

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



**DISEÑO DE UN MANUAL PARA LA EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA CAJA DE CREDITO
METROPOLITANA**

Trabajo de Graduación presentado por :

LUIS EDUARDO HERNÁNDEZ HERRERA

CARNET No. HH-94018

OSMIN ROMEO MOLINA RIOS

CARNET No. MR-94078

HEIDY YAMILETTE PINTO CORNEJO

CARNET No. PC-95052

**PARA OPTAR AL GRADO DE :
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

SEPTIEMBRE DEL 2001

San Salvador

El Salvador

Centro América.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria General: Lic. Lidia Margarita Muñoz Vela

Decano de la Facultad
De Ciencias Económicas: Msc. Roberto Enrique Mena

Secretario de la Facultad
De Ciencias Económicas: Lic. José Wilfredo Zelaya Franco

Asesor: Lic. Mauricio Martínez Garcilazo

Tribunal Examinador: Lic. Ángela Marina de Arias
Lic. Roberto Rodríguez Lindo
Lic. Mauricio Martínez Garcilazo

Septiembre del 2001

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

A DIOS EL DADOR DE LA SABIDURÍA, por quien fue posible alcanzar este triunfo, toda la gloria para él, A MIS PADRES por su amor, apoyo y sacrificio durante el transcurso de mi vida y en especialmente en este trabajo, A MI ABUELA ELVIRA por sus oraciones y amor, A MIS HERMANOS por su apoyo, colaboración en la realización de este trabajo, A Yamileth Yáñez por todo el cariño y comprensión dada, A MIS AMIGOS por su apoyo; y A MIS MAESTROS por la enseñanza brindada.

LUIS EDUARDO HERNANDEZ HERRERA

Agradezco a todas las personas que en forma directa e indirecta hicieron posible la consecución de este trabajo, en especial a: Mis padres por su apoyo, a mis hermanos, Amilcar, Orlando, Judith, Janeth y a mi hermana Mixi y al señor síndico por haberme ayudado y comprendido.

Agradecimientos también a María José por su motivación y a Mirna por su colaboración.

OSMIN ROMEO MOLINA RIOS

A DIOS TODOPODEROSO Le agradezco de todo corazón por su gran amor hacia mí, por haberme iluminado y fortalecido el espíritu para lograr culminar mi carrera satisfactoriamente. A MIS PADRES por su cariño y aliento a seguir adelante; A MIS HERMANOS por su amor sincero, apoyo al colaborar al logro de mi objetivo y por su comprensión en todo este tiempo.

HEIDY YAMILETTE PINTO CORNEJO

INDICE

	No.de Página
Resumen	i
Introducción	ii
CAPITULO I	
GENERALIDADES DEL SISTEMA DE CAJAS DE CRÉDITO Y MARCO TEÓRICO SOBRE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.	
1.Generalidades del Cooperativismo.	1
1.1 Sistema de Cajas de Crédito y Banco de los Trabajadores.	5
2. Caja de Crédito Metropolitana.	6
2.1 Aspectos Generales y Legales	6
2.2 Organización y Funcionamiento	8
2.2.1 Misión y Visión Institucional	8
2.2.2 Estructura Organizacional	8
2.2.3 Estructura Económica y Financiera	9
2.2.4 Servicios Financieros	10

	No.de Página
3. Marco Teórico de la Administración de Recursos Humanos.	11
3.1 Definición e Importancia de la Administración de Recursos Humanos.	11
3.2 Procesos de la Administración de Recursos Humanos.	12
3.2.1 Proceso de Provisión de Recursos Humanos.	15
3.2.2 Proceso de Aplicación de Recursos Humanos.	16
3.2.3 Proceso de Mantenimiento de Recursos Humanos.	18
3.2.4 Proceso de Desarrollo de Recursos Humanos.	19
3.2.5 Proceso de Control de Recursos Humanos.	20
4. Descripción del Proceso de Evaluación del Desempeño.	21
4.1 Origen	21
4.2 Definición	23
4.3 Objetivos	23

	No.de Página
4.4 Importancia	24
4.5 Estándares y Mediciones del Desempeño	24
4.6 Fases de Tipo Técnico de la Evaluación del Desempeño.	26
4.6.1 Selección de Factores	26
4.6.2 Ponderación de los Factores	27
4.6.3 Establecimiento de Escala de Eva- luación.	28
4.6.4 Selección de los Calificadores	28
4.6.5 Entrevista de Evaluación del Desempeño.	28
5. Métodos de Evaluación del Desempeño	31
5.1 Método de Jerarquización	31
5.2 Métodos de Escalas de Puntuación o Gráficas.	32
5.3 Método de Distribución Forzada	36
5.4 Método de Administración por Objetivos y Autoevaluaciones.	37
5.5 Método de Incidentes Críticos	39
5.6 Método de Investigación de Campo	40
5.7 Método Mixto o Integración de Métodos	41

	No.de Página
5.8 Errores Comunes en las Evaluaciones del Desempeño.	42
5.8.1 Prejuicios Personales	42
5.8.2 Efecto de Acontecimientos Recientes.	42
5.8.3 Error de Tendencia Central	43
5.8.4 Efecto de Halo o Aureola	43
5.8.5 Interferencia de Razones del Subconsciente.	43
6. Generalidades de los Manuales Administrativos	44
6.1 Definición y Objetivos	44
6.2 Importancia	45
6.3 Utilidad	46
6.4 Descripción	46
6.4.1 Manuales de Organización	46
6.4.2 Manual de Procedimientos	47
6.4.3 Manuales de Descripción de Puestos	47
6.4.4 Manual de Técnicas	49
6.5 Contenido de un Manual para la Evaluación del Desempeño.	50

CAPITULO II

DIAGNOSTICO SOBRE LA APLICACION DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AL PERSONAL DE LA CAJA DE CREDITO METROPOLITANA.

1. Metodología de la Investigación	56
1.1 Objetivos	
1.1.1 Objetivo General	56
1.1.2 Objetivos Específicos	56
1.2 Determinación del Universo y la Muestra.	57
1.2.1 Universo	57
1.2.2 Muestra	57
1.3 Técnicas e Instrumentos de Investigación	58
1.3.1 Técnicas	58
1.3.2 Instrumentos	59
1.4 Tipo de Información a Recopilar	60
1.4.1 Información Primaria	60
1.4.2 Información Secundaria	61
1.5 Tabulación de Resultados	61
2. Análisis e Interpretación de Datos	62
2.1 Análisis de la Situación Actual del	63
Proceso de Evaluación del Desempeño.	

No. de Página

2.2	Análisis de Opiniones sobre el Proceso	65
2.3	Resumen de Comentarios sobre el Proceso de Evaluación del Desempeño En otras Instituciones Financieras	68
2.3.1	Resumen de Opiniones sobre la Aplicación del Proceso de Evaluación del Desempeño de una Institución Financiera Gubernamental.	68
2.3.2	Resumen de Opiniones sobre la Aplicación del Proceso de Evaluación del Desempeño en Instituciones Financieras Privadas	70
3.	Conclusiones	73
4.	Recomendaciones	75

CAPITULO III

DISEÑO DE UN MANUAL PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA CAJA DE CREDITO METROPOLITANA.

1. Condiciones básicas para el Funcionamiento de la Propuesta.	78
1.1 Objetivo General	78
1.2 Objetivos Específicos	78
1.3 Ambito de Aplicación	79
1.4 Norma de Mantenimiento	79
1.5 Alcance	80
1.6 Limitaciones	80
2. Manual para la Evaluación del Desempeño	84
2.1 Definición	84
2.2 Objetivos	84
2.3 Estrategias	85
2.4 Políticas	86
2.5 Normas	87
2.6 Métodos de Evaluación	90
2.7 Clasificación del Personal a Evaluar	91
2.8 Ponderación de Factores	92
2.9 Escala de Evaluación	96

3. Pasos para Ejecutar la Evaluación.	97
3.1 Formación de un Comité de Revisión y Apelación.	97
3.2 Nombramiento de un Coordinador Técnico.	98
3.3 Procedimiento de Evaluación.	99
3.4 Instrumentos de Evaluación	104
3.5 Plan de implementación	117
3.5.1 Objetivo General	117
3.5.2 Objetivos Específicos	118
3.6 Presupuesto	121
3.7 Cronograma de actividades	122
4. Caso Práctico : Evaluación del Desempeño del Personal de la Caja de Crédito Metro politana.	123
4.1 Resultados Obtenidos de la Evaluación.	125

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

RESUMEN

La realización del presente trabajo de graduación, tiene como objetivo fundamental proponer un manual para la evaluación del desempeño del personal de la Caja de Crédito Metropolitana, de tal forma que al ser implementado ofrezca mayor precisión y claridad al momento ejecutar dicho proceso y con ello contribuir a incrementar la eficiencia y eficacia en dicha institución.

Con la investigación realizada, se obtuvo el diagnóstico de la manera en que se realiza la evaluación del desempeño en la Caja de Crédito Metropolitana, el cual se dirigió al personal de dirección y jefaturas de la institución, para ello se utilizaron las técnicas de la Encuesta y Entrevista Dirigida y como instrumentos de recolección de información. La Cédula de Entrevistas, Guías de Entrevista, e Información Registrada por otras instituciones.

La información obtenida permitió identificar aspectos importantes sobre la situación actual relacionada a la forma de realizar la evaluación del desempeño, entre los cuales se destacan los siguientes: Se realizan evaluaciones desempeño en forma deficiente, no existiendo un procedimiento establecido para ejecutar dicho proceso. Se

realizan evaluaciones del desempeño, sin embargo un 46% considera que el proceso no es el adecuado. El 62% de los entrevistados señalaron como propósito de la evaluación del desempeño tomar decisiones respecto a salarios, ascensos y capacitaciones, lo cual no se evidenció ya que no hay un seguimiento y evaluación del proceso. En relación al diseño y utilización de instrumentos técnicos para la realización del proceso, el 85% manifestó que deben de implementarse manuales para conducir eficientemente la evaluación del desempeño.

Por lo tanto en base a las conclusiones establecidas se recomienda "EL DISEÑO DE UN MANUAL PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA CAJA DE CRÉDITO METROPOLITANA" donde se describe el proceso de evaluación del desempeño el cual contiene: Objetivos, normas, políticas, estrategias, métodos procedimientos e instrumentos de evaluación y se espera que constituya una herramienta técnica-administrativa que contribuya a ejecutar en forma clara y precisa la evaluación del desempeño y de esta forma obtener un desarrollo efectivo tanto del recurso humano como de la institución.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de graduación titulado " Diseño de un Manual para la Evaluación del Desempeño del Personal de la Caja de Crédito Metropolitana, fue seleccionado como tema de estudio con base a la importancia que tiene dicha herramienta administrativa para el desarrollo y mejoramiento del recurso humano de la institución, la cual contribuirá a fortalecer la productividad individual como organizacional y hacerle frente a las exigencias del medio externo.

El objetivo principal del presente trabajo es el de proporcionar a la administración de la Caja de Crédito Metropolitana, un manual que al ser aplicado e implementado ofrezca mayor precisión y claridad del proceso de evaluación del desempeño y con ello contribuya a incrementar la eficiencia y eficacia de dicha empresas.

El trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I:

Comprende la descripción general del desarrollo cooperativo en El Salvador y del Sistema de Cajas de Crédito.

De manera particular se describirá la unidad institucional de la Caja de Crédito Metropolitana por ser la unidad de estudio de la investigación y se abordará bajo ese contexto el marco teórico de la Administración de los Recursos Humanos y generalidades sobre manuales administrativos haciendo un énfasis sobre la evaluación del desempeño.

Capítulo II:

El contenido del capítulo dos se refiere a la investigación de campo, sobre la aplicación del proceso de evaluación del desempeño al personal de la Caja de Crédito Metropolitana, la cual se realizó para cumplir con el propósito de obtener el diagnóstico de la situación actual de dicho proceso; así como recopilar opiniones del personal de dirección y jefaturas de la citada institución, sobre la importancia, resultados y métodos a utilizar en la evaluación del desempeño. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones, derivadas del correspondiente análisis de los resultados, las cuales han de sustentar la propuesta del presente estudio.

Capítulo III:

Se refiere a la propuesta y comprende cuatro partes: La primera contiene las condiciones básicas necesarias para el funcionamiento de la propuesta la cual consiste en un manual para realizar la evaluación del desempeño; la segunda parte del capítulo se refiere a la descripción del manual en donde se definen los objetivos, estrategias, políticas, normas y el método a utilizar que incluye los factores con su respectiva ponderación; clasificación del personal a evaluar, asimismo se incluye el procedimiento para ejecutar la evaluación del desempeño, formularios de evaluación, instructivo para la utilización de los formularios de la evaluación del desempeño. LA tercera parte del capítulo presenta el plan de implementación en el cual se detallan todas las actividades necesarias para la ejecución del manual, y como parte final del capítulo se realiza una aplicación del manual para la evaluación del desempeño al personal de la Caja de Crédito Metropolitana.

CAPITULO I

GENERALIDADES DEL SISTEMA DE CAJA DE CREDITO Y MARCO TEORICO SOBRE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

El marco teórico comprenderá la descripción general del desarrollo cooperativo en El Salvador y del Sistema de Cajas de Crédito.

De manera particular se describirá la unidad institucional de la Caja de Crédito Metropolitana por ser la unidad de estudio de la investigación y se abordará bajo ese contexto el marco conceptual de la administración de los recursos humanos, haciendo énfasis sobre la evaluación del desempeño y se complementa esta referencia teórica con los aspectos básicos de los manuales administrativos.

1. GENERALIDADES DEL COOPERATIVISMO

El Cooperativismo, constituye una forma de organización socio-económica, dirigida hacia la producción de bienes y servicios, que se basa en criterios de colaboración y solidaridad entre sus miembros.¹

El Cooperativismo tiene vigencia a partir del año 1904, cuando las asociaciones cooperativas son incluidas en el Código de Comercio, como sociedades caracterizadas por su capital y número ilimitados de socios.

¹ Tomado de folleto ,Que es una cooperativa, Instituto Salvadoreño de Administración Municipal (ISAM), octubre de 1989 San Salvador El Salvador C.A.

El surgimiento y el desarrollo del Cooperativismo está íntimamente relacionado con fenómenos políticos, sociales y económicos que determinaron su aparición y periodos de evolución, que se detallan a continuación:

a) Período de 1904 a 1950; en éste surge el Cooperativismo y las cooperativas con consideradas como movimientos de liberación económica-obrera por lo cual no fueron apoyadas por los grupos de poder de esa época.

b) Período de 1950 a 1969; aquí da inicio el Cooperativismo como tal, sustentándose con la promulgación de la constitución de 1950, y la asignación de atribuciones para el fomento del desarrollo cooperativo en el Ministerio de Agricultura y Ganadería y en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social. Así mismo en este periodo nació la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FEDECACES).

c) Período de 1969 a 1979; en este se crean: La Ley General de Asociaciones Cooperativas y la Ley de Creación del Instituto Salvadoreño Cooperativo; hechos que propiciaron un sólido posicionamiento en el país.

Adicionalmente en el año 1971 bajo la tutela del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, para fortalecer el desarrollo cooperativo se funda el Instituto Salvadoreño de Formación Cooperativa (INSAFOCOOP).

Surgen a la vez y en calidad de respaldo las leyes citadas, la Federación de Asociaciones Cooperativas de la Industria

del Transporte de El Salvador (FENACITES) y la Federación de Asociaciones Agropecuarias de El Salvador (FEDECOPADES).

Así también hubo un crecimiento notable de la organización cooperativa en general en el país de 3 cooperativas, registradas en 1970 se incrementó para el año 79 a 525 cooperativas. El crecimiento es común a todos los sectores aunque los sectores que más se desarrollan son los de ahorro y crédito y el agropecuario, éstos dos sectores son los que tienen más peso al interior de la organización cooperativa nacional.

El crecimiento del cooperativismo en éste período obedece a políticas de fomento de las mismas, por parte del Estado y la Iglesia, ejecutada a través de sus organismos de atención al sector creados en años pasados.

En éste período se incrementa el grado de integración cooperativa con la fundación de FEDERACIONES y CONFEDERACIONES.

d) Período de 1980 al 89 hay un incremento del número de cooperativas de los sectores consumo, manufactura, servicios ahorro y crédito, sin embargo hay que acotar que para el año 89 el sector con mayor peso de la organización cooperativa nacional es el agropecuario.

e) En los años de 1990 al 1994 con la finalización del conflicto y a partir de la firma de los acuerdos de paz se crean nuevas situaciones que posibilitan la creación de nuevas cooperativas.

Se crean el Programa de Transferencia de Tierra PTT orientado a proporcionar tierras a los ex combatientes de ambos ejércitos este programa dio posibilidades para que se crearan nuevas cooperativas en el sector agropecuario.

e) Período de 1995 al 2000 en la agenda del Gobierno, el tema de apoyo a las cooperativas no solo ha estado ausente sino más bien se ha diseñado y ejecutado un conjunto de medidas las cuales obstaculizan su desarrollo, específicamente las del sector agropecuario por lo que algunas organizaciones no gubernamentales han retomado este papel de apoyo a dicha cooperativa.

El estado de depresión en el que actualmente se encuentra la mayor parte de las asociaciones cooperativas en el país se debe en gran medida a la crisis económica y la guerra que sufrió el país así como por los cambios en la economía a partir de la firma de los acuerdos de paz en Chapultepec. En términos generales puede afirmarse que el grueso de las cooperativas de los diversos sectores se encuentran en una situación innegable de crisis fundamentalmente económica, pero también organizativa y socio-política y para el desarrollo productivo real de las cooperativas se debe de tomar en cuenta cuatro elementos: educación cooperativa, capacitación técnica, acceso a créditos y política de comercialización adecuadas.²

Para el año 2000 se aprobó la Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios la cual tiene por objeto regular el funcionamiento y las actividades de las Cooperativas de

² Origen y Desarrollo del Movimiento cooperativo en El Salvador INSAFOCCOP El Salvador, 1996.

Ahorro y Crédito y Federaciones de Cooperativas, así como las sociedades de Ahorro y Crédito.

1.1 Sistema de Cajas de Crédito y Banco de los Trabajadores.

Por otro lado a finales de los años ochentas nacen los Bancos de los Trabajadores, situación que demandó de una organización centralizadora y directriz que normara las operaciones y el funcionamiento de las Cajas de Crédito y Banco de los Trabajadores, creándose el 10 de febrero de 1943 la Federación de Cajas de Crédito (FEDECREDITO), siendo a partir de la constitución de ésta y que se integraron en un solo Sistema.

Desde su creación los objetivos esenciales de FEDECREDITO han sido: Promover el desarrollo del movimiento cooperativo, fomentar la educación cooperativa, autorizar la constitución y funcionamiento de las Cajas y Bancos de los Trabajadores e inspeccionar y fiscalizar su organización y administración.

FEDECREDITO es una entidad supervisora auxiliar autorizada por la Superintendencia del Sistema Financiero para que pueda girar instrucciones respecto a las medidas que deban tomar las cooperativas bajo su responsabilidad así como la normativa que le servirá de respaldo.

En cuanto al papel de la Superintendencia se puede decir que ésta ejerce supervisión y vigilancia de las cooperativas a través de las Federaciones de conformidad con una reglamentación específica y en cumplimiento a la ley de Intermediarios Financieros no Bancarios emitida en el Decreto Legislativo No.814 del 6 de enero del 2000.

El Sistema de Cajas de Crédito nació con una filosofía basada en el Cooperativismo y el Sistema de Crédito Rural. Toda la evolución que trajo el Cooperativismo permitió que el Sistema de Crédito Rural se consolidara con el fin de vincular a la gente con el agro y no solamente dar beneficios comerciales. Es así que el 20 de octubre de 1940 se fundó en la ciudad de Izalco Departamento de Sonsonate la primera Caja de Crédito la cual contaba con un capital de ¢400.00.

Ese hecho diseminó a nivel nacional la idea y el interés de crear más cajas, dando como resultado la fundación adicional de 15 Cajas de Crédito.

Así, para el año 1943 se fundaron 27 Cajas más, y a la fecha de esta investigación se disponen de 50 Cajas de Crédito en el país.

Y al nacer también los Bancos de los Trabajadores, se integraron en un solo Sistema.

Dentro de los objetivos esenciales de FEDECREDITO han sido Promover el desarrollo del movimiento cooperativo, por medio de la supervisión técnica de actividades financieras y administrativas tratando así de fortalecer el desarrollo adecuado de las Cajas de Crédito y fomentando así el cooperativismo y el desarrollo económico de El Salvador.

2. CAJA DE CRÉDITO METROPOLITANA

2.1 Aspectos Generales y Legales

La Caja de Crédito Metropolitana fue fundada el 6 de diciembre de 1991, con 60 socios y un capital de fundación de ¢ 29,000.00. Actualmente las oficinas principales

funcionan en la ciudad de San Salvador, en el edificio de FEDECREDITO y además cuenta con tres agencias ubicadas en las ciudades de Apopa, Santa Tecla y en el Mercado Central. Su fundación fue ante los oficios notariales del Doctor Edgar Arnoldo Granillo por Decreto Legislativo No.970 de fecha 25 de abril de 1991, bajo la Ley de Cajas de Crédito y Bancos de Los Trabajadores, la cual fue publicada en el Diario Oficial No.89 del Tomo 311 del 17 de mayo de 1991. Luego fue constituida como una Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada de Capital Variable y está sujeta al control e inspección de la Federación de Cajas de Crédito y Banco de los Trabajadores (FEDECREDITO). Asimismo funciona bajo el régimen que establece el Sistema de la Ley de Cajas de Crédito, Código de Comercio, y por las demás leyes mercantiles relacionadas.

Cabe mencionar que a partir de Enero del 2000, la Caja de Crédito Metropolitana se rige por la Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios, con el control y fiscalización de FEDECREDITO como ente auxiliar de la Superintendencia del Sistema Financiero(S.S.F.)

El capital variable está representado por acciones comunes de ¢ 10.00 cada un y su gobierno está constituido por una Junta Directiva integrada por socios de la Caja, los cuales son elegidos para un período de dos años.

De igual forma se contempla en el acta de constitución, que la Caja de Crédito Metropolitana tiene como finalidad principal la concesión de créditos a sus socios a efecto de contribuir al mejoramiento económico de sus miembros por medio de la satisfacción de sus necesidades crediticias y el bienestar de la comunidad.

2.2 Organización y Funcionamiento

2.2.1 Misión y Visión Institucional

La misión de la Caja Metropolitana, la define como "Una institución financiera privada de ahorro y crédito, con solidez permanente, que apoya a la micro, pequeña empresa y al sector laboral, a través de sus diferentes modalidades de crédito y captación de depósitos, con una atención especializada, personal, ágil y oportuna, contribuyendo así al desarrollo económico y social de nuestros clientes.

La visión, la enmarca en ser una institución líder, sólida y rentable, atendiendo a la micro, pequeña empresa y sector laboral; a través de servicios de calidad con personal integrado y especializado, utilizando tecnología apropiada para satisfacer las necesidades de nuestros clientes³.

2.2.2 Estructura Organizacional.

La Caja, persigue ser una empresa líder en el área financiera, con bases sólidas y visión empresarial futurista y con capacidad de competencia dentro del entorno financiero, a fin de lograr la consolidación institucional y beneficios para los socios. Para tal propósito, la Caja dispone de una estructura orgánica en la que destacan las

- unidades:
- a) Oficina Central
 - b) Agencia Apopa
 - c) Agencia Santa Tecla
 - d) Agencia Mercado Central.

En el Anexo 1, se presenta la estructura organizacional.

³ Tomado de Memoria de Labores de la Caja de Crédito Metropolitana año 1999.

