

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



**DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO
PARA LOS TRABAJADORES DEL INSTITUTO SALVADOREÑO
DE FOMENTO COOPERATIVO (INSAFOCOOP)**

Trabajo de Graduación Presentado Por:

**PATRICIA FIGUEROA GARCIA
EVELYN JEANNETTE PINTO CORNEJO**

Para optar al grado de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ABRIL DEL 2002

San Salvador

El Salvador

Centro América

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA: DRA. MARÍA ISABEL Rodríguez

Secretario General: Licda. Adela Muñoz Chávez de Melgar

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

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

Asesor: MSc. Francisco Antonio Quintanilla

Tribunal Examinador: Ing. Gilberto Figueroa Trejo
Licda. Mélida Hernández de Barrera
MSc. Francisco Antonio Quintanilla

ABRIL DEL 2002

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA

INDICE

	PAG.
RESUMEN	I
INTRODUCCION	III
 CAPITULO I	
GENERALIDADES DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO Y MARCO TEORICO SOBRE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	
1. GENERALIDADES DEL DESARROLLO COOPERATIVO EN EL SALVADOR	1
1.1 Origen y Desarrollo del Movimiento Cooperativo en El Salvador	1
1.2 Aspectos Generales y Legales del Cooperativismo	5
2. INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO (INSAFOCOOP)	7
2.1 Aspectos Generales	7
2.2 Aspecto Legal	8
2.3 Estructura Organizativa y Funcionamiento	9
2.3.1 Misión y Política de Calidad	9
2.3.2 Estructura Organizativa	10
2.3.3 Funciones Generales	13
3. MARCO TEORICO DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	16
3.1 Definición de la Administración de Recursos Humanos	17

3.2	Importancia de la Administración de Recursos Humanos	18
3.3	Procesos de la Administración de Recursos Humanos	18
3.3.1	Proceso de Provisión de Recursos Humanos	20
3.3.2	Proceso de Aplicación de Recursos Humanos	21
3.3.3	Proceso de Mantenimiento de Recursos Humanos	22
3.3.4	Proceso de Desarrollo de Recursos Humanos	23
3.3.5	Proceso de Control de Recursos Humanos	23
4.	DESCRIPCION DEL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	24
4.1	Origen de la Evaluación del Desempeño	24
4.2	Definición de Evaluación del Desempeño	26
4.3	Objetivos de la Evaluación del Desempeño	27
4.4	Importancia de la Evaluación del Desempeño	28
4.5	Estándares y Mediciones del Desempeño	29
4.6	Proceso de la Evaluación del Desempeño	31
4.6.1	Selección de Factores	32
4.6.2	Ponderación de los Factores	33
4.6.3	Establecimiento de Escala de Evaluación	34
4.6.4	Selección de los Calificadores	34
4.6.5	Entrevista de Evaluación del Desempeño	35
5.	METODOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	38
5.1	Método de Jerarquización	39
5.2	Métodos de Escalas de Puntuación o Gráficas	40
5.2.1	Escalas Gráficas Continuas	40
5.2.2	Escalas Gráficas Semicontinuas	41
5.2.3	Escalas Discontinuas	41

5.3 Método de Distribución Forzada	45
5.4 Método de Administración por Objetivos y Autoevaluaciones	47
5.5 Método de Incidentes Críticos	48
5.6 Método de Investigación de Campo	50
5.7 Método Mixto o Integración de Métodos	51
5.8 Errores Comunes en las Evaluaciones del Desempeño	52
5.8.1 Prejuicios Personales	52
5.8.2 Efecto de Acontecimientos Recientes	53
5.8.3 Error a la Tendencia Central	53
5.8.4 Efecto de Halo o Aureola	54
5.8.5 Interferencia de Razones del Subconsciente	54

CAPITULO II

DIAGNOSTICO SOBRE LA SITUACION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO

1. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	55
1.1 Importancia de la Investigación	56
1.2 Objetivo de la Investigación	57
1.2.1 Objetivo General	57
1.2.2 Objetivos Específicos	57
1.3 Determinación del Universo y Muestra	58
1.3.1 Universo	58
1.3.2 Muestra	58
1.4 Técnicas e Instrumentos de Investigación	59
1.4.1 Técnicas	59
1.4.2 Instrumentos de la Investigación	60
1.5 Tabulación, Análisis e Interpretación de Datos	61

1.5.1 Tabulación	61
1.5.2 Análisis	62
1.5.3 Interpretación	63
2. SITUACION ACTUAL Y ANALISIS DEL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN EL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO (INSAFOCOOP)	80
3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
3.1 Conclusiones	83
3.2 Recomendaciones	85

CAPITULO III

DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA LOS TRABAJADORES DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO

1. CONDICIONES BASICAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA PROPUESTA	89
1.1 Misión de la Evaluación del Desempeño	90
1.2 Objetivos	91
1.2.1 Objetivo General	91
1.2.2 Objetivos Específicos	91
1.3 Ambito de Aplicación	92
1.4 Normas de Mantenimiento	92
1.5 Limitaciones	93
2. MODELO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO	94
2.1 Métodos de Evaluación	94
2.2 Clasificación del Personal a Evaluar	95
2.3 Factores de Evaluación	96

2.4 Ponderación	98
3. PASOS PARA EJECUTAR LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO	102
3.1 Formación de un Comité de Revisión y Apelación	102
3.2 Nombramiento de un Coordinador Técnico	103
3.3 Procedimiento de Evaluación	104
3.4 Plan de Implementación	109
3.4.1 Objetivo General	109
3.4.2 Objetivos Específicos	110
3.4.3 Actividades a Realizar	110
3.4.4 Recursos a Utilizar	114
4. FORMULARIO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO	117
4.1 El Instrumento de Evaluación	117
4.2 Instrucciones para la utilización de los Formularios de Evaluación del Desempeño	125
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

RESUMEN

La realización del presente trabajo de graduación, tiene como objetivo fundamental, proponer un Modelo para la Evaluación del Desempeño para los trabajadores del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, de tal forma que al ser implementada la evaluación, ofrezca mayor precisión y claridad al momento de ejecutar dicho proceso, y con ello contribuir a incrementar la eficiencia y eficacia en dicha institución.

Con la investigación realizada, se determinó la necesidad de realizar evaluación del desempeño en el Instituto, el cual se dirigirá al personal de jefatura, técnico-administrativo y de servicios generales, ya que actualmente no se cuenta con un proceso de Evaluación, por lo que resulta difícil informarle a los empleados su desempeño y tomar decisiones relativas a salarios, ascensos, promociones, etc.

La información obtenida y la investigación de campo, permitieron identificar aspectos importantes sobre la situación actual relacionada a la Evaluación del Desempeño, dentro del cual destaca el hecho de que en el Instituto

Salvadoreño de Fomento Cooperativo, no se realiza Evaluación del Desempeño, ya que no existe un proceso establecido para ejecutar dicha herramienta administrativa.

Por lo tanto, en base a las conclusiones establecidas, de que la mayoría de los jefes de departamento del Instituto consideran importante realizar Evaluaciones de Desempeño, que es necesario identificar los problemas con los que se enfrentan a diario con el personal bajo su responsabilidad, y que el propósito de realizar la Evaluación del Desempeño es lograr más eficiencia en el trabajo, entre otras; se recomienda el "MODELO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA LOS TRABAJADORES DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO", donde se describe el proceso de Evaluación del Desempeño, el cual contiene: Objetivos, Normas, Métodos, Procedimientos e Instrumentos de Evaluación, por lo que se espera que constituya una herramienta técnico-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 del Instituto.

INTRODUCCION

El presente trabajo de graduación titulado "Diseño de un Modelo de Evaluación del Desempeño para los Trabajadores del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo", fue seleccionado como tema de estudio, con base a la importancia que tiene dicha herramienta administrativa para el desarrollo y mejoramiento del recurso humano del Instituto, la cual contribuirá a fortalecer la productividad individual así como organizacional y hacerle frente a las exigencias del ambiente externo que le rodea.

El objetivo principal de éste trabajo es el de proporcionar a la administración del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, un modelo de evaluación que, ofrezca mayor precisión y claridad del desempeño de los trabajadores, y que contribuya a incrementar la eficiencia y eficacia de dicha institución.

El trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I:

Comprende la descripción general del desarrollo cooperativo en El Salvador y del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.

De manera particular se describe al Instituto tanto en su Oficina Central como en las Regionales y Paracentral, ya que son las unidades de estudio de la investigación, además se aborda bajo ese contexto, el marco teórico de la Administración de Recursos Humanos, así como de la Evaluación del Desempeño.

Capítulo II

El contenido de éste capítulo se refiere a la investigación de campo, sobre la aplicación del proceso de Evaluación del Desempeño al personal del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, la cual se realizó para cumplir con el fin de obtener el diagnóstico de la situación actual de dicho proceso; así como recopilar opiniones del personal de jefatura de dicha 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 sustentan la propuesta del estudio.

Capítulo III:

Este capítulo se refiere a la propuesta, la cual comprende tres partes: la primera, contiene las condiciones básicas necesarias para el funcionamiento de la propuesta, la cual consiste en un modelo para realizar la Evaluación del Desempeño; la segunda parte, se refiere a la descripción del modelo, en donde se definen los objetivos, normas y el método a utilizar, el cual contiene los factores con su respectiva ponderación y clasificación del personal a evaluar. Así mismo, se incluye el procedimiento para ejecutar la Evaluación del Desempeño y formularios de 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 modelo.

CAPITULO I

GENERALIDADES DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO Y MARCO TEORICO SOBRE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Este capítulo comprenderá la descripción general del desarrollo cooperativo en El Salvador y del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.

De manera particular se describirá la unidad institucional del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo 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, haciendo énfasis sobre la evaluación del desempeño.

1. GENERALIDADES DEL DESAROLLO COOPERATIVO EN EL SALVADOR

Se iniciará por dar algunos conceptos como cooperativismo y cooperativa.

- El Cooperativismo, incluye tanto elementos económicos como sociales. Los ideales económicos afectan a la empresa en sus métodos y operaciones; los ideales sociales tienen una inherencia directa sobre la asociación de personas que constituyen la sociedad, particularmente en lo que atañe a las relaciones personales y sociales.¹
- Cooperativa: "es un grupo de personas pequeño o grande, con el compromiso de asociar su acción sobre las base de la democracia y auto ayuda en orden a asegurar un servicio o acuerdo económico que es a la vez socialmente sociable y beneficioso para todos los que participan."²

1.1 Origen y Desarrollo del Movimiento Cooperativo en El Salvador

El origen y desarrollo del movimiento cooperativo en El Salvador debe entenderse, ante todo, reconociendo que éste se originó principalmente a partir de iniciativas del Estado, la Iglesia, y algunos partidos políticos. Según lo muestra la historia, en nuestro país, el cooperativismo ha

¹ Proporcionado por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.

² Salinas Ramos, Francisco. Manual Práctico del Cooperativismo Editorial Zero ZYX, Mayo 1984, España. Pág. 26

sido promovido por el Estado (como mecanismo de descompresión social), la Iglesia (como una línea de desarrollo humano y protección de valores religiosos), y por los partidos políticos (como bases de apoyo electoral). La historia del cooperativismo en El Salvador se inicia entre 1914 y 1917 cuando surgen las primeras cooperativas. En las mismas líneas en las décadas de los años 30 y 40, el estado salvadoreño favorece la apertura de los primeros espacios legales para la instauración del cooperativismo en el país 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. Para la década del 70 y 79 se concretizan dos hechos de gran importancia para el cooperativismo en el país, primero entra en ejercicio la Ley General de Asociaciones Cooperativas y la Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) y en segundo lugar, surgen organizaciones cooperativas amparadas a un nuevo marco legal como lo son: La Asociación Nacional de Indígenas Salvadoreños (ANIS), La Central Indígena Salvadoreña (CCS), La Unión Comunal Salvadoreña (UCS) y dos Federaciones de Cooperativa: la Federación Nacional de

Cooperativas de la Industria del Transporte (FENACITES) y la Federación Nacional de Cooperativas de Producción Agropecuaria (FEDECOOPADES).

En el periodo de 1980 a 1989, hay un incremento en el número de Cooperativas de los sectores Consumo, Manufactura, Servicios, Ahorro y Crédito; sin embargo, hay que aclarar que para el año de 1989, el sector con mayor peso de la organización cooperativa nacional es el Agropecuario. En los años 1990 a 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 crea el Programa de Transferencia de Tierras (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. Y para el período de 1995 al 2001, 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 tendientes a bloquearlas, específicamente las del sector Agropecuario, por lo que algunas organizaciones no

gubernamentales, han retomado el papel de apoyo a dichas cooperativas.

El estado de depresión en el que actualmente se encuentran la mayor parte de asociaciones cooperativas en el país, se debe en gran medida a la crisis económica y a la guerra que sufrió el país, así como los cambios en la economía, a partir de la firma de los acuerdos de paz.

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 sociopolítica, 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 adecuada.

1.2 Aspectos Generales y Legales del Cooperativismo

Para el caso de las Asociaciones Cooperativas su marco legal se establece a partir de 1969, con la primera Ley General de Asociaciones Cooperativas. Actualmente el marco legal cooperativo esta conformado por el artículo 114 de la Constitución de la República, la Ley General de

Asociaciones Cooperativas de El Salvador con su reglamento y la Ley General del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).

Cabe mencionar que en el país, las sociedades y asociaciones cooperativas responden a figuras jurídicas muy distintas, aunque ambas se conozcan generalmente como Cooperativas.

En el siguiente cuadro se presentan diferencias básicas entre ambas:

ASOCIACIONES COOPERATIVAS	SOCIEDADES COOPERATIVAS
<ul style="list-style-type: none"> - Se rigen por la Ley General de Asociaciones Cooperativas. - Se Inscriben en el INSAFOCOOP y en la Dirección de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura. - Su funcionamiento esta regido por principios cooperativos: solidaridad, equidad en la distribución de excedente, trabajo colectivo, etc. - Su responsabilidad es siempre limitada. - La Ley establece los distintos tipos de cooperativas por medio de los objetivos que se plantean y su importancia radica en la participación activa de los asociados que es lo que configura el quehacer cooperativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se rigen por el Código de Comercio pero no tienen los privilegios que la Ley da a las Asociaciones cooperativas. - Se inscriben en el Registro de Comercio. - Están regidas también por principios cooperativos. - Su responsabilidad puede ser limitada o ilimitada. - El Código de Comercio no clasifica los distintos tipos de cooperativas, lo cual permite ampliar el capital en cualquier actividad mercantil, dando como resultado que los socios sean administradores de capital, y la función social, se remite solo a proporcionar trabajo asalariado.

2. INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO (INSAFOCOOP)

2.1 Aspectos Generales

En el año 1971 se funda el INSAFOCOOP bajo la tutela del Ministerio de Trabajo y Previsión Social como ente fortalecedor del cooperativismo.

El INSAFOCOOP es la Institución rectora del Movimiento Cooperativo en El Salvador, y desarrolla sus actividades en base a los siguientes objetivos³:

- a) Planificar la política de fomento del cooperativismo, a fin de que el movimiento se enmarque dentro de los programas de desarrollo económico y social del país.
- b) Iniciar, promover, coordinar el funcionamiento de las Asociaciones Cooperativas, Federaciones Cooperativas y la Confederación Nacional de Cooperativas.
- c) Conceder personalidad jurídica a las Asociaciones Cooperativas, mediante su inscripción en el Registro Nacional de Asociaciones Cooperativas.

³ Folleto proporcionado por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.

- d) Ejercer la fiscalización y auditoría de las Asociaciones Cooperativas.
- e) Divulgar la actividad del Movimiento Cooperativo a nivel nacional.
- f) Promover campañas de capacitación y educación cooperativa a los distintos niveles dentro del país.
- g) Procurar por todos los medios posibles la integración del movimiento cooperativo; y
- h) Promover la comercialización de los bienes y servicios que se produzcan en las Asociaciones Cooperativas.

2.2 Aspecto Legal

Según datos proporcionados por autoridades del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo: "Créase el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), como corporación del derecho público con autonomía en los aspectos económicos y administrativos. Su domicilio principal lo tendrá en la ciudad de San Salvador y su finalidad es la de centralizar en una sola institución especializada la cual dirige y coordina la actividad cooperativista en el país".

Por Decreto No. 560, publicado en el Diario Oficial No. 229, Tomo 225, el 9 de diciembre de 1969, la Asamblea Legislativa de la República de El Salvador y a iniciativa del Presidente de La República, por medio de los Ministros de Trabajo y Previsión Social, Economía y Agricultura y Ganadería, se decreta la Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo; según la cual, en él se tratara de fomentar y proteger la actividad cooperativista, así como las normas y disposiciones a las que deben sujetarse las Asociaciones Cooperativas.

2.3 Estructura Organizativa y Funcionamiento

2.3.1 Misión y Política de Calidad

El Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, la define como "Una institución para normar y apoyar la organización, desarrollo y consolidación de las entidades que conforman el movimiento cooperativo salvadoreño, desde un concepto de autonomía y autogestión a través de actividades de asistencia técnica, fiscalización y asesoría integral". La política de calidad la enmarca: "Somos la institución rectora del movimiento cooperativo salvadoreño, cuyas actividades diarias las realizamos con una elevada vocación

y compromiso con la calidad, reflejado en el servicio que brindamos a nuestros usuarios y cooperativistas, basados en los siguientes principios”:

- Amabilidad en los servicios que prestamos al movimiento cooperativo salvadoreño.
- Agilidad en los procesos a fin de ofrecer servicios eficientes y de calidad.
- Conciencia por un trabajo individual y de equipo de excelencia⁴.

2.3.2 Estructura Organizativa

El Instituto dispone de una estructura organizativa en la que destacan las siguientes unidades:

- a.) Oficina Regional Oriental
- b.) Oficina Regional Paracentral
- c.) Oficina Regional Occidente

En el Anexo 1, se presenta la estructura funcional establecida por el INSAFOCOOP, y en el Anexo 2 la estructura propuesta.

⁴ Tomado de documento proporcionado por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo

En cuanto a la disponibilidad de los recursos humanos, durante el proceso de investigación, se determinó que el Instituto disponía de 51 empleados, clasificados de la manera siguiente:

- A. Jefaturas
- B. Técnicos Administrativos
- C. De Servicios Generales

Los cuales se describen a continuación:

Nivel 1: Personal de Jefatura

Comprende a los empleados que desempeñan puestos cuyas funciones implican responsabilidades de dirección, respecto al trabajo de otros, encontrándose dentro de éste nivel los puestos como: Jefes de Departamento y Jefes de Agencia.

