horario y días de trabajo establecidos. No tiene excusas validas.	Con alguna frecuencia muestra incumplimiento al horario y días de trabajo establecidos, sin que exista justificación en al mayoría de los casos.	Algunas veces muestra incumplimiento al horario y días de trabajo establecidos pero en su mayoría tiene justificación.	Muy rara vez muestra incumplimiento al horario y días de trabajo establecidos y solamente en casos excepcionales.	Siempre cumple con el horario y días de trabajo establecidos. Su asistencia y puntualidad es perfecta.
1	2	3	4	5

10. RELACIONES INTERPERSONALES: Habilidad para relacionarse con jefes, subalternos, compañeros, departamentos y unidades, publico, mostrando un buen trato y amabilidad en dichas relaciones.				
Mal carácter, desagradable en su trabajo y forma de relacionarse. Su trato hacia los demás es deficiente.	Ocasionalmente tiene conflictos personales con los demás. El trato que ofrece a otras personas no es del todo adecuado.	El trato hacia otras personas es adecuado y agradable. Se muestra atento y servicial generalmente.	Posee muy buenas relaciones interpersonales. Su trato y atención es muy agradable.	Desarrolla excelentes relaciones con todos. Es en extremo atento, agradable y servicial en el trato y/o servicio a las personas.
1	2	3	4	5

3. Plan de Implementación

Con el presente plan de implementación se pretende orientar las actividades que se deben efectuar al llevar a cabo la puesta en marcha de la propuesta de Sistematización del proceso de Evaluación del desempeño en el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, esta propuesta contendrá los objetivos que se pretenden alcanzar, las actividades a realizar en el proceso de evaluación, los recursos humanos, financieros, materiales necesarios para el desarrollo de la propuesta, y finalmente los mecanismos de ejecución y control.

a. Actividades a realizar

Para llevar a cabo la propuesta de sistematización del proceso de evaluación del desempeño, se requerirá realizar una serie de actividades, las cuales deberán efectuarse en forma secuencial y en el tiempo establecido en el cronograma de actividades.

b. Cronograma de Actividades

MES	PRIMERA EVALUACIÓN												SEGUNDA EVALUACIÓN									
	ABRIL				MAYO				JUNIO				OCTUBRE				NOVIEMBRE		DICIEMBRE			
SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
ACTIVIDADES																						
Fijación de Objetivos	■													■								
Determinación de Método de Evaluación		■												■								
Determinación de Criterios de evaluación.			■											■								
Explicación de criterios al personal a evaluar.			■											■								
Ponderación de Estándares				■											■							
Ejecución de la Evaluación					■	■										■	■					
Análisis de Resultados							■	■									■	■				
Programación de Capacitación u otras medidas necesarias									■	■										■	■	

c. Recursos a Utilizar

Para la implementación del sistema es necesario contar con recurso humanos, financieros, materiales y técnicos que permitan alcanzar una adecuada aplicación y uso de esta herramienta administrativa y lograr fortalecer el desarrollo del recurso humano.

En el cuadro que a continuación se presenta se detallan cada uno de los recursos que serán necesarios para la implementación.

RECURSO	COSTO
Recurso humano Esta constituido por el personal encargado de aplicar la evaluación directa a los empleados, el comité y las personas encargadas de brindar la capacitación que sea requerida.	\$ 6, 500.00
Recursos materiales Dentro de los recursos materiales se incluyen resmas de papel bond tamaño carta, grapas, fóliders Manila, cartuchos de tinta, fotocopias, entre otros, los cuales servirán para la adecuada implementación de la sistematización.	\$ 400.00
Total presupuesto	\$ 6, 900.00

La estimación de los datos del cuadro anterior considera los siguientes aspectos:

- El costo del recurso humano, esta sujeto a consideraciones ya que este recurso involucra personal interno del instituto.
- El costo de materiales se ha estimado para el tiempo que dure el proceso.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