En cuanto a la disponibilidad de los recursos humanos, durante el proceso de investigación se determinó que la Caja disponía de 107 empleados, clasificados de la manera siguiente:

a) Dirección	13
b) Técnicos	27
c) Administrativo	63
d) De Servicios Generales	4

En el desarrollo de la gestión administrativa, la Alta Dirección de la Caja ha establecido lineamientos de política para el desarrollo adecuado de las relaciones obrero - patronales y la capacitación y promoción, que permita a los empleados su especialización y el trabajo integrado institucional, para lo cual disponen de diversos instrumentos administrativos entre los que se pueden citar: Reglamento Interno, Manual de Organización, Manual de Descripción de Puestos, Reglamento de Compras y otros.

2.2.3 Estructura Económica y Financiera

La Caja de Crédito Metropolitana, es una institución intermediara financiera no bancaria y como empresa se considera como unidad económica-financiera, en la que se toman decisiones de inversión y de financiamiento.

En Anexo 2 se presentan los Balances Generales y los Estados de Resultados comparativos de los años 1999 y 2000.

2.2.4 Servicios Financieros

La Caja, como institución financiera no bancaria, es una empresa privada de ahorro y crédito, para atender a los sectores de la pequeña y microempresa y al sector laboral.

Para ello tiene disponibles diversas líneas de financiamiento en su programa crediticio orientada a la micro y pequeña empresa para el fortalecimiento de los sectores comercial, industrial y para la satisfacción de necesidades básicas.

Los servicios financieros comprenden: Atención Personalizada, Asesoría Financiera y Técnica a través de Ejecutivos de Crédito, así como diversos módulos de Administración, Mercadeo, Contabilidad de Costos y otros. Los clientes gozan además de beneficios de seguro de vida y de deuda.

Los créditos varían desde un mínimo de ¢ 500.00 a un máximo de ¢ 500,000.00 habiendo créditos grupales o individuales.

En los Programas Microempresa y Crédito Popular, destinado a microempresarios, empleados, productores y otros usuarios y en el destinado en su mayoría a usuarios de los mercados.

En forma específica, al cierre del año 2000 la cartera de préstamo fue de ¢ 107,474,490.00 y se distribuyó así: 72% al Comercio, el 13% al Consumo; el 6% a la Industria, Mejora de Vivienda el 1% y otros el 8%.

3. MARCO TEORICO 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 esta 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 puedan tomar decisiones, en base a los resultados recabados en el proceso de la evaluación.

3.1 Definición e Importancia de la Administración de los Recursos Humanos.

Existen diversas definiciones de Administración de Recursos Humanos entre las que se pueden citar: "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"⁴

"Conceptos y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos de la gente o recursos humanos de un puesto administrativo, que incluyen: Reclutamiento, Selección, Capacitación, Compensación y Evaluación"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 estas 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 personal que labora en una institución se identifique con los objetivos de la empresa y perciba que también puede alcanzar sus propios objetivos.

3.2 Procesos de la Administración de Recursos Humanos

Por medio de la Administración de Recursos Humanos, se realizan una serie de procesos para lograr un adecuado desempeño del personal que labora dentro de una organización, estando inmersa dentro de estos procesos la evaluación de desempeño. lo más relevante de dichos procesos se esquematizan en forma breve a continuación en las Figuras 1 y 2.

⁴ Chiavenato Idalberto "Administración de Recursos Humanos", Mcgraw-Hill Interamericana, S.A., 1999, Colombia, quinta edición, pag.165

⁵ Dessler Gary, "Administración de personal", Printce-Hall Hipanamericana, S.A., 1994, sexta edición, pag.2

FIGURA N°1
SUBSISTEMAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS Y SU INTERACCION.

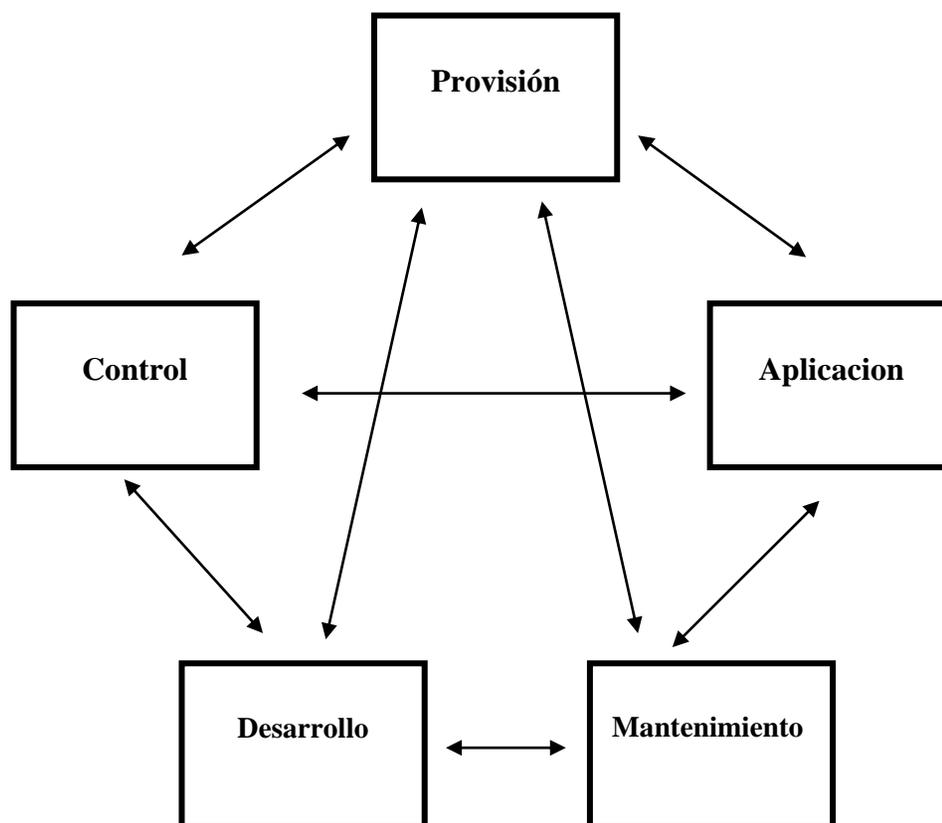
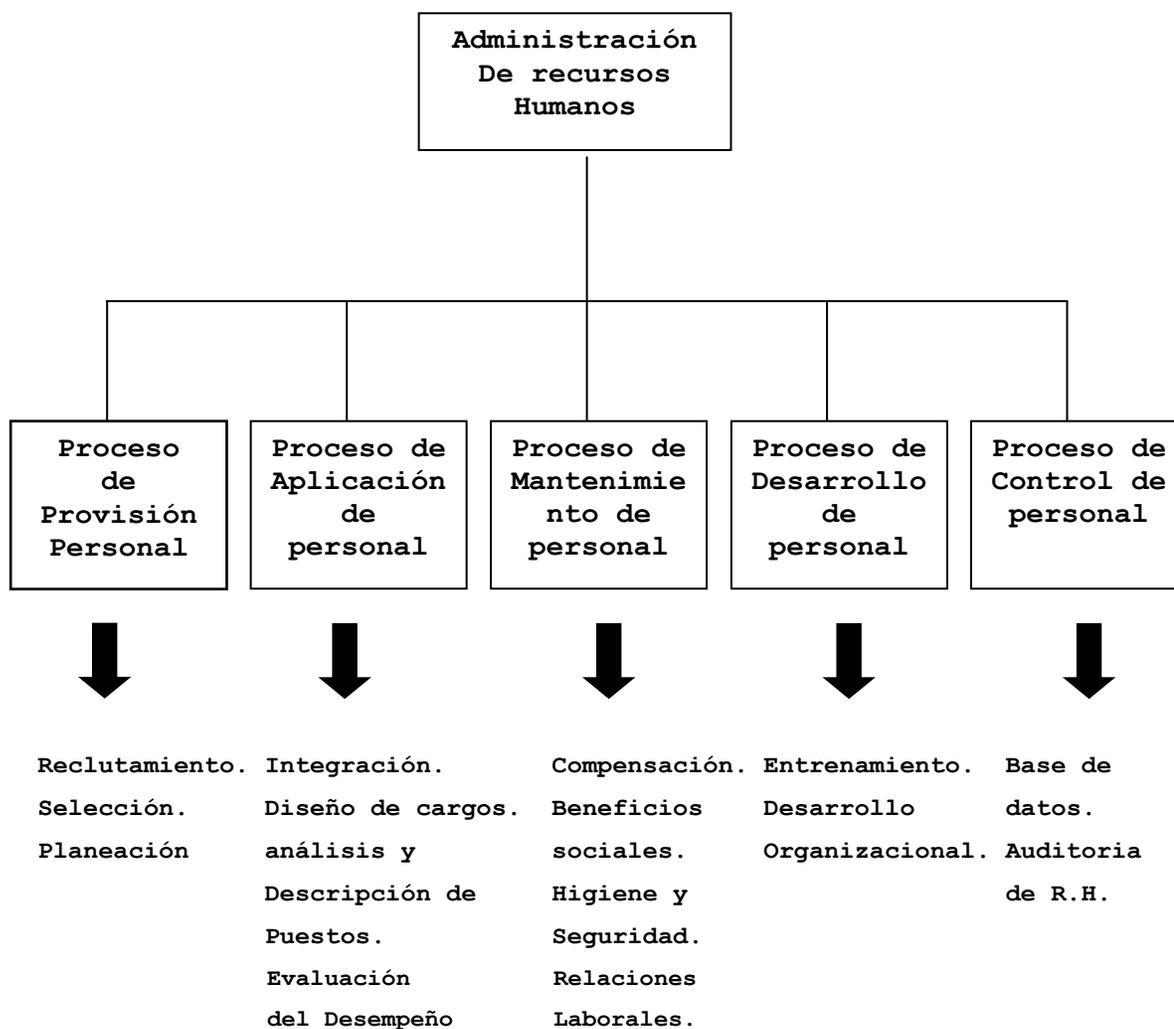


FIGURA N°2
PROCESOS Y SUBPROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS



Las Figuras 1 y 2 tratan de ilustrar la interrelación de todos los procesos que realizan la administración de recursos humanos vista de una forma sistémica y también los subprocesos que esta realiza. En una forma breve se explicaran los procesos y subprocesos que realiza la administración de recursos humanos.

3.2.1 Proceso de Provisión de Recursos Humanos

Este proceso consiste en planear, reclutar y seleccionar al personal necesario que requerirá una empresa en determinado momento. A continuación se detallan cada proceso.

a) Planeación del Recurso Humano.

En este subproceso se establecen las necesidades de personal que una empresa va a tener en determinado momento, es aquí donde se planifica el recurso humano que se estima necesario para ejecutar las operaciones de la empresa, es necesario realizar un análisis tanto externo como interno, ocupando como herramientas el índice de rotación de personal el cual permite definir la fluctuación del personal que entra a la organización y sale al ambiente, y además utilizando el índice de ausentismo el cual señala las faltas o inasistencia de los empleados al trabajo todo esto permite tener un panorama de la situación actual del recursos humano y apreciar así cuanto recurso humano ingresa a la institución y cuanto sale.

b) Reclutamiento.

Consiste en aplicar una serie de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

El reclutamiento puede ser interno o externo. Para efectuar el reclutamiento interno se utiliza las fuentes siguientes: comunicados al personal para cubrir los puestos vacantes o nuevos. El reclutamiento externo puede utilizar los siguientes elementos: Medios de comunicación como periódicos, carteles, bolsa de trabajo y empresas de

contratación, recolectando así currículum de los posibles candidatos, haciendo entrega de solicitudes a los potenciales candidatos.

c) Selección de Personal

La selección pueden definirse como la elección del individuo al cargo adecuado. La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y de decisión de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva. El objetivo básico de la selección es clasificar y escoger al personal más adecuado a las necesidades de la organización. Entre las técnicas más utilizadas se tiene: a) la entrevista de selección. b) pruebas de conocimientos. c) Pruebas de psicométricas. d) Pruebas de personalidad. e) Técnicas de simulación. Cada una de estas técnicas pueden ser combinadas para tener un mejor parámetro de selección.

3.2.2 Proceso de Aplicación de Recursos Humanos

Después del proceso de provisión es necesaria, la integración de personal, el diseño y análisis de puestos (cargos), así como la evaluación del desempeño.

a) La Integración Personal

Consiste en aclimatar a la persona de nuevo ingreso explicándole la cultura y filosofía organizacional, aspectos básicos que se esperan que cumplan en el desempeño de puesto de trabajo, al mismo tiempo se le comunican las normas, horarios, reglamentos de la institución.

a)Diseño de cargos

Otra fase importante de este proceso es el diseño de cargos que consiste en establecer un conjunto de atribuciones que el ocupante deberá cumplir, como deberá cumplir dichas atribuciones y tareas, a quien deberá reportarse el ocupante del cargo o a quien deberá supervisar. Es decir en esta fase se dan las especificaciones del contenido del cargo, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales.

b) Descripción y Análisis de Cargos

La Descripción de cargos (puestos) consiste en realizar una lista de tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un puesto. Una vez es realizada la descripción de puestos se ejecuta un análisis de puesto que consiste en realizar una verificación comparativa de las exigencias que dichas tareas o funciones imponen al ocupante, es decir cuales son los requisitos del ocupante necesita poseer. Dichos requisitos son: Intelectuales, Físicos, Responsabilidad, Condiciones Ambientales. Para efectuar la descripción y análisis de puestos se pueden utilizar una serie de métodos entre los que se pueden mencionar: a) Método de observación directa. b) Método del cuestionario. C) método de la entrevista. d) Método mixto.

c) Evaluación del Desempeño.

Es la fase final del proceso y consiste en realizar una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o el potencial de desarrollo futuro. Para realizar la evaluación del desempeño existen una serie de métodos que más adelante se explicaran.

3.2.3. Proceso de Mantenimiento de Recursos Humanos

Este proceso consiste en mantener al recurso humano que posee una empresa lo cual exige una serie de actividades especiales como planes de compensación monetaria, beneficios sociales e higiene y seguridad en el trabajo. Este proceso se puede dividir en dos partes una referida a la compensación(administración de salarios) y la otra la parte a los beneficios sociales.

a) Administración de Sueldos y Salarios

La administración de salarios se define como el conjunto de normas y procedimientos que pretenden establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Aquí interviene el concepto de salario que consiste en la retribución en dinero o equivalente que el empleador paga al empleado por él puesto que ocupa. Las compensaciones pueden ser financieras directas como los salarios o indirectas como las horas extras.

b) Beneficios Sociales

Otra área importante es los planes de beneficios sociales y que son facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles

esfuerzo y preocupaciones. Entre algunos beneficios sociales se pueden mencionar: bonificaciones, seguros de vida, premios, descanso, recreación, transporte.

c) Higiene y Seguridad Industrial

También la higiene y seguridad juegan un papel importante, ya que por medio de la higiene que es un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección la integridad física y mental del trabajador tratando de preservarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas que este ejecuta y al ambiente, en cambio la seguridad es también un conjunto de medidas técnicas, educativas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente.

3.2.4 Proceso de Desarrollo de Recursos Humanos

En este proceso se realizan las actividades de entrenamiento (capacitación) desarrollo de personal y desarrollo organizacional. Antes de hablar de entrenamiento es necesario conocer lo que es el aprendizaje ya que este es el proceso que permite al individuo adquirir conocimientos de su ambiente y sus relaciones en el transcurso de su vida. Se toca esta fase porque el ser humano a medida va desarrollándose adquiere conocimientos de lo que le rodea y de sus propios pensamiento y ir teniendo su propia cognición.

a) Entrenamiento

El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada mediante el

cual las personas aprenden, conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos. Para ejecutar un entrenamiento es preciso realizar el establecimiento de necesidades entrenamientos, programas de entrenamientos, para dar resultados que se evidencian en conocimientos, actitudes, habilidades, eficacia y evaluación de resultados.

b) Desarrollo Organizacional

Pero para alcanzar este desarrollo es preciso definir la cultura organizacional, es decir las creencias, expectativas, y valores de determinada organización.

El desarrollo se basa en los conceptos y métodos de las ciencias del comportamiento, estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

3.2.5 Proceso de Control de Recursos Humanos

Una vez realizados todos los procesos anteriormente expuestos, se tiene que realizar un control del recurso humano, entendiéndose control como al acción que ajusta las operaciones a los estándares predeterminados, su base de acción es la información del entrono.

a) Base de datos y Sistemas de Información

Para ejecutar este proceso es necesario contar con una base de datos y sistemas de información y ejecutar auditorias de recursos humanos. El proceso de los recursos humanos es cíclico y repetitivo y se comienza por establecer los

estándares deseados, seguimiento o monitoreo, comparación del desempeño con los estándares deseados, y por ultimo la acción correctiva.⁶ 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.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La Evaluación del Desempeño, es una fase importante del proceso de aplicación de recursos humanos.

Esta permite conocer la forma de cómo un empleado está efectuando sus tareas, responsabilidades y funciones dentro de la empresa y cuales son las alternativas de solución y desarrollo dentro de la organización.

4.1. Origen de la Evaluación del Desempeño

La realización de la Evaluación del Desempeño, no es una práctica nueva en las empresas, desde el momento en que se emplea a una persona para la realización de una actividad, siempre se evalúa como esta desempeña su trabajo. Desde la dinastía China Wei (221-265 d.C.) se había instituido un "Valorador Imperial", con la tarea concreta de valorar el rendimiento y comportamiento de los miembros de la corte. En la edad media la Compañía de Jesús, fundada por Ignacio de Loyola, utilizaba un sistema combinado de informes y

⁶ Idalberto Chiavento. Ob. Cit. Pag.159

notas de las actividades y del potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión en todo el mundo.

El sistema se basaba en autocalificaciones hechas por los miembros de la orden.⁷ Después de la segunda guerra mundial se difunde fuertemente el uso de sistemas de evaluaciones del desempeño.

Las corrientes del pensamiento administrativo han tenido repercusión en la administración de las empresas, y por ende en la forma de evaluar el desempeño de sus empleados, siendo una de ellas La escuela de la administración científica, que tuvo gran influencia sobre la evaluación y rendimiento de los recursos de la empresa, tomando como punto vital el aprovechamiento de capacidad de las maquinas teniendo a las personas como simples operadores de las mismas.

El buen desempeño dependía de la máquina y no de las personas, pero con el transcurso del tiempo no se logró alcanzar el nivel deseado de eficiencia, se estimo que era necesario tomar en cuenta a las personas que son los encargados de ejecutar las funciones.

Por eso surge la escuela de las Relaciones Humanas la cual establece a las personas como factor primordial para alcanzar la eficiencia en la organización desarrollando así una serie de métodos encaminados a medir y desarrollar las potencialidades de las personas.

⁷ Cumimngs L. Y Schwab D. "Administración de Recursos Humanos", MacGraw Hill Interamericana, S.A., 2ª Edición, Colombia 1995, pag.19

4.2 Definición de Evaluación del Desempeño

Evaluación del Desempeño se puede definir así: "Una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro."⁸

"Es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado".⁹ Entonces la Evaluación del Desempeño es un proceso en el cual se trata de estimar como un empleado se desempeña en su puesto de trabajo y si lo realiza en forma satisfactoria o no para tomar decisiones sobre su desempeño.

4.3 Objetivos de la Evaluación del Desempeño

Uno de los principales propósitos es el de proporcionar al empleado un medio por el cual pueda conocer el rendimiento obtenido y como es apreciado por sus superiores para tratar la manera de mejorarlo. Entre los objetivos generales de la Evaluación de Desempeño se tiene:

- a) Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- b) Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
- c) Dar oportunidad de crecimiento y condiciones de efectiva participación de los miembros de la organización teniendo en cuenta, por una parte los

⁸ Idalberto Chiaventao Ob. Cit. Pag.

⁹ Werther W. y Davis k." Administración de Personal y Recursos Humanos", McGraw Hill Interamericana , 5ª. Edición Mexico,pag.231

objetivos organizacionales y por otra los objetivos individuales.¹⁰

4.4 Importancia de la Evaluación del Desempeño

Es de vital importancia por lo siguiente:

a) Las evaluaciones del desempeño ofrecen información con la cual pueden tomarse decisiones de promoción, remuneración, capacitación, traslados y otros.

b) Las evaluaciones ofrecen una oportunidad para que el supervisor y el subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de éste relacionado con el trabajo.

La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño.

En general se puede afirmar que la Evaluación del Desempeño beneficia a la empresa porque permite mas eficiencia en los procesos que realizan los empleados.

4.5 Estándares y Mediciones del Desempeño

Para la realización la evaluación del Desempeño, es necesario el establecimiento de "Estándares o Parámetros de Desempeño los cuales permiten mediciones más objetivas".¹¹

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

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

¹⁰ Idalberto Chiavenato. Ob. Cit. Pag.364-365

¹¹ Werther W. y Davis k. Ob. Cit. pag

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 tiene las siguientes:

- a) Cantidad de producción, es decir el número de unidades montadas o ensambladas o elaboradas en determinado periodo.
- 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 utilizando factores debido a que el trabajo realizado por el personal que ejecuta labores administrativas 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 rendimientos.¹²

4.6 Fases de Tipo Técnico de la Evaluación del Desempeño.

Las fases de tipo técnico común a todos los Métodos de Evaluación del desempeño son los 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

4.6.1 Selección de Factores

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

a) Objetividad

Una vez establecidos los factores de evaluación, estos deben ser lo más objetivos posibles guardando estrecha relación con las tareas ejecutadas por la persona que ocupa

¹² Founies, F. "Técnicas de Dirección de Personal", pags.150-151 McGraw Hill, 1992

un puesto dentro de una empresa y además que estén libres de prejuicios e interferencias.

b) Validez

Los factores con los que se evalué 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.

c) 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 este posee para Realizar eficientemente su desempeño.

d) Universalidad

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

e) Carácter Excluyente

Significa que cada factor sea diferente a otro.

4.6.2. 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.

4.6.3. 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:

- a)Mediocre d)Bueno
- b)Malo e)Excelente
- c)Normal

4.6.4. Selección de los Calificadores

Para la realización de la Evaluación del Desempeño, los calificadores pueden ser los jefes de cada sección que tradicionalmente ejecutan el proceso, también otra forma de evaluar el desempeño son la auto evaluaciones, pero La forma más practica 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.

4.6.5 Entrevista de Evaluación del Desempeño

Las entrevistas de Evaluación del Desempeño como parte final del proceso, se definen como: "Sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su

potencial a futuro."¹³ Pero antes de realizar esta es necesario informar al personal los factores a evaluar, los métodos, escala de evaluación a implementar, la normativa a seguir, y forma de comunicar los resultados, también es preciso capacitar a los evaluadores y al personal evaluado, en la manera en que se va realizar la evaluación del desempeño y la forma de comunicar los resultados ya que es importante la retroalimentación porque la comunicación del resultado de la evaluación al subordinado es el 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:

- a) Dar al subordinado las condiciones necesarias para mejorar su trabajo mediante una comunicación clara e inequívoca de su estándar del desempeño.
- b) Brindar una idea clara acerca de cómo esta el empleado desempeñado su trabajo destacándose sus fortalezas y debilidades, comparándolas con los estándares de desempeño esperados."¹⁴

Para conducir una adecuada entrevista el evaluador puede aplicar las técnicas siguientes: a)La de convencimiento. b)Dialogo. c)Solución de problemas¹⁵.

¹³ Werther W. y Davis k. Ob.Cit.pag.256

¹⁴ Idalberto Chiavenato. Ob. Cit. Pag.390-391

¹⁵ Werther W. y Davis k. Ob.Cit.pag.256

Estas técnicas tratan de lidiar con las posibles reacciones que pueda tener un empleado y de la antigüedad que este posee en la empresa. Antes de ejecutar la entrevista el jefe debe de realizar tres fases:

a) Recopilación 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 darle un aviso una semana antes para que revise su trabajo y estar claro de que se trata la entrevista y el lugar donde se llevara a cabo la entrevista. 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 como ha sido evaluado su desempeño.

c) Comunicación de los Resultados.