Nivel 2: Personal Técnico-Administrativo

Este nivel comprende a los empleados que requieren capacidad técnica y ejecutar actividades como: análisis, investigación, programación, evaluación y preparación de informes, incluyéndose también en este nivel al personal que realiza actividades de apoyo administrativo tales como: mecanografiar, archivar, codificar, digitar, etc.

Nivel 3: Personal de Servicios Generales

En este grupo se incluye al personal que desempeña labores de servicio tales como: limpiar, trasladar papeles, conducir vehículos, dar protección a los bienes y al personal, reparar equipos, etc.

La Dirección y Administración del Instituto, estará a cargo de un Consejo de Administración y la Dirección Ejecutiva.

El Consejo de Administración, es el Organo responsable del funcionamiento administrativo de la cooperativa y constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de Asociados, que deberá integrarse con los siguientes miembros:

- a) Un Presidente, designado por el Presidente de la República;
- b) Un Representante de Consejo Nacional de Planificación y Coordinación Económica;
- c) Un Representante del Ministerio de Trabajo y Previsión Social;
- d) Un Representante del Ministerio de Economía;
- e) Un Representante del Ministerio de Agricultura y Ganadería;

f) Cinco representantes de las Asociaciones Cooperativas.

En cuanto a la Dirección Ejecutiva del Instituto, será ejercida por el Presidente del Consejo de Administración, quien será, a su vez, el Presidente del Instituto. El Presidente será el funcionario ejecutivo principal, siendo el superior jerárquico del personal del Instituto y tendrá a su cargo, la dirección y control a tiempo completo, de las actividades de INSAFOCOOP.

En el desarrollo de la gestión administrativa, la Alta Dirección del Instituto, ha establecido lineamientos de política, para el desarrollo adecuado de las relaciones obrero-patronales, para lo cual disponen de diversos instrumentos administrativos, entre los que se puede citar: Reglamento Interno, Manual de Organización, Manual de Descripción de Puestos. Así como programas de capacitación que permiten al empleado una especialización en las diversas áreas ayudando a un desarrollo integral de las actividades del trabajo.

2.3.3 Funciones Generales

El Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, como corporación de derecho público, para atender al sector

cooperativo de nuestro país, tiene que cumplir con ciertas funciones generales, las cuales se encuentran definidas en la Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), siendo éstas:

- a) La ejecución de la Ley General de Asociaciones Cooperativas.
- b) Iniciar, promover, coordinar y supervisar la organización y funcionamiento de las asociaciones cooperativas, federaciones y confederación de las mismas, y prestarles el asesoramiento y asistencia técnica que necesiten;
- c) Planificar la política de fomento y desarrollo del cooperativismo, para lo cual podrá solicitar la colaboración de los organismos estatales, municipales y particulares interesados en estas actividades, a fin de que el movimiento cooperativista, se enmarque dentro de los programas de desarrollo económico del país;
- d) Conceder personalidad jurídica, mediante la inscripción en el Registro Nacional de Cooperativas, a las asociaciones cooperativas, federaciones de cooperativas y a la Confederación Nacional de Cooperativas;

- e) Conocer de la disolución y liquidación de las asociaciones cooperativas, federaciones cooperativas y de la Confederación Nacional de Cooperativas;
- f) Ejercer funciones de inspección y vigilancia sobre las asociaciones cooperativas, federaciones de cooperativas y Confederación Nacional de Cooperativas, e imponer a las mismas las sanciones correspondientes;
- g) Promover la creación e incremento de las fuentes de financiamiento de las asociaciones cooperativas, federaciones de cooperativas y Confederación Nacional de Cooperativas;
- h) Divulgar los lineamientos generales de la actividad cooperativista, en particular los relativos a administración y legislación aplicables a aquélla, con el objeto de promover el movimiento cooperativo;
- i) Asumir la realización o ejecución de programas o actividades que en cualquier forma y directamente se relacione con las atribuciones indicadas;
- j) El Instituto podrá ingresar como miembro y mantener relaciones con organismos cooperativistas internacionales y tratará de fomentar las relaciones del movimiento cooperativista.

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

3. MARCO TEORICO DE LA ADMINISTRACION 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 previsión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de los recursos humanos de la organización. Dentro de dichos procesos está inmersa la Evaluación del Desempeño, siendo ésta 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 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"⁵

"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"⁶

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

⁶ Dessler Gary, "Administración de personal", Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1994, Sexta Edición, Pág. 2

3.2 Importancia de la Administración de los Recursos Humanos

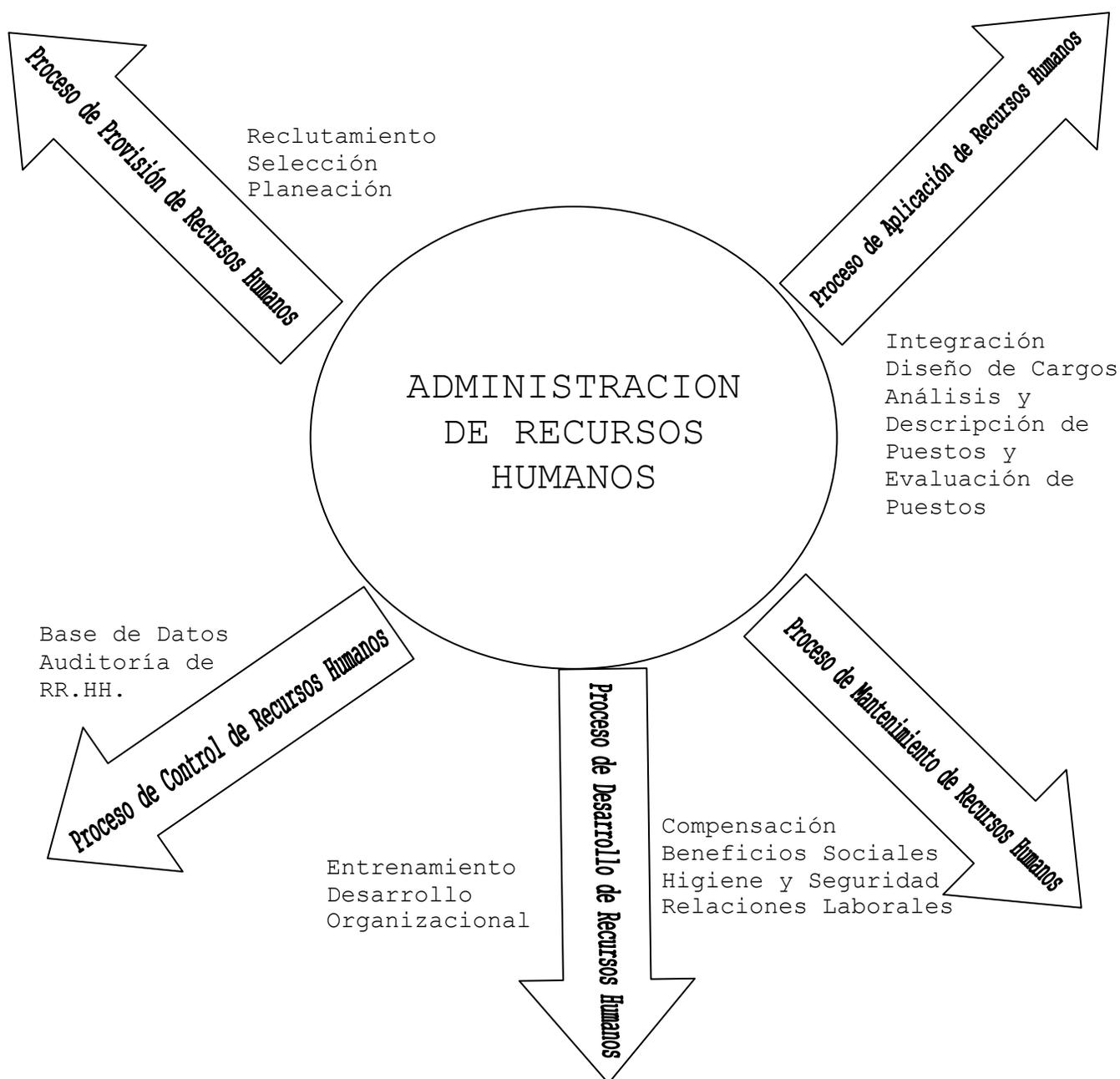
La Administración de Recursos Humanos, es de vital importancia ya que por medio de ella se administra el recurso dinámico de la empresa, que son las personas.

Por medio de éstas 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.

3.3 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 del Desempeño. Lo más relevante de dichos procesos se esquematiza en forma breve a continuación en la Figura No. 1

FIGURA No. 1

PROCESOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS⁷

⁷ Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos", McGraw-Hill Interamericana, S.A. 1999, Colombia, Quinta Edición, Pág. 116

Con la Figura No. 1, se trata de ilustrar la interrelación de todos los procesos que realiza la Administración de Recursos Humanos, vista de una forma sistémica, así como también los subprocesos que ésta realiza. A continuación se explican, en forma breve, los procesos y subprocesos que realiza la Administración de Recursos Humanos.

3.3.1 Proceso de Provisión de Recursos Humanos

a) Este proceso consiste, en establecer las necesidades de personal que una empresa va a tener en determinado momento, teniendo que realizar un análisis del mercado laboral como de recursos humanos, nivel de salarios, prestaciones adicionales ofrecidas en el mercado, crecimiento económico, poblacional, etc. Una vez realizada la investigación, se establecen las fuentes de reclutamiento que pueden ser internas: por medio de comunicados al personal para cubrir los puestos vacantes o nuevos, o por medio de fuentes externas utilizando los medios de comunicación como periódicos, carteles, bolsa de trabajo y empresas de contratación, recolectando así currículum de los posibles candidatos, haciendo entrega de solicitudes a los potenciales

candidatos y luego se realiza la selección en donde se llevan a cabo entrevistas, pruebas psicológicas, de conocimientos, y de personalidad, escogiendo a las personas idóneas para ocupar los puestos de trabajo.

3.3.2 Proceso de Aplicación de Recursos Humanos

Después del proceso de provisión y de la integración de los empleados, se realiza la descripción de los puestos dentro de la organización estableciendo así los requisitos básicos del personal (intelectuales, físicos, responsabilidades, condiciones de trabajo, y las funciones a desempeñar en su puesto).

Una vez establecida la descripción de los puestos, se procede a la asignación de la fuerza laboral dentro de la empresa y se establece la carrera profesional de cada empleado. La fase final de este proceso consiste en el establecimiento de Métodos de Evaluación del Desempeño, con la finalidad de evaluar cómo el personal tanto nuevo como antiguo se desempeña, si cumple o no con las funciones asignadas al puesto, sirviendo al mismo tiempo como un medio de retroalimentación para el empleado. La Evaluación del Desempeño permite además tener claro quienes están

aptos para ser candidatos a ser promovidos, capacitados, trasladados y quienes pueden tener incrementos salariales dentro de la empresa o bien para la toma de otras decisiones.

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

3.3.3. Proceso de Mantenimiento de Recursos Humanos

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

Otra modalidad que se utiliza en el Mantenimiento de los Recursos Humanos es permitir la adquisición de acciones de

la empresa en que labora para que el empleado se sienta mas integrado con los objetivos de la misma.

3.3.4 Proceso de Desarrollo de Recursos Humanos

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

3.3.5 Proceso de Control de Recursos Humanos

Una vez realizados todos los procesos anteriormente expuestos, se tiene que realizar un seguimiento y evaluación de los recursos humanos, teniendo que llevar registros y controles en forma cuantitativa y cualitativa, mecanismos para que exista una adecuada información para la toma de decisiones, realizar auditorias de Recursos Humanos

para verificar el cumplimiento de las normas y políticas pertinentes en esta materia⁸.

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. DESCRIPCION DEL PROCESO DE EVALUACION 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 cuáles 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

⁸ Chiavento, Idalberto. Ob. Cit. Pág. 159

emplea a una persona para la realización de una actividad, siempre se evalúa cómo ésta 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 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 orden⁹.

Después de la segunda guerra mundial se difunde fuertemente el uso de sistemas de evaluaciones del desempeño.

⁹ Cumimngs L. Y Schwab D. "Administración de Recursos Humanos", McGraw Hill Interamericana, S.A., 2ª Edición, Colombia 1995, Pág. 19

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 la capacidad de las máquinas, 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 y se estimó que era necesario tomar en cuenta a las personas que son los encargados de ejecutar las funciones.

La escuela de las Relaciones Humanas 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.

4.2 Definición de Evaluación del Desempeño

La Evaluación del Desempeño se puede definir así:

"Una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro¹⁰.

"Es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado"¹¹.

Entonces, la Evaluación del Desempeño es un proceso en el cual se trata de estimar cómo 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 cómo 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

¹⁰ Chiavenato, Idalberto. Ob. Cit. Pág. 262

¹¹ Werther W. y Davis K. "Administración de Personal y Recursos Humanos", McGraw Hill Interamericana, 5ª Edición México, Pág. 231

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 objetivos organizacionales y por otra los objetivos individuales¹².

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.

¹² Chiavenato, Idalberto. Ob. Cit. Pág. 364-365

En general se puede afirmar que la Evaluación del Desempeño beneficia a la empresa porque permite más 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"¹³.

Dichos estándares sirven para el establecimiento de los sistemas de calificación de cada labor, lo cual permite conocer en forma objetiva cómo el empleado desempeña su labor en base a 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 la producción y las que sirven para estimar los trabajos no relacionados con la producción.

¹³ Werther W. y Davis K. Ob. Cit. Pág. 235

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

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

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

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

- a) Evaluación por los supervisores: Juicio sobre el grado de competencia.
- b) Evaluación por los compañeros de trabajo: juicios de estos sobre el rendimiento.
- c) Autoevaluaciones: Estimación del empleado sobre su propio rendimiento¹⁴.

4.6 Proceso de la Evaluación del Desempeño

El proceso de la Evaluación del Desempeño común a todos los Métodos de Evaluación del desempeño es el siguiente:

- a) Selección de Factores
- b) Ponderación de los Factores
- c) Establecimiento de Escala de Evaluación
- d) Selección de Evaluadores

¹⁴ Founies, F. "Técnicas de Dirección de Personal", McGraw Hill, México 1992
Págs. 150-151

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 lo más confiable posible, y se especifican a continuación:

a) Objetividad

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

b) Validez

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

observación muy cuidadosa del trabajo que realiza el evaluado.

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 éste 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, pero la forma más aconsejable es la creación de un Comité el cual debe estar conformado por un Técnico de la Unidad de Recursos Humanos y por Jefes Intermedios.

Este Comité permitirá la realización de una Evaluación del Desempeño de una forma clara y objetiva ya que no solo

privaría el criterio de una sola persona sino también el del área de Recursos Humanos.

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"¹⁵. Es muy importante la retroalimentación porque la comunicación del resultado de la evaluación al subordinado es punto fundamental de todos los sistemas de evaluación del desempeño sino no tendría sentido, si el mayor interesado que sería el empleado no conociera los resultados obtenidos de su desempeño en el año.

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

- a) Dar al subordinado las condiciones necesarias para mejorar su trabajo mediante una comunicación clara e inequívoca de su estándar del desempeño.

¹⁵ Werther W. y Davis K. Ob. Cit. Pág. 256

- b) Brindar una idea clara acerca de cómo está el empleado desempeñando su trabajo, destacándose sus fortalezas y debilidades, comparándolas con los estándares de desempeño esperados.
- c) Discutir los empleados y gerentes las medidas y los planes, para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del subordinado, que necesita entender cómo podrá mejorar su desempeño y practicar activamente en las medidas tomadas.
- d) Estimular relaciones personales más fuertes entre el gerente o jefe inmediato y el subordinado, en los cuales ambos estén condicionados de hablar con franqueza en lo referente al trabajo: cómo está desarrollándose y cómo mejorar e incrementarse.
- e) Eliminar o reducir discrepancias, ansiedades, tensiones e incertidumbre que surgen cuando los individuos no gozan de asesoría planeada y bien orientada¹⁶.

¹⁶ Chiavenato, Idalberto. Ob. Cit. Págs. 390-391

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

a) La de convencimiento. b) Dialogo. c) Solución de problemas¹⁷. Estas técnicas tratan de lidiar con las posibles reacciones que pueda tener un empleado y de la antigüedad que éste posee en la empresa.

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

a) Reunión de datos. Esto consiste en estudiar la descripción del puesto del empleado, comparar su desempeño con los criterios y revisar los archivos de evaluaciones previas del desempeño.

b) Preparar al empleado. Es necesario darle un aviso una semana antes para que revise su trabajo y estar claro de qué se trata la entrevista y el lugar donde se llevará a cabo.

La entrevista del desempeño debe ser tomada con mucha seriedad porque es la etapa crítica del proceso de Evaluación del Desempeño ya que se le comunica al empleado cómo ha sido evaluado su desempeño.

¹⁷ Werther W. y Davis K. Ob. Cit. Pág. 256

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. METODOS DE EVALUACION 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) Selección Forzada
- e) Investigación de Campo
- f) Administración por Objetivos y Autoevaluaciones
- g) 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 éste positivo o negativo, cuando se está aplicando la jerarquización simple. La jerarquización por distribución forzada consiste en poner a varias clases o grupos, atribuyéndole un valor en puntos, para obtener a los individuos comprendidos en ellas una indicación numérica que se pueda utilizar tablas y comparaciones. Esta distribución no tiene nada que ver con la distribución normal, la curva que se pueda obtener puede diferir considerablemente, más que todo por el efecto de la generosidad.

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 qué está realizando bien su trabajo, ni en qué está 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.

5.2.1 Escalas Gráficas Continuas

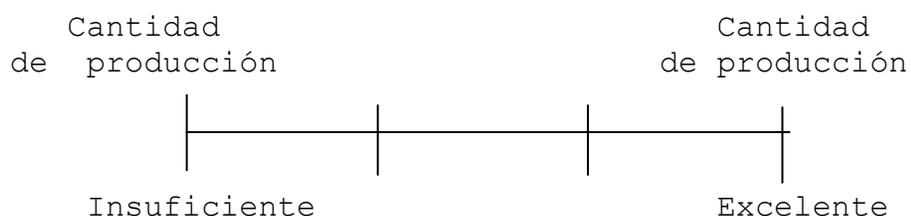
Este tipo de escala sólo define que los extremos de la evaluación del desempeño puede situarse en cualquier punto de la línea que los une, los límites van de un máximo hasta un mínimo.