1. CHIAVENATO Idalberto "Administración de Recursos Humanos", McGraw- Hill Interamericana, S.A., 1999, Colombia Quinta Edición,
2. DESSLER, Gary, "Administración de Personal", Prentice Hall, 6ª edición, 1994
3. García- Pelayo Ramón y Gross "Diccionario Larousse". Edición 1998
4. HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto "Metodología de la Investigación" McGraw-Hill Interamericana, Mexico Segunda Edición 1999.
5. KOONTZ Harold, Heinz Weirich "Administration" McGraw- Hill Interamericana
6. WERTHER, William B. Keith Davis. "Administración Personal y Recursos Humanos". Cuarta Edición 2000

TESIS

CASTRO DONADO, Livi y otros

"Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño para la Alcaldía Municipal de Chalchuapa"

Facultad de Economía, UES Santa Ana

CAMPOS PINEDA, Marco Alexander y otros

"Diseño de un Sistema Integrado de Capacitación para la Federación de las Cajas de Crédito y Banco de los Trabajadores (FEDECREDITO)

FIGUEROA GARCÍA, Patricia; Pinto Cornejo, Evelyn Jeannette.

“Diseño de un Modelo de Evaluación del Desempeño para los Trabajadores del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP)”

Facultad de Economía, UES, Abril

HERNÁNDEZ HERRERA, Luís Eduardo y otros

“Diseño de un Manual para la Evaluación del Desempeño del Personal de las Cajas de Crédito Metropolitana”

Facultad de Economía, UES

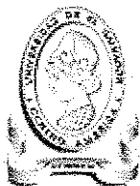
OTROS

Memoria de Labores de INSAFOCOP

Sistema de Gestión de Calidad, INSAFOCOOP M – IN – PE – 01; proporcionado por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).

www.insafocoop.gob.sv / biblioteca virtual

ANEXO 1



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



OBJETIVO: Conocer mediante este instrumento un diagnóstico para presentar al Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo una Planificación y Sistematización de la Evaluación del Desempeño.

Indicaciones: Marque con una "X" la respuesta que considere conveniente.

I. **DATOS GENERALES**

1. **Edad**

- 18 - 25 años
26 - 33 años
34 - 41 años
42 - 50 años

2. **Sexo:**

- Femenino Masculino

3. **Estado Civil:**

- Soltera(o)
Casada(o)
Unión libre
Viuda(o)
Divorciada(o)

4. **Nivel de Estudio:**

- | | | | |
|-----------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| Educación básica completa | <input type="checkbox"/> | Estudios universitarios completos | <input type="checkbox"/> |
| Educación básica incompleta | <input type="checkbox"/> | Estudios universitarios incompletos | <input type="checkbox"/> |
| Bachillerato completo | <input type="checkbox"/> | Estudios de Post - grado | <input type="checkbox"/> |
| Bachillerato incompleto | <input type="checkbox"/> | | |

II. DATOS ESPECIFICOS

5. Tiempo de laborar en el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo

- Menos de 1 año
- 1 a 3 años
- 4 a 7 años
- 8 a más

6. ¿Qué cargo desempeña?

7. ¿Cuántos años tiene de desempeñar su cargo actual?

- Menos de 1 año
- 1 a 3 años
- 4 a 7 años
- 8 a más

8. ¿Ha recibido incentivos por el desempeño de su trabajo?

- Si No Algunas veces

9. Si su respuesta es afirmativa. ¿Por parte de quien los ha recibido?

Por parte de su jefe

Por parte del Instituto

10. ¿Ha sido ascendido a otros puestos de trabajo?

- Si No

¿Por qué? _____

11. ¿Cómo considera la comunicación de su jefe inmediato con usted?

- Regular Buena Excelente

12. ¿Alguna vez le han evaluado su desempeño?

Si

No

13. ¿Durante el período que tiene de laborar en el Instituto cuántas veces ha realizado la Evaluación del Desempeño?

14. ¿Después que le han realizado la Evaluación del Desempeño ha recibido algún tipo de capacitación?

Si

No

15. Si su respuesta es afirmativa, ¿Qué tipo de capacitación?

16. ¿Considera que la Evaluación del Desempeño es un proceso mediante el cual usted como trabajador puede lograr mejores resultados en su labor?

Si

No

17. ¿Le motiva que se analice su comportamiento a través de la Evaluación como empleado?

Si

No

18. ¿La Evaluación del Desempeño le permite saber que es lo que piensa su jefe de su labor como empleado?