Después de reunir los resultados y preparar a los empleados, se le comunica los resultados y se discuten los aspectos en que no existe consenso y se trata de llegar a un acuerdo.

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.

5. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Existen diversos métodos por medio de los cuales se trata de evaluar el desempeño ya realizado de los empleados o lo que se pretende hacer con ellos en un futuro.

Entre los Métodos de Evaluación del Desempeño se tienen los siguientes:

- a) Jerarquización
- b) Escalas Gráficas o de Puntuación
- c) Incidentes Críticos
- d) Investigación de Campo
- e) Administración por Objetivos y Autoevaluaciones
- f) Mixto o Integración de Métodos.

5.1 Método de Jerarquización

Este método consiste en formar una lista en la cual, el que realiza la evaluación inicia con el empleado que considera mejor hasta el peor. Este método puede también optar la modalidad de jerarquización por distribución forzada, ya que el empleado no puede conocer su rendimiento sea este positivo o negativo, cuando se está aplicando la jerarquización simple. La ventaja de este método es que su aplicación es sencilla, no implica mucho trabajo su aplicación.

Sin embargo tiene la desventaja que cuando la jerarquización es sencilla y solo se ordena al empleado del mejor al peor no le indica al empleado en que esta realizando bien su trabajo, ni en que esta fallando, aunque se aplique el método de jerarquización por distribución forzada se tiende a cometer el error de generosidad.

5.2 Métodos de Escalas de Puntuación o Gráficas

Es el más empleado y sencillo de utilizar, aunque se debe ser sumamente cuidadoso con el fin de evitar la subjetividad a la que se expone el evaluador.

El método consiste en evaluar a las personas mediante parámetros establecidos, en el cual en la columna vertical se colocan los parámetros de medición, y en la columna horizontal los grados de medición.

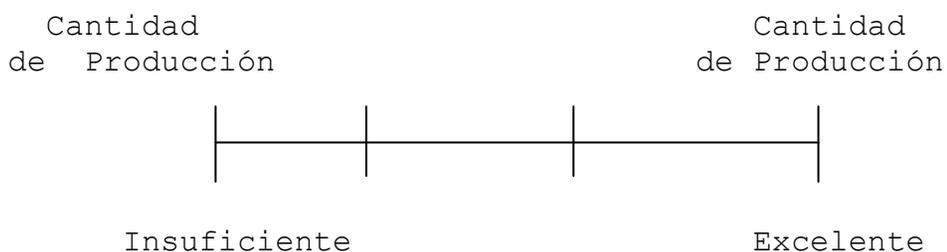
a) Escalas Gráficas Continuas

Este tipo de escala sólo define los extremos de la evaluación del desempeño puede situarse en cualquier punto de la línea que los une, los límites van de un máximo hasta un mínimo. Un esquema de escala continua se muestra a continuación:



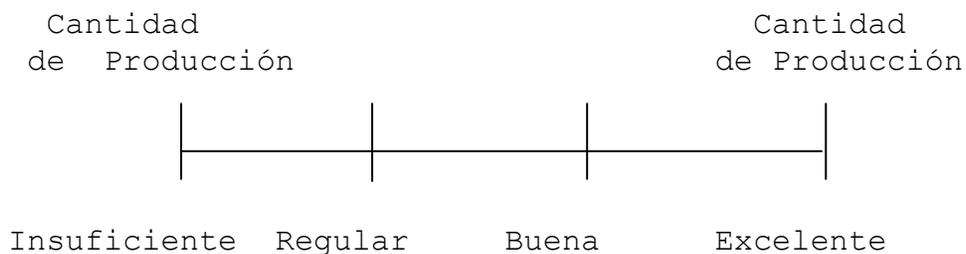
b) Escalas Gráficas Semicontinuas

En este tipo de escala los límites de la medición ya está seleccionados, solo que incluyen puntos intermedios definidos, entre los límites máximo y mínimos. Un esquema de este es el siguiente:



c) Escalas Discontinuas

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



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 3 ilustra la aplicación del método.

Entre las ventajas de este método se tiene:

- a) Es un método fácil de aplicar, ya que es muy comprensible ayudando al evaluador grandemente al momento de realizar el proceso.
- b) Brinda una visión amplia del desempeño que se espera que cumpla un empleado y la forma en que este lo realiza.
- c) No necesita de muchos registros para llevar control de los resultados del desempeño de cada empleado.

El método también presenta las desventajas siguientes:

- a) Limita al evaluador al instrumento, dejando poca flexibilidad para realizar la evaluación.
- b) 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.
- c) Existe la tendencia a la rutinización de la evaluación del desempeño.¹⁶

En la Figura 3 se muestra la aplicación del método de Escalas Graficas por puntos, para este ejemplo sé esta evaluando el desempeño de una secretaria en el cual en la 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 en base a los factores que han sido marcados con un circulo.

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

¹⁶ Idalberto Chiavenato. Ob. Cit. Pags.367-371

figura 3

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 sólo un grado a cada factor, indique el valor en puntos en la columna de la derecha.						
Factores de evaluación						Puntos
1-Producción Evalúe 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	
2-Calidad Evalúe la manera como 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 sdesinterés 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	
3-Responsabilidad Evalúe la manera como 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 él (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	
4-Cooperación/Actitud Mida la intención de Cooperar, la ayuda que presta a los compañeros La manera como acata Órdenes	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	
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 sesatez razonables en circunstancias normales	10-11-12 Resuelve los problemas normalmente con un alto grado de sensatez	13-14-15 Piensa rápida y lógicamente en todas las situaciones Se puede confiar en sus decisiones	
6-Presentación 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 es 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	

5.3 Método de Distribución Forzada

Este está considerado entre los métodos de evaluación de grupos, 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.

Entre las Ventajas del método se tienen:

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

Entre las desventajas se citan:

- a) Tiene que ser aplicado a grupos grandes de personas ya que en grupos reducidos no es fácil su aplicación, siendo, esta su principal desventaja.
- b) No se le establece al empleado en que está fallando ya que solo se le ubica en un rango que está establecido en la curva normal.
- c) No proporciona mucha información para el evaluado.¹⁷

Para ejemplificar este método la figura n°4 muestra como es utilizado el método de distribución forzada para un grupo de personas, en el cual se le esta evaluando el desempeño global, entonces como se ilustra para este caso solo un 10%

¹⁷ Werther W. y Davis k. Ob. Cit. Pag.243-245

de los empleados tiene un desempeño desfavorable, un 20% desempeño regular, un 40% tiene un desempeño bueno, un 20% obtiene un desempeño muy bueno y solamente un 10% tiene un desempeño excelente, en este caso el evaluador es el que ubica al empleado en una determinado rango de la distribución.

Figura N°4

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

5.4 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 detalla a continuación:

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

Entre las principales ventajas de este método están:

- 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.

Entre las deficiencias se tienen:

- a) Las ineficiencias en cuanto a la enseñanza de la filosofía de la 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.¹⁸

También es adecuada la aplicación de auto evaluaciones por parte de los empleados ya que esta permite alentar el desarrollo individual, y poder establecer objetivos personales a futuro.

5.5 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 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 subordinados.¹⁹ Para ejemplificar la utilización de este método la figura n°5 muestra como se esta evaluado el desempeño de un empleado cuya función es la de llevar un control de la bodega de los materiales utilizado y equipo para el caso se muestran tanto los incidentes críticos positivos y negativa.

¹⁸ Harold Kootz , Heinz Weirich

¹⁹ Idalberto Chiavenato. Ob. Cit. Pags.379-380

Figura N°5

METODO DE INCIDENTE CRITICO					
PERIODO DE EVALUACIÓN		30-06-01			
NOMBRE:		JUAN FELIPE			
CARGO:		BODEGUERO			
LADO ROJO			LADO AZUL		
FECHA DE OCURRENCIA	I T E M	INCIDENTE CRITICO POSITIVO	FECHA DE OCURRENCIA	I T E M	INCIDENTE CRITICO NEGATIVO
30-01-01	EQUIPO	PREVENCIÓN EN DE DAÑO A EQUIPO POR LLUVIA, ESTANDO EN SU HORA DE RECESO.	01-02-01	HERRAMIENTA	FALTA DE PRECAUCIÓN EN EL ALMACENAJE DE HERRAMIENTAS NO REVISO Y ASEGURO LAS INSTALACIONES LO CUAL PROPICIO ROBO DE PRODUCTO.
23-04-01	MATERIAL	REVISIÓN OPORTUNA DE MATERIALE A UTILIZARSE, FUERA DE HORAS LABORALES	10-05-2001	INSTALACION	

5.6 Método de Investigación de Campo

Desarrollado con base en 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 los 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.

Las ventajas del método de investigación de campo son las siguientes:

- 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 de 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 del Administración de Recursos Humanos.
- d) Es el método mas completo de evaluación.

Entre las desventajas del método se citan:

- 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 empleado.²⁰

5.7 Método Mixto o Integración de Métodos

En la actualidad existen muchas empresas que combinan varias herramientas de evaluación del desempeño.²¹ Se hace esta combinación de métodos o herramientas de evaluación para tratar de lograr una apreciación más objetiva del desempeño de los empleados en una empresa, un ejemplo de combinación de métodos puede consistir en utilizar el método de escalas gráficas apoyándose con frases descriptivas y una sección en la cual se realicen comentarios del desempeño de los empleados en el cual se

²⁰ Idalberto Chiavenato. Ob. Cit. Pags.375-378

²¹ Gary Dessler, "Administración de Personal", pag.345, Prentice Hall, 6° edición, 1994.

especifiquen el buen y el mal desempeño. La combinación de métodos trata de lograr que la persona que realiza el proceso tenga mas herramientas que le ayuden al momento de evaluar el desempeño de sus empleados y tener así más criterio en la toma de decisiones.

5.8 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:

- a) Prejuicios personales
- b) Efecto de acontecimientos recientes
- c) Error a la tendencia central
- d) Efecto de halo o aureola
- e) Interferencia de razones del subconsciente.

5.8.1. 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.

5.8.2. 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.

5.8.3. 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 tiene desempeño sobresaliente.

5.8.4. Efecto de Halo o Aureola

Este error se da cuando el evaluador califica al empleado antes de realizar la evaluación ya que esta predispuesto a asignarle esa calificación sin llevar a cabo un análisis de desempeño. Este error está basado en la simpatía o apatía que sienta el evaluador hacia la persona que se está evaluando el desempeño.

5.8.5. 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 necesario 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.

6. GENERALIDADES DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Para complementar el marco teórico del estudio, se consideró importante incorporar aspectos conceptuales de los Manuales Administrativos, ya que todo sistema administrativo debe registrarse en este tipo de instrumentos.

6.1 Definición y Objetivos.

Los manuales administrativos se pueden definir como "Un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señalan la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quien lo realizará, que actividades han de desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal, que constituyen una guía para el personal que ha de realizarlas"²².

Se puede decir que un manual es un documento que sistematiza las operaciones que deben realizarse en una empresa y que por su contenido incluye normas, políticas, funciones y procedimientos de la misma, los cuales sirven

²². Gómez Ceja, Guillermo: planeación y Organización de Empresas, capítulo XIII, Página 378. Octava Edición, McGraw-Hill. 1994.

como guía al elemento humano para el logro de los objetivos.

El objetivo principal de los manuales, es instruir y orientar a todas las personas que integran una empresa, pública o privada, en aspectos relacionados con funciones, procedimientos, autoridad, disciplina, objetivos, políticas y normas, para el mejor desarrollo de las funciones administrativas.

6.2 Importancia.

En los manuales se concentran una serie de elementos administrativos, que tienen por fin proporcionar a los usuarios un sistema de referencia común y estandarizado, que permite a cada quien poseer exactamente la misma información y planificar conforme a las mismas reglas.

Los manuales representan un medio de comunicar las decisiones de la administración, concernientes a organizar, políticas y procedimientos.

6.3 Utilidad.

Los manuales administrativos sirven para definir con claridad los objetivos, políticas, procesos y actividades

necesarias para lograr una eficiente gestión dentro de la empresa. Deben estar escritos en un lenguaje claro y sencillo, con normas generales, para que sean comprendidos por empleados de cualquier nivel.

6.4 Descripción de Manuales.

A continuación se presenta una breve descripción de los manuales más utilizados en las empresas:

- a) De organización
- b) De procedimientos
- c) De descripción de puestos.
- d) De contenido múltiple (manual de técnicas)

6.4.1 Manuales de Organización

Exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contienen gráficas de organización, descripciones de trabajo, carta de límites de autoridad.²³

²³. Gomez Ceja, Guillermo. Ob. Cit. Página. 381.

6.4.2 Manual de Procedimientos

El manual de procedimiento presenta sistemas y técnicas específicas, señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Los manuales de procedimiento por sus características diversas pueden clasificarse en Manuales de procedimiento de oficina y de fabrica. Los manuales de procedimiento, muestran los pasos específicos para cada puesto, y el método a seguir para la ejecución de las actividades en forma sistemática.

6.4.3 Manual de Descripción de Puestos.

El Manual de descripción de puesto describe el proceso utilizado para enumerar las tareas o funciones que conforman un puesto, las cuales lo diferencian de los demás puestos en la empresa, enumera además detalladamente las funciones o tareas del puesto, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados a la ejecución de las funciones o tareas y los objetivos del puesto. La descripción básicamente hace un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las

responsabilidades que comprende, de manera que cada función de la organización sea dirigida en forma coordinada con las políticas que le brinden un soporte estructural, a fin de que cada miembro involucrado en el desarrollo operacional conozca directamente sus responsabilidades en la ejecución de las funciones del puesto.

Es necesario que estos manuales sean dados a conocer a todo el personal, ya que le permitirán conocer el que hacer operativo de cada uno de los puestos de trabajo contribuyendo de esa forma a mantener unidos los objetivos que persigue la empresa y a la realización del trabajo en equipo.

Este manual constituye una pieza importante para la elaboración del Manual de Evaluación del Desempeño, ya que permite conocer las tareas o funciones que el puesto demanda y que el empleado tiene que cubrir.

6.4.4 Manuales de Técnicas

Esté manual es conocido también como Manuales de usos Múltiples y se definen como: "Un manual que trata acerca de los principios y técnicas de una actividad determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para el órgano

responsable de la actividad y como información general para todo el personal interesado en esa actividad".²⁴

Por su función específica o área de actividad, se pueden clasificar de la forma presente:

- a) De personal
- b) De ventas
- c) De producción o ingeniería
- d) De finanzas
- e) De evaluación del desempeño.

Dentro de los Manuales de Técnicas, se puede ubicar el Manual para la Evaluación del Desempeño, en el cual esta basado el presente trabajo, y cuyo contenido básico se presenta en el siguiente apartado.

6.5 Contenido de un Manual para la Evaluación del Desempeño.

El Manual de evaluación del desempeño, constituye una herramienta técnica-administrativa, necesaria para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño, donde se describen con claridad, objetivos, normas y procedimientos

²⁴ Graha Kellog. Ob. Cit. Pág. 382..

de evaluación, lo cual permite obtener información fidedigna para la toma de decisiones.

Un manual para este propósito, debe contener la información que a continuación se presenta.

a) Definición.

Se aborda la definición del concepto de la evaluación del desempeño, explicando lo que la institución pretende alcanzar con la evaluación del desempeño.

b) Objetivos.

Establecer con claridad los logros que se esperan obtener con la aplicación de la evaluación del desempeño, hacia quién está dirigida, a quién beneficiará y que tipo de información esperamos obtener con su aplicación.

Los objetivos pueden ir orientados a:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- 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.

- 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.

c) Normas .

Estas deben establecer el tiempo en que ha de realizarse el proceso de evaluación, quienes serán los sujetos de aplicación y los encargados de realizar dicha evaluación.

d) Clasificación del Personal .

La clasificación del personal consiste en agrupar al personal de acuerdo a la naturaleza del puesto, con el fin de facilitar el proceso de evaluación.

e) Selección y Ponderación de factores .

La selección de factores consiste en una minuciosa tarea de recopilación de información, para este fin es necesario consultar los manuales de descripción y análisis de puesto, es decir conocer las tareas o funciones que el puesto demanda del empleado, tomar en cuenta el plan estratégico

de la empresa y a la vez se deben de conocer las características necesarias del empleado para desempeñarse en un puesto determinado.

La ponderación consiste en otorgar un valor a cada factor, dependiendo de la importancia que este tenga para el grupo clasificado que se va a evaluar.

f) Escala de evaluación.

Consiste en el establecimiento de rangos específicos, donde se pueda ubicar el puntaje obtenido por el evaluado y así determinar su nivel de desempeño.

g) Procedimiento de Evaluación.

Este debe de ser preciso para realizar la evaluación del desempeño, y contener con claridad los pasos específicos a seguir durante el proceso:

- Reunión informativa a los jefes de unidad, los cuales deben informar a su personal.
- Capacitación para el desarrollo del proceso de evaluación.
- Convocatoria a los jefes de unidad y entrega de formularios.

- Los formularios deben ser llenados por el jefe inmediato del evaluado.
- El evaluador informará al evaluado de su calificación, por medio de una entrevista obligatoria.
- Posterior a la entrevista el evaluado, tendrá derecho a apelar ante el comité, en caso de no estar de acuerdo con su evaluación.
- El formulario será entregado al coordinador técnico.
- El coordinador técnico deberá enviar una copia para ser archivada y entregará una copia al evaluado.
- El coordinador técnico debe elaborar un informe final para ser presentado a la Administración Superior

h) El Instrumento de Evaluación.

El instrumento de evaluación está constituido por un formulario el cual contiene un conjunto de factores ponderados los que se utilizan para medir las características de la persona y de su desempeño.

i) Comité de Revisión de Evaluaciones.

Este tendrá como función revisar y evaluar los resultados obtenidos de los empleados sujetos de la evaluación realizadas.

j) Calificación Final.

La calificación final de cada empleado, es realizada en función de una tabla de puntajes que debe utilizarse para definir la evaluación global del mismo.

CAPITULO II

DIAGNOSTICO SOBRE LA APLICACIÓN DEL PROCESO DE EVALUCION DEL DESEMPEÑO AL PERSONAL DE LA CAJA DE CREDITO METROPOLITANA.

En este Capítulo se resume la investigación de campo, sobre la aplicación del proceso de evaluación del desempeño al personal de la Caja de Crédito Metropolitana, la cual se realizó para cumplir con el propósito de obtener el diagnostico de la situación actual de dicho proceso; asi como recopilar opiniones del personal de dirección y jefaturas de la citada institución, sobre la importancia, resultados y métodos a utilizar en la evaluación del desempeño. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones, derivadas del correspondiente análisis de los resultados, las cuales han de sustentar la propuesta del presente estudio.

1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

La investigación que se realizó en el presente trabajo se fundamenta en un marco teórico específico, técnicas e instrumentos de investigación, los cuales sirvieron para efectuar el análisis de la información recabada en el proceso de investigación.

1.1. Objetivos

La investigación se planificó e implementó para cubrir los siguientes objetivos:

1.1.1 Objetivo General.

Realizar un diagnóstico del proceso de evaluación del desempeño que se aplica en la Caja de Crédito Metropolitana.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Conocer el método de evaluación del desempeño que se utiliza en la institución, y a la vez conocer los resultados que se obtienen al aplicar dicho método.
- b) Sistematizar información para elaborar un documento que permita llevar a cabo eficientemente el proceso de evaluación del desempeño.

1.2. Determinación del Universo y la Muestra

1.2.1 Universo.

Para la realización de la investigación de campo el universo a investigar está formado por el personal de la Caja de Crédito Metropolitana.

1.2.2 Muestra

Se utilizó el tipo de muestreo no probabilístico también llamado como muestras dirigidas, que suponen un procedimiento de selección informal y poco arbitrario. Este tipo de muestra presenta la ventaja de que el estudio no requiere una representatividad de los elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características específicas.¹ La muestra fué seleccionada definiendo los sujetos tipos para obtener información y datos fehacientes y a la vez que involucre a todo el personal que participa en el proceso de evaluación del desempeño, por lo tanto la muestra está constituida por 13 personas, la cual contiene el personal de dirección y jefatura de la Caja de Crédito Metropolitana.

¹ Sampieri Hernandez, Roberto y otros, Metodología de la Investigación, MacGraw Hill, 2ª edición,

1.3 Técnicas e Instrumentos de Investigación.

Para la realización de la investigación se utilizaron las técnicas siguientes : encuesta, la entrevista, y la observación directa, apoyándose en los instrumentos de : cédula de entrevista y guía de entrevista.

1.3.1 Técnicas

Las técnicas utilizadas se comentan a continuación:

a) Encuesta.

Se utilizó esta técnica para poder obtener información mediante un encuestamiento, el cual permitió profundizar más en la investigación, debido a que facilitó el intercambio de información entre el encuestador y el encuestado, aquí se trata de establecer que conocimiento tenía el encuestado sobre el proceso de evaluación del desempeño, los métodos de evaluación que pueden ser utilizados y ofreciéndole explicación en caso tuviera duda o desconocimiento de alguno de estos, utilizando como instrumento la Cédula de entrevista la cual contenía un resumen las principales ventajas y desventajas de cada método, dicho instrumento se detallará más adelante.

b) Entrevista Dirigida.

Con el propósito de conocer como se realizó la última evaluación del desempeño, se utilizó esta técnica para obtener información de la manera en que lo aplican, entrevistando a encargados de coordinar el proceso de evaluación del desempeño, para tal efecto se desarrollo una guía de entrevista.

c) Observación Directa

Esta técnica, fue necesaria para obtener información adicional la cual fue de utilidad para conocer aspectos específicos sobre el proceso de evaluación del desempeño ya que hay situaciones que no pueden ser recopiladas durante la entrevista.

1.3.2 Instrumentos de la Investigación

La cédula de entrevista y guía de entrevista, fueron los que se ocuparon en el proceso de investigación.

a) Cédula de la Entrevista

Se utilizó como instrumento la cedula de entrevista, la cual constó de dos partes que a continuación se detallan.

La primera estructurada con reactivos para conocer la aplicación actual del Proceso de Evaluación del Desempeño en la Caja de Crédito Metropolitana de San Salvador y la segunda parte se orientó a conocer las opiniones de las jefaturas sobre cómo debería aplicarse el proceso en dicha institución. En el Anexo 3 se presenta el modelo de la cédula de la entrevista.

b) Guía de Entrevista

Este instrumento se utilizó para recopilar opiniones de personas técnicas sobre el proceso de evaluación del desempeño y su aplicación en la institución en que ellos laboran. El Anexo 4 se presenta el modelo de guía de entrevista.

1.4 Tipo de Información a Recopilar

1.4.1 Información Primaria

La información primaria se refiere a la situación actual y real del proceso de evaluación del desempeño en la institución, que permita determinar con mayor exactitud los procedimientos para ejecutar el diseño, levantamiento de información, tabulación, y análisis de dicho proceso,

consistencia del método aplicado, manejo de resultados de la evaluación del personal.

1.4.2 Información Secundaria

Con la finalidad de obtener la información complementaria necesaria para realizar la investigación se utilizó como instrumento de apoyo los manuales de descripción de puestos y organización de la institución para realizar un análisis más preciso de los puestos tipos a evaluar y ubicarlos en tres niveles los cuales son: los niveles de dirección, técnico, administrativo y seleccionar así los factores con los cuales se evalúa al personal. Además se recurrió a realizar consultas bibliográficas de: Libros, Tesis, Revistas, Periódicos, Diccionarios, Memorias de Labores, Folletos y cualquier tipo de fuente de información secundaria que estuviese disponible para aumentar la base documental del trabajo.