Un esquema de escala continua se muestra a continuación:

Cantidad de Producción mínima	_____	cantidad de producción excelente
-------------------------------------	-------	--

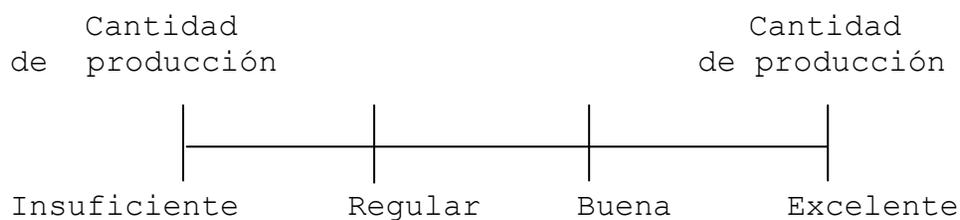
5.2.2 Escalas Gráficas Semicontínuas

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



5.2.3 Escalas Discontinuas

En esta escala el evaluador debe seleccionar sólo 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. Ver Figura No. 3.

En la Figura No. 3, se muestra la aplicación del método de Escalas Gráficas por Puntos, para éste ejemplo se está 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 "Malo" hasta "Excelente", 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 círculo.

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

Figura No. 3

EVALUACION 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	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE	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.	10
2. Calidad Evalúe la manera cómo el empleado se dedica al trabajo y ejecuta el servicio dentro del plazo estipulado. Considere la vigilancia necesaria para conseguir los resultados deseados.	1-2-3 Comete demasiados errores y el servicio demuestra desinterés y descuido.	4-5-6 En general satisface, aunque a veces deja que desear.	7-8-9 En general trabaja con cuidado.	10-11-12 Siempre hace bien su trabajo	13-14-15 Su trabajo demuestra siempre, dedicación excepcional.	10
3. Responsabilidad Evalúe la manera cómo el empleado se dedica al trabajo y ejecuta el servicio dentro del plazo estipulado. Considere la vigilancia necesaria para conseguir los resultados deseados.	1-2-3 Es imposible confiar en sus servicios, por lo cual requiere vigilancia permanente.	4-5-6 No produce siempre los resultados deseados si no se vigila bastante.	7-8-9 Puede confiarse en él (ella) si se ejerce una vigilancia normal.	10-11-12 Es dedicado(a), solo necesita una breve instrucción.	13-14-15 Merece la máxima confianza. No requiera vigilancia.	10
4. Cooperación/Actitud Mida la intención de cooperar, la ayuda que presta a los compañeros(as). La manera cómo 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 Esta dispuesto siempre a colaborar y ayudar a sus compañeros(as)	13-14-15 Colabora al máximo. Se esfuerza por ayudar a sus compañeros(as).	10
5. Sensatez e Iniciativa Tenga en cuenta la sensatez de las decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones excepcionales.	1-2-3 Siempre toma decisiones incorrectas.	4-5-6 Con frecuencia se equivoca. Siempre necesita instrucciones detalladas.	7-8-9 Demuestra sensatez razonable 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.	9
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 descuida su apariencia.	7-8-9 Normalmente está bien presentado.	10-11-12 Es cuidadoso en su manera de vestir y presentarse.	13-14-15 Es sumamente cuidadoso en su presentación.	10
TOTAL						59

Entre las ventajas de este método se tienen:

- 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 éste 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 cómo el empleado realiza sus labores.
- c) Existe la tendencia a la rutinización de la evaluación del desempeño.

- d) Es necesaria la realización de procedimientos estadísticos y matemáticos para corregir las distorsiones¹⁸.

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, tomando a un grupo amplio de personas, y tiende a distribuirse en la curva de distribución 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.

¹⁸ Chiavenato, Idalberto. Ob. Cit. Págs.367-371

- b) No se le establece al empleado en qué está fallando ya que sólo se le ubica en un rango que está establecido en la curva normal.
- c) No proporciona mucha información para el evaluado¹⁹.

Para ejemplificar éste método la Figura No. 4, muestra cómo es utilizado el método de Distribución Forzada, para un grupo de personas, en el cual se le está evaluando el desempeño global, entonces, como se ilustra para éste caso, solo un 10% de los empleados tiene un desempeño Favorable, 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 éste caso el evaluador es el que ubica al empleado en un determinado rango de la distribución.

¹⁹ Werther W. y Davis K. Ob. Cit. Págs. 243-245

Figura No. 4

PARAMETRO DE CLASIFICACIÓN: DESEMPEÑO GLOBAL				
MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
10%	20%	40%	20%	10%
A. Blanco	V. Rosales A. Molina	S. García F. Hernández R. Rodríguez L. Monge	E. Zepeda B. Rivera	P. Huevo

5.4 Método de Administración por Objetivos y Autoevaluaciones

Este consiste en que tanto el jefe como el empleado establecen, conjuntamente, los objetivos de desempeño deseables, siendo necesario que exista mutuo acuerdo tanto para el establecimiento de éstos y que puedan ser medidos. La Administración por Objetivos es un método de evaluación que permite al empleado fijar el rendimiento que éste desea alcanzar para contribuir a lograr las metas organizacionales, sirviendo al mismo tiempo de motivador para el alcance de éstos.

La principal desventaja de este método radica en que los objetivos establecidos son demasiados ambiciosos, y no todos los empleados están dispuestos a esforzarse y menos si tienen la percepción de que son difíciles de alcanzar, por eso también es necesario la aplicación de autoevaluaciones por parte de los empleados ya que ésta 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 subordinados²⁰.

²⁰ Chiavenato, Idalberto. Ob. Cit. Págs. 379-380

Para ejemplificar la utilización de este método, la Figura No. 5 muestra cómo se está evaluando el desempeño de un empleado cuya función es la de llevar un control de la bodega de los materiales utilizados y equipo. Para el caso se muestran tanto los incidentes críticos positivos y negativos.

Figura No. 5

METODO DE INCIDENTE CRITICO					
PERIODO DE EVALUACION		31-10-01			
NOMBRE:		JOSÉ VICENTE			
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
30-06-01	EQUIPO	Prevención en el daño a equipo por lluvia, estando en su hora de receso.	01-07-01	HERRAMIENTA	Falta de precaución en el almacenaje de herramientas.
23-09-01	MATERIAL	Revisión oportuna de materiales a utilizar fuera de horas laborales.	10-10-01	INSTALACION	No revisó y aseguró las instalaciones, lo cual propició robo de producto.

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 de la Administración de Recursos Humanos.
- d) Es el método más 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 empleado²¹.

5.7 Método Mixto o Integración de Métodos

En la actualidad existen muchas empresas que combinan varias herramientas de evaluación del desempeño²². Se hace esta combinación de métodos o herramientas de evaluación para tratar de lograr una apreciación más objetiva del desempeño de los empleados 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 especifiquen el buen y el mal desempeño.

²¹ Chiavenato, Idalberto. Ob. Cit. Págs. 375-378

²² Gary Dessler, "Administración de Personal", Prentice Hall, 6° Edición, 1994. Pág. 345

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 tienen 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 está 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 le 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 necesaria la intervención del Departamento de Recursos Humanos, el cual deberá de realizar capacitaciones a los evaluadores, retroalimentación y una selección adecuada de técnicas de evaluación.

CAPITULO II

DIAGNOSTICO SOBRE LA SITUACION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA LOS TRABAJADORES DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO

Este capítulo trata sobre el diagnóstico realizado en el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, el cual está conformado por los siguientes puntos: en el primero se detalla la metodología de la investigación; en el segundo, se trata la situación actual y análisis administrativo de la Institución, y tercero, se enuncian las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron en base a la información obtenida y el análisis respectivo, las cuales han de sustentar la propuesta del presente estudio.

1. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

La metodología constituye un aspecto importante dentro de toda investigación, y para éste caso el trabajo se basa en un marco teórico específico, técnicas e instrumentos de investigación, los cuales se consideraron para desarrollar

el análisis de la información obtenida en el proceso de investigación.

En tal sentido, se manejaron técnicas de recolección de datos como encuesta y observación directa; además, se utilizaron instrumentos de investigación, tales como cédula de entrevista, lo que permitió conocer la problemática dentro de cada departamento, y con ello determinar el respectivo diagnóstico (Ver Anexo 3)

1.1 Importancia de la Investigación

La importancia de la investigación, en cuanto al proceso de Evaluación del Desempeño, radica en que contribuirá para que la administración del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, pueda evaluar el desempeño de sus empleados y tomar decisiones más adecuadas. Lo que servirá como un Modelo de Evaluación del Desempeño en forma técnica del personal, con lo que se facilitará a la administración, determinar el aporte y contribución de cada empleado, reflejándose esto en un mejor servicio para brindar apoyo a las demás organizaciones de asociaciones cooperativas existentes en nuestro país.

1.2 Objetivo de la Investigación

Los objetivos constituyen los resultados que se esperan alcanzar, es por ello que la investigación se planificó e implementó para cubrir los siguientes objetivos:

1.2.1 Objetivo General

El principal objetivo de la recolección de la información, fue obtener datos que permitan conocer a profundidad la situación actual con respecto a la Evaluación del Desempeño en el Instituto, y con ello tener el conocimiento adecuado para diseñar un Modelo de Evaluación del Desempeño, con el propósito de planificar el desarrollo de su recurso humano y que permita determinar el cumplimiento de los trabajadores en el desarrollo de sus labores, lo cual conllevará a la eficiencia, y así mismo normar y regular la gestión del Instituto.

1.2.2 Objetivos Específicos

a) Proporcionar al Instituto datos objetivos sobre las cualidades, capacidades y limitaciones que poseen los jefes de los Departamentos que integran al INSAFOCOOP,

para poder realizar su función de administración de personal a su cargo.

- b) Sistematizar información para brindarle al Instituto una herramienta administrativa para calificar el desenvolvimiento integral de los empleados en el puesto asignado.
- c) Determinar la relación existente entre la Evaluación del Desempeño y la toma de decisiones para la adecuada y oportuna ubicación del personal en el Instituto.

1.3 Determinación del Universo y Muestra

1.3.1 Universo

Para la realización de la investigación de campo, el universo considerado fue el personal del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.

1.3.2 Muestra

El personal del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo está constituido por 51 empleados, se utilizará una muestra de 17 empleados, que responderán las encuestas y que corresponden a los jefes de cada departamento, tres

empleados del nivel técnico administrativo y a tres empleados del nivel de servicios; lo cual además nos permitirá obtener una cuidadosa y controlada elección del sujeto con ciertas características específicas, previamente establecidas en el planteamiento del problema. Por lo tanto se utilizó el tipo de muestreo no probabilístico (estratificado) también llamado como muestras dirigidas, que suponen un procedimiento de selección informal y poco arbitrario.

1.4 Técnicas e Instrumentos de Investigación

1.4.1 Técnicas

En la realización de la investigación, se utilizaron los métodos de la encuesta y observación directa.

A continuación se detalla la forma de aplicación de las técnicas mencionadas:

- a) Encuesta. Se utilizó esta técnica para poder obtener información mediante un encuestamiento, el cual permitió profundizar más en la investigación, debido a que se facilitó el intercambio de información entre el encuestador y el encuestado, aquí se trata de establecer

qué conocimiento tenía el empleado sobre el proceso de evaluación.

- b) Observación Directa. Se realizó para obtener información adicional para conocer aspectos específicos de evaluación. Se ejecutó dentro de cada departamento del Instituto, junto al jefe y al personal que labora en el mismo.

1.4.2 Instrumentos de la Investigación

La Cédula de Entrevista, fue lo que se utilizó en el proceso de investigación.

- a) Cédula de Entrevista. Se utilizó como instrumento ésta herramienta, la cual constó de dos partes. La primera estructurada con reactivos para obtener información que sirvió para identificar los problemas existentes, y la segunda, se orientó a conocer las opiniones de las jefaturas sobre cómo debería aplicarse el proceso de Evaluación del Desempeño en el Instituto, así como problemas y opiniones a ser tomadas en cuenta al momento de diseñar el modelo de evaluación.

Con estas técnicas e instrumentos, se obtuvo los elementos suficientes para formar un criterio sobre el desenvolvimiento del personal y establecer así, las conclusiones y recomendaciones, que sirvan de base para desarrollar un Modelo de Evaluación del Desempeño, acorde a la realidad del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.

1.5 Tabulación, Análisis e Interpretación de Datos

Este punto contiene la forma en que se tabuló la información recolectada en el INSAFOCOOP, así como el análisis e interpretación de los datos obtenidos en el mismo.

1.5.1 Tabulación

La información obtenida se tabuló de la siguiente manera:

- a) Se contaba con dos clases de preguntas: abiertas y cerradas en la cédula de la entrevista.
- b) Para cada una de las preguntas se plantearon los objetivos correspondientes.
- c) Se preparó un cuadro de recolección de la información por cada pregunta, éste se dividió en: para las

cerradas, en cuatro partes: niveles, opción (sí/no), frecuencia y porcentaje; y para las abiertas, en cuatro partes: niveles, alternativa, frecuencia y porcentaje.

- d) En cuanto a las preguntas abiertas, las respuestas se agruparon considerando la similitud que existía entre ellas.
- e) En el caso de las preguntas cerradas, las respuestas se agruparon de acuerdo a las opciones planteadas.
- f) En relación a la frecuencia de la tabulación, se determinó en base al número de respuestas que tenían la misma opción; con respecto a la relación porcentual, ésta se determinó en base al total de la frecuencia obtenida, la cual constituye su 100%, dando como resultado un porcentaje para cada una de las frecuencias, ocupando éstos valores un lugar dentro de las casillas de la relación porcentual, donde la sumatoria de éstos porcentajes debe ser igual a 100.

1.5.2 Análisis

Las opciones planteadas dentro de la tabulación, permitieron efectuar un análisis cuantitativo y cualitativo de cada una de ellas, en donde se ubicó primeramente las de

mayor relación porcentual, y así sucesivamente hasta llegar a las de menor representatividad.

1.5.3 Interpretación

Es la explicación de los resultados obtenidos en el análisis, con base en el marco conceptual de la Administración de Recursos Humanos, enfocándose ésta, en la relación porcentual de mayor representatividad que describa lo que realmente está sucediendo, identificando algunas causas del problema planteado.

Estos datos se resumen en cuadros de tabulación que se detallan a continuación:

Pregunta 1

¿Realiza el Instituto Evaluaciones del Desempeño?

Objetivo: Conocer si en el Instituto objeto de estudio, se lleva a cabo el proceso de Evaluación del Desempeño.

NIVELES	SI	NO	FRECUENCIA	%
NIVEL1 Personal de Jefatura		X	11	64
NIVEL 2 Personal Técnico - Administrativo		X	3	18
NIVEL 3 Personal de Servicios Generales		X	3	18
TOTAL			17	100

Análisis: El 64% del nivel 1 contestó que no se realiza Evaluación del Desempeño en el Instituto, el 18% del nivel 2 y el 18% del nivel 3 comentó que no se realiza Evaluación del Desempeño dentro del Instituto.

Interpretación: No se realiza Evaluación del Desempeño en el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, ya que no se encuentra estipulado en el reglamento interno del Instituto.

Pregunta 2

¿Cree Ud. que es importante realizar Evaluaciones del Desempeño del personal que tiene bajo su responsabilidad?

Objetivo: Saber si para los jefes del Instituto es importante llevar a cabo Evaluaciones del Desempeño, del personal bajo su responsabilidad.

NIVELES	SI	NO	FRECUENCIA	%
NIVEL1	X		10	59
Personal de Jefatura		X	1	5
NIVEL 2				
Personal Técnico - Administrativo	X		3	18
NIVEL 3				
Personal de Servicios Generales	X		3	18
TOTAL			17	100

Análisis: El 59% de los encuestados, comprendido por el nivel 1 considera importante realizar evaluaciones de desempeño, el 18% correspondiente al nivel 2 y un 18% del nivel 3 también consideran que es importante realizar evaluaciones; mientras que solo un 5% del nivel 1 no considera importante la evaluación dentro del Instituto.

Interpretación: El personal de jefatura considera importante que se realice proceso de evaluaciones de desempeño del personal que tiene bajo su responsabilidad, dentro del Instituto, debido a que esto implica que exista verificación del cumplimiento de sus responsabilidades y objetivos que requiere su trabajo, hay mejor supervisión de los empleados, así como también motiva y orienta a los

subalternos, mejora la calidad de trabajo y con ello reconoce el trabajo que desarrolla.

Pregunta 3

¿Qué factores recomendaría Ud. para realizar una Evaluación del Desempeño adecuada, del personal bajo su supervisión?

Objetivo: Identificar qué factores consideran necesarios, los jefes del Instituto, para realizar una Evaluación del Desempeño del personal bajo su cargo.

ALTERNATIVA	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	FRECUENCIA
a) Puntualidad	9	3	3	15
b) Cumplimiento de Objetivos y Metas	8	3	0	11
c) Responsabilidad	6	3	3	12
d) Cantidad de Trabajo	5	1	3	9
e) Calidad de Trabajo	11	3	0	14
f) Presentación Personal	3	1	0	4
g) Relaciones Interpersonales	2	0	0	2
h) Trabajo en Equipo	11	3	3	17
TOTAL				84

Interpretación: Para los jefes del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, es importante evaluar la calidad de trabajo que realizan sus subordinados, así como también para el nivel 2, por otra parte la puntualidad y el trabajo en equipo son otros de los factores importantes a evaluar para todos los niveles dentro del Instituto.

Pregunta 4

¿Qué tipo de problemas ha tenido con el personal bajo su responsabilidad? (Esta pregunta solo corresponde a los jefes).

Objetivo: Identificar qué tipo de problemas enfrentan los jefes del Instituto, con el personal que tienen bajo su responsabilidad.