Si

No

ANEXO 2



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



GUIA PARA ENTREVISTA

1. ¿Dentro del Instituto quienes realizan la evaluación del desempeño?
Jefe del departamento de Recursos Humanos
Jefe inmediato de cada división
Personal de otros departamentos
Personal interno
Personal externo

2. ¿La persona encargada de la evaluación del desempeño ha recibido alguna capacitación que garantice la obtención de resultados confiables?
Si No

3. ¿Que método utiliza el Instituto para evaluar el desempeño del personal?

4. considera usted que la evaluación que actualmente se realiza en el Instituto detecta las características y/o debilidades de cada uno de los empleados
Si No

5. ¿Que factores se toman en cuenta al momento de realizar la evaluación del personal?
Puntualidad Presentación
Responsabilidad Habilidad de adaptación al cambio
Cooperación Conocimiento del área de trabajo
Asistencia

6. ¿Con que frecuencia se realiza la evaluación del desempeño?

Mensual Trimestral Anual
Bimestral Semestral Cuando se considere necesario

7. ¿Cual es el propósito que se persigue al evaluar el desempeño del personal?

Promociones Despidos
Asensos Incrementos salariales
Traslados Capacitaciones para el desarrollo

8. ¿Cuales son los objetivos que persigue el Instituto al realizar la evaluación del desempeño al personal?

Justificar acciones salariales
Ayudar a la planeación del Recurso Humano
Lograr mayor motivación en su personal
Retroalimentación a los empleados
Comparar resultados de evaluaciones entre empleados
Resaltar áreas deficientes para dar capacitaciones y desarrollo

9. ¿Ha observado algún cambio en el comportamiento y rendimiento de los empleados después de la realización de la evaluación?

Si No

10. ¿Cómo considera que ha cambiado?

Positivamente Negativamente

11. ¿Mencione los problemas que a su juicio se dan al realizar las evaluaciones?

12. ¿Sabe cuales son los errores mas frecuentes que cometen los evaluadores al realizar la evaluación al desempeño de los empleados?

13. ¿Quienes trabajan en la sistematización de los resultados de la evaluación del desempeño?

14. ¿El instrumento de la evaluación del desempeño fue elaborado dentro del departamento de Recursos Humanos?

Si No

15. ¿Conoce cuales son los pasos que se siguen para realizar la evaluación del desempeño dentro del Instituto?

Si No

16. ¿Se evalúa en el Instituto a los diferentes niveles jerárquicos?

Si No

17. ¿Usan el mismo formato?

Si No

18. ¿Que actitud tienen los empleados ante la evaluación al desempeño?

19. ¿Se comparte la evaluación al desempeño con el empleado?

Si No

ANEXO 3



EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

San Salvador, octubre 2005

DISPOSICION GENERAL

Evaluar el desarrollo del personal requiere ser lo más objetivo posible, se deberá tomar en consideración el desempeño general observado por el personal durante todo el periodo evaluado.

INSTRUMENTOS DE EVALUACION

**NORMATIVA PARA
EVALUACION
DEL DESEMPEÑO DEL
PERSONAL**

**FORMA
EVALUACION DE
MERITO EN EL
DESEMPEÑO**

EVALUACION DE MERITO EN EL DESEMPEÑO

I. DATOS GENERALES EVALUADO

NOMBRE: _____

PERIODO DE EVALUACION

de: _____

a: _____

CARGO:

- Jefatura
- Asesores
- Asesor Técnico

- Motorista
- Colaboradores
- Ordenanza

UBICACIÓN

- Oficina Central
- Oficina Regional Paracentral

- Oficina Regional Occidente
- Oficina Regional Oriente

II. DATOS GENERALES EVALUADOR

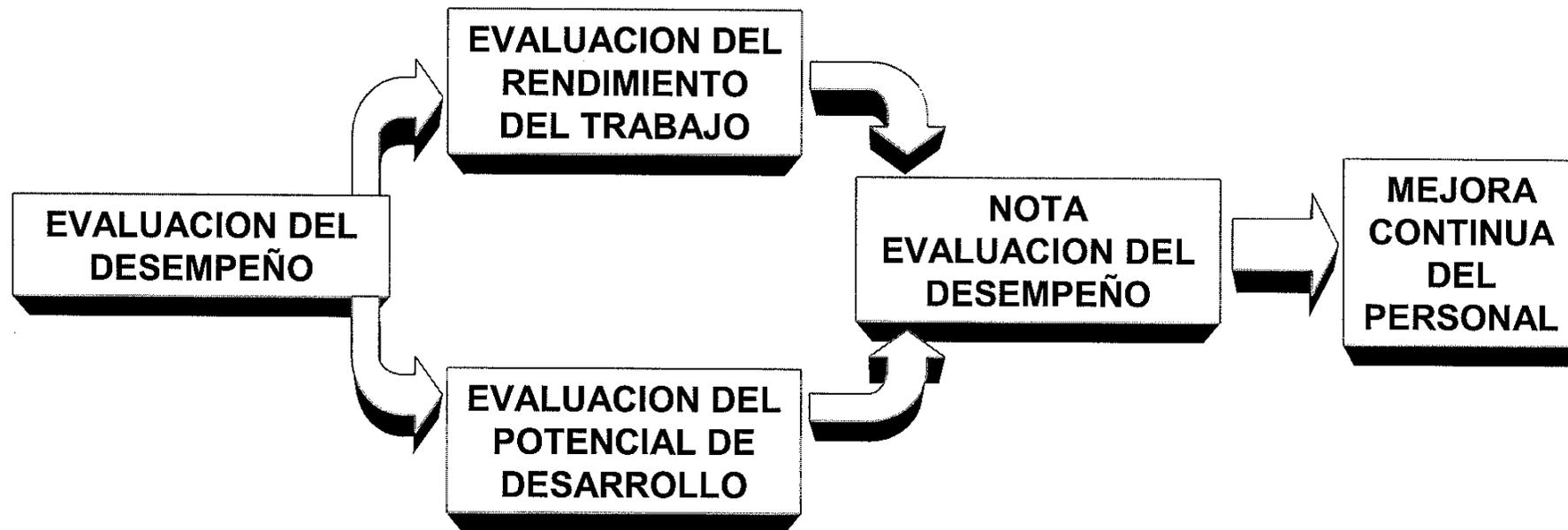
NOMBRE: _____
CARGO: _____

III. CRITERIOS DE EVALUACION

Nemonico	Significado	Puntuación
(E)	Excelente	10
(MB)	Muy Bueno	09
(B)	Bueno	08
(A)	Aceptable	06
(NM)	Necesita Mejorar	05

Categoría	Descripción
EXELENTE	La persona muestra un desempeño de una persona competente mas allá de lo requerido
MUY BUENO	La persona satisface los requisitos establecidos en su calidad y desarrollo para el puesto.
BUENO	La persona desarrolla sus actividades de forma profesional al puesto.
ACEPTABLE	La persona cubre los requisitos mínimos aceptables del puesto
NECESITA MEJORAR	La persona, debe mejorar en un plazo breve

PROCESO DE EVALUACION



IV. EVALUACION DEL RENDIMIENTO DEL TRABAJO

CRITERIO	E	MB	B	A	NM	VALOR
1. Calidad de trabajo						
2. Cantidad de trabajo que desarrolla normalmente						
3. Confiabilidad						
4. Conocimiento del trabajo						
5. Interés e iniciativa						
6. Cooperación y trabajo en equipo						
7. Habilidad						
8. Disciplina						
9. Responsabilidad						
10. Presentación						
SUB TOTAL 01						

V. EVALUACION DEL POTENCIAL DE DESARROLLO

CRITERIO	E	MB	B	A	NM	VALOR
11. Cumple con sus informes a tiempo						
12. Cumple con las tareas que se le encomiendan						
13. Cumple con los requisitos mínimos en la presentación de informes						
14. Demuestra compromiso con las actividades institucionales del tiempo ordinario						
15. Demuestra compromiso con las actividades institucionales del tiempo extraordinario						
16. Demuestra respeto a sus superiores						
17. Demuestra buenas relaciones interpersonales internas y con las cooperativas						
18. Demuestra deseos de superación en áreas de interés para la institución						
19. Demuestra carácter y discreción en responsabilidades de índole especial						
20. Demuestra conocimientos y aptitudes para ocupar puestos de mayor responsabilidad						
SUB TOTAL 02						

NOTA TOTAL = (SUB TOTAL 01 + SUB TOTAL 02)/2

VI. OBSERVACIONES

VII. CAPACITACIONES REQUERIDAS

Enumere los cursos y temas de capacitación que a su criterio se requerirán para mejorar o fortalecer, el desempeño del evaluado (anotar en orden de importancia):

1.