1.5 Tabulación de Datos

El proceso se inicio con la preparación de cuadros de tabulación que permitieron la adecuada concentración de datos y opiniones obtenidas con el levantamiento de la

información primaria. Estos datos se resumen en cuadros de tabulación que se incluyen en el Anexo 5.

En los cuadros de tabulación se refleja la parte cualitativa de cada pregunta y los resultados de cada una se cuantifica en términos absolutos y relativos.

2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

El análisis se realizó en base a los objetivos de la investigación para conocer el proceso de evaluación del desempeño y las opiniones de mejoras del mismo.

Los resultados del análisis contribuyeron a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones de esta investigación.

La primera parte del análisis se refiere a la aplicación del proceso de evaluación del desempeño, donde se determina en que forma se ha venido realizando, el beneficio que trae a la empresa y la evaluación del método aplicado a dicho proceso.

Y la segunda parte se orientó a ponderar las opiniones de cómo debería realizarse el citado proceso en la institución objeto de estudio.

2.1 Análisis de la Situación Actual del Proceso de Evaluación del Desempeño.

Mediante de los análisis de los resultados se determinó:

a) Que el 92% de los entrevistados expresaron que la Caja de Crédito Metropolitana, no cuenta con una unidad de recursos humanos por lo cual los procesos relacionados con la Administración de Recursos Humanos, son realizadas por la Unidad Administrativa. Este mismo porcentaje de los entrevistados manifestaron que en la institución se lleva a cabo el Proceso de Evaluación del Desempeño; sin embargo, el 46% manifestó que éste no es el adecuado para la institución.

b) El Proceso de Evaluación de Desempeño es coordinado por la Unidad Administrativa, además es la encargada de elaborar los instrumentos de evaluación como formularios y guías de entrevista; también es la encargada de tabular y analizar los resultados obtenidos de la evaluación realizada y finalmente presenta los resultados obtenidos en dicha evaluación.

c) Los jefes de unidad son los encargados de completar los formularios para efectuar la evaluación de desempeño.

d) Del total de entrevistados, solamente el 54% considera que sí se cuenta con procedimientos para realizar la evaluación del desempeño.

e) En la institución el 62% de los entrevistados conocen las políticas orientadas a la evaluación del desempeño y a la vez son aplicadas, pero no así las normas las cuales solamente las conoce y aplica el 38% de los entrevistados.

f) El método utilizado en la última evaluación realizada fue el método de escala de puntuación, según el 76% de los entrevistados y el instrumento utilizado para realizar dicha evaluación fue el formulario de entrevista.

g) En esta última evaluación el 92% manifestó que no se impartió ningún tipo de capacitación, lo cual no permitió un conocimiento previo de los participantes, del proceso de evaluación.

h) El propósito fundamental del proceso de evaluación manifestado por el 69% fué tomar decisiones respecto a salarios, ascensos y capacitaciones.

i) Los resultados del proceso son informados mediante la forma verbal y no se cuenta con el registro de tales evaluaciones.

j) El 85% de los entrevistados considera que no existe seguimiento a los resultados de la evaluación del desempeño y el 69% considera que no se evalúan los resultados del proceso de dicha evaluación.

2.2 Análisis de Opiniones sobre el Proceso.

El análisis de las opiniones obtenidas se resume así:

a) El 46% de los entrevistados considera que el método más apropiado a las necesidades de la institución es el de Escalas Gráficas, el 38% considera adecuado el método mixto, ambos métodos pueden ser utilizados porque el método mixto puede contener al Método de Escala Gráficas.

b) En lo referente a quien debería coordinar el proceso de evaluación del desempeño, un 54% considera que debería de ser la Unidad de Recursos Humanos, pero un 46% considera que la Unidad Administrativa podría ejecutar el proceso a falta de la existencia de la unidad de recursos humanos.

c) El 92% considera que es importante que se impartan capacitaciones al personal que interviene en el proceso de evaluación, para que estén informados sobre todo el proceso y evitar errores en la aplicación de la evaluación.

d) Según el 85% La herramienta administrativa que permita conducir eficientemente el proceso, sería un Manual de Evaluación del Desempeño que contenga normas, políticas, procedimientos e instructivos de aplicación con sus formularios.

e) Para el 69% el encargado de completar el formulario debe de ser el jefe de la unidad, a la que pertenezca el evaluado, el cual por estar en mayor contacto con las actividades que realiza su personal puede tener una apreciación mas detallada de cómo se desempeña su personal.

f) Entre los propósitos que se esperan alcanzar con la evaluación del desempeño se obtuvo que un 77% considera que es el de informar al empleado como está desempeñándose y tomar decisiones sobre el salario, ascensos y capacitaciones.

g) el 92% considera que la forma de comunicar los resultados al personal debe ser en forma verbal para expresar frente a frente con el empleado el resultado obtenido y también en forma escrita en la cual se deje constancia del desempeño realizado en un periodo determinado, para que se pueda apreciar la tendencia del desempeño que tiene el empleado.

h) Los problemas que deben de evitarse al momento de efectuar la evaluación del desempeño son los prejuicios personales y la calificación por simpatía o antipatía ya que esto afecta el debido proceso y la objetividad en los resultados finales de la evaluación.

2.3 Resumen de Comentarios Sobre el Proceso de Evaluación del Desempeño en otras Instituciones Financieras.

Con el propósito de fortalecer las conclusiones y recomendaciones de ésta investigación, se entrevistaron a Jefes y técnicos del área de personal de tres instituciones financieras. De esta entrevista se presenta a continuación las principales opiniones sobre el Proceso Evaluación del desempeño.

2.3.1 Resumen de opiniones sobre la aplicación del proceso de evaluación del desempeño en una Institución financiera Gubernamental (B.C.R.).

a) En la institución se realiza evaluación de desempeño y se lleva a cabo en cuatro fases básicas: Elaboración de objetivos, procedimiento, retroalimentación y calificación final.

b) Para poder realizar una buena evaluación es necesario que el empleado conozca la forma en que será evaluado por lo que se realiza una capacitación previa al proceso tanto al evaluador como al evaluado.

c) Para realizar la evaluación del desempeño se utiliza el método de Evaluación por Objetivos y el Método de Escala Grafica, donde se toman como parámetros de medición los objetivos que tiene cada empleado de acuerdo a su puesto y a la vez factores complementarios específicos para los puestos.

d) El instrumento utilizado para realizar la evaluación es un manual que describe, políticas, normas y procedimientos a seguir.

e) El objetivo que persigue la Evaluación del Desempeño es conocer el aporte que brinda el empleado a la institución y además servir como insumo para conocer las necesidades internas de recurso humano. La evaluación se realiza anualmente.

f) Los resultados de la evaluación son informados a través de una reunión entre el evaluador y el evaluado, se le entrega una copia del formulario al evaluado y que éste firma si está o no de acuerdo con su evaluación, o si pedirá revisión.

g) Para los efectos de revisión existe un Comité de Revisión quien será el encargado de llevar a cabo las apelaciones.

h) Se considera que el método más apropiado para la institución es la evaluación de trabajo en equipo sin embargo la institución todavía no está preparada; la herramienta más que se acopla a las necesidades es el Manual de Evaluación del Desempeño.

i) El equipo de Desarrollo de Recursos Humanos es el responsable de presentar los resultados de la evaluación. Los principales problemas que se deben evitar en la aplicación son las improvisaciones y que los empleados no conozcan los objetivos a evaluarse.

2.3.2 Resumen de Opiniones sobre la Aplicación del Proceso de Evaluación del Desempeño en Instituciones Financieras Privadas.

Las instituciones en las cuales se entrevistó al personal encargado de coordinar el proceso de evaluación del

desempeño fueron en dos Bancos Privados a continuación se presenta un resumen de los aspectos más relevantes de dichas entrevistas.

a) Se aplica el proceso evaluación del desempeño, aunque existe inconformidad con el procedimiento que se utiliza, ya que hace falta una explicación de los pasos a ejecutar.

b) En lo referente al encargado de realizar el proceso, se tiene como responsable a la Unidad de Recursos Humanos la cual diseña el instrumento, realiza el levantamiento de la información, aunque se detecta un desconocimiento del método utilizado.

c) Los objetivos que se pretende alcanzar en la Evaluación del Desempeño son el establecer parámetros para la evaluación, servir para los incrementos salariales, determinar necesidades de capacitación.

d) Para la realización el proceso no se da capacitación, lo cual no favorece la adecuada aplicación del mismo.

e) Los factores de evaluación del desempeño se sectorizan por niveles, en los cuales se especifican los puestos de dirección, profesionales o técnicos, administrativos, esto se hace con el fin de agrupar los empleados en base a las especificaciones del puesto, requisitos y similitud de estos dentro la institución.

f) La manera de informar los resultados al empleado es en forma escrita y verbal y se realiza por medio de una entrevista entre el jefe y el empleado.

e) Los problemas que qué deben evitarse al momento de ejecutar el proceso esta la subjetividad, la antipatía, evaluar eventos recientes del desempeño. Para lograr una evaluación eficiente es preciso evitar estos problemas ya que estos distorsionan el proceso.

3. CONCLUSIONES

Derivado del proceso de investigación se concluye los siguiente:

- a) El 100% de los entrevistados manifestó que en la Caja de Crédito Metropolitana se realizan evaluaciones del desempeño, sin embargo el 46% opinó que el proceso no es el adecuado.
- b) El 62% de los entrevistados señalaron como propósito de la evaluación del desempeño tomar decisiones respecto a salarios, ascensos, capacitaciones, lo cual no se evidenció ya que el 85% opinó que no hay un seguimiento y evaluación de los resultados.
- c) En relación al diseño y utilización de instrumentos técnicos para la realización del proceso, el 85% manifestó que deben de implementarse manuales para conducir eficientemente la evaluación del desempeño, así mismo el 92% señaló que debería brindarse capacitación sobre todo el proceso de evaluación del desempeño.

- d) No existe una Unidad de Recursos Humanos que este encargada de realizar los procesos en lo referente a la provisión, aplicación, desarrollo, mantenimiento y control de los recursos humanos en la institución.
- e) Debido a que la manera de informar al empleado de su evaluación es en forma verbal, la institución no lleva registro de las evaluaciones de los empleados, lo cual no permite llevar un record del desempeño del empleo.
- f) No existe un instrumento que describa y normalice la operatividad del proceso para la evaluación del desempeño para el personal de la institución ya que el 77% considera que no se le da seguimiento y un 69% que no se evalúa el citado proceso. y solamente el 8% manifestó la utilización de manuales como instrumento para llevar a cabo dicho proceso
- g) El instrumento para conducir eficientemente el proceso de evaluación del desempeño es un manual el cual sirva de guía para la aplicación de dicho proceso.

4. RECOMENDACIONES

- a) Que en la institución se diseñe y aplique un proceso con sus respectivas políticas normas, procedimientos y el método adecuado para la evaluación del desempeño.
- b) Que el proceso que se aplique para la evaluación del desempeño en la institución, debe incluir todos los pasos desde la planificación hasta el seguimiento y evaluación.
- c) Proporcionar a los encargados de realizar la evaluación del desempeño, capacitación para: Planificar, Organizar, Dirigir, Controlar el proceso así también para el seguimiento de la implementación y la evaluación de los resultados.
- d) En necesaria la creación de una Unidad de Recursos Humanos, la cual debe desarrollar los procesos de recursos humanos y fortalecer así la administración en la institución

- e) Crear un archivo en el cual se lleve registro de las evaluaciones del empleado la cual sirva para tener un record del desempeño realizado.

- f) Se recomienda la utilización de un Manual para la Evaluación del Desempeño del personal de la Caja de Crédito Metropolitana tal como se propone en el capítulo tres.

CAPITULO III

DISEÑO DE UN MANUAL PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE PERSONAL DE LA CAJA DE CREDITO METROPOLITANA

En el presente Capítulo se describe la propuesta de la investigación la cual se denomina "Diseño de un Manual para la Evaluación del Desempeño del Personal de la Caja de Crédito Metropolitana", la cual está fundamentada en los resultados obtenidos de la investigación de campo realizada en la Caja de Crédito Metropolitana y en la evaluación de modelos presentados en el capítulo I de este documento. La estructura de la propuesta comprende un primer apartado sobre las condiciones básicas para el funcionamiento de la propuesta que comprende los siguientes aspectos: Objetivos, ámbito de aplicación, normas de mantenimiento. La segunda parte del capítulo se describen los componentes del manual para la evaluación del desempeño del personal de la Caja de Crédito Metropolitana, el tercer componente del capítulo presenta el plan de implementación del manual y como parte final del capítulo se realiza una aplicación del manual para evaluar el desempeño del personal de Caja de Crédito Metropolitana.

1. CONDICIONES BASICAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA PROPUESTA.

A continuación se presenta los aspectos básicos de la propuesta que servirán de orientación para su adecuada aplicación.

1.1 Objetivo General

Proporcionar a la Caja de Crédito Metropolitana una herramienta técnico-administrativa la cual permita efectuar el proceso de la evaluación del desempeño en forma clara y precisa y valorar el rendimiento del personal de dirección, técnico y administrativo, facilitando a la administración información que le permita implementar acciones encaminadas al desarrollo y mejoramiento del recurso humano.

1.2 Objetivos Específicos

a) Servir de guía en forma específica a la Unidad Coordinadora y en general a todo el personal que participa en el proceso de evaluación.

- b) Facilitar la toma de decisiones al personal de dirección con respecto a sus subalternos en la Caja de Crédito Metropolitana.
- c) Retroalimentar al personal sobre su desempeño, propiciando así un mayor conocimiento de los puntos fuertes y débiles que el empleado posee.

1.3 Ambito de Aplicación

Comprende la Oficina Central y sus tres Agencias de la Caja de Crédito Metropolitana, en las cuales se ejecutará el proceso de evaluación del desempeño.

1.4 Normas de Mantenimiento.

- a) El Manual para la Evaluación del Desempeño, deberá revisarse y actualizarse cada año para que el contenido del mismo se encuentre vigente, además toda modificación, adición o suspensión del manual deberá ser autorizado por el Gerente General.
- b) La evaluación de dicho proceso debe ser realizado por el encargado de coordinar el proceso y hacerlo en forma periódica cada vez que se realice el proceso.

1.5 Alcance

Este manual puede ser utilizado por otras instituciones financieras afiliadas a FEDECREDITO, para efectuar el proceso de evaluación.

1.6 Limitaciones

- a) La resistencia al cambio por parte de todo el personal involucrado en el proceso de la evaluación del desempeño.

- b) Las actividades operativas que realiza el personal de la institución pueden distorsionar el desarrollo de éste proceso.

- c) La poca credibilidad en los procesos administrativos, que se ejecutan en la institución, puede generar desconfianza en los empleados, afectando así el debido proceso.

**CAJA DE CREDITO
METROPOLITANA**

**MANUAL
DE EVALUACION
DEL DESEMPEÑO**



**ELABORADO POR:
GRUPO DE TESIS**

INDICE

2.1.DEFINICIÓN	84
2.2.OBJETIVOS	84
2.3.ESTRATEGIAS	85
2.4.POLÍTICAS	86
2.5.NORMAS	87
2.6.METODOS DE EVALUACIÓN	90
2.7.CLASIFICACION DEL PERSONAL A EVALUAR	91
2.8.PONDERACIÓN DE FACTORES	92
2.9.ESCALA DE EVALUACIÓN	96
3. PASOS PARA EJECUTAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	97
3.1.FORMACIÓN DE UN COMITÉ DE REVISIÓN	97
3.2.NOMBRAMIENTO DEL COORDINADOR TÉCNICO	98
3.3.PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN	99
3.4.INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN	104
3.5.PLAN DE IMPLEMENTACION	117
3.6.PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACION	120
3.7.CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	122

INTRODUCCION

Este Manual, constituye una herramienta cuyo objetivo principal es presentar en forma sistemática, el proceso necesario para llevar a cabo la evaluación del desempeño, el cual a su vez busca valorar el aporte que cada persona hace a la Caja de Crédito, analizando en forma objetiva, transparente y equitativa el desenvolvimiento, como una forma de buscar la eficacia laboral. El contenido de éste manual es el siguiente: La definición de la evaluación del desempeño, los objetivos, políticas, normas, estrategias, el método a utilizar que incluye los factores con su respectiva ponderación; clasificación del personal a evaluar, descripción de los factores. Asimismo se incluye el procedimiento para ejecutar la evaluación del desempeño y el correspondiente flujograma del procedimiento de evaluación con su respectiva simbología, el instrumento a utilizar, e instrucciones como llenar los formularios. El éxito de éste manual depende del compromiso maduro de evaluadores y evaluados, así como el respaldo de la Alta Gerencia de la Caja de Crédito Metropolitana.

2.MANUAL PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

La segunda parte de la propuesta describe el manual para la evaluación del desempeño donde la apropiada aplicación de este, conlleva a que el proceso de evaluación sea exitoso y arroje los resultados que la alta dirección de la institución espera.

A continuación se enuncia el contenido del manual.

2.1 Definición

La evaluación del desempeño es el proceso en el cual se trata de estimar como un empleado se desempeña en su puesto de trabajo, si lo realiza en forma satisfactoria o no, para tomar decisiones referidas a promociones, traslados, incrementos salariales y capacitaciones.

2.2 Objetivos

los objetivos que se pretenden alcanzar son:

- a) Determinar el rendimiento global del empleado de acuerdo a sus funciones y responsabilidades asignadas a su puesto de trabajo.
- b) Facilitar a la dirección información adecuada para tomar decisiones encaminadas al desarrollo y mejoramiento del recurso humano.

2.3 Estrategias

- a) Lograr el apoyo y compromiso de la administración superior en la aplicación del proceso de evaluación del desempeño como un instrumento institucional y permanente.

- b) Sensibilizar y lograr el involucramiento y compromiso de jefes y empleados de toda la organización, en el proceso de evaluación del desempeño.

- c) Deben establecerse mecanismos de control que permitan el seguimiento adecuado de la aplicación del Manual.

- d) Para la realización de la evaluación del desempeño se contara con un plan de implementación el cual permitirá definir la cronología de las diferentes actividades necesarias para llevar a cabo la implementación del manual.

- e) Establecer y mantener canales de comunicación efectiva y directa que permitan la transparencia del proceso.

2.4 Políticas

Las políticas que guían el proceso son:

- a) La Administración Superior podrá impulsar la utilización en forma integral del Manual de Evaluación del Desempeño como un instrumento de gestión para realizar dicho proceso.
- b) La evaluación del desempeño facilitará la toma de decisiones en lo referente a promociones, traslados, incrementos salariales y capacitaciones del personal evaluado.
- c) Cada jefe debe responsabilizarse de entrevistar o informar directamente a los empleados bajo su cargo, de los resultados de la evaluación.
- d) Se proporcionara a los participantes de la ejecución del Proceso de Evaluación del Desempeño, la capacitación necesaria sobre todos los aspectos básicos de la evaluación.

2.5 Normas

- a) La Evaluación del Desempeño dará inicio con la formación de un Comité de Revisión y Apelación.
- b) El Comité de Revisión y Apelación estará formado por el jefe de la unidad Administrativa, el gerente general y

quienes desempeñaran esta función por el periodo de un año, en caso de ausencia de alguno de ellos la Junta Directiva nombrará a los nuevos miembros del Comité.

- c) El Comité será el encargado de revisar, avalar y atender las apelaciones de las evaluaciones que presenten su desacuerdo con la evaluación obtenida para su posterior dictamen.
- d) El Coordinador Técnico, será el responsable de dirigir el proceso, divulgar a todos los niveles de la institución la metodología a utilizar, así como de impartir la capacitación necesaria para la adecuada ejecución del proceso.
- e) La Evaluación del Desempeño, se realizará dos veces al año la primera evaluación y se efectuará en el mes de julio para evaluar el período enero-junio y la segunda en el mes de enero para evaluar el periodo de julio-diciembre.
- f) Los sujetos de la aplicación de este Manual serán los empleados de la Caja de Crédito Metropolitana, que hayan laborado por más de seis meses en la institución.
- g) Serán responsables de ejecutar la Evaluación del Desempeño, cada Jefe de Unidad siendo los evaluadores

directos: El Gerente, Jefes de Departamento, Jefes de Sección y los Jefes de Agencias.

- h) La Evaluación del Desempeño, será ejecutada por el jefe inmediato quien se comunicará con el empleado, realizando una entrevista en la cual se le informa su evaluación, la que será aceptada y avalada por la firma de ambos, haciendo uso de los formularios distribuidos, en caso de no poder realizar la entrevista, el empleado tendrá un plazo máximo de 15 días hábiles, para realizar dicha entrevista.
- i) Si existiera inconformidad por parte del empleado, éste podrá solicitar la revisión del Comité, cuando no logre alcanzar un consenso con su evaluador, teniendo como plazo para realizar dicha solicitud quince días después de haber realizado la entrevista.
- j) Después de haber sido firmados los formularios por el evaluador y el evaluado, deberán ser enviados al Comité para que este lo avale y los envíe al Departamento Administrativo para que este los archive en el expediente de cada empleado y enviar los informes parciales a los evaluadores, a efecto de que este tenga conocimiento general de los resultados finales.

- k) Cuando el desempeño sea insatisfactorio se debe impartir capacitaciones a los empleados para elevar su rendimiento de cara a la próxima evaluación.
- l) Cuando un empleado fuera promocionado o trasladado a otro departamento de la institución, el jefe del departamento anterior deberá ser el encargado de evaluar al empleado durante el periodo que estuvo bajo su cargo.
- m) El Coordinador Técnico, será el encargado de efectuar el seguimiento del proceso.
- n) La Unidad Administrativa será la encargada de comunicar los resultados a los empleados en forma escrita.
- o) La Evaluación del Proceso, estará a cargo del Comité, enviando un informe a la Gerencia General. Dicho informe será efectuado por el Coordinador Técnico previa aprobación de los demás miembros del Comité.
- p) Las evaluaciones se realizan diferenciadamente según el nivel jerárquico del personal.
- q) La calificación final de cada empleado será realizada en función de una tabla de factores con su respectiva ponderaciones, para obtener el puntaje final y ubicar el desempeño del empleado en la escala de evaluación.

2.6 Métodos de Evaluación

El método a utilizar para realizar la evaluación del desempeño es el Método Mixto el cual comprende:

- a) Método de Escala Grafica
- b) Método de Incidentes Críticos.

El método de Escala Grafica se aplicará a todos los niveles a igual que el método de Incidentes Críticos el cual servirá de apoyo para el evaluador, ya que por medio de este se registran acontecimientos notables del evaluado sean estos positivos o negativos lo cual permitirá tener una apreciación más efectiva del rendimiento del empleado.

2.7 Clasificación del Personal a Evaluar

Para facilitar la Evaluación del Desempeño se tiene que agrupar los distintos puestos de trabajos de la institución, y los factores que van a ser aplicados para evaluar al personal según su ubicación. Se hace esta separación porque se trata de evaluar a las personas según las funciones que se esperan que desempeñen en su puesto de trabajo.

Nivel 1: Personal de Dirección

Deberán ser evaluados en este nivel los ocupantes de puestos cuyas funciones implican responsabilidades de dirección, encontrándose dentro de este nivel los puestos como: Gerente, Jefes de Departamentos, Jefes de Sección, Jefes de Agencias.

Nivel 2: Personal Técnico

Este nivel comprende a los empleados que requieren capacidad técnica y ejecutan actividades como: Análisis, Investigación, Programación, Evaluación y preparación de informes.

Nivel 3: Personal Administrativos

Incluye al personal que realiza actividades de apoyo administrativo tales como, mecanografiar, digitadores, archivistas, incluyéndose también en este nivel al personal de Servicio el que realiza actividades de limpieza y vigilancia.