NIVEL	ALTERNATIVA	FRECUENCIA
NIVEL 1 Personal de Jefatura	a. Llegadas tarde	4
	b. Poca colaboración	6
	c. Autosupervisión inadecuada	4
	d. Incumplimiento de sus metas	6
	e. Dificultad para trabajar en equipo	4
TOTAL		24

Interpretación: Los problemas más vistos dentro del Instituto, según los Jefes de Departamento, son poca colaboración e incumplimiento de sus metas; seguido por llegadas tarde, autosupervisión inadecuada y dificultad para trabajar en equipo.

Pregunta 5

¿Realiza supervisión sobre el personal a su cargo? (Esta pregunta solo corresponde a Jefaturas)

Objetivo: Reconocer si los jefes del Instituto llevan a cabo supervisión sobre el personal a su cargo.

NIVELES	SI	NO	FRECUENCIA	%
NIVEL 1 Personal de Jefatura	X		11	100
TOTAL			11	100

Análisis: El 100% de los jefes, que corresponde al Nivel 1, sí hace supervisión sobre el personal bajo su cargo.

Interpretación: Dentro del Instituto, todas las jefaturas consideraron necesaria la realización de supervisión del personal bajo su cargo, porque consideran que siempre es necesaria, para auxiliarlos o ayudarlos en cualquier dificultad y para verificar el cumplimiento de metas y objetivos.

Pregunta 6

¿Participa Ud. en la selección y contratación del personal de su departamento? (Esta pregunta corresponde solo a jefaturas)

Objetivo: Verificar cuál es la participación que tienen los jefes del INSAFOCOOP, en la selección y contratación del personal que tendrán bajo su responsabilidad.

NIVELES	SI	NO	FRECUENCIA	%
NIVEL 1	X		1	10
Personal de Jefatura		X	10	90
TOTAL			11	100

Análisis: El 90% de los jefes no participa en la selección y contratación del personal de su departamento, debido a que es realizada por el Departamento de Recursos Humanos; por lo que solo un 10% participa en dicho proceso.

Interpretación: Ninguno de los jefes de los diferentes departamentos, participa en el proceso de selección y contratación del personal de su departamento, debido a que es realizado directamente por el Departamento de Recursos Humanos, sin tomar en cuenta a ningún otro departamento. Aunque muchas veces el personal es contratado directamente por el Consejo de Administración del Instituto.

Pregunta 7

¿Cuáles cree Ud. que deberían ser las funciones de los Jefes de Departamento, en lo referente al personal?

Objetivo: Constatar cuáles deberán ser las funciones de los jefes del INSAFOCOOP, en lo que se refiere al personal bajo su responsabilidad.

ALTERNATIVA	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	FRECUENCIA
a) Supervisión de Personal	8	3	2	13
b) Planificación y Aplicación de Reglamento Interno	2	3	3	8
c) Verificación del Cumplimiento de Metas y Objetivos	6	3	0	9
d) Supervisión y cuidado del equipo de oficina	4	2	3	9
e) Motivación del personal	5	3	3	11
f) Otros	0	0	0	0
TOTAL				50

Interpretación: Para el Nivel 1, la función más importante que debe tener un jefe, en lo referente al personal bajo su cargo son: supervisión de personal, verificación del cumplimiento de metas y objetivos, y motivación del personal. Para el Nivel 2, lo más importante que su jefe inmediato superior debe realizar es la supervisión de personal, planificación y aplicación de reglamento interno y motivación de personal. Y para el Nivel 3, lo que consideran más importante que un jefe debe de tener son planificación, supervisión y cuidado del equipo y motivación del personal.

Pregunta 8

¿Qué soluciones propone Ud. ante los problemas que tiene el Instituto con el personal (en el caso de existir)?

Objetivo: Descubrir las posibles soluciones que puedan ayudar a disminuir o eliminar los problemas que tiene el Instituto con el personal.

ALTERNATIVA	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	FRECUENCIA
a) Mayor supervisión sobre los empleados	1	0	3	4
b) Evitar conflictos internos	3	3	3	9
c) Más colaboración	1	2	0	3
d) Mejorar la comunicación entre departamentos	3	3	0	6
e) Sin comentarios	1	0	1	2
TOTAL				24

Interpretación: Entre las soluciones planteadas tanto por el Nivel 1 como para el Nivel 2, por los problemas existentes están: evitar conflictos internos y mejorar la comunicación entre departamentos y para el Nivel 3 las soluciones son: mayor supervisión sobre los empleados y evitar conflictos internos.

Pregunta 9

¿Cuánto tiempo considera que debe haber laborado en el Instituto, un empleado para ser sujeto a la Evaluación del Desempeño?

Objetivo: Establecer qué período consideran los encuestados, para que un empleado sea sujeto a la Evaluación del Desempeño.

ALTERNATIVA	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	FRECUENCIA	%
a) 2 Meses	0	0	0	0	0
b) 4 Meses	0	0	1	1	6
c) 6 Meses	2	1	0	3	18
d) Un año	7	2	2	11	65
e) Más de un año	2	0	0	2	11
f) Abstenciones	0	0	0	0	0
TOTAL				17	100

Análisis: El 65% del personal del Instituto considera que el tiempo más adecuado para que una persona sea sujeta a Evaluación del Desempeño es de un año, para el 18% del personal, el tiempo idóneo para el mismo es de seis meses; mientras que un 11% considera que debe ser de más de un año y solo un 6% considera que el tiempo adecuado es de cuatro meses.

Interpretación: El tiempo requerido para ser sujeto de Evaluación del Desempeño a un empleado que ha laborado en el Instituto es de un año.

Pregunta 10

¿Qué factores considera necesarios para evaluar al personal de jefatura? (Esta pregunta corresponde solo a personal de jefatura)

Objetivo: Saber cuáles son los factores que se consideran necesarios para evaluar al nivel de jefaturas.

NIVELES	ALTERNATIVA	FRECUENCIA
NIVEL 1 Personal de Jefatura	a. Responsabilidad	9
	b. Trato con jefes y subalternos	8
	c. Planificación y Dirección	4
	d. Calidad del trabajo realizado	7
	e. Presentación personal	3
	f. Conocimiento del trabajo	5
	g. Cumplimiento de metas y objetivos	5
	h. Creatividad e iniciativa	4
	i. Liderazgo	8
	j. Supervisión y cuidado de equipo	2
	k. Participación	2
TOTAL		57

Interpretación: Los factores que el personal de jefatura considera más importantes para ser evaluados son entre otros, responsabilidad, trato con jefes y subalternos, liderazgo y calidad del trabajo realizado.

Pregunta 11

Señale la unidad del Instituto que a su criterio, debería coordinar el proceso de Evaluación del Desempeño.

Objetivo: Identificar qué departamento o unidad es la idónea, dentro del Instituto para coordinar el Proceso de Evaluación del Desempeño.

ALTERNATIVA	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	FRECUENCIA	%
a) Departamento de Recursos Humanos	10	1	2	13	76
b) Departamento de Planificación	0	1	0	1	6
c) Presidencia	0	1	1	2	12
d) Consultores Externos	1	0	0	1	6
e) Otros					
TOTAL				17	100

Análisis: El 76 por ciento de los encuestados, considera que la unidad que debería coordinar el proceso de Evaluación del Desempeño es el Departamento de Recursos Humanos, un 12% considera que debería ser la Presidencia; un 6% el Departamento de Planificación y el restante 6% cree que debe ser por Consultores Externos.

Interpretación: Para la mayoría de los empleados del Instituto, es el Departamento de Recursos Humanos, quien debería coordinar el proceso de Evaluación del Desempeño.

Pregunta 12

¿Quién considera debería ser el responsable de la tabulación, análisis y presentación de los resultados de la Evaluación del Desempeño? (Esta pregunta solo corresponde a personal de jefatura)

Objetivo: Determinar la unidad que los encuestados, consideran es la que debería ser responsable de los resultados de la Evaluación del Desempeño.

NIVELES	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
NIVEL 1 Personal de Jefatura	a. Presidente	1	9
	b. Departamento de Recursos Humanos	8	73
	c. Departamento de Planificación	1	9
	d. Comité	0	0
	e. Consultores Externos	1	9
	f. Otros	0	0
TOTAL		11	100

Análisis: El 73% considera que debería ser el Departamento de Recursos Humanos la unidad responsable de la tabulación, análisis y presentación de los resultados de la Evaluación del Desempeño, un 9% cree que debería hacerla la Presidencia; mientras que un 9 por ciento se lo atribuye al Departamento de Planificación, y el restante 9% a Consultores Externos.

Interpretación: La mayoría de jefes considera que es el Departamento de Recursos Humanos, el responsable de la tabulación, análisis y presentación de los resultados de la Evaluación del Desempeño.

Pregunta 13

Señale cuál cree que es el propósito de la Evaluación del Desempeño.

Objetivo: Conocer cuál se considera el propósito o fin que se persigue con el proceso de Evaluación del Desempeño.

ALTERNATIVA	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	FRECUENCIA
a) Lograr más eficiencia	5	2	1	8
b) Informar a los empleados sobre su desempeño	4	1	2	7
c) Tomar decisiones relativas a salarios, ascensos	2	1	0	3
d) Programar capacitaciones	2	0	0	2
e) Mejorar la eficiencia e informar a los empleados sobre su desempeño	2	1	1	4
f) Informar a los empleados su desempeño y tomar decisiones relativas a salarios	4	0	0	4
TOTAL				28

Interpretación: El propósito principal que el personal del Instituto considera para realizar la Evaluación del Desempeño, es lograr una mayor eficiencia en el trabajo que realizan.

Pregunta 14

Señale el período que sería conveniente para realizar la Evaluación del desempeño.

Objetivo: Dar a conocer el período que los jefes consideran necesario para realizar la Evaluación del Desempeño.

ALTERNATIVA	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	FRECUENCIA	%
a) Mensual	0	1	0	1	6
b) Trimestral	1	0	0	1	6
c) Semestral	1	1	0	2	12
d) Anual	9	1	3	13	76
TOTAL	11	3	3	17	100

Análisis: El 76% de los encuestados considera que el período que consideran conveniente para realizar la Evaluación del desempeño es de un año, a un 12% le parece necesaria la realización de ésta semestralmente, un 6 por ciento le parece mejor trimestralmente y el restante 6% la considera conveniente mensualmente.

Interpretación: Para la mayoría, el periodo adecuado para realizar el proceso de Evaluación del Desempeño es de un año.

Pregunta 15

Indique ¿Cómo se le debería informar al personal, los resultados de la Evaluación del Desempeño?

Objetivo: Definir la forma de informarle al personal los resultados de la Evaluación del Desempeño.

ALTERNATIVA	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	FRECUENCIA	%
a) Forma verbal	1	0	0	1	6
b) Forma escrita	3	1	0	4	24
c) Ambas formas	7	2	3	12	70
TOTAL	11	3	3	17	100

Análisis: El 70% de los encuestados, piensa que la forma para informarle al personal, los resultados de la Evaluación del Desempeño deben ser tanto verbal como escrita, un 24% cree que debería hacerse solo en forma escrita y únicamente un 6% piensa que debe hacerse oralmente.

Interpretación: La forma más adecuada en que se le debería informar los resultados del proceso de Evaluación del Desempeño, a los empleados, es tanto escrita como verbal.

Pregunta 16

Señale cuáles son los problemas que deben evitarse para el buen desarrollo de la Evaluación del Desempeño.

Objetivo: Definir los problemas que los encuestados consideran obstáculos para el desarrollo de la Evaluación del Desempeño.

ALTERNATIVA	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	FRECUENCIA
a) Calificación por empatía	4	0	0	4
b) Prejuicios personales	8	3	1	12
c) Tendencia a calificar al promedio	2	0	0	2
d) Preferencias personales	8	2	1	11
e) Calificaciones basadas en acciones recientes	4	0	2	6
TOTAL				35

Interpretación: Los prejuicios y las preferencias personales, son las que según los jefes, deberían evitarse mayormente, para el buen desarrollo del proceso de Evaluación del Desempeño.

2. SITUACION ACTUAL Y ANALISIS DEL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN EL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO (INSAFOCOOP)

Dentro del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo no se realiza ningún proceso de Evaluación del Desempeño, debido en parte, a que no se encuentra estipulado en el Reglamento Interno; aunque sí se considera importante realizar dicho proceso, con el fin de poder evaluar aspectos como puntualidad, responsabilidad en el trabajo, calidad de trabajo, cumplimiento de funciones y metas, presentación personal, entre otros; además al personal sí le interesa que le evalúen su desempeño, ya que es una forma de conocer la opinión que sus jefes inmediatos tienen sobre su trabajo y con ello conocer las áreas en que se encuentran eficientes y deficientes y así poder tomar las medidas del caso.

Por otra parte, se pudo observar, que en algunos casos el personal contratado es directamente seleccionado por las influencias personales que se tienen con los niveles superiores dentro del Instituto y no por las capacidades requeridas para el puesto a desempeñar.

También se pudo observar que algunos problemas con los que se cuentan en los diferentes departamentos del Instituto están: mala comunicación entre los departamentos, poca motivación y otras que dificultan en parte, las actividades diarias del Instituto.

Además se pudo establecer que la mayoría de los empleados, consideran que el tiempo que debe tener de laborar dentro del Instituto para ser sujeto de Evaluación del Desempeño debe ser de un año.

Por otro lado, también se pudo observar, que existen algunos aspectos que se les deben evaluar al personal de jefatura, para que ellos puedan tener un mejor desempeño en sus labores, entre ellos están: la responsabilidad, el trato con otros jefes y los subalternos, calidad del trabajo realizado, liderazgo, conocimiento del trabajo, cumplimiento de metas y objetivos, entre otros.

El personal del Instituto considera que, es el Departamento de Recursos Humanos, quien debería coordinar el proceso de Evaluación del Desempeño, así como también la tabulación, análisis y presentación de los resultados de dicha evaluación y que el propósito que éste debe tener es lograr más eficiencia en el trabajo de los empleados, así como

informarle a los empleados su desempeño y tomar decisiones relativas a salarios, ascensos, promociones, etc.

También se pudo constatar en la investigación, que la mayoría de empleados consideran que la evaluación debe realizarse anualmente, y que sus resultados deben informárseles al personal tanto de manera verbal como escrita, evitando siempre problemas como prejuicios personales al momento de evaluar, preferencias, calificaciones por empatía y calificaciones basadas en hechos recientes; aunque también consideran que debería evitarse la tendencia a calificar al promedio.

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1 CONCLUSIONES

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

- a.** En el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, no se realiza Evaluación del Desempeño de su personal.
- b.** Para el personal del Instituto es importante que se les realice Evaluación del Desempeño.
- c.** Todo los jefes de departamento del Instituto consideran importante evaluar algunos factores como calidad de trabajo, puntualidad, cumplimiento de metas y objetivos, responsabilidad, entre otros, para poder realizar la Evaluación del Desempeño.
- d.** Todos los jefes de departamento del Instituto, identifican más de algún tipo de problema con los que se enfrentan a diario, con el personal bajo su responsabilidad.
- e.** Es necesario que al personal del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, se le brinde algún tipo de

capacitación previa para realizar la Evaluación del Desempeño que incluye aspectos claves como información del proceso de evaluación, entrenamiento, capacitación, redacción y mecánica de llenado del cuestionario; con el fin de llevar a cabo un buen desarrollo del proceso de Evaluación del Desempeño, tomando en cuenta un tiempo prudencial para que sea bien explicado y entendido, evitando posibles errores al momento de evaluar.

- f.** El personal del Instituto considera que el tiempo idóneo para que un empleado sea sujeto de Evaluación del Desempeño, es de un año como mínimo de haber laborado en el mismo.
- g.** A criterio de los empleados del Instituto, para poder ser evaluado, es necesario considerar en cada uno de ellos algunas características como responsabilidad, liderazgo, trato con jefes y subalternos, calidad de trabajo, entre otros.
- h.** Para casi todos los empleados del Instituto, la unidad que debería coordinar el proceso de Evaluación del Desempeño es el Departamento de Recursos Humanos, además piensan que es éste Departamento a quien le corresponde

realizar la tabulación, análisis y presentación de los resultados de la Evaluación del Desempeño.

- i.** Casi todos los empleados del Instituto, consideran que el propósito de la Evaluación del Desempeño es para lograr más eficiencia en el trabajo.
- j.** En cuanto al periodo que consideran conveniente para realizar la Evaluación del Desempeño, la mayoría de los empleados del Instituto opinó que debería ser realizada anualmente.
- k.** Casi todos los empleados del Instituto, piensan que la manera de informar al personal sobre los resultados de la Evaluación del Desempeño, debería ser tanto verbal como escrita.
- l.** Para casi todos los empleados del Instituto es importante evitar problemas como prejuicios y/o preferencias personales, al momento de realizar la Evaluación del Desempeño.

3.2 RECOMENDACIONES

Después de haber llegado a las conclusiones anteriores, y con el fin de diseñar un modelo de Evaluación del

Desempeño, en el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, se hacen las siguientes recomendaciones:

- a.** Se recomienda la realización del proceso de Evaluación del Desempeño en el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.
- b.** Es necesario que se evalúen factores como calidad de trabajo, puntualidad, cumplimiento de metas y objetivos, responsabilidad, conocimiento de trabajo, liderazgo al momento de realizar la Evaluación del Desempeño.
- c.** Es necesario que los jefes de departamento identifiquen los problemas con los que cuenta su departamento, para encontrarles solución inmediata y con ello poder orientar al personal bajo su cargo en cualquier dificultad que se les pudiera presentar.
- d.** Debido a que el Instituto no cuenta con mucho personal, y para evitar preferencias al momento de reclutar personal nuevo, se recomienda que el encargado que debe realizar la selección y contratación del personal de los distintos departamentos sea el Departamento de Recursos Humanos.
- e.** Se recomienda capacitación previa para poder realizar el proceso de Evaluación del Desempeño. Esta incluye:

información de todo el proceso de Evaluación, forma de conducir la entrevista, manejo de factores y puntajes, mecánica de llenado del cuestionario y redacción del informe final.