2.

3.

4.

No. PERSONAS	FECHA	COSTO	CAPACITADOR	PERSONAL A PARTICIPAR
22	ABRIL		INSAFORP	Audidores de Cooperativas, Jefes de Oficinas Regionales y de Vigilancia, Supervisores
22	JULIO		INSAFORP	Audidores de Cooperativas, Jefes de Oficinas Regionales y de Vigilancia, Supervisores
22	FEBRERO		INSAFORP	Audidores de Cooperativas, Jefes de Oficinas Regionales y de Vigilancia, Supervisores
22	MARZO		INSAFORP	Audidores de Cooperativas, Jefes de Oficinas Regionales y de Vigilancia, Supervisores
22	MARZO		INSAFORP	Audidores de Cooperativas, Jefes de Oficinas Regionales y de Vigilancia, Supervisores
22	ENERO			Audidores de Cooperativas, Jefes de Oficinas Regionales y de Vigilancia, Supervisores
40	ENERO		Lic. Elizabeth Martinez	Asesores Tecnicos , Jefes de Regionales y de Fomento
40	MARZO		Lic. Guillermo Moran	Asesores Tecnicos , Jefes de Regionales y de Fomento
20	ABRIL		Miguel Ramirez	Asesores Tecnicos , Jefes de Regionales y de Fomento
30	MAYO A SEP		INSAFORP	Diferentes Departamentos
5	MARZO		INSAFORP	Depto. de Informatica
5	ABRIL		INSAFORP	Depto de Informatica
40	1er. Semestre		INSAFORP	Diferentes Departamentos
10	1er. Semestre		INSAFORP	Jefes de Areas
15	1er. Semestre		INSAFORP	Personal Secretarial
15	2o. Semestre		INSAFORP	Jefes de Areas
22	ENERO		Ing. Carlos Quiñonez	Asesores Tecnicos , Jefes de Regionales y de Fomento

No. PERSONAS	FECHA	COSTO	CAPACITADOR	PERSONAL A PARTICIPAR
3	1er. Semestre		Exterior	Personal de Gestión de Calidad
12	1er. Semestre		Ministerio de Hacienda	Personal de UACI, UFI, ADITORIA INTERNA
2	1er. Semestre		Corte de Cuentas o INSAFORP	Auditoria Interna
12	1er. Semestre		Ministerio de Hacienda	Personal de UACI, UFI, ADITORIA INTERNA
6	1er. Semestre		Ministerio de Hacienda	Personal de UACI, UFI, ADITORIA INTERNA
5	MARZO		INSAFORP o ITCA	Motoristas
2	MAYO		INSAFORP o ITCA	Ordenanzas

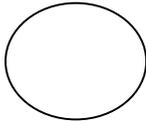


**MUCHAS
GRACIAS**

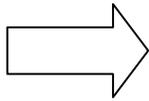
San Salvador, octubre 2005

ANEXO 4

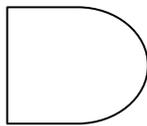
SIMBOLOGIA UTILIZADA



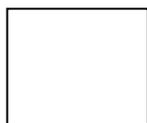
OPERACIÓN. Indica acción, actividad que puede ser realizada por las unidades o personas involucradas en el procedimiento.



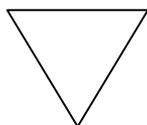
TRASLADO. Indica un intercambio de información y se utiliza para señalar una operación de traslado o recibo de documentos.



DEMORA. Indica un periodo de espera para poder continuar con el proceso.



INSPECCIÓN. Indica verificación y evaluación de la información que se maneja en el proceso.



ALMACENAMIENTO. Símbolo utilizado para archivar documento en forma temporal y permanente.