En el Anexo 6 se especifican la ubicación de los puestos tipos según los niveles definidos anteriormente.

2.8 Ponderación de Factores

Los factores con los cuales se van a evaluar al personal de dirección, técnico y administrativos se detallan en forma separada.

La ponderación de los factores a utilizar para realizar la Evaluación del Desempeño se hace en forma progresiva, tomado como base el dígito seis.

A continuación se detalla la ponderación de cada factor, especificándolo de acuerdo a los niveles especificados anteriormente.

En Anexo 7 se explican detenidamente los factores a utilizarse para realizar la evaluación del desempeño.

Puestos de Dirección

Calificación por punto y rangos

Factores a evaluar según el orden de ponderación	Total puntos
1) Iniciativa	6
2) Calidad de trabajo	12
3) Conocimiento del trabajo	18
4) Liderazgo	24
5) Planificación	30
6) Cumplimiento de metas y objetivos	36
7) Responsabilidad	42

Insatisfactorio	Menos de 27
Bueno	De 28 a 55
Muy bueno	De 56 a 76
Excelente	De 77 a 84

Factor	Insatisfactorio	Bueno	Muy bueno	Excelente	Total
Iniciativa	0	1	2	3	6
Calidad de trabajo	0	2	4	6	12
Conocimiento de trabajo	0	3	6	9	18
Liderazgo	0	4	8	12	24
Planificación	0	5	10	15	30
Cumplimiento de metas y objetivos	0	6	12	18	36
Responsabilidad	0	7	14	21	42

Puestos Profesionales o Técnicos

Factores a evaluar según el orden de ponderación	Total puntos
1) Iniciativa y creatividad	6
2) Responsabilidad	12
3) Calidad de trabajo	18
4) Conocimiento del trabajo	24
5) Comunicación	30
6) Organización	36
7) Cumplimiento de metas y objetivos	42

Calificación por puntos y rangos

Insatisfactorio	Menos de 27
Bueno	De 28 a 55
Muy bueno	De 56 a 76
Excelente	De 77 a 84

Factor	Insatisfactorio	Bueno	Muy bueno	Excelente	Total
Iniciativa y creatividad	0	1	2	3	6
Responsabilidad	0	2	4	6	12
Calidad del trabajo	0	3	6	9	18
Conocimiento del trabajo	0	4	8	12	24
Comunicación	0	5	10	15	30
Organización	0	6	12	18	36
Cumplimiento de metas y objetivos	0	7	14	21	42

Puesto Administrativo

Calificación por punto y rangos

Factores a evaluar según el orden de ponderación	Total puntos
1) Responsabilidad	6
2) Utilización de recursos	12
3) Relaciones interpersonales	18
4) Cumplimiento de normas y políticas	24
5) Calidad de trabajo	30
6) Cantidad de trabajo	36

Insatisfactorio	Menos de 20
Bueno	De 21 a 41
Muy bueno	De 42 a 56
Excelente	De 57 a 63

Factores	Insatisfactorio	Bueno	Muy bueno	Excelente	Total
Responsabilidad	0	1	2	3	6
Utilización de recursos	0	2	4	6	12
Relaciones interpersonales	0	3	6	9	18
Cumplimientos de normas y políticas	0	4	8	12	24
Cantidad de trabajo	0	5	10	15	30
Calidad de trabajo	0	6	12	18	36

2.9 Escala de Evaluación

La escala de evaluación del desempeño a utilizar está basada en cuatro niveles, los cuales servirán para adjudicar una calificación a cada factor con el cual se está evaluando a cada empleado y obtener así el resultado final. La escala de evaluación a utilizar esta basa en los siguientes niveles que a continuación se detallan:

a) Insatisfactorio

Indica que el rendimiento del empleado es inaceptable en todos los casos teniendo un desempeño pobre en sus funciones.

b) Bueno

Se aplica al empleado confiable y que demuestra un desempeño consistente y el esperado en sus funciones establecidas en puesto.

c) Muy Bueno

Esta calificación se aplicara al empleado que cumpla con los requerimientos del puesto y desarrolla e implementa acciones proactivas hacia el trabajo.

d) Excelente

Se otorga esta calificación cuando el empleado posee una habilidad extraordinaria y el desempeño es muy superior al esperado. Los logros obtenidos en su trabajo han significado una notable contribución a los resultados de la organización.

3. PASOS PARA EJECUTAR LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Para realizar la evaluación del desempeño es necesario realizar el proceso que se detalla a continuación.

3.1 Formación de un Comité de Revisión y Apelación

El Comité, estará integrado por el Jefe del Departamento Administrativo y el Gerente General.

Las evaluaciones serán realizadas por el superior inmediato del evaluado. El Comité, tendrá como función revisar, atender las solicitudes de apelación y suscribir la evaluación final de cada empleado, tomando como elemento de juicio, el informe del jefe inmediato del evaluado, antecedentes, record del empleado así como también permitir audiencia al evaluado. Dicho informe deberá atenerse estrictamente a los pasos que se establece en este manual.

3.2 Nombramiento de un Coordinador Técnico,

La Administración deberá nombrar al Coordinador Técnico el cual debe ser un especialista en Recursos Humanos, que asumirá las funciones de coordinar el Proceso de Evaluación de Desempeño. Como requisitos mínimos deberá ser: Licenciado en Administración de Empresas, 3 años de experiencia en el área de Recursos Humanos, tendrá la responsabilidad directa del mantenimiento, actualización e implementación del Manual de Evaluación del Desempeño. Serán funciones específicas de dicho Coordinador Técnico las siguientes:

- a) Reunirse con el Comité y acordar el cronograma de actividades para realizar la evaluación del Desempeño.
- b) Distribuir a cada Jefe de Unidad los formularios de evaluación que le corresponden.
- c) Impulsar todas las actividades de entrenamiento necesarias para garantizar un cumplimiento homogéneo del proceso de evaluación en todas las unidades y agencias de la institución.
- d) Asesorar a los responsables de la evaluación.
- e) Controlar el efectivo cumplimiento de todas las fases del proceso de evaluación, fiscalizando su ejecución.

- f) Realizar el seguimiento y fiscalización de los planes de recuperación de las evaluaciones deficientes.
- g) Procesar la información recibida.
- h) Preparar los informes para los casos con observaciones o apelaciones.
- i) Analizar los resultados de las evaluaciones para detectar vacíos o vicios de implementación.

3.3 Procedimiento de Evaluación.

A continuación se presenta el procedimiento necesario para ejecutar la Evaluación del Desempeño, en los cuales se determinan los responsables de ejecutar cada paso y la descripción de las actividades a realizar.

Los responsables de ejecutar el proceso serán los Jefes de Departamento y a la vez intervienen el Comité de Revisión, el Evaluado, la Unidad Administrativa y la Gerencia General.

Cada actividad ejecutada por cada una de estas unidades se explicara a continuación detalladamente en el procedimiento que se muestra en la siguiente pagina, además se incluye su respectivo flujograma. La simbología utilizada se detalla en el Anexo 8.

PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
Paso	Responsable	Descripción
01	Comité de Revisión y Apelaciones	Convoca a todos los evaluadores para informar aspectos básicos del proceso de evaluación del desempeño.
02		Distribuye los Formularios correspondientes, a cada evaluador dando inicio al proceso de evaluación.
03	Evaluadores	Reciben los formularios para la evaluación del desempeño.
04		Envía respuesta de recibido al coordinador técnico de los formularios.
05	Coordinador Técnico	Recibe respuesta de parte de los evaluadores.
06		Reúne a los evaluadores para capacitar a los evaluadores y dar los lineamientos generales del proceso de evaluación del desempeño a todos los empleados.
07	Evaluadores	Llenan los formularios de evaluación a partir del conocimiento que posee del desempeño del empleado.
08		Informa de la evaluación a sus subordinados, mediante una entrevista de carácter obligatorio, en la que el evaluador explica al evaluado sus percepciones del rendimiento mostrado durante el periodo que se está evaluando, justificando o presentando evidencias, sobre tal apreciación con el propósito de que ambos puedan discutir la calificación y así el evaluador pueda orientar al evaluado.
09	Evaluados	Reciben el resultado al pie del formulario de evaluación.
10		Firma el formulario, si esta de acuerdo con el resultado, si esta en desacuerdo lo hará constar en la parte inferior del instructivo para ser retomado por el comité, devolviendo al evaluador el formulario.
11	Evaluadores	Recibe formularios.
12		Envía los formularios de evaluación al comité evaluación.

13	Comité de Revisión y Apelación.	Revisa la evaluación de cada empleado.
14		Analiza la evaluación si existe inconformidad de parte del empleado.
15		Valida o modifica el resultado.
16		Remite al departamento administrativo el resultado final de cada evaluación.
17	Departamento Administrativo	Archiva en el expediente del empleado el resultado.
18		Remite a los jefes y empleados los resultados finales después de la revisión del comité.
19	evaluadores	Reciben los formularios revisados y validados por el comité.
20		Envia copia de los resultados finales a los empleados.
21		Informa al departamento administrativo sobre la entrega de los resultados.
22	Departamento Administrativo	Recibe informe.
23		Comunica al comité de evaluación la entrega de los resultados.
24	Comité de Revisión y Apelación	Efectúa la evaluación de los resultados obtenidos en la aplicación del proceso presentando un informe general a la gerencia.
26	Gerencia General	Recibe informe general del proceso terminando así el proceso.

3.4 El Instrumento de Evaluación.

EL instrumento, está constituido por un formulario de evaluación del desempeño, el cual contiene datos generales del evaluado, conjunto de factores, sus categorías, tabla de ponderación, resultados de la evaluación, comunicación de la evaluación al evaluado y comentarios del comité.

Las evaluaciones se realizan diferenciadamente según el nivel jerárquico de los empleados estos contienen las instrucciones para la utilización de los formularios para la evaluación del desempeño el cual constituye una guía para que el evaluador llene los formularios, apegado a la información que estos requieren, se presentarán tres formularios para realizar la Evaluación del Desempeño: Personal de Dirección, Personal Técnico y Personal de Servicio. En Anexo 9 se presentan las instrucciones para llenar los formularios.

A la vez se incluyen el registro individual de Incidentes Críticos de Desempeño el cual ubica los acontecimientos más relevantes durante el período de evaluación donde se ubica la fecha del acontecimiento y si es favorable o desfavorable.

3.5 Plan de Implementación del Manual

Con el presente plan de implementación se pretende orientar las actividades que se deben efectuar al llevar a cabo la puesta en marcha del manual para la evaluación del desempeño en la Caja de crédito Metropolitana, este plan contendrá los objetivos que se pretende alcanzar, las actividades a realizar en el proceso de evaluación, el cronograma respectivo en el cual se muestra el tiempo de realización de las actividades, los recursos humanos, financieros, materiales necesarios para desarrollo del manual, y finalmente los mecanismo de ejecución y control.

3.5.1 Objetivo General

a) Establecer las actividades a realizar para la implementación del manual para la evaluación del desempeño en la Caja de Crédito Metropolitana.

3.5.2 Objetivos Específicos

a) Definir la cronología de las diferentes actividades necesarias para llevar a cabo la implementación del manual.

- b) Determinar los recursos humanos, financieros y materiales que serán necesarios para la ejecución del manual.
- c) Establecer los mecanismos de control y evaluación del manual al momento de ser utilizado y aplicado para realizar la evaluación del desempeño.

3.5.3 Actividades a Realizar

Para llevar a cabo la propuesta se requerirá realizar una serie de actividades, las cuales deberán efectuarse en forma secuencial y en el tiempo determinado en el cronograma de actividades.

a) Presentación

La presentación del manual se llevara a al departamento Administrativo con el fin de darla a conocer a la Gerencia para que sea analizado y lograr de parte de ella la aceptación y validez de la misma.

b) Aprobación

Luego de haber sido analizado y discutido la propuesta, la administración superior decidirá si se autoriza la implementación de la misma.

c) Reproducción y Distribución

Una vez aprobada se reproducirá y distribuirá a todo el personal que tenga relación y participación del manual, el cual servirá de guía y de material de consulta en las actividades necesarias para llevar a cabo el proceso de Evaluación del Desempeño.

d) Capacitación

A los responsables de ejecutar el proceso de evaluación del desempeño, se les deberá capacitar, proporcionándoles los conocimientos teóricos de la misma, lo que permitirá conducir con eficiencia las actividades que se lleven a cabo, además se deberán explicar los aspectos fundamentales del proceso de evaluación del desempeño, las fases que este contiene, el procedimiento a seguir, y la manera en que utilizaran el instrumento de evaluación del desempeño.

e) Evaluación

El coordinador técnico en representación del departamento administrativo será el encargado de ejercer el control y evaluación sobre los diferentes aspectos del proceso de evaluación del desempeño para verificar la correcta implementación del manual.

f) Puesta en Marcha Seguimiento y Evaluación de la Implementación de la Propuesta.

Para ejecutar adecuadamente las actividades anteriores y lograr un alto grado de eficiencia al momento de aplicar el manual, se deberá poner en practica la propuesta.

El jefe del Departamento Administrativo en colaboración del coordinador técnico se encargaran de velar por la actualización de la propuesta, cuando las circunstancias lo requieran, quien deberá informar a la Gerencia General, quien aprobará la aplicación de las medidas correctivas a las fallas detectadas, siendo necesario que se comuniquen a todos los departamentos de los cambios efectuados. Con el fin de evitarse atraso en la implementación de la propuesta, las correcciones deberán realizarse cuando esa ya se encuentre en marcha.

3.6 Presupuesto para la Implementación.

Para la implementación del manual es necesario contar con recursos 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 de la institución.

En el cuadro que a continuación se presenta se detallan los cada uno de los recursos necesarios a utilizar.

Rubros	costos		Total de Gastos
	Costo Mensual	Total Costo	
1. Recursos Humanos			
• Coordinador Técnico	¢ 4,500.00	¢ 54,000.00*	¢ 54,000.00
2. Recursos Materiales			
• Papelería	¢ 500.00	¢ 2,000.00	¢ 2,000.00
• Otros gastos	¢ 250.00	¢ 1,000.00	¢ 1,000.00
Total presupuesto	¢ 5,250.00	¢ 57,000.00	¢ 57,000.00

Este presupuesto ha sido elaborado considerando los aspectos siguientes:

- ❑ El costo de la persona encargada para coordinar el proceso de evaluación del desempeño, está sujeto a consideración ya que se puede hacer uso del personal interno que posee la empresa*.
- ❑ El gasto en papelería se ha estimado para cubrir un período de cuatro meses según el cronograma de actividades definido.
- ❑ Se ha estimado necesario poseer fondos de emergencia en caso de existir imprevistos que obligue a la empresa a incurrir en otros gastos.

4. CASO PRACTICO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA CAJA DE METROPOLITANA.

En el presente apartado se muestra la forma en que se pone en practica el manual de evaluación del desempeño propuesto, detallándose las actividades que se realizaron a continuación.

a. Creación del Manual para la Evaluación del Desempeño para el Personal de la Caja de Crédito Metropolitana.

El primer paso consistió en la creación del manual de evaluación del desempeño, en el cual se establecen los objetivos de realizar la evaluación del desempeño, las estrategias, políticas, normas, método de evaluación, definiéndose los factores a evaluar al personal según el puesto de trabajo ocupado y clasificado en los niveles establecidos.

b. Personal a Evaluar

Para efectuar dicha practica se tomaron como muestra a dos empleados por cada nivel definido anteriormente en el contenido del manual. El personal evaluado fue el siguiente según el nivel en que se ubican: Personal de dirección

(Jefe de contabilidad, Jefe Administrativo). Personal Técnico (Asistente administrativo y Ejecutiva de Créditos), Personal Administrativo (Agente de Seguridad y Colaborador de préstamo).

c. Evaluación del Desempeño del Personal Seleccionado.

Una vez fueron seleccionadas las personas a evaluar, se formó el comité de revisión integrado por el Jefe Administrativo y el Gerente los cuales designaron a un asistente del departamento Administrativo como coordinador técnico quien efectuó una reunión con los jefes que iban a evaluar el desempeño y con los empleados a evaluar a los cuales se les explicó en base a las instrucciones el procedimiento a seguir y a la vez se les entregó los formatos para que efectuaran la evaluación correspondiente.

d. Tabulación y Resultados Obtenidos.

Una vez evaluado el desempeño del personal seleccionado, se procede a la tabulación de los resultados que consiste en realizar la sumatoria de las calificaciones obtenidas en cada factor para establecer así el desempeño del empleado

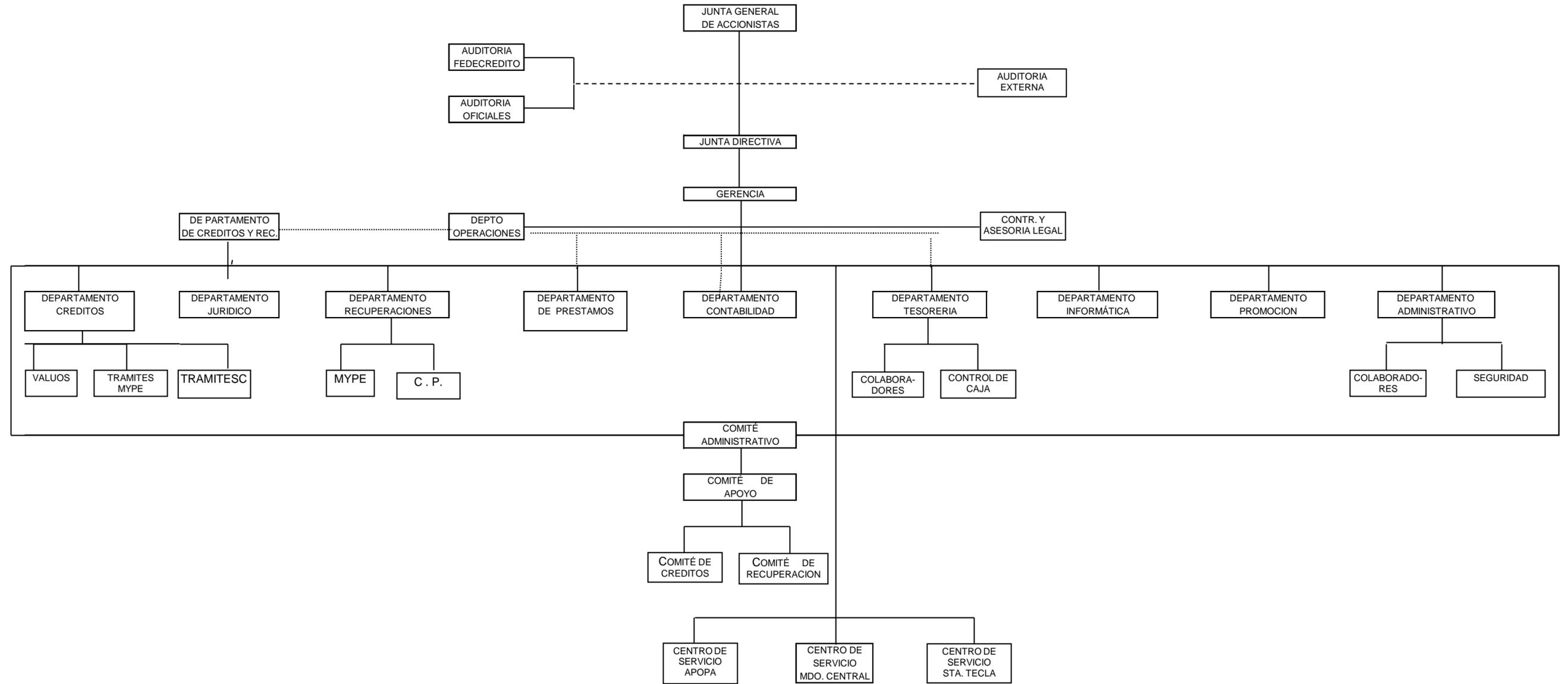
asignándole una calificación según el rango en que lo ubique dicha sumatoria.

Posteriormente se realizó la entrevista de comunicación de los resultados a los empleados quienes expresaban su inconformidad o conformidad firmando de aceptado o solicitando revisión del comité.

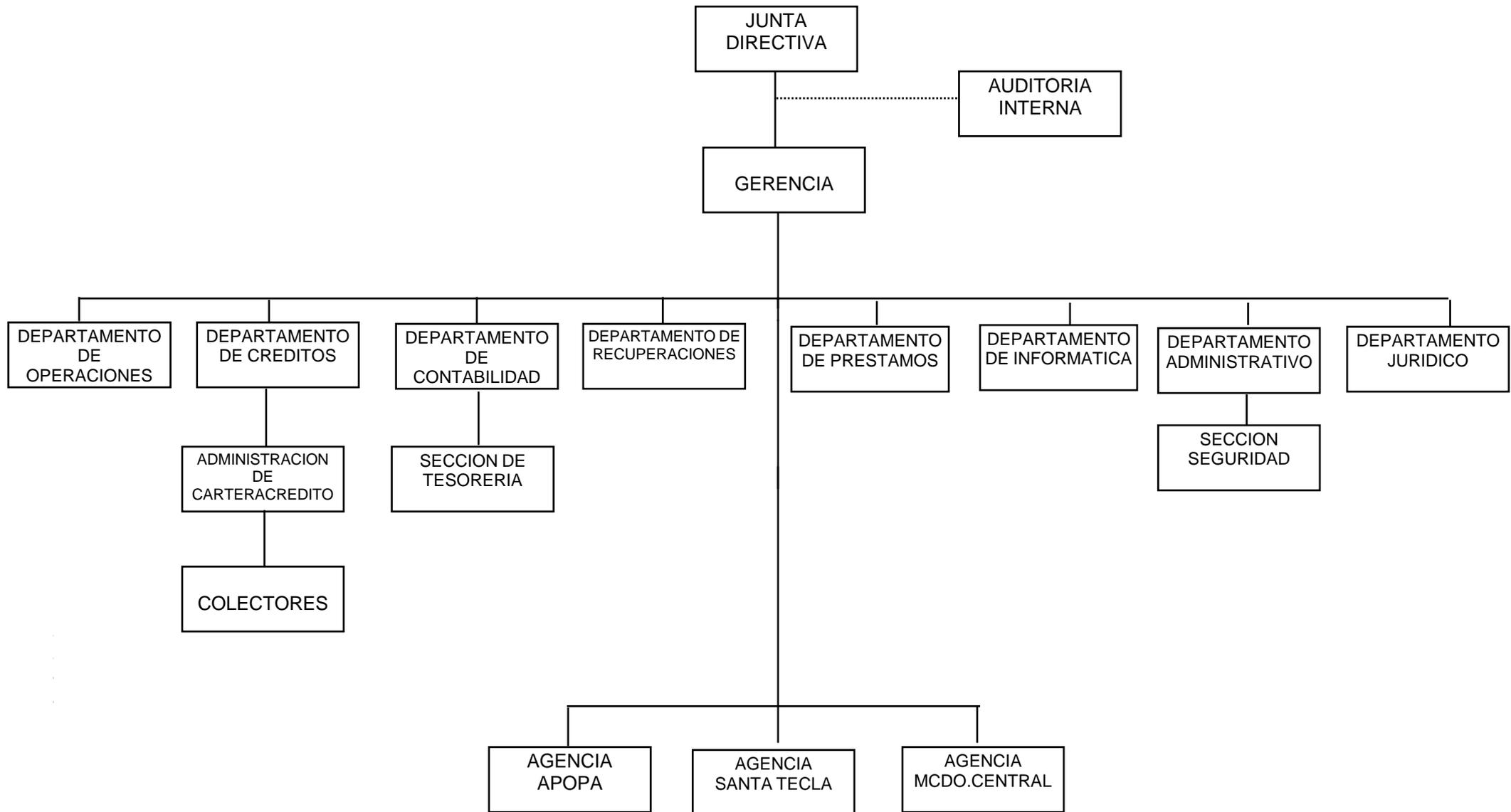
El comité revisó todos los casos y en algunos se comprobó en base al record del empleado la ineficiencia que tenía en ciertos factores evaluados, por lo cual en ninguno de los casos de inconformidad se modificó la calificación obtenida por los empleados.