- f.** Además un empleado debe tener un período de trabajo acumulado igual o mayor a un año de laborar en el Instituto, para ser sujeto a Evaluación del Desempeño.
- g.** El Método de Escalas Gráficas, es el que se recomienda para realizar la Evaluación del Desempeño del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.
- h.** La unidad que debe coordinar el proceso de Evaluación del Desempeño del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, es el Departamento de Recursos Humanos, así como también el responsable de realizar la tabulación, análisis y presentación de los resultados de la Evaluación del Desempeño.
- i.** Es recomendable que todos los jefes de Departamento del Instituto se concienticen en que el propósito de la Evaluación del Desempeño es determinar el cumplimiento de los trabajadores en el desarrollo de sus labores en el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo. Así como la toma de decisiones para la adecuada y oportuna

ubicación del personal que permita determinar políticas de compensación de éste, facilitando a la administración del Instituto una herramienta para conocer el aporte y contribución de cada empleado a la organización.

- j.** La Evaluación del Desempeño en el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo debe realizarse anualmente.
- k.** Los resultados de la Evaluación del Desempeño, deben ser informados al personal del Instituto tanto escrita como verbalmente.
- l.** Se recomienda evitar prejuicios y/o preferencias personales, calificación por empatía y calificaciones basadas en acciones recientes, al momento de realizar la Evaluación del Desempeño.

CAPITULO III

DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA LOS TRABAJADORES DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO

En este capítulo se describe la propuesta de la investigación, la cual se denomina "Diseño de un Modelo de Evaluación de Desempeño para los Trabajadores del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP)", el cual está fundamentado en los resultados obtenidos de la investigación de campo realizada en el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, 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 ésta que comprende los siguientes aspectos: Misión, Objetivos, Ambito de Aplicación, Normas de Mantenimiento y Limitaciones. En la segunda parte se describe el Modelo para la Evaluación del Desempeño para los Trabajadores del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo; en el tercer componente, se presentan los procesos de aplicación de la

Evaluación del Desempeño, y como parte final de éste, los instrumentos de evaluación e instrucciones para la utilización de los formularios de Evaluación del Desempeño en el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.

1. CONDICIONES BASICAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA PROPUESTA

1.1 Importancia de la Evaluación del Desempeño

La creación de un Modelo de Evaluación del Desempeño, permitirá al Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, fortalecer su administración, es por ello que la misión fundamental será proporcionar a las autoridades de la Institución, una base metodológica que le ayude a mejorar potencialmente en el desarrollo de su personal a corto, mediano y largo plazo, así como concientizarse de qué tan eficaz ha sido el reclutamiento, selección y ubicación de los empleados; todo lo anterior con el fin de brindar un eficiente servicio a los usuarios del mismo.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Mejorar la eficiencia en el desarrollo actual de las funciones que realizan los empleados del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, mediante una herramienta administrativa que permita evaluarlos adecuadamente, facilitando a la administración información que le permita implementar acciones encaminadas al desarrollo y mejoramiento del recurso humano.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Servir de guía en forma específica, a la unidad o departamento, y en general a todo el personal que participa en el proceso de evaluación, para orientar y establecer normas y disposiciones necesarias para efectuar la evaluación de personal de una forma técnica. Así como también, señalar a las autoridades competentes, la complejidad de las responsabilidades y actividades que desempeñan los empleados del Instituto.
- b) Evaluar el desenvolvimiento de los empleados en el puesto.

- c. Supervisar la realización adecuada de las tareas establecidas.
- d. Retroalimentación del personal evaluado sobre su desempeño, brindando así, un mayor conocimiento de los puntos fuertes y débiles que el personal evaluado posee.

1.3 Ambito de Aplicación

Comprende el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, Oficina Central en San Salvador, y sus tres Oficinas Regionales: Paracentral, Occidente y Oriente, en las cuales se ejecutará el proceso de Evaluación del Desempeño.

1.4 Normas de mantenimiento

- d) La Evaluación del Desempeño, se realizará una vez al año, y la evaluación de cada empleado será responsabilidad directa de la persona asignada por el Coordinador Técnico.
- e) La evaluación de cada empleado será determinada a través de una entrevista entre evaluador y evaluado, la cual será avalada con la firma de ambos, utilizando para ello el formulario correspondiente.

- f) El modelo 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 a éste, deberá ser autorizada por el Jefe de Recursos Humanos.
- g) Serán sujetos de la aplicación de la Evaluación del Desempeño, los empleados del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo que hayan laborado durante un periodo acumulado igual o mayor a seis meses, desde la evaluación anterior.
- h) La evaluación de dicho puesto, debe ser realizada por la persona asignada por el Coordinador Técnico al momento de realizar el proceso de Evaluación del Desempeño.

1.5 Limitaciones

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

2. MODELO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La segunda parte de la propuesta describe el Modelo para la Evaluación del Desempeño, donde la apropiada aplicación de éste, conlleva a que el proceso de evaluación sea exitoso y arroje los resultados que la alta dirección del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo espera.

2.1 Métodos de Evaluación

El método a utilizar para realizar la evaluación del desempeño es el Método de Escala Gráfica. Es el método que se aplicará a los tres niveles mencionados en el capítulo uno, es el método 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. Este método consiste en evaluar a las personas mediante

parámetros establecidos, en el que, en la columna vertical se colocan los parámetros de medición y en la columna horizontal, los grados de medición.

2.2 Clasificación del Personal a Evaluar

Para facilitar la Evaluación del Desempeño, se tiene que agrupar los distintos puestos por niveles de trabajos del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, y los factores que van a ser aplicados para evaluar al personal, según su ubicación. Se realiza 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 Jefatura

Comprende a los empleados que desempeñan puestos cuyas funciones implican responsabilidades de dirección, respecto al trabajo de otros, encontrándose dentro de éste nivel los puestos como: Jefes de Departamento y Jefes de Agencia.

Nivel 2: Personal Técnico - Administrativo

Este nivel comprende a los empleados que requieren capacidad técnica y ejecutar actividades como: análisis, investigación, programación, evaluación y preparación de

informes, incluyéndose también en este nivel al personal que realiza actividades de apoyo administrativo tales como: mecanografiar, archivar, codificar, digitar, etc.

Nivel 3: Personal de Servicios Generales

En este grupo se incluye al personal que desempeña labores de servicio tales como: limpiar, trasladar papeles, conducir vehículos, dar protección a los bienes y al personal, reparar equipos, etc.

En el Anexo 4 se especifican la ubicación de los puestos tipos, según los niveles definidos anteriormente.

2.3 Factores de Evaluación

Los factores con los cuales se van a evaluar al personal de jefatura, técnico-administrativo y de servicios generales, se detallan en forma separada como se muestra a continuación:

a. Factores de Evaluación para el Personal de Jefatura:

- 1) Conocimiento de trabajo
- 2) Calidad del trabajo
- 3) Cumplimiento de Metas y Objetivos
- 4) Iniciativa y Creatividad
- 5) Responsabilidad

6) Planificación y Organización

7) liderazgo

b. Factores de Evaluación para el Personal Técnico-Administrativo

1. Cumplimiento de Normas

2. Responsabilidad

3. Comunicación

4. Interés por el Trabajo

5. Calidad de Trabajo

6. Organización

7. Iniciativa y Creatividad

c. Factores de Evaluación para el Personal de Servicios Generales

1. Responsabilidad

2. Utilización de Recursos

3. Relaciones Personales

4. Cooperación

5. Cumplimiento de Normas

6. Calidad de Trabajo

7. Interés por el Trabajo

En el Anexo 5, se definen detenidamente los factores de evaluación a utilizarse para realizar el proceso de Evaluación del Desempeño y que son las cualidades que el empleado debe tener para desempeñar su trabajo.

2.4 Ponderación

Se ponderan los siete factores adjudicando un rango progresivo, tomando como base el dígito "9", teniendo una ponderación lógicamente de menor a mayor, lo que significa que se le sumará nueve sucesivamente a cada total de los factores de evaluación.

Para los efectos de determinar la calificación máxima que corresponde a cada factor, se obtuvo la siguiente puntuación para cada nivel jerárquico como se ha diseñado en el siguiente cuadro:

CUADRO 1

Factores a Evaluar según Orden de Ponderación				
	PUESTO DE JEFATURA	PUESTO TÉCNICO - ADMINISTRATIVO	PUESTO DE SERVICIOS	TOTAL DE PUNTOS
1)	Conocimiento de trabajo	Cumplimiento de Normas	Responsabilidad	9
2)	Calidad de Trabajo	Responsabilidad	Utilización de Recursos	18
3)	Cumplimiento de Metas y Objetivos	Comunicación	Relaciones Personales	27
4)	Iniciativa y Creatividad	Interés por el Trabajo	Cooperación	36
5)	Responsabilidad	Calidad de Trabajo	Cumplimiento de Normas	45
6)	Planificación	Organización	Calidad de Trabajo	54
7)	Liderazgo	Iniciativa y Creatividad	Interés por el Trabajo	63
TOTAL				252

Para obtener la calificación final del evaluado, el evaluador procederá a realizar la suma de los valores de cada factor. El puntaje así obtenido determinará para cada nivel jerárquico la calificación que se le asignará al evaluado según la tabla siguiente:

CALIFICACION POR PUNTOS Y RANGOS	
Calificación General	Puntos
Desempeño Deficiente	Menos de 62
Desempeño Normal	De 63 a 125
Desempeño Claramente Superior	De 126 a 188
Desempeño Sobresaliente	De 189 a 252

La calificación final de cada evaluado será realizada en función de un cuadro de puntajes, que se utilizará para definir la evaluación global del mismo. Con este objeto, a las posiciones de cada factor, se les adjudica un valor numérico, el cual se presenta en los siguientes cuadros:

**CUADRO 2
PUESTO DE JEFATURA**

Factores \ Calificación General	Desempeño Deficiente	Desempeño Normal	Desempeño Claramente Superior	Desempeño Sobresaliente	Total de Puntos
Conocimiento de Trabajo	0	1	3	5	9
Calidad de Trabajo	0	2	6	10	18
Cumplimiento de Metas y Objetivos	0	3	9	15	27
Iniciativa y Creatividad	0	4	12	20	36
Responsabilidad	0	5	15	25	45
Planificación	0	6	18	30	54
Liderazgo	0	7	21	35	63
TOTAL					252

**CUADRO 3
PUESTO TECNICO - ADMINISTRATIVO**

Factores \ Calificación General	Desempeño Deficiente	Desempeño Normal	Desempeño Claramente Superior	Desempeño Sobresaliente	Total de Puntos
Cumplimiento de Normas	0	1	3	5	9
Responsabilidad	0	2	6	10	18
Comunicación	0	3	9	15	27
Interés por el Trabajo	0	4	12	20	36
Calidad de Trabajo	0	5	15	25	45
Organización	0	6	18	30	54
Iniciativa y Creatividad	0	7	21	35	63
TOTAL					252

CUADRO 4
PUESTO DE SERVICIOS GENERALES

Factores \ Calificación General	Desempeño Deficiente	Desempeño Normal	Desempeño Claramente Superior	Desempeño Sobresaliente	Total de Puntos
Responsabilidad	0	1	3	5	9
Utilización de Recursos	0	2	6	10	18
Relaciones Personales	0	3	9	15	27
Cooperación	0	4	12	20	36
Cumplimiento de Normas	0	5	15	25	45
Calidad de Trabajo	0	6	18	30	54
Interés por el Trabajo	0	7	21	35	63
TOTAL					252

2.5 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 con ello, obtener así el resultado final. La escala de evaluación a utilizar está basada en los siguientes niveles:

- a) DESEMPEÑO DEFICIENTE. Indica que no se alcanzan los objetivos de un plan de trabajo normal, no satisface los requerimientos mínimos.
- b) DESEMPEÑO NORMAL. Esta calificación se aplicará al empleado que alcanza los niveles exigidos por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo; los

objetivos de un plan de trabajo normal se logran plenamente.

- c) DESEMPEÑO CLARAMENTE SUPERIOR. Se aplica al empleado que cumple con los requerimientos del puesto y desarrolla e implementa acciones prácticas hacia el trabajo además de los niveles exigidos por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.
- d) DESEMPEÑO SOBRESALIENTE. Se otorga ésta calificación cuando el empleado posee una habilidad ordinaria y logrando resultados muy rara vez alcanzados. Los logros obtenidos en su trabajo han significado una notable contribución a los objetivos 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 de Recursos Humanos y el Presidente del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.

Las evaluaciones serán realizadas por la persona asignada por el Coordinador Técnico. El comité de apelación tendrá como función principal revisar, atender las solicitudes de apelación y suscribir la evaluación final de cada empleado, tomando como elemento de juicio, el informe del encargado de la evaluación, antecedentes, récord del empleado, así como también permitir audiencia al evaluado.

3.2 Nombramiento de un Coordinador Técnico

La administración deberá nombrar al Coordinador Técnico, quien debe ser especialista en Recursos Humanos, que asumirá las funciones de coordinar el proceso de Evaluación del Desempeño. Tendrá además, la responsabilidad directa del mantenimiento, actualización e implementación del Modelo de Evaluación del Desempeño, éste puede ser el colaborador del Departamento de Recursos Humanos. Serán funciones específicas de dicho Coordinador Técnico las siguientes:

- a) Reunirse con el Comité y acordar las actividades para realizar la Evaluación del Desempeño.

- b) Distribuir a cada jefe de departamento de oficina (o al responsable de la evaluación), 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 todos los departamentos y oficinas del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.
- 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 eficientes.
- 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.

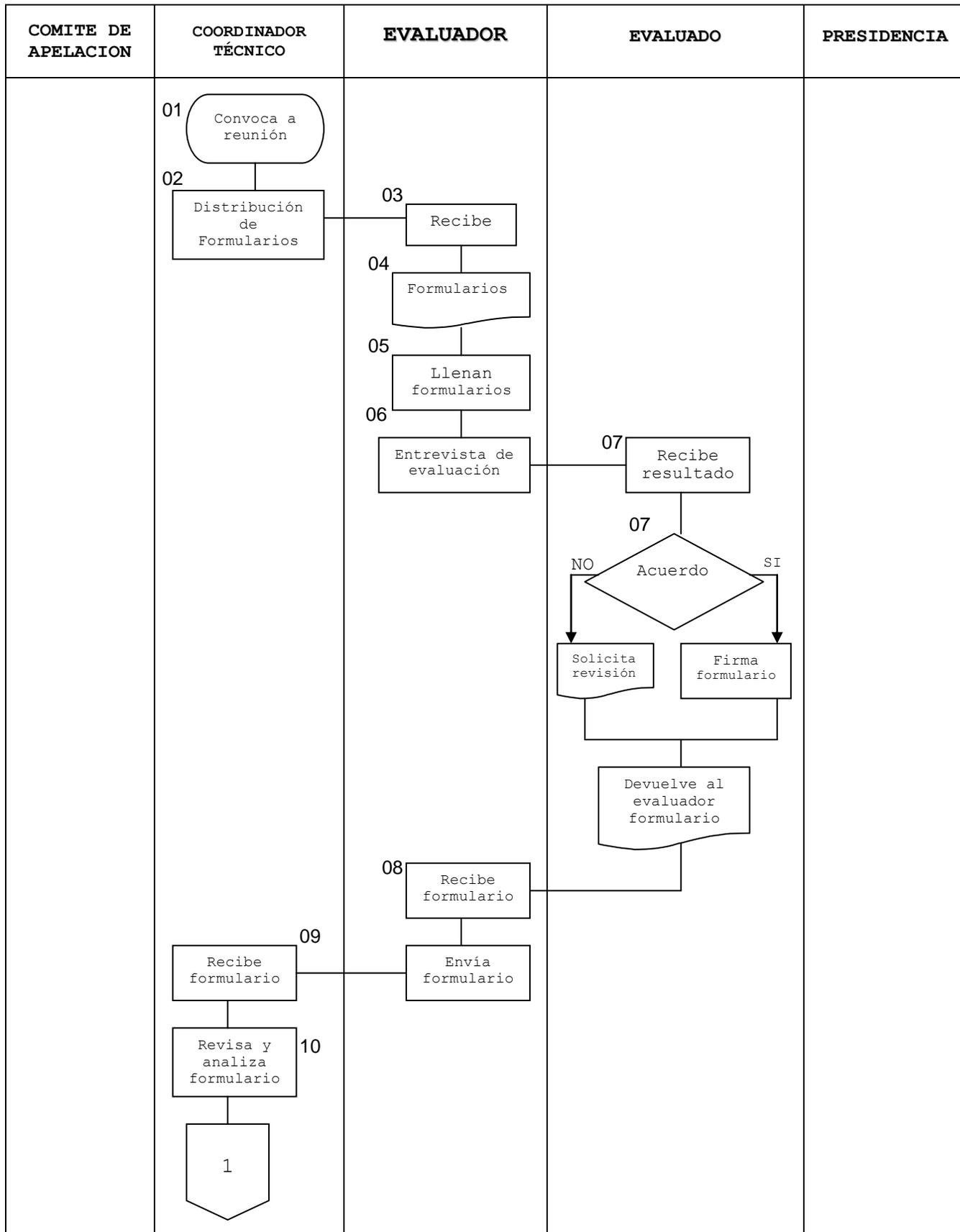
Cada actividad ejecutada por cada uno de los responsables, se explicará detalladamente en el procedimiento que se muestra a continuación; además se incluye su respectivo flujograma. La simbología utilizada se detalla en el Anexo 6.