Los resultados obtenidos por cada uno de los empleados se detalla en los siguientes formularios que se presentarán a continuación.

**ORGANIGRAMA DE LA CAJA DE CREDITO METROPOLITANA
EJERCICIO DE 1999**



ORGANIGRAMA DE LA CAJA DE CREDITO METROPOLITANA



CAJA DE CREDITO METROPOLITANA		
ESTADO DE RESULTADO EN MILES DE COLONES		
RUBROS	31-dic-01	31-dic-01
Ingresos de Operación:		
Intereses de préstamos	17.584,2	13.983,7
Comisiones y otros ingresos de préstamos	7.907,9	7.465,3
Intereses y otros ingresos de inversiones	0,0	0,0
Operaciones con pacto de retroventa		
Intereses sobre depósitos		
Operaciones en moneda extranjera		
Otros servicios y contingencias	0,0	0,0
	25.492,2	21.449,0
Menos - Costos de Operación:		
Intereses y otros costos de depósitos	7.689,9	7.068,3
Intereses sobre préstamos	8.549,0	7.290,7
Intereses sobre emisión de obligaciones		
Operaciones en moneda extranjera		
Otros servicios y contingencias		
Costos de Operación	16.238,9	14.359,0
Utilidad bruta en operación	9.253,3	7.090,0
Reservas de saneamiento	2.311,8	0,0
Castigos de activos	0,0	0,0
Utilidad antes de gastos	6.941,5	7.090,0
Gastos de Operación:		
De funcionarios y empleados	4.522,2	3.957,1
Generales	12,3	36,6
Depreciaciones y amortizaciones	0,0	0,0
	4.534,6	3.993,7
Utilidad de operación (Pérdida)	2.407,0	3.096,2
Otros ingresos y gastos:	(609,7)	(628,2)
Otros ingresos	1.484,4	458,2
Otros gastos	2.094,1	1.086,4
reserva p/acivos de recuperac. Dudosa	0,0	0,0
Utilidad (antes de impuestos)	1.797,2	2.468,0
Reserva legal	488,4	670,7
Impuestos Directos	272,2	418,2
Utilidad del Año (Pérdida del año)	1.036,7	1.379,1

Variación dic 00-dic 99	
Absoluta	Relativa
3.600,5	25,7%
442,6	5,9%
0,0	#;DIV/0!
4.043,2	18,9%
621,6	8,8%
1.258,2	17,3%
0,0	#;DIV/0!
0,0	#;DIV/0!
0,0	#;DIV/0!
1.879,9	13,1%
2.163,3	30,5%
2.311,8	#;DIV/0!
0,0	#;DIV/0!
(148,4)	-2,1%
0,0	#;DIV/0!
0,0	#;DIV/0!
565,1	14,3%
(24,3)	-66,3%
0,0	#;DIV/0!
540,8	13,5%
(689,2)	-22,3%
1.026,2	223,9%
1.007,7	92,8%
0,0	#;DIV/0!
(670,8)	-27,2%
(182,3)	-27,2%
(146,1)	-34,9%
(342,4)	-24,8%

**CAJA DE CREDITO METROPOLITANA
BALANCE GENERAL EN MILES DE COLONES**

A C T I V O	31-dic-00
Cajas y Bancos O Disponibilidad	3.540,2
Inversiones Financieras	2.112,2
Préstamos, neto de reservas de saneamiento	57.930,2
Otros Activos	4.144,2
Activo Fijo, neto de depreciación acumulada de	4.151,8
Total Activos	71.878,5
PASIVO Y PATRIMONIO	
Depósitos	0,0
Aporte de usuarios	56.194,2
Crédito Popular	14.309,3
Microempresas	2.025,4
FEDECREDITO	37.692,8
Otro entes	2.166,7
Otros Pasivos	2.224,8
Total Pasivo	58.419,0
Patrimonio:	
Capital Social	6.359,7
Reservas Legal	4.454,9
Superavit ganado no distribuible	1.608,2
resultados de ejercicio	1.036,7
Total de Patrimonio	13.459,5
Total Pasivo y Patrimonio	71.878,5

31-dic-99
3.363,7
1.479,5
51.996,9
3.328,8
2.931,5
63.100,4
0,0
49.442,6
12.383,8
1.982,0
34.076,8
1.000,0
2.527,7
51.970,3
4.627,6
4.023,8
1.099,5
1.379,2
11.130,1
63.100,4

Universidad de El Salvador

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración de Empresas

Entrevista dirigida

Reciba un cordial saludo en nombre de la Universidad de El Salvador agradeciéndole de antemano su valioso aporte al presente trabajo, cuyo propósito es ofrecer a la administración de la Caja de Crédito Metropolitana, un manual para la evaluación del desempeño del personal que la labora en dicha institución, el cual permita evaluar en una forma objetiva el desempeño de sus empleados y lograr así una mejor productividad en la empresa.

DATOS DE IDENTIFICACION

Institución:

Departamento:

Puesto:

Empleados bajo supervisión:

Tiempo de laborar:

Nombre:

Primera parte: Proceso de Evaluación del Desempeño en el Banco Central de Reserva.

1- ¿Realiza la empresa Evaluaciones del Desempeño?

si _____ No _____

2- ¿Considera que el sistema de evaluación del desempeño que aplica el banco cumple todos los requerimientos técnicos?

Si _____ No _____

3- ¿cuál es el procedimiento y los responsables directos en el banco para el diseño de instrumentos, levantamiento de la información, análisis, evaluación y la presentación de los resultados de la evaluación del desempeño?

4- ¿cuál fue el método que se utilizó en la última Evaluación del desempeño?

5-¿Señale cuál de los siguientes Instrumentos se utilizaron en la última Evaluación del desempeño?

a. Manual

Si _____ No _____

Especifique _____

b. Guías de orientación

Si _____ No _____

Especifique _____

c. Formularios para la entrevista

Si _____ No _____

Especifique _____

d. Formularios para recopilación de datos

Si _____ No _____

Especifique _____

e. Otros_ Especifique _____

6-¿Se imparte capacitación para realizar la evaluación del desempeño:

Si ___ No ___

10-¿cuál es el seguimiento a los resultados de la evaluación del desempeño?

11-¿cuál es la forma de evaluar los resultados del proceso de evaluación del desempeño

SEGUNDA PARTE: Opiniones sobre el proceso de Evaluación del Desempeño

12-¿Que método para la evaluación del desempeño considera más apropiado para ser aplicado en una Institución financiera?

13-¿Dentro del proceso de evaluación del desempeño donde ubica la fase de la capacitación?

14-¿Cuáles de las siguientes herramientas consideraría necesarias utilizar en la Evaluación del Desempeño:

- a. Manual
- b. guías de orientación
- c. Formularios para la entrevista
- d. Formularios para recopilación de datos
- e. Otros

15-¿considera que la formación de un comité de revisión y apelación es importante para lograr adecuados resultados en la evaluación de desempeño?

16-¿Quién(es) son los responsables de la presentación de los resultados de la Evaluación de Desempeño?

17-¿cuál es el mecanismo y los responsables de informar al personal los resultados de la evaluación del desempeño?

18-¿Señale cuales son los problemas que deben evitarse para el buen desarrollo de la Evaluación del Desempeño?

ANEXO No.8

PRESENTACION Y COMENTARIOS DE RESULTADOS

PREGUNTA 1 : Cuenta la empresa con una Unidad de Recursos Humanos?

CUADRO No.1

	FRECUENCIA	%
SI	1	8
NO	12	92
TOTAL	13	100

El 92% de los entrevistados expresaron que la Caja de Crédito Metropolitana , no cuenta con una Unidad de Recursos Humanos.

PREGUNTA 2:Cuál es la unidad encargada de administrar los Recursos Humanos de la Institución.

CUADRO No.2

	FRECUENCIA	%
Departamento Administrativo	13	100
Gerencia General	-	-
Otras	-	-
TOTAL	13	100

En ausencia de la Unidad de Recursos Humanos el encargado de administrar el Recursos Humano es el Departamento Administrativo.

PREGUNTA 3: Realiza la empresa evaluaciones del desempeño?

	FRECUENCIA	%
SI	12	92
NO	1	8
TOTAL	13	100

Evidentemente éste proceso se ha realizado en la institución.

PREGUNTA 4: Considera adecuado el proceso que se aplica para realizar la evaluación del desempeño?

	FRECUENCIA	%
SI	7	54
NO	6	46
TOTAL	13	100

El 54% de los entrevistados consideran que el proceso que se aplica a la evaluación del desempeño es el adecuado existiendo 46% que lo consideran inadecuado.

PREGUNTA 5: Señale la unidad encargada de coordinar el proceso de evaluación del desempeño?

	FRECUENCIA	%
La Unidad de RR.HH.	-	-
La Unidad Administrativa	13	100
La Gerencia General	-	-
Consultores externos	-	-
Otros	-	-
TOTAL	13	100

Es evidente que la unidad encargada de coordinar el proceso de evaluación es la Unidad Administrativa.

PREGUNTA 6: Quién elabora los instrumentos (formularios, guías de entrevista) para realizar la Evaluación del desempeño?

	FRECUENCIA	%
Gerente	-	-
Unidad de RR.HH.	-	-
La Unidad Administrativa	13	100
Comité	-	-
Consultores externos	-	-
Otros	-	-
TOTAL	13	100

La unidad encargada de elaborar los instrumentos para la evaluación del desempeño es la Unidad Administrativa.

PREGUNTA 7: Quién es el responsable de completar el formulario para efectuar la Evaluación del Desempeño?

	FRECUENCIA	%
Gerente	9	69%
Jefe de unidad	-	-
Unidad de RR.HH.	-	-
La Unidad Administrativa	4	31%
Comité	-	-
Consultores externos	-	-
Otros	-	-
TOTAL	13	100

El jefe de unidad es el encargado de completar el formulario para efectuar la evaluación del desempeño.

PREGUNTA 8: Quién es el responsable de la tabulación y análisis de resultados de la evaluación del desempeño.

	FRECUENCIA	%
Gerente	-	-
Unidad de RR.HH.	-	-
La Unidad Administrativa	13	100
Comité	-	-
Consultores externos	-	-
Otros	-	-
TOTAL	13	100

La unidad administrativa es la responsable de tabular y analizar los resultados de la evaluación del desempeño

PREGUNTA 9: Quién es el responsable de la presentación de resultados de la evaluación del desempeño.

	FRECUENCIA	%
Gerente	-	-
Unidad de RR.HH.	-	-
La Unidad Administrativa	13	100
Comité	-	-
Consultores externos	-	-
Otros	-	-
TOTAL	13	100

La unidad administrativa es la responsable de la presentación de los resultados de la evaluación del desempeño.

PREGUNTA 10: Existen procedimientos para realizar la evaluación del desempeño al personal?

	FRECUENCIA	%
Selección de factores	2	
Ponderación de factores	5	
Grados de calificación	2	
Selección de evaluadores	1	
Entrevista de evaluadores	1	
SI	7	54%
NO	6	46%
TOTAL	13	100

El 54% dijo que si existen procedimientos para realizar la evaluación del desempeño los cuales detallaron según el cuadro anterior.

PREGUNTA 11: Conoce y aplica las políticas y normas para la evaluación del desempeño aprobadas por la administración?

	FRECUENCIA	%
POLITICAS		
SI	8	62
NO	5	38
total	13	100
NORMAS		
SI	5	38
NO	8	62
total	13	100

Solamente el 62% conocen las políticas y el 38% las normas, lo cual indica poca comunicación para desarrollar el proceso.

PREGUNTA 12 : Señale el método que se utilizó en la última evaluación del desempeño?

	FRECUENCIA	%
Método de Jerarquización		
Método de escala de puntuación	10	76
Método de elección forzada	1	8
Método de admón por objetivos		
Método de distribución forzada	1	8
Incidentes críticos		
Mixto	1	8
Investigación de Campo		
Otro		
total	13	100

El 76% de los entrevistados considera que el método utilizado es el de escala de puntuación.

PREGUNTA 13 : Señale el instrumento que utilizaron en la última evaluación del desempeño?

	FRECUENCIA	%
Manual	1	8
Guías de orientación	2	15
Formularios para entrevista	9	69
Formularios para recopilación de datos	1	8
Otro		
total	13	100

En la última evaluación se utilizó formularios para la entrevista según el 69% de los entrevistados.

PREGUNTA 14 :Señale el tipo de capacitación que se dió para realizar la última evaluación del desempeño

	FRECUENCIA	%
Todo el proceso	1	8
Entrenamiento p/conducir entrevista	-	-
Manejo de factores y puntajes	-	-
Redactar el informe final	-	-
Llenado de cuestionario	-	-
No se dio capacitación	12	92
total	13	100

El 92% considera que no se dio capacitación para realizar la evaluación del desempeño.

PREGUNTA 15 : Quién realiza la evaluación del personal
haya ocupa más de un cargo durante el
mismo período de evaluación?

	FRECUENCIA	%
Jefe Actual	3	23
Jefe Anterior	10	77
Jefe de Recursos Humanos	-	-
Otro	-	-
total	13	100

*El 77% considera que el Jefe Anterior debería ser el
encargado de realizar la evaluación del desempeño.

PREGUNTA 16 : Señale los propósitos de la última
evaluación del desempeño

	FRECUENCIA	%
a) Lograr más eficiencia Informar a los empleados sobre su desempeño	2	15
b) Tomar decisiones respecto a salarios, ascensos, capacitac.	9	69
c) Mejorar la eficiencia e informar a los empleados sobre su desempeño	1	8
d) Informar sobre el desempeño y Tomar decisiones respecto a salarios, ascensos, capacitaciones	1	8
e) Otros		
total	13	100

El 69% considera que el propósito de la evaluación del
desempeño es la de tomar decisiones respecto a salarios,
ascensos, promoción, capacitación.

PREGUNTA 17: Señale el período en que se realiza la evaluación del desempeño.

	FRECUENCIA	%
Mensual	-	-
Trimestral	1	8
Semestral	-	-
Anual	12	92
total	13	100

Según el 92% la evaluación del desempeño se realiza de forma anual.

PREGUNTA 18: Cómo se le informa al personal de los resultados de la evaluación del desempeño?

	FRECUENCIA	%
Forma verbal	12	92
Forma Escrita	-	
Ambas formas	1	8
total	13	100

El 92% de los entrevistados considera que la forma de informar al personal los resultados es en forma verbal.

PREGUNTA 19 : Cuánto tiempo debe de laborar en la empresa un empleado para ser sujeto de evaluación del desempeño?

	FRECUENCIA	%
2 meses	2	15
4 meses	-	-
6 meses	3	23
1 año	7	54
más de 1 año	1	8
total	13	100

Se debe de tener un año para ser sujeto de evaluación del desempeño según el 54% de los entrevistados

PREGUNTA 20: Existe seguimiento a los resultados de la evaluación del desempeño?

	FRECUENCIA	%
SI	2	15
NO	11	85
total	13	100

El 85% de los entrevistados consideran que no existe seguimiento a los resultados de la evaluación del desempeño.

PREGUNTA 21 : Se evalúan los resultados del proceso de evaluación del desempeño?

	FRECUENCIA	%
SI	4	31
NO	9	69
total	13	100

El 69% expresó que no se evalúan los resultados del proceso de evaluación del desempeño.

PREGUNTA 22: Cuál de los métodos para la evaluación del desempeño considera mas apropiado a las necesidades de la institución?

	FRECUENCIA	%
Método de Jerarquización		
Método de escala gráfica	6	46
Método de elección forzada		
Método de admón por objetivos		
Método de distribución forzada	1	8
Incidentes críticos		
Mixto	5	38
Investigación de Campo		
Autoevaluación	1	8
total	13	100

El método de escala gráfica es el que consideran más apropiado para realizar la evaluación del desempeño.

PREGUNTA 23 : Qué factores utilizaría para evaluar al personal de dirección, administrativo y técnico?

Dirección

	FRECUENCIA	%
Responsabilidad	11	24%
Trato con jefes y subalternos	2	4%
Planificación y dirección	8	17%
Calidad de trabajo	2	4%
Presentación personal	1	2%
Conocimiento de trabajo	2	4%
Cumplimiento de metas y objetivos	9	20%
Creatividad e iniciativa	3	7%
Liderazgo	7	15%
Supervisión y cuidado de equipo	1	2%
total	46	100%

Administracion

	FRECUENCIA	%
Responsabilidad	2	5%
Calidad de trabajo	9	24%
Cantidad de trabajo	13	35%
Puntualidad	0	0%
Presentación personal	1	3%
Relaciones interpersonales	4	11%
Utilización de Recursos	3	8%
Cumplimiento de normas	5	14%
total	37	100%

el factor que tiene mayor relevancia es la cantidad de trabajo para las puestos administrativos

Técnico

	FRECUENCIA	%
Responsabilidad	9	24
Cumplimiento de metas	13	35
Organización	5	14
Comunicación	4	11
Iniciativa y creatividad	1	3
Calidad de trabajo	2	5
Conocimiento de trabajo	3	8
Liderazgo	0	0
Uso de recursos	0	0
total	37	100%

PREGUNTA 24 : Señale la unidad de la Institución que a su criterio debería coordinar en la Institución el proceso de evaluación del desempeño?

	FRECUENCIA	%
La Unidad de Recursos Humanos	7	54
La Unidad Administrativa	6	46
La Gerencia General	-	-
Consultores externos	-	-
Otros		
total	13	100

Existe una mayoría simple 54% de los entrevistados que opinó que debe ser la Unidad de Recursos Humanos la que coordine el proceso de la evaluación del desempeño. Y el 46% opina que debe ser la unidad administrativa ya que en la Institución no hay unidad Recursos Humanos.

PREGUNTA 25 : Señale el tipo de capacitación necesaria para realizar la evaluación del desempeño?

	FRECUENCIA	%
Todo el proceso	12	92
Entrenamiento p/conducir entrevista	1	8
Manejo de factores y puntajes	-	-
Redactar el informe final	-	-
Llenado de cuestionario	-	-
total	13	100

El 92% de los entrevistados considera que las capacitaciones deben ser dirigidas a informar sobre todo el proceso que lleva la evaluación del desempeño.

PREGUNTA 26: Para conducir eficientemente la Evaluación del desempeño, señale cuál de los siguientes instrumentos debería utilizar la institución?

	FRECUENCIA	%
Manual	11	85
Guías de orientación	2	15
Formularios para entrevista		
Formularios para recopilación de datos		
Otro		
total	13	100

El 85% considera que para conducir eficientemente la evaluación del desempeño es necesario contar con un manual que guíe el proceso de evaluación del desempeño.

PREGUNTA 27: Indique quien debería elaborar los instrumentos para realizar la evaluación del desempeño?

	FRECUENCIA	%
Gerente	10	77
La Unidad de Recursos Humanos	3	23
Formularios para entrevista	-	-
Formularios para recopilación de datos	-	-
Otro		
total	13	100

El 77% estima que la Unidad de Recursos Humanos debería elaborar los instrumentos para el proceso.

PREGUNTA 28: Quién sería el encargado de completar el formulario para efectuar la evaluación del desempeño?

	FRECUENCIA	%
Gerente	-	-
Jefe de la Unidad	9	69
Unidad de RR.HH.	3	23
La Unidad Administrativa	1	8
Comité	-	-
Consultores externos	-	-
Otros	-	-
total	13	100

Para el 69% de los entrevistados el Jefe de la Unidad debería de ser el encargado de completar el formulario para efectuar la evaluación del desempeño.

PREGUNTA 29 : Quién considera debería ser el responsable de la tabulación, análisis y presentación de los resultados de la evaluación del desempeño?

	FRECUENCIA	%
Gerente	-	-
Unidad de RR.HH.	7	54
La Unidad Administrativa	5	38
Comité	-	-
Consultores externos	-	-
Otros	1	8
total	13	100

El 54% considera de La Unidad de Recursos Humanos debería de ser la responsable de la tabulación, presentación de los resultados de la evaluación del desempeño.

PREGUNTA 30: Quién sería el responsable de la presentación de los resultados de la evaluación del desempeño?

	FRECUENCIA	%
Gerente	-	-
Unidad de RR.HH.	8	62
La Unidad Administrativa	5	38
Comité	-	-
Consultores externos	-	-
Otros	-	-
total	13	100

El 62% considera que el responsable de la presentación de los resultados sería la Unidad de Recursos Humanos.

PREGUNTA 31: Señale cuál cree que es el (los) propósito de la evaluación del desempeño?

	FRECUENCIA	%
a) Lograr más eficiencia informar a los empleados sobre su desempeño	1	8
b) Tomar decisiones respecto a salarios, ascensos, capacitac.		
c) Mejorar la eficiencia e informar a los empleados sobre su desempeño	2	15
d) Informar sobre el desempeño y tomar decisiones respecto a salarios, ascensos, capacitaciones	10	77
e) Otros		
total	13	100

El 77% considera que los propósitos de la evaluación del desempeño es el de informar a los empleados sobre su desempeño y tomar decisiones en lo que se refiere a salarios, ascensos, traslados, capacitación.

PREGUNTA 32 : Señale el período que sería conveniente para realizar la evaluación del desempeño?

	FRECUENCIA	%
Mensual	-	-
Trimestral	11	85
Semestral	2	15
Anual	-	-
total	13	100

El período más conveniente según los entrevistados para realizar la evaluación del desempeño es trimestralmente.

PREGUNTA 33: Indique cómo se le debería informar al personal los resultados de la evaluación del desempeño?

	FRECUENCIA	%
Forma verbal	1	8
Forma Escrita	-	-
Ambas formas	12	92
total	13	100

El 92% de los entrevistados considera que se debe de informar al personal de forma verbal y escrita sus resultados en la evaluación del desempeño.

PREGUNTA 34 : Cuánto tiempo deberá de tener un empleado para ser sujeto de evaluación del desempeño?

	FRECUENCIA	%
2 meses	1	8
4 meses	1	8
6 meses	10	76
1 año	1	8
más de 1 año	-	-
total	13	100

Se debe de tener seis meses para ser sujeto de evaluación del desempeño según el 76% de los entrevistados

PREGUNTA 35: Señale cuáles son los problemas que deben evitarse para el buen desarrollo de la evaluación del desempeño?

	FRECUENCIA	%
Calificación por simpatía		
o antipatía	3	23
Prejuicios personales	5	38
Tendencia a calificar al		
promedio	1	8
Preferencias personales	1	8
Calificaciones basadas en		
acciones recientes		
Otros	3	23
total	13	100

Entre los problemas que deben evitarse al momento de realizar la evaluación del desempeño el 38% considera que los prejuicios personales es el que mas puede influir al momento de realizar la evaluación del empleado.

FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PERSONAL DE DIRECCION			
NOMBRE:	<u>René Jeremías Calles</u>	CARGO	<u>Jefe de Agencia</u>
DEPARTAMENTO	<u></u>	AGENCIA	<u>apopa</u>
PERIODO DE	<u>01/01/2001</u> AL <u>30/06/2001</u>	FECHA DE CONTRATACION	<u>23/07/1979</u>
PERFIL DEL PUESTO	<u>Lic. En Administración de Empresas</u>		
FORMACION ACADEMICA	<u>Bachiller Comercial</u>		
EXPERIENCIA MINIMA	<u>3 años</u>	SEXO	<u>Masculino</u>
		EDAD	<u>35 años</u>

FACTOR	CATEGORIA
<u>INICIATIVA</u>	
* Bastante iniciativa, sugiere con frecuencia nuevos métodos y sistemas de trabajo hace frente a dificultades.	Excelente <input type="checkbox"/> _____
* Iniciativa normal algunas veces sugiere nuevos métodos de trabajo y algunas veces hace frente a dificultades.	Muy bueno <input type="checkbox"/> <u> X </u>
* Trabajador de rutina, necesita continúa supervisión.	Bueno <input type="checkbox"/> _____
* No posee ninguna iniciativa.	Insatisfactorio <input type="checkbox"/> _____
<u>CALIDAD DE TRABAJO</u>	
* Trabajo de buena calidad arriba del nivel promedio de aceptación y rara vez necesita correcciones, su trabajo es totalmente confiable.	Excelente <input type="checkbox"/> _____
* Trabajo de calidad aceptable no necesita de frecuentes correcciones, suele exceder los niveles mínimos de la calidad, necesita poco control.	Muy bueno <input type="checkbox"/> <u> X </u>
* Habitualmente sobrepasa los niveles mínimos , solo ocasionalmente se debe verificar su trabajo.	Bueno <input type="checkbox"/> _____
* Su trabajo no es confiable, debe ser controlado constantemente	Insatisfactorio <input type="checkbox"/> _____
<u>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</u>	
* Conoce ampliamente las funciones asignadas al puesto.	Excelente <input type="checkbox"/> _____
* Posee conocimiento satisfactorio de las funciones del puesto.	Muy bueno <input type="checkbox"/> <u> X </u>
* Posee poco conocimiento de las funciones de su puesto.	Bueno <input type="checkbox"/> _____
* Deficiente conocimiento de su trabajo.	Insatisfactorio <input type="checkbox"/> _____

<u>LIDERAZGO</u>	
* Sabe hacerse obedecer y seguir con gusto.	Excelente <input type="checkbox"/> _____
* Sabe dirigir personas pero tolera algunos desordenes.	Muy bueno <input type="checkbox"/> <u> X </u>

* Es obedecido de mala gana pero sin usar amenazas.	Bueno	<input type="checkbox"/>	_____
* Constantemente es desobedecido por sus subalternos.	Insatisfactorio	<input type="checkbox"/>	_____
<u>PLANIFICACION</u>			
* Sabe organizar y programar muy bien cualquier tipo de trabajo.	Excelente	<input type="checkbox"/>	_____
* Sabe organizar el trabajo rutinario y se defiende incluso en situaciones difíciles.	Muy bueno	<input type="checkbox"/>	X _____
* Organiza satisfactoriamente el trabajo ritinario pero no sabe hacer frente a imprevistos	Bueno	<input type="checkbox"/>	_____
* A menudo no logra organizar adecuadamente el trabajo.	Insatisfactorio	<input type="checkbox"/>	_____
<u>CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS</u>			
* Aprovecha las limitaciones y oportunidades, no perdiendo de vista los objetivos propuestos.	Excelente	<input type="checkbox"/>	_____
* Establece programas para el desarrollo de su área logrando así la mayoría de las metas y objetivos trazados.	Muy bueno	<input type="checkbox"/>	X _____
* Aún bajo circunstancias normales presenta inconvenientes para establecer progra - mas para lograr las metas y objetivos.	Bueno	<input type="checkbox"/>	_____
* No establece recursos básicos para el logro de los objetivos, es común que se le presenten problemas que no ha previsto oportunamente.	Insatisfactorio	<input type="checkbox"/>	_____
<u>RESPONSABILIDAD</u>			
* Cumple bien con sus obligaciones y se esfuerza por superarse	Excelente	<input type="checkbox"/>	_____
* Cumple con sus obligaciones en forma normal y demuestra interés por aumentar su capacidad y eficiencia.	Muy bueno	<input type="checkbox"/>	X _____
* Cumple con sus obligaciones en forma regular y demuestra algún interés en el trabajo.	Bueno	<input type="checkbox"/>	_____
* No cumple con sus obligaciones y demuestra muy poco interés por su trabajo.	Insatisfactorio	<input type="checkbox"/>	_____

RESULTADO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO																									
NOMBRE : René Jeremías Calles																									
PUESTO : Jefe de Agencia																									
CALIFICACION FINAL	Calificación por rangos																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>FACTORES</th> <th>CALIFICACION</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Iniciativa</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Calidad de Trabajo</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Conocimiento del Trabajo</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Liderazgo</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>Planificación</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Cumplimiento de Metas y Obj.</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>Responsabilidad</td> <td>14</td> </tr> </tbody> </table>	FACTORES	CALIFICACION	Iniciativa	2	Calidad de Trabajo	4	Conocimiento del Trabajo	6	Liderazgo	8	Planificación	10	Cumplimiento de Metas y Obj.	12	Responsabilidad	14	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Insatisfactorio</td> <td>Menos de 27</td> </tr> <tr> <td>Bueno</td> <td>De 28 a 55</td> </tr> <tr> <td>Muy bueno</td> <td>De 56 a 76</td> </tr> <tr> <td>Excelente</td> <td>De 77 a 84</td> </tr> </tbody> </table>	Insatisfactorio	Menos de 27	Bueno	De 28 a 55	Muy bueno	De 56 a 76	Excelente	De 77 a 84
FACTORES	CALIFICACION																								
Iniciativa	2																								
Calidad de Trabajo	4																								
Conocimiento del Trabajo	6																								
Liderazgo	8																								
Planificación	10																								
Cumplimiento de Metas y Obj.	12																								
Responsabilidad	14																								
Insatisfactorio	Menos de 27																								
Bueno	De 28 a 55																								
Muy bueno	De 56 a 76																								
Excelente	De 77 a 84																								

Calificación final | 56

Con base a la evaluación realizada el empleado obtuvo una calificación de :
Excelente Muy Bueno Bueno Insatisfactorio

* Reune el trabajador los requisitos para el puesto : Si ya que esta agencia no presenta mucha
problemática.

* Requiere entrenamiento, explique en qué área : Si para afinar áreas como Planificación
ya que tiene mucha capacidad y creatividad

* Cree usted que tiene potencial para un puesto superior :

OBSERVACIONES :

FIRMA EVALUADOR

SELLO _____

COMUNICACIÓN DE LA CALIFICACION AL EVALUADO

Hago constar que he leído la presente evaluación y calificación del desempeño y me doy por enterado del contenido de la misma.

- Estoy de acuerdo con el resultado
- Por inconformidad con el resultado solicito apelación.

Comentario del evaluado incluyendo logros alcanzados:

FIRMA EVALUADO

FECHA

COMENTARIOS COMITÉ DE EVALUACION

Analiza la evaluación y calificación del desempeño y realizada la entrevista por el Jefe Inmediato, se resuelve :

- Ratifica Observación :
- Modificarlas de la siguiente forma : _____

Sello _____

Firma _____

fecha _____

**FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO
PERSONAL ADMINISTRATIVO**

NOMBRE: Silvia Morales CARGO Encargada de Planillas
 DEPARTAMENTO Administrativo AGENCIA Oficina Central
 PERIODO DE 01/01/2001 AL 30/06/2001 FECHA DE CONTRATACION 13/11/2000

PERFIL DEL PUESTO Estudiante o Egresado de Administración de Empresas
 FORMACION ACADEMICA Egresada en Lic.Administración de Empresas
 EXPERIENCIA MINIMA 1 año SEXO Femenino EDAD 25 años

FACTOR**CATEGORIA**RESPONSABILIDAD

- | | | | |
|---|------------------------|--------------------------|--------------|
| * Cumple bien con sus obligaciones y se esfuerza por superarse | Excelente | <input type="checkbox"/> | _____ |
| * Cumple con sus obligaciones en forma normal y demuestra interés por aumentar su capacidad y eficiencia. | Muy bueno | <input type="checkbox"/> | _____ |
| * Cumple con sus obligaciones en forma regular y demuestra algún interés en el trabajo. | Bueno | <input type="checkbox"/> | <u> X </u> |
| * No cumple con sus obligaciones y demuestra muy poco interés por su trabajo. | Insatisfactorio | <input type="checkbox"/> | _____ |

UTILIZACION DE RECURSOS

- | | | | |
|---|------------------------|--------------------------|--------------|
| * Permanentemente dinámico para mejorar la producción de su trabajo, muy habilidoso para mostrar mejores métodos de trabajo y reducir costos. | Excelente | <input type="checkbox"/> | _____ |
| * Evidencia una acción efectiva para reducir costos, mejorar métodos, procedimientos y técnicos. | Muy bueno | <input type="checkbox"/> | <u> X </u> |
| * Buen sentido de la administración de los recursos, uso adecuado de métodos y técnicas. | Bueno | <input type="checkbox"/> | _____ |
| * No muestra interés en manejar apropiadamente los recursos disponibles a su cargo. | Insatisfactorio | <input type="checkbox"/> | _____ |

RELACIONES PERSONALES

- | | | | |
|--|------------------|--------------------------|-------|
| * Proyecta siempre una buena imagen y mantiene buenas relaciones con todas las personas. | Excelente | <input type="checkbox"/> | _____ |
| * Generalmente proyecta buena imagen y mantiene relaciones normales de comunicación. | Muy bueno | <input type="checkbox"/> | _____ |

* Relaciones satisfactorias aunque algunas veces tiene conflictos con sus compañeros	Bueno	<input type="checkbox"/>	<u> X </u>
* No establece buenas relaciones con sus compañeros jefes y público en general.	Insatisfactorio	<input type="checkbox"/>	<u> </u>
<u>CUMPLIMIENTO DE POLITICAS Y NORMAS</u>			
* Tiene claros conocimientos de las políticas y normas	Excelente	<input type="checkbox"/>	<u> </u>
* Cumple con las políticas y normas, tiene actitud analítica que conlleva responsabilidad y aplicación de cambios.	Muy bueno	<input type="checkbox"/>	<u> X </u>
* Regularmente cumple con las políticas y normas vigentes.	Bueno	<input type="checkbox"/>	<u> </u>
* No cumple con las políticas y normas aplicadas en la institución.	Insatisfactorio	<input type="checkbox"/>	<u> </u>
<u>CANTIDAD DE TRABAJO</u>			
* Rendimiento excepcionalmente alto, sobrepasa los márgenes y requerimientos normales en su puesto.	Excelente	<input type="checkbox"/>	<u> </u>
* Siempre alcanza y en algunas ocasiones supera los niveles de cantidad requeridos capaz de atender simultáneamente varios trabajos.	Muy bueno	<input type="checkbox"/>	<u> X </u>
* Comunmente alcanza los niveles normales de trabajo, ritmo aceptable.	Bueno	<input type="checkbox"/>	<u> </u>
* Su rendimiento a menudo está por debajo de los niveles requeridos para el puesto.	Insatisfactorio	<input type="checkbox"/>	<u> </u>
<u>CALIDAD DE TRABAJO</u>			
* Nunca comete errores excepcional nivel de exactitud y terminación de sus trabajos	Excelente	<input type="checkbox"/>	<u> </u>
* Es necesario verificar su trabajo solo ocasionalmente cubre y con frecuencia supera los requerimientos normales de su puesto.	Muy bueno	<input type="checkbox"/>	<u> X </u>
* Cubre normalmente los requerimientos del puesto, comete errores corrientes y nada significativos.	Bueno	<input type="checkbox"/>	<u> </u>
* Poco preciso, tiene errores frecuentes pero tolerables, necesita supervisión mayor que la normal.	Insatisfactorio	<input type="checkbox"/>	<u> </u>

RESULTADO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO																									
NOMBRE : Silvia Morales PUESTO : Encargada de Planillas																									
CALIFICACION FINAL	Calificación por rangos																								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">FACTORES</th> <th style="text-align: center;">CALIFICACION</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Responsabilidad</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>Utilización de Recursos</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>Relaciones Interpersonales</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>Cumplimiento de Normas y Políticas</td> <td style="text-align: center;">8</td> </tr> <tr> <td>Cantidad de Trabajo</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td>Calidad de Trabajo</td> <td style="text-align: center;">6</td> </tr> <tr> <td>Calificación final</td> <td style="text-align: center;">25</td> </tr> </tbody> </table>	FACTORES	CALIFICACION	Responsabilidad	1	Utilización de Recursos	2	Relaciones Interpersonales	3	Cumplimiento de Normas y Políticas	8	Cantidad de Trabajo	5	Calidad de Trabajo	6	Calificación final	25	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Insatisfactorio</td> <td style="text-align: center;">Menos de 20</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Bueno</td> <td style="text-align: center;">De 21 a 41</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Muy bueno</td> <td style="text-align: center;">De 42 a 56</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Excelente</td> <td style="text-align: center;">De 57 a 63</td> </tr> </tbody> </table>	Insatisfactorio	Menos de 20	Bueno	De 21 a 41	Muy bueno	De 42 a 56	Excelente	De 57 a 63
FACTORES	CALIFICACION																								
Responsabilidad	1																								
Utilización de Recursos	2																								
Relaciones Interpersonales	3																								
Cumplimiento de Normas y Políticas	8																								
Cantidad de Trabajo	5																								
Calidad de Trabajo	6																								
Calificación final	25																								
Insatisfactorio	Menos de 20																								
Bueno	De 21 a 41																								
Muy bueno	De 42 a 56																								
Excelente	De 57 a 63																								
Con base a la evaluación realizada el empleado obtuvo una calificación de : Excelente <input type="checkbox"/> Muy Bueno <input type="checkbox"/> Bueno <input checked="" type="checkbox"/> Insatisfactorio <input type="checkbox"/>																									
* Reune el trabajador los requisitos para el puesto : No tiene <u>experiencia en ninguna área</u>																									
* Requiere entrenamiento, explique en qué área : Si, en <u>relaciones humanas, elaboración de planillas</u>																									
* Cree usted que tiene potencial para un puesto superior : No <u>ya que no posee experiencia alguna</u>																									
OBSERVACIONES : <u>Muchas veces cree que por el nivel de estudios puede aspirar a un puesto Gerencial Sin tener experiencia alguna.</u>																									
_____ FIRMA EVALUADOR	SELLO _____																								
COMUNICACIÓN DE LA CALIFICACION AL EVALUADO																									
Hago constar que he leído la presente evaluación y calificación del desempeño y me doy por enterado del contenido de la misma.																									
<input type="checkbox"/> Estoy de acuerdo con el resultado <input checked="" type="checkbox"/> Por inconformidad con el resultado solicito apelación.																									
Comentario del evaluado incluyendo logros alcanzados: <u>Tengo suficientes estudios para desempeñarme bien en el cargo, necesito capacitación y orientación.</u>																									
_____ FIRMA EVALUADO	_____ FECHA																								
COMENTARIOS COMITÉ DE EVALUACION																									
Analiza la evaluación y calificación del desempeño y realizada la entrevista por el Jefe Inmediato, se resuelve : <input checked="" type="checkbox"/> Ratifica Observación: Se considera que necesita mayor experiencia en el puesto <input type="checkbox"/> Modificarlas de la siguiente forma : _____																									
sello _____	Firma _____ fecha _____																								

FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO			
PERSONAL TECNICO			
NOMBRE:	<u>Rosa Guadalupe Contreras</u>	CARGO	<u>Analista de Créditos</u>
DEPARTAMENTO	<u>Créditos</u>	AGENCIA	<u>Oficina Central</u>
PERIODO DI	<u>01/01/2001</u>	AL	<u>30/06/2001</u>
FECHA DE CONTRATACION	<u>01/06/1998</u>		
FORMACION ACADEMICA	<u>Bachiller</u>		
EXPERIENCIA MINIMA	<u>1 año</u>	SEXO	<u>masculino</u>
EDAD	<u>25 años</u>		
FACTOR		CATEGORIA	
<u>INICIATIVA Y CREATIVIDAD</u>			
* Siempre pasa a la acción asumiendo los pasos que trae aparejados un nuevo emprendimiento.	Excelente	<input type="checkbox"/>	_____
* Frecuentemente pasa a la acción, asumiendo riesgos	Muy bueno	<input checked="" type="checkbox"/>	X
* En algunas oportunidades pasa a la acción asumiendo los riesgos que esto implica	Bueno	<input type="checkbox"/>	_____
* Raramente pasa a la acción.No asume responsabilidades que no esten pautadas previamente.	Insatisfactorio	<input type="checkbox"/>	_____
<u>RESPONSABILIDAD</u>			
* Cumple bien con sus obligaciones y se esfuerza por superarse	Excelente	<input type="checkbox"/>	_____
* Cumple con sus obligaciones en forma normal y demuestra interés por aumentar su capacidad y eficiencia.	Muy bueno	<input checked="" type="checkbox"/>	X
* Cumple con sus obligaciones en forma regular y demuestra algún interés en el trabajo.	Bueno	<input type="checkbox"/>	_____
* No cumple con sus obligaciones y demuestra muy poco interés por su trabajo.	Insatisfactorio	<input type="checkbox"/>	_____
<u>CALIDAD DE TRABAJO</u>			
* Nunca comete errores, excepcional nivel de exactitud y terminación de sus trabajos.	Excelente	<input type="checkbox"/>	_____
* Es necesario verificar su trabajo solo ocasionalmente cubre y con frecuencia supera los requerimientos normales de su puesto.	Muy bueno	<input checked="" type="checkbox"/>	X
* Cubre normalmente los requerimientos del puesto, comete errores corrientes y nada significativos.	Bueno	<input type="checkbox"/>	_____
* Poco preciso, tiene errores frecuentes pero tolerables, necesita supervisión mayor que la normal	Insatisfactorio	<input type="checkbox"/>	_____

<u>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</u>	
* Excepcional dominio de todas las fases de su trabajo y tareas relacionadas con el mismo.	Excelente <input type="checkbox"/> _____
* Posee sólidos conocimientos sobre sus tareas, cabal dominio de los aspectos	Muy bueno <input checked="" type="checkbox"/> X

de su puesto y tareas.

- * Conoce y comprende adecuadamente su trabajo y las tareas relacionadas a él Bueno _____
- * Posee los conocimientos mínimos para el desempeño de su función. Insatisfactorio _____

COMUNICACIÓN

- * Establece constantemente una muy fluída comunicación con sus superiores y subalternos manteniendo una coherencia y optimizando el método escogido. Excelente _____
- * Franca vocación comunicativa, en su área siempre maneja información completa. Muy bueno _____
- * Su comunicación con todos los que tiene relaciones de trabajo son normales, sabe brindar información a quien se lo solicita. Bueno X
- * Muestra deficiencia en la comunicación con todos los niveles,inadecuado empleo en la información recibida y de la transmisión de la misma. Insatisfactorio _____

ORGANIZACIÓN

- * Excelente capacidad organizativa que le permite un dominio total de los factores que intervienen en el trabajo. Excelente _____
- * Tiene buena capacidad organizativa, supone los requisitos normales del puesto. Muy bueno X
- * Organiza adecuadamente el trabajo normal. Bueno _____
- * Supervisión limitada del aspecto organizativo , le ocasiona a veces la pérdida del manejo de los factores involucrados en el trabajo. Insatisfactorio _____

CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS

- * Aprovecha las limitaciones y oportunidades, no perdiendo de vista los objetivos propuestos. Excelente _____
- * Establece programas para el desarrollo de su área logrando así la mayoría de los objetivos trazados. Muy bueno X
- * Aún bajo circunstancias normales presenta inconvenientes para establecer programas para lograr algunas de las metas y objetivos. Bueno _____
- * No establece recursos básicos para el logro de los objetivos es común que se le presenten problemas que no ha previsto oportunamente. Insatisfactorio _____

RESULTADO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE : Rosa Guadalupe Flores
 PUESTO : Analista de Créditos

CALIFICACION FINAL

FACTORES	CALIFICACION
Iniciativa y Creatividad	2
Responsabilidad	4
Calidad de Trabajo	6
Conocimiento del trabajo	4
Comunicación	10
Organización	12

Calificación por rangos

Insatisfactorio	Menos de 27
Bueno	De 28 a 55
Muy bueno	De 56 a 76

Cumplimiento de metas y objetivos	14
Calificación final	52

Excelente De 77 a 84

Con base a la evaluación realizada el empleado obtuvo una calificación de :

Excelente Muy Bueno Bueno Insatisfactorio

* Reune el trabajador los requisitos para el puesto Si ya que no necesita mayor inducción

* Requiere entrenamiento, explique en qué área : En el área de organización y relaciones personales

* Cree usted que tiene potencial para un puesto si No debe de ganar mayor experiencia en su departamento

OBSERVACIONES :

FIRMA EVALUADOR

SELLO

COMUNICACIÓN DE LA CALIFICACION AL EVALUADO

Hago constar que he leído la presente evaluación y calificación del desempeño y me doy por enterado del contenido de la misma.