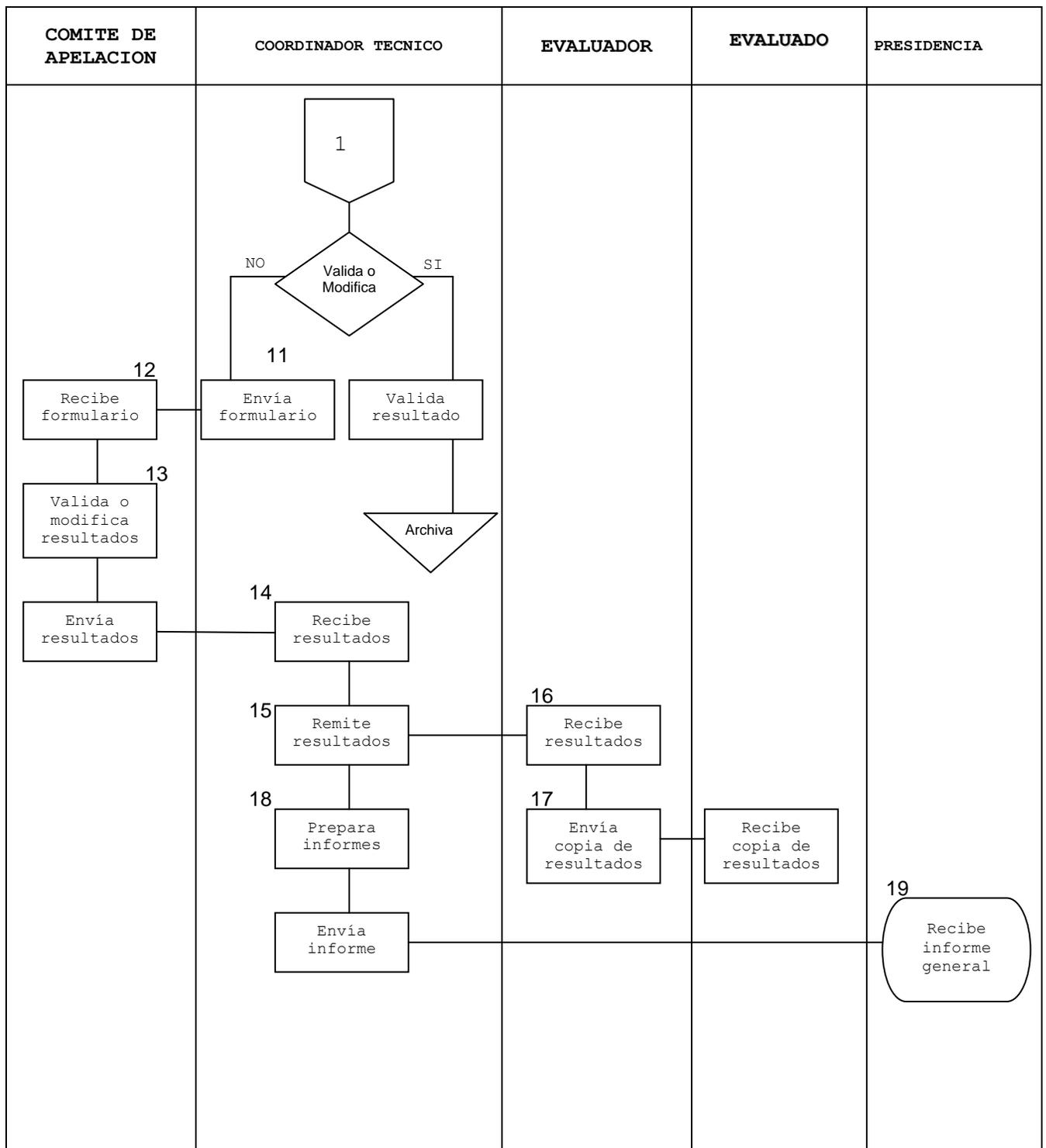
**INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

PROCEDIMIENTO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCION
01	Coordinador Técnico	Convoca a todos los evaluadores para informar aspectos básicos del proceso de Evaluación del Desempeño, dando inicio al proceso de evaluación.
02		Distribuye los formularios correspondientes a los evaluadores.
03	Evaluador	Recibe los formularios para la Evaluación del Desempeño.
04		Llenan formularios de evaluación a partir del conocimiento que posee del desempeño del empleado.
05	Evaluador	Informa de la evaluación a sus subordinados, mediante una entrevista de carácter obligatoria, el evaluador explica al evaluado, factor por factor, sus percepciones del rendimiento mostrado durante el periodo que se está evaluando; y el grado asignado a cada uno, justificando o presentando evidencias sobre tal apreciación, con el propósito de que ambos puedan discutir la calificación y el jefe orientar al empleado.
06	Evaluado	Recibe resultado
07	Evaluado	Firma el formulario si está de acuerdo con el resultado, si está en desacuerdo lo hará constar en la parte inferior del instructivo, para ser retomado por el comité, devolviendo al evaluador el formulario.
08	Evaluador	Recibe el formulario y envía formularios de cada evaluación al comité evaluador.
09	Cordinador Técnico	Recibe formulario y revisa la evaluación de cada empleado.
10	Cordinador Técnico	Revisa y analiza la evaluación de cada empleado.
11		Si existe inconformidad, envía formulario a comité de revisión y apelación, si no, valida la evaluación y la archiva en el expediente del empleado dicho resultado.
12	Comité de Apelación	Recibe formulario, valida o modifica el resultado.
13		Envía resultados al Coordinador Técnico.
14	Coordinador Técnico	Recibe los formularios revisados y validados por el Comité.
15	Coordinador Técnico	Remite a los evaluadores los resultados finales, después de la revisión del Comité.
16	Evaluador	Recibe los formularios revisados y validados por el Comité.
17	Evaluador	Envía copia de los resultados finales al evaluado.
18	Coordinador Técnico	Prepara los informes de los resultados obtenidos en la evaluación, presentando un informe general a la Presidencia.
19	Presidencia	Recibe información general del proceso, terminando así el proceso.

**INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**





3.4 Plan de Implementación

Con el presente plan de implementación, se pretende orientar las actividades que se deben efectuar al llevar a cabo la puesta en marcha del modelo para la Evaluación del Desempeño en el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, éste plan contendrá los objetivos que se pretende alcanzar, las actividades a realizar en el proceso de evaluación, el cronograma, en el cual se muestra el tiempo de realización de las actividades, así como los recursos humanos y materiales necesarios para el desarrollo del modelo, y finalmente los mecanismos de ejecución y control.

3.4.1 Objetivo General

Establecer las actividades a realizar para la implementación del Modelo para la Evaluación del Desempeño para los trabajadores del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.

3.4.2 Objetivos Específicos

- a) Definir la cronología de las diferentes actividades necesarias para llevar a cabo la implementación del Modelo.
- b) Determinar los recursos humanos y materiales que serán necesarios para la ejecución del Modelo.
- c) Establecer los mecanismos de control y evaluación del modelo, al momento de ser utilizado y aplicado para realizar la Evaluación del Desempeño.

3.4.3 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.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES SEMANAS	TIEMPO EN MESES CON SUS RESPECTIVAS SEMANAS															
	1er MES				2do MES				3er MES				4to MES			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
PRESENTACION																
APROBACION Y AUTORIZACIÓN																
REPRODUCCION Y DISTRIBUCION																
CAPACITACION																
EVALUACIÓN																
PUESTA EN MARCHA Y SEGUIMIENTO, Y EVALUACION DE LA IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA																

- a) PRESENTACION. La presentación del modelo se llevará al departamento de Recursos Humanos con el fin de darla a conocer a la Presidencia, para que sea analizado y lograr de parte de ella, la aceptación y validez de la misma.
- b) APROBACION. Luego de haber sido analizada y discutida la propuesta, la Presidencia decidirá si se autoriza la implementación de ésta.
- c) ORIENTACION. Una vez aprobado el instrumento, se dará a conocer a todo el personal la nueva herramienta administrativa que se tendrá dentro del Instituto, la modalidad con la cual se aplicará, beneficios que traerá al Instituto y a los empleados (ascensos, planes de capacitación, aumentos salariales, etc.)
- d) REPRODUCCION Y DISTRIBUCION. Una vez aprobada se reproducirá a todo el personal que tenga relación y participación del Modelo, el cual servirá de guía en las actividades necesarias para llevar a cabo el proceso de Evaluación del Desempeño.
- e) CAPACITACION. 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 éste contiene, el procedimiento a seguir, y la manera en que se utilizarán los instrumentos de Evaluación del Desempeño.

- f) EVALUACION. El Coordinador Técnico, en representación del Departamento de Recursos Humanos, 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 Modelo.
- g) INFORMACION DE RESULTADOS. Una vez realizada la Evaluación del Desempeño por la persona asignada por el Coordinador Técnico, éste será quien informará al evaluado el resultado obtenido, le entregará una copia del informe, que será archivado en su expediente y se le informará también en forma verbal el resultado, ya sea después de la entrevista que se ha tenido durante el proceso de evaluación o si se hubiere llevado la evaluación al Comité de Apelación las conclusiones y recomendaciones que dicho Comité ha realizado. También

se les informará las medidas tomadas que involucren a su puesto de trabajo.

- h) PUESTA EN MARCHA, SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE LA IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA. Para ejecutar adecuadamente las actividades anteriores y lograr un alto grado de eficiencia al momento de aplicar el modelo, se deberá poner en práctica la propuesta. El Coordinador Técnico se encargará de velar por la actualización de la propuesta, cuando las circunstancias lo requieran, quien deberá informar a la Presidencia para que apruebe las medidas correctivas a las fallas detectadas, siendo necesario que se comuniquen a todos los departamentos, los cambios efectuados, con el fin de evitarse atraso en la implementación de la propuesta, las correcciones deberán realizarse cuando ésa ya se encuentre en marcha.

3.4.4 Recursos a utilizar

En el cuadro que a continuación se presenta, se detallan cada uno de los recursos necesarios a utilizar para la puesta en marcha de la propuesta:

RUBROS	COSTOS		TOTAL DE GASTOS
	COSTO MENSUAL	TOTAL COSTO	
1. Recurso Humano • Capacitador o empresa capacitadora.	¢ 3,000.00	¢26,250.00	¢ 26,250.00
2. Recursos Materiales • Papelería • Otros Gastos	¢ 500.00 ¢ 250.00	¢ 2,000.00 ¢ 1,000.00	¢ 2,000.00 ¢ 1,000.00
TOTAL PRESUPUESTO	¢ 3,750.00	¢29,250.00	¢ 29,250.00

Este presupuesto ha sido elaborado considerando los aspectos siguientes:

- El costo de la persona encargada de capacitar al personal, en lo referente al proceso de Evaluación del Desempeño. Está sujeto a consideración, ya que se puede hacer uso de otras empresas consultoras que puedan cobrar más barato.
- El gasto en papelería se ha estimado para cubrir un periodo de cuatro meses según el cronograma de actividades definido.
- Se ha estimado necesario poseer fondos de emergencia, en caso de existir imprevistos que obliguen a la empresa a incurrir en otros gastos.

INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO

FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO



ELABORADO POR:
BR. EVELYN JEANNETTE PINTO CORNEJO
BR. PATRICIA FIGUEROA GARCIA

4. FORMULARIO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO

4.1 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, indicadores, sus escalas de evaluación, tabla de ponderación, resultados de la evaluación, comunicación de la evaluación al empleado y comentarios del comité.

Las evaluaciones se realizan diferenciadamente según el nivel jerárquico de los empleados, el cual constituye una guía para que el evaluador llene los formularios, apegado a la información que éstos requieren. Se presentarán tres formularios para realizar la Evaluación del Desempeño, uno para el Personal de Jefatura, otro para el Personal Técnico-Administrativo y otro para el Personal de Servicios Generales.

Se tomó en consideración los cambios que se han realizado y que se proyectan en las instituciones públicas a partir de la modernización, y es precisamente allí donde se refleja que las personas que laboran en este tipo de instituciones

deben desarrollar un perfil acorde a las necesidades del entorno.

**INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO
(INSAFOCOOP)
FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO
PERSONAL DE JEFATURA**

A. NOMBRE DEL EMPLEADO: _____ **SEXO:** _____ **EDAD:** _____
FECHA: _____ **DEPARTAMENTO/SECCION:** _____ **OFICINA:** _____
CARGO: _____ **PERIODO DE EVALUACION DE:** _____ **AL** _____
FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO: _____

B. INSTRUCCIONES: Deberá marcar con una "X" la categoría que considere que representa el desempeño a evaluar del empleado.

FACTORES DE EVALUACION	DESEMPEÑO DEFICIENTE	DESEMPEÑO NORMAL	DESEMPEÑO CLARAMENTE SUPERIOR	DESEMPEÑO SOBRESALIENTE
CONOCIMIENTO DE TRABAJO. Grado de aprendizaje y comprensión de los conocimientos referidos a todos los aspectos del puesto y tareas relacionadas.	Deficiente conocimiento de su trabajo. <input type="checkbox"/>	Posee poco conocimiento de las funciones de su puesto. <input type="checkbox"/>	Posee conocimiento satisfactorio de las funciones del puesto. <input type="checkbox"/>	Conoce ampliamente las funciones asignadas al puesto. <input type="checkbox"/>
CALIDAD DE TRABAJO. Exactitud y nivel de terminación de su trabajo. Eficiencia en la presentación del trabajo terminado o en los resultados de su actividad.	Su trabajo no es confiable, debe ser controlado constantemente. <input type="checkbox"/>	Habitualmente sobrepasa los niveles mínimos, solo ocasionalmente se debe verificar su trabajo. <input type="checkbox"/>	Trabajo de calidad aceptable. No necesita de frecuentes correcciones, suele exceder los niveles mínimos de calidad. Necesita poco control. <input type="checkbox"/>	Trabajo de buena calidad, arriba del nivel promedio de aceptación y rara vez necesita correcciones. Su trabajo es totalmente confiable. <input type="checkbox"/>
CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS. Grado de cumplimiento de las metas y objetivos fijados en los planes y programas de su área.	No establece recursos básicos para el logro de los objetivos, es común que se le presenten problemas que no ha previsto oportunamente. <input type="checkbox"/>	Aun bajo circunstancias normales, presenta inconvenientes para establecer programas para lograr las metas y objetivos. <input type="checkbox"/>	Establece programas para el desarrollo de su área, logrando así la mayoría de las metas y objetivos trazados. <input type="checkbox"/>	Aprovecha las limitaciones y oportunidades, no perdiendo de vista los objetivos propuestos. <input type="checkbox"/>
INICIATIVA Y CREATIVIDAD. La capacidad para proponer y poner en marcha métodos que mejoren el trabajo además de desarrollar soluciones positivas ante situaciones actuales o necesidades futuras del trabajo.	No posee ninguna iniciativa ni creatividad. <input type="checkbox"/>	Trabajador de rutina. Necesita continua supervisión. <input type="checkbox"/>	Iniciativa normal, algunas veces sugiere nuevos métodos de trabajo y algunas veces hace frente a dificultades. <input type="checkbox"/>	Bastante iniciativa, sugiere con frecuencia métodos y sistemas de trabajo. Hace frente a dificultades. <input type="checkbox"/>
RESPONSABILIDAD. Seriedad y cumplimiento de las funciones encomendadas en las tareas de su puesto, como el funcionamiento de la unidad bajo su cargo.	No cumple con sus obligaciones y demuestra muy poco interés por su trabajo. <input type="checkbox"/>	Cumple con sus obligaciones en forma regular y demuestra algún interés en el trabajo. <input type="checkbox"/>	Cumple con sus obligaciones en forma normal y demuestra interés por aumentar su capacidad y eficiencia. <input type="checkbox"/>	Cumple bien con sus obligaciones y se esfuerza por superarse. <input type="checkbox"/>
PLANIFICACION. Aptitud para establecer programas y planes que contribuyen al logro de los objetivos de la organización, con indicación el plan de trabajo incluyendo utilización de recursos.	A menudo no logra organizar adecuadamente el trabajo. <input type="checkbox"/>	Organiza satisfactoriam ente el trabajo rutinario, pero no sabe hacer frente a imprevistos. <input type="checkbox"/>	Sabe organizar el trabajo rutinario y se defiende incluso en situaciones difíciles. <input type="checkbox"/>	Sabe programar y organizar muy bien cualquier tipo de trabajo. <input type="checkbox"/>
LIDERAZGO. Habilidad para dirigir personas. Habilidad para poner en marcha métodos que mejoren el trabajo, además de desarrollar soluciones positivas ante situaciones actuales o necesidades futuras de trabajo.	Constantemente es desobedecido por sus subalternos. <input type="checkbox"/>	Es obedecido de mala gana pero sin usar amenazas. <input type="checkbox"/>	Sabe dirigir personas, pero tolera algunos desordenes. <input type="checkbox"/>	Sabe hacerse obedecer y seguir con gusto. <input type="checkbox"/>

C. RESULTADO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE: _____

CARGO: _____

CALIFICACION FINAL

FACTORES	CALIFICACION
CONOCIMIENTO DE TRABAJO	
CALIDAD DE TRABAJO	
CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS	
INICIATIVA Y CREATIVIDAD	
RESPONSABILIDAD	
PLANIFICACION	
LIDERAZGO	
TOTAL	

CALIFICACION POR RANGOS

DESEMPEÑO DEFICIENTE	Menos de 62
DESEMPEÑO NORMAL	De 63 a 125
DESEMPEÑO CLARAMENTE SUPERIOR	De 126 a 188
DESEMPEÑO SOBRESALIENTE	De 189 a 252

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

Desempeño Sobresaliente Desempeño Claramente Superior Desempeño Normal Desempeño Deficiente

- Reúne el trabajador los requisitos para el puesto: _____
- Requiere entrenamiento, explique en qué área: _____
- ¿Cree Ud. que tiene potencial para un puesto superior? _____

OBSERVACIONES: _____

FIRMA DEL EVALUADOR

SELLO

D. COMUNICACION 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

E. COMENTARIOS COMITE DE APELACION

Analizada la evaluación y calificación del desempeño y realizada la entrevista por el jefe inmediato superior. Se resuelve:

- Ratifica Modificarla de la siguiente forma: _____

OBSERVACION: _____

SELLO

FIRMA

FECHA

**INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO
(INSAFOCOOP)
FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO
PERSONAL TECNICO - ADMINISTRATIVO**

A. NOMBRE DEL EMPLEADO: _____ **SEXO:** _____ **EDAD:** _____
FECHA: _____ **DEPARTAMENTO/SECCION:** _____ **OFICINA:** _____
CARGO: _____ **PERIODO DE EVALUACION DE:** _____ **AL** _____
FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO: _____

B. INSTRUCCIONES: Deberá marcar con una "X" la categoría que considere que representa el desempeño a evaluar del empleado.