Estoy de acuerdo con el resultado

Por inconformidad con el resultado solicito apelación

Comentario del evaluado incluyendo logros alcanzados:

FIRMA EVALUADO

FECHA

COMENTARIOS COMITÉ DE EVALUACION

Analiza la evaluación y calificación del desempeño y realizada la entrevista por el Jefe Inmediato, se resuelve :

Ratifica Observación:

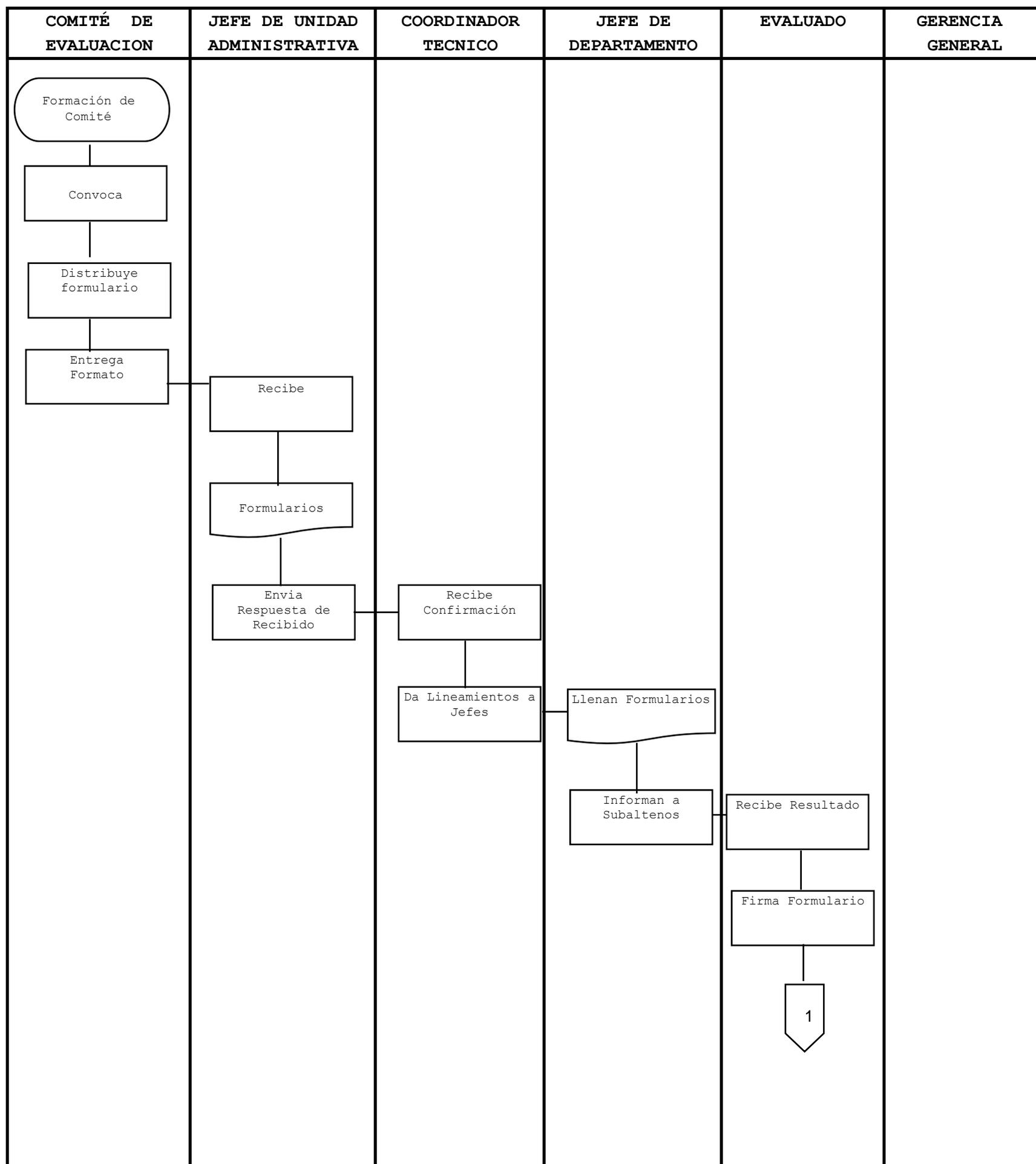
Modificarlas de la siguiente forma : _____

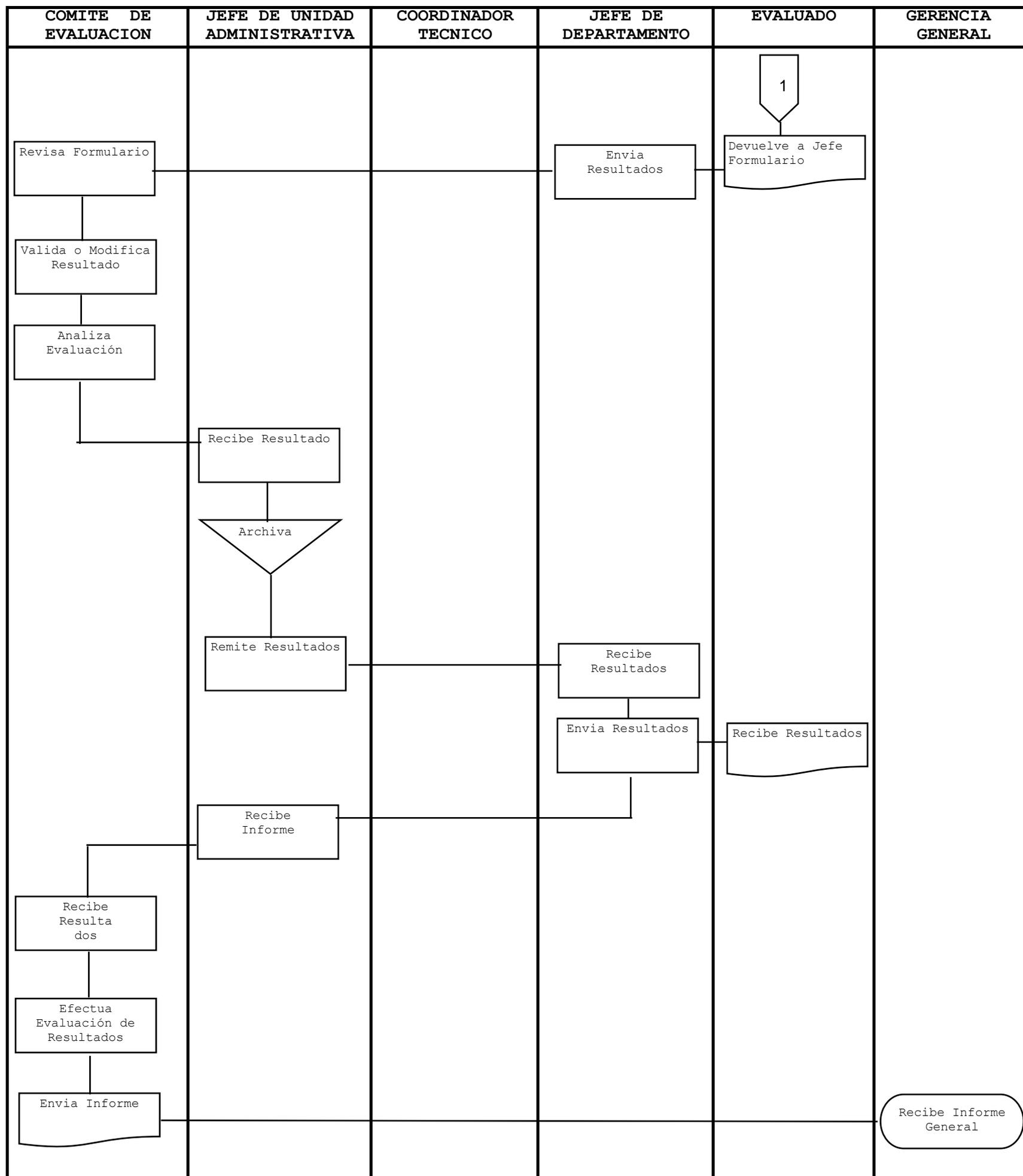
sello _____

firma _____

fecha _____

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																
ACTIVIDADES	TIEMPO EN MESES CON SUS RESPECTIVAS SEMANAS															
	1				2				3				4			
CAPITULO I	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.PRESENTACION	■	■														
2.APROBACIÓN Y AUTORIZACION			■													
3.REPRODUCCION Y DISTRIBUCION				■	■											
4.CAPACITACION					■	■	■	■								
5.EVALUACION									■	■	■	■				
6.PUESTA EN MARCHA Y SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE LA IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA.													■	■	■	■





**FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO
PERSONAL DE DIRECCION**

NOMBRE:	_____	CARGO	_____
DEPARTAMENTO	_____	AGENCIA	_____
PERIODO DE	_____ AL _____	FECHA DE CONTRATACION	_____
PERFIL DEL PUESTO	_____		
FORMACION ACADEMICA	_____		
EXPERIENCIA MINIMA	_____ SEXO	EDAD	_____

FACTOR	CATEGORIA	CALIFICACION
<u>INICIATIVA</u>		
* Bastante iniciativa, sugiere con frecuencia nuevos métodos y sistemas de trabajo hace frente a dificultades.	Excelente	<input type="checkbox"/> _____
* Iniciativa normal algunas veces sugiere nuevos métodos de trabajo y algunas veces hace frente a dificultades.	Muy bueno	<input type="checkbox"/> _____
* Trabajador de rutina, necesita continúa supervisión.	Bueno	<input type="checkbox"/> _____
* No posee ninguna iniciativa.	Insatisfactorio	<input type="checkbox"/> _____
<u>CALIDAD DE TRABAJO</u>		
* Trabajo de buena calidad arriba del nivel promedio de aceptación y rara vez necesita correcciones, su trabajo es totalmente confiable.	Excelente	<input type="checkbox"/> _____
* Trabajo de calidad aceptable no necesita de frecuentes correcciones, suele exceder los niveles mínimos de la calidad, necesita poco control.	Muy bueno	<input type="checkbox"/> _____
* Habitualmente sobrepasa los niveles mínimos , solo ocasionalmente se debe verificar su trabajo.	Bueno	<input type="checkbox"/> _____
* Su trabajo no es confiable, debe ser controlado constantemente	Insatisfactorio	<input type="checkbox"/> _____
<u>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</u>		
* Conoce ampliamente las funciones asignadas al puesto.	Excelente	<input type="checkbox"/> _____
* Posee conocimiento satisfactorio de las funciones del puesto.	Muy bueno	<input type="checkbox"/> _____
* Posee poco conocimiento de las funciones de su puesto.	Bueno	<input type="checkbox"/> _____
* Deficiente conocimiento de su trabajo.	Insatisfactorio	<input type="checkbox"/> _____

LIDERAZGO

- | | | | |
|---|------------------------|--------------------------|-------|
| * Sabe hacerse obedecer y seguir con gusto. | Excelente | <input type="checkbox"/> | _____ |
| * Sabe dirigir personas pero tolera algunos desordenes. | Muy bueno | <input type="checkbox"/> | _____ |
| * Es obedecido de mala gana pero sin usar amenazas. | Bueno | <input type="checkbox"/> | _____ |
| * Constantemente es desobedecido por sus subalternos. | Insatisfactorio | <input type="checkbox"/> | _____ |

PLANIFICACION

- | | | | |
|--|------------------------|--------------------------|-------|
| * Sabe organizar y programar muy bien cualquier tipo de trabajo. | Excelente | <input type="checkbox"/> | _____ |
| * Sabe organizar el trabajo rutinario y se defiende incluso en situaciones difíciles. | Muy bueno | <input type="checkbox"/> | _____ |
| * Organiza satisfactoriamente el trabajo ritinario pero no sabe hacer frente a imprevistos | Bueno | <input type="checkbox"/> | _____ |
| * A menudo no logra organizar adecuadamente el trabajo. | Insatisfactorio | <input type="checkbox"/> | _____ |

CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS

- | | | | |
|--|------------------------|--------------------------|-------|
| * Aprovecha las limitaciones y oportunidades, no perdiendo de vista los objetivos propuestos. | Excelente | <input type="checkbox"/> | _____ |
| * Establece programas para el desarrollo de su área logrando así la mayoría de las metas y objetivos trazados. | Muy bueno | <input type="checkbox"/> | _____ |
| * Aún bajo circunstancias normales presenta inconvenientes para establecer programas para lograr las metas y objetivos. | Bueno | <input type="checkbox"/> | _____ |
| * No establece recursos básicos para el logro de los objetivos, es común que se le presenten problemas que no ha previsto oportunamente. | Insatisfactorio | <input type="checkbox"/> | _____ |

RESPONSABILIDAD

- | | | | |
|---|------------------------|--------------------------|-------|
| * Cumple bien con sus obligaciones y se esfuerza por superarse | Excelente | <input type="checkbox"/> | _____ |
| * Cumple con sus obligaciones en forma normal y demuestra interés por aumentar su capacidad y eficiencia. | Muy bueno | <input type="checkbox"/> | _____ |
| * Cumple con sus obligaciones en forma regular y demuestra algún interés en el trabajo. | Bueno | <input type="checkbox"/> | _____ |
| * No cumple con sus obligaciones y demuestra muy poco interés por su trabajo. | Insatisfactorio | <input type="checkbox"/> | _____ |

Calificación final

RESULTADO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Con base a la evaluación realizada el empleado obtuvo una calificación de :

Excelente Muy Bueno Bueno Insatisfactorio

* Reune el trabajador los requisitos para el puesto : _____

* Requiere entrenamiento, explique en qué área : _____

* Cree usted que tiene potencial para un puesto superior : _____

OBSERVACIONES : _____

FIRMA EVALUADOR

SELLO _____

COMUNICACIÓN DE LA CALIFICACION AL EVALUADO

Hago constar que he leído la presente evaluación y calificación del desempeño y me doy por enterado del contenido de la misma.

- Estoy de acuerdo con el resultado
- Por inconformidad con el resultado solicito apelación.

Comentario del evaluado incluyendo logros alcanzados:

FIRMA EVALUADO

FECHA

COMENTARIOS COMITÉ DE EVALUACION

Analiza la evaluación y calificación del desempeño y realizada la entrevista por el Jefe Inmediato, se resuelve :

- Ratifica
- Modificarlas de la siguiente forma : _____

Sello _____
firma

fecha

**FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO
PERSONAL ADMINISTRATIVO**

NOMBRE: _____ CARGO _____
 DEPARTAMENTO _____ AGENCIA _____
 PERIODO DE _____ AL _____ FECHA DE CONTRATACION _____

PERFIL DEL PUESTO _____
 FORMACION ACADEMICA _____
 EXPERIENCIA MINIMA _____ SEXO _____ EDAD _____

FACTOR	CATEGORIA	CALIFICACION
<u>RESPONSABILIDAD</u>		
* Cumple bien con sus obligaciones y se esfuerza por superarse	Excelente	<input type="checkbox"/> _____
* Cumple con sus obligaciones en forma normal y demuestra interés por aumentar su capacidad y eficiencia.	Muy bueno	<input type="checkbox"/> _____
* Cumple con sus obligaciones en forma regular y demuestra algún interés en el trabajo.	Bueno	_____
* No cumple con sus obligaciones y demuestra muy poco interés por su trabajo.	Insatisfactorio	<input type="checkbox"/> _____
<u>UTILIZACION DE RECURSOS</u>		
* Permanentemente dinámico para mejorar la producción de su trabajo, muy habilidoso para mostrar mejores métodos de trabajo y reducir costos.	Excelente	<input type="checkbox"/> _____
* Evidencia una acción efectiva para reducir costos, mejorar métodos, procedimientos y técnicos.	Muy bueno	<input type="checkbox"/> _____
* Buen sentido de la administración de los recursos, uso adecuado de métodos y técnicas.	Bueno	<input type="checkbox"/> _____
* No muestra interés en manejar apropiadamente los recursos disponibles a su cargo.	Insatisfactorio	<input type="checkbox"/> _____
<u>RELACIONES PERSONALES</u>		
* Proyecta siempre una buena imagen y mantiene buenas relaciones con todas las personas.	Excelente	<input type="checkbox"/> _____
* Generalmente proyecta buena imagen y mantiene relaciones normales de comunicación.	Muy bueno	<input type="checkbox"/> _____

* Relaciones satisfactorias aunque algunas veces tiene conflictos con sus compañeros	Bueno	<input type="checkbox"/>	_____
* No establece buenas relaciones con sus compañeros jefes y público en general.	Insatisfactorio	<input type="checkbox"/>	_____
<u>CUMPLIMIENTO DE POLITICAS Y NORMAS</u>			
* Tiene claros conocimientos de las políticas y normas	Excelente	<input type="checkbox"/>	_____
* Cumple con las políticas y normas, tiene actitud analítica que conlleva responsabilidad y aplicación de cambios.	Muy bueno	<input type="checkbox"/>	_____
* Regularmente cumple con las políticas y normas vigentes.	Bueno	<input type="checkbox"/>	_____
* No cumple con las políticas y normas aplicadas en la institución.	Insatisfactorio	<input type="checkbox"/>	_____
<u>CANTIDAD DE TRABAJO</u>			
* Rendimiento excepcionalmente alto, sobrepasa los márgenes y requerimientos normales en su puesto.	Excelente	<input type="checkbox"/>	_____
* Siempre alcanza y en algunas ocasiones supera los niveles de cantidad requeridos capaz de atender simultáneamente varios trabajos.	Muy bueno	<input type="checkbox"/>	_____
* Comunmente alcanza los niveles normales de trabajo, ritmo aceptable.	Bueno	<input type="checkbox"/>	_____
* Su rendimiento a menudo está por debajo de los niveles requeridos para el puesto.	Insatisfactorio	<input type="checkbox"/>	_____
<u>CALIDAD DE TRABAJO</u>			
* Nunca comete errores excepcional nivel de exactitud y terminación de sus trabajos	Excelente	<input type="checkbox"/>	_____
* Es necesario verificar su trabajo solo ocasionalmente cubre y con frecuencia supera los requerimientos normales de su puesto.	Muy bueno	<input type="checkbox"/>	_____
* Cubre normalmente los requerimientos del puesto, comete errores corrientes y nada significativos.	Bueno	<input type="checkbox"/>	_____
* Poco preciso, tiene errores frecuentes pero tolerables, necesita supervisión mayor que la normal.	Insatisfactorio	<input type="checkbox"/>	_____
Calificación final			_____

RESULTADO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Con base a la evaluación realizada el empleado obtuvo una calificación de :

Excelente Muy Bueno Bueno Insatisfactorio

* Reune el trabajador los requisitos para el puesto : _____

* Requiere entrenamiento, explique en qué área : _____

* Cree usted que tiene potencial para un puesto superior : _____

OBSERVACIONES : _____

FIRMA EVALUADOR

SELLO _____

COMUNICACIÓN DE LA CALIFICACION AL EVALUADO

Hago constar que he leído la presente evaluación y calificación del desempeño y me doy por enterado del contenido de la misma.

Estoy de acuerdo con el resultado

Por inconformidad con el resultado solicito apelación.

Comentario del evaluado incluyendo logros alcanzados:

FIRMA EVALUADO

FECHA

COMENTARIOS COMITÉ DE EVALUACION

Analiza la evaluación y calificación del desempeño y realizada la entrevista por el Jefe Inmediato, se resuelve :

Ratifica

Modificarlas de la siguiente forma : _____

sello _____
firma

fecha

FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PERSONAL TECNICO	
NOMBRE: _____	CARGO _____
DEPARTAMENTO _____	AGENCIA _____
PERIODO DE _____ AL _____	FECHA DE CONTRATACION _____
FORMACION ACADEMICA _____	
EXPERIENCIA MINIMA _____	SEXO _____ EDAD _____
FACTOR	
<u>INICIATIVA Y CREATIVIDAD</u>	
* Siempre pasa a la acción asumiendo los pasos que trae aparejados un nuevo emprendimiento.	Excelente <input type="checkbox"/> _____
* Frecuentemente pasa a la acción, asumiendo riesgos	Muy bueno <input type="checkbox"/> _____
* En algunas oportunidades pasa a la acción asumiendo los riesgos que esto implica	Bueno <input type="checkbox"/> _____
* Raramente pasa a la acción.No asume responsabilidades que no esten pautadas previamente.	Insatisfactorio <input type="checkbox"/> _____
<u>RESPONSABILIDAD</u>	
* Cumple bien con sus obligaciones y se esfuerza por superarse	Excelente <input type="checkbox"/> _____
* Cumple con sus obligaciones en forma normal y demuestra interés por aumentar su capacidad y eficiencia.	Muy bueno <input type="checkbox"/> _____
* Cumple con sus obligaciones en forma regular y demuestra algún interés en el trabajo.	Bueno <input type="checkbox"/> _____
* No cumple con sus obligaciones y demuestra muy poco interés por su trabajo.	Insatisfactorio <input type="checkbox"/> _____
<u>CALIDAD DE TRABAJO</u>	
* Nunca comete errores, excepcional nivel de exactitud y terminación de sus trabajos.	Excelente <input type="checkbox"/> _____
* Es necesario verificar su trabajo solo ocasionalmente cubre y con frecuencia supera los requerimientos normales de su puesto.	Muy bueno <input type="checkbox"/> _____
* Cubre normalmente los requerimientos del puesto, comete errores corrientes y nada significativos.	Bueno <input type="checkbox"/> _____
* Poco preciso, tiene errores frecuentes pero tolerables, necesita supervisión mayor que la normal	Insatisfactorio <input type="checkbox"/> _____

<u>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</u>		
* Excepcional dominio de todas las fases de su trabajo y tareas relacionadas con el mismo.	Excelente <input type="checkbox"/>	_____
* Posee sólidos conocimientos sobre sus tareas, cabal dominio de los aspectos de su puesto y tareas.	Muy bueno <input type="checkbox"/>	_____
* Conoce y comprende adecuadamente su trabajo y las tareas relacionadas a él	Bueno <input type="checkbox"/>	_____
* Posee los conocimientos mínimos para el desempeño de su función.	Insatisfactorio <input type="checkbox"/>	_____
<u>COMUNICACIÓN</u>		
* Establece constantemente una muy fluida comunicación con sus superiores y subalternos manteniendo una coherencia y optimizando el método escogido.	Excelente <input type="checkbox"/>	_____
* Franca vocación comunicativa, en su área siempre maneja información completa.	Muy bueno <input type="checkbox"/>	_____
* Su comunicación con todos los que tiene relaciones de trabajo son normales, sabe brindar información a quien se lo solicita.	Bueno <input type="checkbox"/>	_____
* Muestra deficiencia en la comunicación con todos los niveles, inadecuado empleo en la información recibida y de la transmisión de la misma.	Insatisfactorio <input type="checkbox"/>	_____
<u>ORGANIZACIÓN</u>		
* Excelente capacidad organizativa que le permite un dominio total de los factores que intervienen en el trabajo.	Excelente <input type="checkbox"/>	_____
* Tiene buena capacidad organizativa, supone los requisitos normales del puesto.	Muy bueno <input type="checkbox"/>	_____
* Organiza adecuadamente el trabajo normal.	Bueno <input type="checkbox"/>	_____
* Supervisión limitada del aspecto organizativo , le ocasiona a veces la pérdida del manejo de los factores involucrados en el trabajo.	Insatisfactorio <input type="checkbox"/>	_____
<u>CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS</u>		
* Aprovecha las limitaciones y oportunidades, no perdiendo de vista los objetivos propuestos.	Excelente <input type="checkbox"/>	_____
* Establece programas para el desarrollo de su área logrando así la mayoría de los objetivos trazados.	Muy bueno <input type="checkbox"/>	_____
* Aún bajo circunstancias normales presenta inconvenientes para establecer programas para lograr algunas de las metas y objetivos.	Bueno <input type="checkbox"/>	_____
* No establece recursos básicos para el logro de los objetivos es común que se le presenten problemas que no ha previsto oportunamente.	Insatisfactorio <input type="checkbox"/>	_____
Calificación final		_____

RESULTADO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Con base a la evaluación realizada el empleado obtuvo una calificación de :

Excelente Muy Bueno Bueno Insatisfactorio

* Reune el trabajador los requisitos para el puesto : _____

* Requiere entrenamiento, explique en qué área : _____

* Cree usted que tiene potencial para un puesto superior : _____

OBSERVACIONES : _____

_____ SELLO _____
FIRMA EVALUADOR

COMUNICACIÓN DE LA CALIFICACION AL EVALUADO

Hago constar que he leído la presente evaluación y calificación del desempeño y me doy por enterado del contenido de la misma.

Estoy de acuerdo con el resultado

Por inconformidad con el resultado solicito apelación

Comentario del evaluado incluyendo logros alcanzados:

_____ FECHA
FIRMA EVALUADO

COMENTARIOS COMITÉ DE EVALUACION

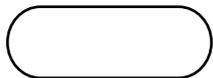
Analiza la evaluación y calificación del desempeño y realizada la entrevista por el Jefe Inmediato, se resuelve :

Ratifica

Modificarlas de la siguiente forma : _____

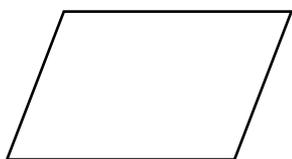
sello _____ firma _____ fecha

SIMBOLOGIA UTILIZADA



INICIO O FINALIZACION

Indica el inicio o finalización del procedimiento.



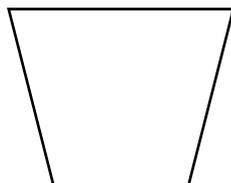
OPERACIÓN DE ENTRADA-SALIDA

Indica un intercambio de información y se utiliza para señalar una operación de traslado o recibo de documentos, así como para transmisiones verbales y entrevistas que se realizan dentro de un procedimiento.



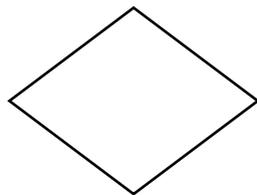
PROCESO

Operación realizada por una unidad específica o persona.



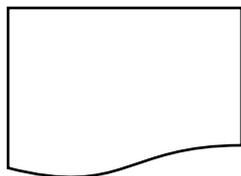
OPERACIÓN MANUAL

Es aquella acción que realizan las unidades o personas involucradas en el procedimiento.



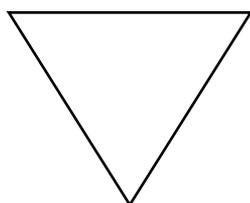
DECISION

Es la figura que inicia un proceso alternativo señalando un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión (si o no).



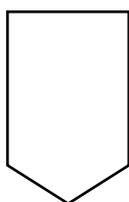
DOCUMENTO

Representa un documento que puede ser: solicitud, recibo, tarjetas, expedientes, etc.



ARCHIVO

Símbolo utilizado para archivar documentos en forma temporal y permanente.



CONECTORES

Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones; además con éste símbolo se ligan los demás símbolos indicando con ello la secuencia de ejecución de los pasos de procedimientos.