FACTORES DE EVALUACION	DESEMPEÑO DEFICIENTE	DESEMPEÑO NORMAL	DESEMPEÑO CLARAMENTE SUPERIOR	DESEMPEÑO SOBRESALIENTE
CUMPLIMIENTO DE NORMAS. Grado de cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas administrativas de la institución y de las instrucciones impartidas por los niveles superiores.	No cumple con las normas aplicadas al Instituto. <input type="checkbox"/>	Regularmente cumple con las normas vigentes. <input type="checkbox"/>	Cumple con los principios y tiene actitud analítica que conlleva responsabilidad y aplicación de cambios. <input type="checkbox"/>	Tiene claro conocimiento de las normas. <input type="checkbox"/>
RESPONSABILIDAD. Seriedad y cumplimiento de las funciones encomendadas en las tareas relacionadas a su puesto.	No cumple con sus obligaciones y demuestra muy poco interés por su trabajo. <input type="checkbox"/>	Cumple con sus obligaciones en forma regular y demuestra algún interés en el trabajo. <input type="checkbox"/>	Cumple con sus obligaciones en forma normal y demuestra interés por aumentar su capacidad y eficiencia. <input type="checkbox"/>	Cumple bien con sus obligaciones y se esfuerza por superarse. <input type="checkbox"/>
COMUNICACIÓN. Habilidad para comunicarse con superiores y compañeros de trabajo y terceros, en relación a concertar e intercambiar ideas y sugerencias en orden a los intereses de la organización.	Muestra deficiencia en la comunicación con todos los niveles, inadecuado empleo en la información recibida y de la transmisión de la misma. <input type="checkbox"/>	Su comunicación con todos los que tienen relaciones de trabajo es normal. Sabe brindar información a quien le solicita. <input type="checkbox"/>	Franca vocación comunicativa en su área, siempre maneja información completa. <input type="checkbox"/>	Establece constantemente una muy fluida comunicación con sus superiores y subalternos, manteniendo una coherencia y optimizando el método escogido. <input type="checkbox"/>
INTERES POR EL TRABAJO Nivel de rendimiento que se mantiene aun en periodos difíciles a fin de lograr lo que se ha emprendido o establecido.	Siempre está dispuesto. Se cuenta siempre con él(ella) en los momentos de mayor presión o dificultad. Se consagra plenamente a su Trabajo. <input type="checkbox"/>	Muy buen rendimiento y disposición. En situaciones difíciles su rendimiento no disminuye. <input type="checkbox"/>	Rendimiento parejo y discontinuo. En pocas oportunidades se puede contar con su contribución al trabajo. Se deja influenciar por factores ambientales <input type="checkbox"/>	Totalmente discontinuo en su rendimiento. Con marcada indiferencia en la consecución de sus fines. No se puede contar con su apoyo en momentos difíciles. <input type="checkbox"/>
CALIDAD DE TRABAJO. Exactitud y nivel de terminación de su trabajo. Eficiencia en la presentación del trabajo terminado en los resultados de su actividad.	Poco preciso, tiene errores frecuentes pero tolerables, necesita supervisión mayor que la normal. <input type="checkbox"/>	Cumple normalmente los requerimientos del puesto, comete errores corrientes y nada significativos. <input type="checkbox"/>	Es necesario verificar su trabajo solo ocasionalmente. Cumple y con frecuencia supera los requerimientos normales de su puesto. <input type="checkbox"/>	Nunca comete errores, excepcional nivel de exactitud y terminación de sus trabajos. <input type="checkbox"/>
ORGANIZACIÓN. Capacidad para ejecutar las tareas asignadas en forma coordinada, teniendo sumo cuidado tanto del tiempo como de los recursos a utilizar.	Supervisión limitada del aspecto organizativo, le ocasiona a veces la pérdida del manejo de los factores involucrados en el trabajo. <input type="checkbox"/>	Organiza adecuadamente el trabajo normal. <input type="checkbox"/>	Tiene buena capacidad organizativa, supone los requisitos normales del puesto. <input type="checkbox"/>	Excelente capacidad organizativa, que le permite un dominio total de los factores que intervienen en el trabajo. <input type="checkbox"/>
INICIATIVA Y CREATIVIDAD. La capacidad para proponer y poner en marcha métodos que mejoren el trabajo, además de desarrollar soluciones positivas ante situaciones actuales o necesidades futuras del trabajo.	Raramente pasa a la acción. No asume responsabilidades que no estén pautadas previamente. <input type="checkbox"/>	En algunas ocasiones pasa a la acción, asumiendo los riesgos que esto implica. <input type="checkbox"/>	Frecuentemente pasa a la acción, asumiendo riesgos. <input type="checkbox"/>	Siempre pasa a la acción, asumiendo los pasos que trae aparejados un nuevo emprendimiento. <input type="checkbox"/>

C. RESULTADO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE: _____

CARGO: _____

CALIFICACION FINAL

FACTORES	CALIFICACION
CUMPLIMIENTO DE NORMAS	
RESPONSABILIDAD	
COMUNICACION	
CANTIDAD DE TRABAJO	
CALIDAD DE TRABAJO	
ORGANIZACION	
INICIATIVA Y CREATIVIDAD	
TOTAL	

CALIFICACION POR RANGOS

DESEMPEÑO DEFICIENTE	Menos de 62
DESEMPEÑO NORMAL	De 63 a 125
DESEMPEÑO CLARAMENTE SUPERIOR	De 126 a 188
DESEMPEÑO SOBRESALIENTE	De 189 a 252

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

Desempeño Sobresaliente Desempeño Claramente Superior Desempeño Normal Desempeño Deficiente

- Reúne el trabajador los requisitos para el puesto: _____
- Requiere entrenamiento, explique en qué área: _____
- ¿Cree Ud. que tiene potencial para un puesto superior? _____

OBSERVACIONES: _____

FIRMA DEL EVALUADOR_____
SELLO**D. COMUNICACION 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**E. COMENTARIOS COMITE DE APELACION**

Analizada la evaluación y calificación del desempeño y realizada la entrevista por el jefe inmediato superior. Se resuelve:

 Ratifica Modificarla de la siguiente forma: _____

OBSERVACION: _____

SELLO_____
FIRMA_____
FECHA

**INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO
(INSAFOCOOP)
FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO
PERSONAL DE SERVICIOS GENERALES**

A. NOMBRE DEL EMPLEADO: _____ **SEXO:** ___ **EDAD:** ___
FECHA: _____ **DEPARTAMENTO/SECCION:** _____ **OFICINA:** _____
CARGO: _____ **PERIODO DE EVALUACION DE:** _____ **AL** _____
FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO: _____

B. INSTRUCCIONES: Deberá marcar con una "X" la categoría que considere que representa el desempeño a evaluar del empleado.

FACTORES DE EVALUACION	DESEMPEÑO DEFICIENTE	DESEMPEÑO NORMAL	DESEMPEÑO CLARAMENTE SUPERIOR	DESEMPEÑO SOBRESALIENTE
RESPONSABILIDAD. Seriedad y cumplimiento de las funciones encomendadas en las tareas relacionadas a su puesto.	No cumple con sus obligaciones y demuestra muy poco interés por su trabajo. <input type="checkbox"/>	Cumple con sus obligaciones en forma regular y demuestra algún interés en el trabajo. <input type="checkbox"/>	Cumple con sus obligaciones en forma normal y demuestra interés por aumentar su capacidad y eficiencia. <input type="checkbox"/>	Cumple bien con sus obligaciones y se esfuerza por superarse. <input type="checkbox"/>
UTILIZACION DE LOS RECURSOS. Efectividad para operar al costo más bajo posible, empleo de procedimientos y métodos más apropiados. Eficiente utilización de su tiempo y de los materiales.	No muestra interés en manejar apropiadamente los recursos disponibles a su cargo. <input type="checkbox"/>	Buen sentido de la administración de los recursos, uso adecuado de métodos y técnicas. <input type="checkbox"/>	Evidencia una acción efectiva para reducir costos, mejora métodos, procedimientos y técnicas. <input type="checkbox"/>	Permanente dinamismo para mejorar la producción de su trabajo, muy habilidoso para mostrar mejoras a métodos de trabajo y reducir costos. <input type="checkbox"/>
RELACIONES PERSONALES. Forma de comportamiento de un empleado ante sus compañeros de trabajo con quienes guarda una relación.	No establece buenas relaciones con sus compañeros, jefes y público en general. <input type="checkbox"/>	Relaciones satisfactorias, aunque algunas veces tiene conflictos con sus compañeros. <input type="checkbox"/>	Generalmente proyecta buena imagen y mantiene relaciones normales de comunicación. <input type="checkbox"/>	Proyecta siempre una buena imagen y mantiene buenas relaciones con todas las personas. <input type="checkbox"/>
COOPERACION. Disposición a colaborar con el superior y los demás empleados en la relación de tareas comunes o relacionadas.	Causa problemas. Es difícil trabajar con él o ella. Obstructivo, frecuentemente se niega a prestar ayuda a los demás. <input type="checkbox"/>	Dispuesto a prestar ayuda solo en algunos casos. Prefiere no trabajar en equipo. <input type="checkbox"/>	Muy dispuesto a colaborar. En general es requerido por su actitud que es reconocida y valorada. <input type="checkbox"/>	Extraordinariamente bien considerado en el grupo. Su colaboración es siempre requerida. <input type="checkbox"/>
CUMPLIMIENTO DE NORMAS. Grado de cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas administrativas de la Institución y de las instrucciones impartidas por los niveles superiores.	No cumple con las normas aplicadas en el Instituto. <input type="checkbox"/>	Regularmente cumple con las normas vigentes. <input type="checkbox"/>	Cumple con los principios y tiene actitud analítica, que conlleva responsabilidad y aplicación de cambios. <input type="checkbox"/>	Tiene claro conocimiento de las normas. <input type="checkbox"/>
CALIDAD DE TRABAJO. Exactitud y nivel de terminación de su trabajo. Eficiencia en la presentación del trabajo terminado en los resultados de su actividad.	Poco preciso, tiene errores frecuentes, pero tolerables. Necesita supervisión mayor que la normal. <input type="checkbox"/>	Cubre normalmente los requerimientos del puesto, comete errores corrientes y nada significativos. <input type="checkbox"/>	Es necesario verificar su trabajo solo ocasionalmente, cubre y con frecuencia supera los requerimientos normales de su puesto. <input type="checkbox"/>	Nunca comete errores. Excepcional nivel de exactitud y terminación de su trabajo. <input type="checkbox"/>
INTERES POR EL TRABAJO Nivel de rendimiento que se mantiene aun en periodos difíciles a fin de lograr lo que se ha emprendido o establecido.	Siempre está dispuesto. Se cuenta siempre con él(ella) en los momentos de mayor presión o dificultad. Se consagra plenamente a su Trabajo. <input type="checkbox"/>	Muy buen rendimiento y disposición. En situaciones difíciles su rendimiento no disminuye. <input type="checkbox"/>	Rendimiento parejo y discontinuo. En pocas oportunidades se puede contar con su contribución al trabajo. Se deja <input type="checkbox"/> influenciar por factores ambientales	Totalmente discontinuo en su rendimiento. Con marcada indiferencia en la consecución de sus fines. No se puede <input type="checkbox"/> contar con su apoyo en momentos difíciles.

C. RESULTADO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE: _____

CARGO: _____

CALIFICACION FINAL	
FACTORES	CALIFICACION
RESPONSABILIDAD	
UTILIZACION DE RECURSOS	
RELACIONES PERSONALES	
COOPERACION	
CUMPLIMIENTO DE NORMAS	
CALIDAD DE TRABAJO	
CANTIDAD DE TRABAJO	
TOTAL	

CALIFICACION POR RANGOS	
DESEMPEÑO DEFICIENTE	Menos de 62
DESEMPEÑO NORMAL	De 63 a 125
DESEMPEÑO CLARAMENTE SUPERIOR	De 126 a 188
DESEMPEÑO SOBRESALIENTE	De 189 a 252

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

Desempeño Sobresaliente Desempeño Claramente Superior Desempeño Normal Desempeño Deficiente

- Reúne el trabajador los requisitos para el puesto: _____
- Requiere entrenamiento, explique en qué área: _____
- ¿Cree Ud. que tiene potencial para un puesto superior? _____

OBSERVACIONES: _____

FIRMA DEL EVALUADOR

SELLO

D. COMUNICACION 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

E. COMENTARIOS COMITE DE APELACION

Analizada la evaluación y calificación del desempeño y realizada la entrevista por el jefe inmediato superior. Se resuelve:

Ratifica Modificarla de la siguiente forma: _____

OBSERVACION: _____

SELLO

FIRMA

FECHA

4.2 Instrucciones para la utilización de los formularios de Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso continuo que los jefes del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo deben realizar cada año. Para tal propósito, utilizarán el formulario de Evaluación del Desempeño, como una guía para la entrevista y forma de comunicar al empleado los resultados de esa evaluación. La evaluación se asentará en el formulario original y copia, ésta última posteriormente se le entregará al evaluado, el resultado servirá para dejar documentados los resultados en el expediente personal de cada empleado. Por ello se recomienda la utilización del formulario de registro individual de Escala Gráfica de Desempeño, que permite a ambos actores documentar la información e intercambiar opiniones sobre el desempeño a través de todo el período de evaluación. Además es necesario que se establezcan por escrito y preferiblemente como acuerdo, medidas para la superación del evaluado en aquellos factores con calificación de desempeño deficiente,

en otros casos las ayudas que permitan mejorar el rendimiento o desempeñar puestos de mayor responsabilidad.

La segunda parte del formulario de Evaluación del Desempeño, se debe emplear con ese propósito: El encargado evaluador debe procurar ser absolutamente justo, no permitir que los prejuicios, preferencias o antipatías personales influyan en su criterio, y tener en cuenta lo que constituye el comportamiento ordinario del empleado y no los incidentes ocasionales.

Las siguientes instrucciones están dirigidas para los tres formularios de Evaluación del Desempeño del personal de jefatura, técnico-administrativo y de servicios generales.

A. DATOS GENERALES. En esta sección, el responsable de la evaluación, se encargará de completar las casillas correspondientes que se refiere a aspectos personales del empleado evaluado.

NOMBRE DEL EMPLEADO EVALUADO: Anotar los nombres y apellidos completos del empleado sometido a la evaluación.

SEXO: Anotar ya sea con letra M si es sexo masculino, o la letra F si es sexo femenino.

EDAD: Anotar la edad exacta.

FECHA: Anotar día, mes y año de la realización de la evaluación.

OFICINA: Anotar el lugar sede de trabajo del empleado.

Ejemplo: Oficina Central, Oficina Regional Paracentral, etc.

DEPARTAMENTO/SECCION: Anotar en qué dependencia del Instituto labora, ejemplo: Departamento de Planificación, Sección de Registro y Control, etc.

CARGO: Anotar el título del puesto que ocupa el empleado de conformidad con las denominaciones o títulos del manual de descripción de puestos.

PERIODO DE EVALUACION: Anotar las fechas en que se realiza la evaluación, es decir, el tiempo que abarca.

FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO: Anotar las funciones que debe realizar para desempeñar el cargo que ocupa dentro del Instituto.

B. EVALUACION GENERAL POR EL RESPONSABLE DE LA EVALUACION.

Las características que forman parte en alguna medida, del desempeño de los empleados del Instituto

Salvadoreño de Fomento Cooperativo, han sido sintetizadas en los siete factores que se han descrito en la siguiente forma:

PUESTO DE JEFATURA:

- Conocimiento de trabajo
- Calidad de trabajo
- Cumplimiento de metas y objetivos
- Iniciativa y creatividad
- Responsabilidad
- Planificación
- Liderazgo

PUESTO TECNICO-ADMINISTRATIVO

- Cumplimiento de normas
- Responsabilidad
- Comunicación
- Cantidad de trabajo
- Calidad de trabajo
- Organización
- Iniciativa y creatividad

PUESTO DE SERVICIOS GENERALES

- Responsabilidad
- Utilización de recursos
- Relaciones personales
- Cooperación
- Cumplimiento de normas
- Calidad de trabajo
- Cantidad de trabajo

Estos factores en sus cuatro niveles de desempeño: deficiente, normal, claramente superior y sobresaliente, se

confrontan con el desempeño que el empleado ha tenido en el periodo que se está evaluando y se escoge la casilla que corresponde, a juicio objetivo del evaluador, que debe ser el jefe inmediato superior del empleado evaluado.

Para los efectos de determinar la calificación que corresponde a cada empleado evaluado, según el factor seleccionado por éste se ha diseñado el siguiente cuadro:

CUADRO 5

	Desempeño Deficiente	Desempeño Normal	Desempeño Claramente Superior	Desempeño Sobresaliente	Total
Primer Factor	0	1	3	5	9
Segundo Factor	0	2	6	10	18
Tercer Factor	0	3	9	15	27
Cuarto Factor	0	4	12	20	36
Quinto Factor	0	5	15	25	45
Sexto Factor	0	6	18	30	54
Séptimo Factor	0	7	21	35	63
TOTAL					252

Se ponderan los factores adjudicando un rango progresivo, tomando como base el dígito "9", así tenemos la ponderación, de menor a mayor.

Primer factor 9 puntos

Segundo factor 18 puntos

Tercer factor 27 puntos

Cuarto factor	36 puntos
Quinto factor	45 puntos
Sexto factor	54 puntos
Séptimo factor	63 puntos

A su vez se adjudican puntos mínimos y máximos, donde se ubican las alternativas de desempeño: deficiente, normal, claramente superior y sobresaliente. Se sigue el procedimiento de aumentar el rango de puntos para cada alternativa de calificación, de manera que sumadas las calificaciones de cada factor, en la correspondiente alternativa, se obtenga el rango final de calificación, como se muestra en el Cuadro 6:

CUADRO 6

Hasta 62 puntos:	Deficiente
De 63 a 125 puntos:	Normal
De 126 a 188 puntos:	Claramente Superior
De 189 a 252 puntos:	Sobresaliente

Esto se ilustra más claramente en el siguiente ejemplo:

Si se evalúa al Técnico Tesorero (Nivel - Técnico Administrativo), el cual será evaluado por el jefe de la UFI, quien aplicará el proceso a seguir en la evaluación, en base a instrucciones que se han detallado en éste Modelo. El evaluador colocará una "X" en el cuadro correspondiente al criterio que él considere que merece el empleado, en cada factor que esté evaluando.

C. RESULTADO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO. Luego que haya evaluado los siete factores del empleado se procede a la tabulación de los resultados, que consiste en trasladar la puntuación, de acuerdo al Cuadro 5, que se le ha determinado a cada factor que se ha marcado con una "X", y se procede a la sumatoria de las calificaciones obtenidas en cada uno de ellos, para establecer así, el desempeño del empleado asignándole una calificación según el rango en que lo ubique dicha sumatoria, de acuerdo al Cuadro 6. Se anotará en ésta sección la evaluación del empleado, colocándola en alguno de los cuatro niveles de desempeño: Deficiente, Normal, Claramente Superior y Sobresaliente. El jefe

tiene un espacio para justificar la calificación, explicando sus razones. En esa misma sección, el evaluador firmará, fechará y pondrá sello del departamento al que pertenece el evaluado.

Finalmente, hará las recomendaciones que a su juicio, proceden para mantener o modificar su condición de empleado del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, pudiendo hacer otro tipo de consideraciones como promociones, traslados, premios, bonificaciones, reconocimientos, incrementos salariales o en otros casos, traslados o despidos. Posteriormente se procede a determinar la conformidad o inconformidad del evaluado. En caso de inconformidad se solicita al Comité de Revisión una apelación; el comité revisa todos los casos de apelación de acuerdo al record, a la eficiencia del empleado, y otros factores y determina si habrá modificación en los resultados o lo ratifica.

D. COMUNICACION DE LA CALIFICACION AL EVALUADO. El evaluado recibe el formulario de evaluación con la calificación hecha por el evaluador. Examinando el

resultado, el empleado dará su opinión de aceptación o rechazo de la calificación del resultado de su evaluación, mediante una entrevista con el evaluador. Además, si lo considera conveniente, hará los comentarios del caso, incluyendo los logros alcanzados. Si no se llega a un acuerdo entre el evaluador y el evaluado, éste último, tendrá la oportunidad de solicitar revisión al Comité.

E. COMENTARIOS DE COMITE DE APELACION. El comité revisa la Evaluación del Desempeño y la calificación asignada, y después de realizar la entrevista con el evaluador, toma una de las siguientes decisiones:

1. Ratifica la calificación y evaluación hecha.
2. Modificación, anotando en qué forma lo esté haciendo.

Hechas las observaciones del caso, firma, sella y fecha el formulario, para enviarlo al Coordinador Técnico, para la elaboración del informe y archivarlo en el expediente de cada empleado.

BIBLIOGRAFIA**A) LIBROS**

1. CHIAVENATO, Idalberto Administración de Recursos Humanos. Traducción de A. Villamizor, México. Segunda Edición. 1994

2. CUMMINGS, L. Y SCHWAB, D. Recursos Humanos. Desempeño y Evaluación. Editorial Trillas, México 1985.

3. DESSLER, Gary Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice Hall. USA. 6ª Edición. 1994.

4. FOUNIES, F. Técnicas de Dirección de Personal. Editorial McGraw Hill. México 1992.

5. FRANKLIN F., Enrique B. Organización de Empresas. Análisis, Diseño y Estructura. Editorial McGraw Hill. México 1998. Primera Edición.

6. HERNANDEZ RODRIGUEZ, Sergio Administración de Personal I. Desarrollo de Los Recursos Humanos, Organización, Contratación y Remuneración del

- Trabajo. Grupo Editorial
Iberoamericano. México 1986
7. HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto Metodología de la Investigación.
Editorial McGraw Hill
Interamericana. 2ª Edición,
México 1999.
8. IGLESIAS MEJIA, Salvador Guía para la Elaboración de
Trabajos de Investigación o
Tesis
9. REYES PONCE, Agustín Administración de Personal, 1ª y
2ª Parte. Editorial Limusa,
México 1995
Relaciones Humanas, 2ª Parte.
Sueldos y Salarios. Primera
Edición, México 1995.
10. SHERMAN, Arthur Administración de Personal.
Editorial Continental, Segunda
Edición, U.S.A. 1977.
11. WERTHER, William B. y Otros Administración de Personal y
Recursos Humanos. Traducción de
Joaquín Mejía Gómez. Editorial
McGraw Hill Interamericana.
Cuarta Edición, México 1995.

B) TESIS

BENITEZ TOBAR, José Abraham

"La Gestión Empresarial en El Salvador, Sistemas de Información para la Evaluación del Desempeño del Personal, Sector Químico: Fabricantes de Medicina"

Facultad de Economía, UCA, Enero 1993.

CASTILLO MELENDEZ, María Alicia

"Propuesta de un Modelo de Administración de Recursos Humanos Aplicado a la Corte de Cuentas de la República". Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de El Salvador, 1998.

CAMPOS PINEDA, Marco Alexander y otros

"Diseño de un Sistema Integrado de Capacitación para la Federación de Cajas de Crédito y Banco de los Trabajadores (FEDECREDITO)". Facultad de Economía. Universidad de El Salvador, Junio, 1998.

HERNANDEZ HERRERA, Oscar Eduardo

"Diseño de un Programa de Asesoría Empresarial para Microempresas Productoras de Calzado del Area Metropolitana de San Salvador". Facultad de Economía. Universidad de El Salvador, septiembre 2000.

PEREZ FUENTES, Armida

"Diseño de un Sistema de Evaluación al Proceso de Entrenamiento y Desarrollo del Personal de las Areas de Generación y Transmisión de una Institución Autónoma".

Facultad de Economía. Universidad de El Salvador, Enero 1986.

C) REVISTAS Y FOLLETOS

Folleto "¿Qué es una Cooperativa?". Instituto Salvadoreño de Administración Municipal (ISAM). El Salvador, Octubre 1989.

D) DOCUMENTOS

Boletín Económico del Banco Central de Reserva. Junio 1997.
#108.

Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.

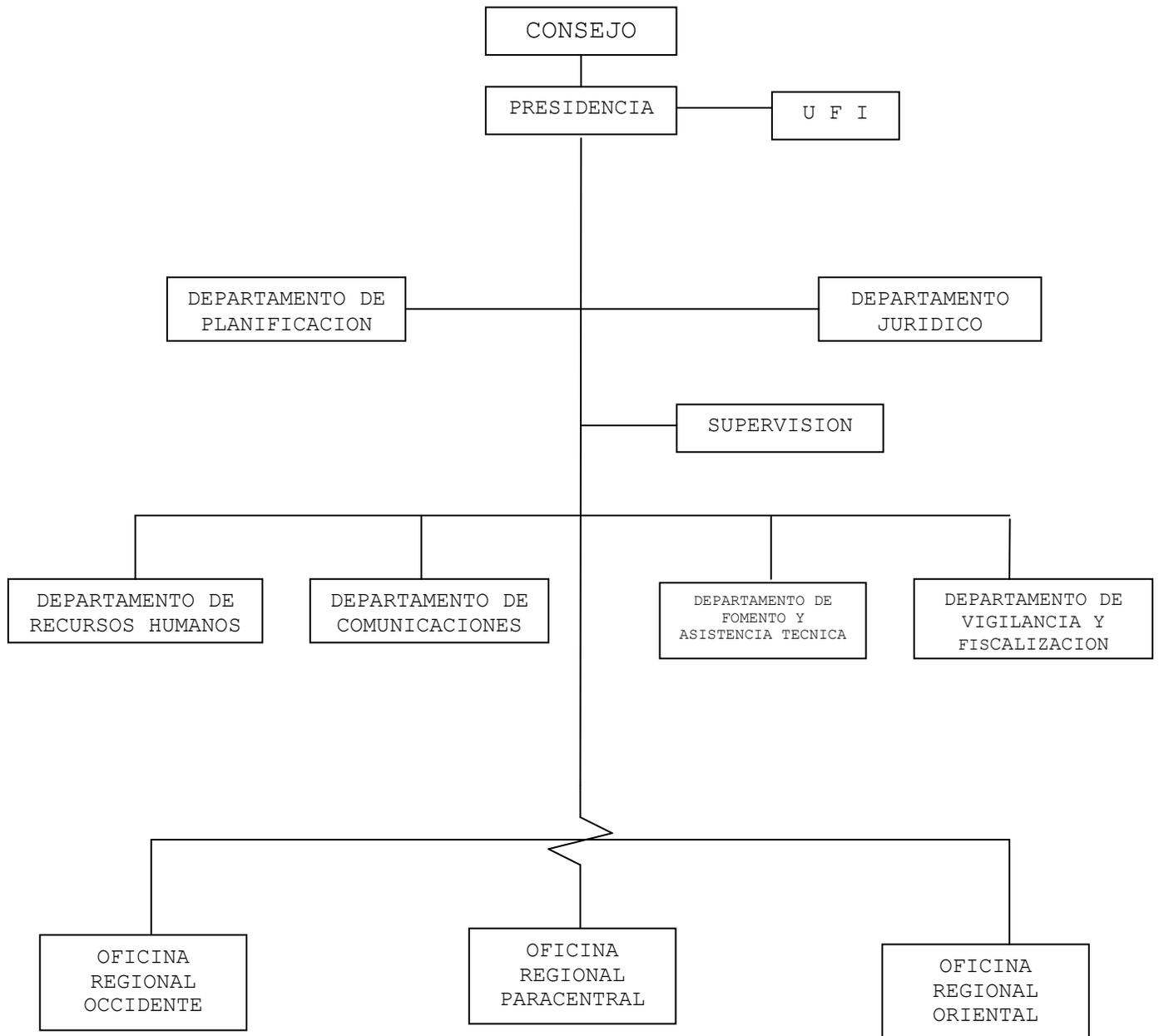
Documentación varia proporcionada por autoridades del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.

A N E X O S

ANEXO 1

ORGANIGRAMA INSAFOCOOP¹

(ESTRUCTURA ORGANIZATIVA)

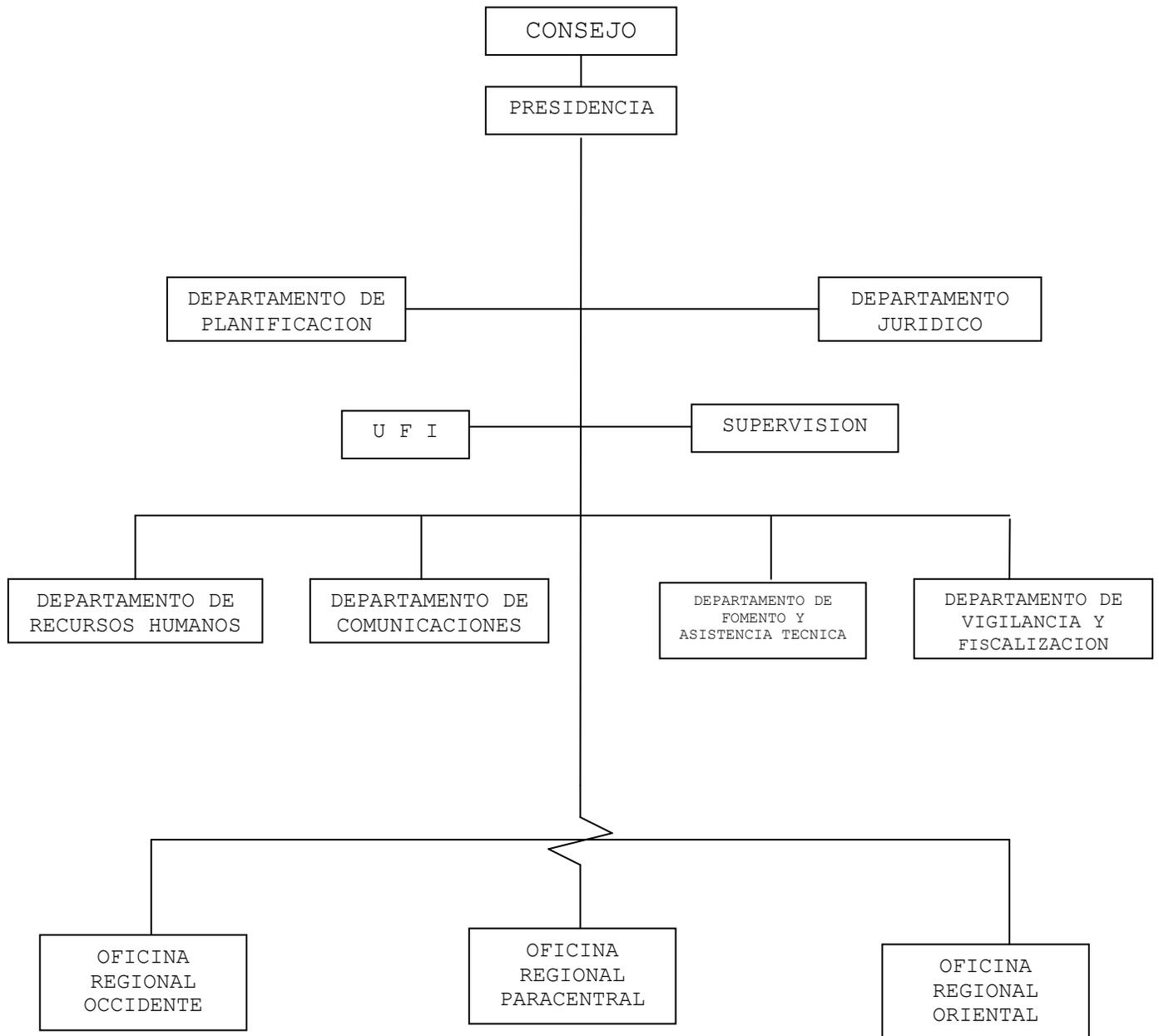


¹ Organigrama proporcionado por Departamento de Recursos Humanos de INSAFOCOOP.

ANEXO 2

ORGANIGRAMA INSAFOCOOP²

(ESTRUCTURA ORGANIZATIVA)



² Organigrama propuesto para INSAFOCOOP.

ANEXO 3

CEDULA DE ENTREVISTA

Primera Parte: Evaluación del Desempeño del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo

1- ¿Realiza el Instituto Evaluaciones de Desempeño?

Si No

¿Por qué? _____

2- ¿Cree usted que es importante realizar evaluaciones del desempeño del personal que tiene bajo su responsabilidad?

Si No

¿Por qué? _____

3- ¿Qué factores recomendaría para realizar una evaluación del desempeño adecuada, del personal bajo su supervisión?

- a) Puntualidad
- b) Cumplimiento de Objetivos y Metas
- c) Responsabilidad
- d) Cantidad de Trabajo
- e) Calidad de Trabajo
- f) Presentación Personal
- g) Relaciones Interpersonales
- h) Trabajo en Equipo

4- ¿Qué tipo de problemas ha tenido con el personal bajo su responsabilidad? (Esta pregunta solo corresponde a jefaturas)

- a) Llegadas Tardes
- b) Poca Colaboración
- c) Auto Supervisión Inadecuada
- d) Incumplimiento de sus Metas
- e) Dificultad para Trabajar en Equipo

5- ¿Realiza supervisión sobre el personal a su cargo? (Esta pregunta solo corresponde a jefaturas)

Si No

¿Por qué? _____

6- ¿Participa Ud. en la selección y contratación del personal de su departamento? (Esta pregunta solo corresponde a jefaturas)

Si No

¿Por qué? _____

7- ¿Cuál cree Ud. que deberían ser las funciones de los Jefes de Departamento, en lo referente al personal?

- a) Supervisión del Personal
- b) Planificación y Aplicación del Reglamento Interno
- c) Verificación del Cumplimiento de Metas y Objetivos
- d) Supervisión y Cuidado de Equipo de Oficina
- e) Motivación del Personal
- f) Otros (Explique) _____

8- ¿Qué soluciones propone Ud. ante los problemas que tiene el Instituto con el personal (en el caso de existir)?

- a) Mayor Supervisión sobre los empleados
- b) Evitar conflictos internos
- c) Verificación del Cumplimiento de Metas y Objetivos
- d) Más colaboración
- e) Mejorar comunicación entre departamentos
- f) Sin comentarios

Segunda Parte: Opiniones sobre el Proceso de Evaluación del Desempeño del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo

9- ¿Cuánto tiempo considera que debe haber laborado en el Instituto un empleado para ser sujeto de Evaluación del Desempeño?

2 meses 4 meses 6 meses 1 año más de 1 año

10- ¿Qué factores considera necesarios para evaluar al personal de Jefatura? (Esta pregunta solo corresponde a jefaturas)

Personal de Jefaturas

- a) Responsabilidad
- b) Trato con Jefes y subalternos
- c) Planificación y dirección
- d) Calidad de trabajo realizado
- e) Presentación personal
- f) Conocimiento del trabajo
- g) Cumplimiento de metas y objetivos
- h) Creatividad e iniciativa
- i) Liderazgo
- j) Supervisión y cuidado de equipo y maquinaria
- k) Participación

11- Señale la unidad del Instituto que, a su criterio, debería coordinar el proceso de Evaluación del Desempeño:

- a) El Depto. de Recursos Humanos
- b) El Depto. de Planificación
- c) La Presidencia
- d) Consultores Externos
- e) Otros (Explique) _____

12- ¿Quién considera debería ser el responsable de la tabulación, análisis y presentación de los resultados de la Evaluación del Desempeño? (Esta pregunta solo corresponde a jefaturas)

- a) Presidente
- b) El Depto. de Recursos Humanos
- c) El Depto. de Planificación
- d) Comité
- e) Consultores Externos
- f) Otros (Explique) _____

13- Señale cuál cree que es el propósito de la Evaluación del Desempeño:

- a) Lograr más eficiencia
- b) Informar a los empleados sobre su desempeño
- c) Tomar decisiones relativas a salarios, ascensos, Promociones
- d) Programar capacitaciones
- e) Mejorar la eficiencia e informar a los empleados sobre su desempeño
- f) Informar a los empleados su desempeño y tomar

decisiones relativas a salarios, ascensos,
promociones, traslados, capacitaciones

14- Señale el periodo que sería conveniente para realizar la Evaluación del Desempeño:

- a) Mensual
- b) Trimestral
- c) Semestral
- d) Anual

15- Indique cómo se le debería informar al personal los resultados de la Evaluación del Desempeño:

- a) Forma verbal
- b) Forma escrita
- c) Ambas formas

16- Señale cuáles son los problemas que deben evitarse para el buen desarrollo de la Evaluación del Desempeño:

- a) Calificación por empatía
- b) Prejuicios personales
- c) Tendencia a calificar al promedio
- d) Preferencias personales
- e) Calificaciones basadas en acciones recientes

ANEXO 4

CLASIFICACION DE PUESTOS TIPO POR NIVEL

PERSONAL DE JEFATURA: El cual está integrado de la siguiente manera: Jefe de la UFI (Unidad Financiera Institucional), Jefe del Departamento Jurídico, Jefe de Planificación, Jefe de Supervisión, Jefe de Recursos Humanos, Jefe de Comunicaciones, Jefe de Departamento de Fomento y Asistencia Técnica, Jefe de Vigilancia y Fiscalización, Jefe de Oficina Regional; cuyas funciones se describen a continuación:

- ❑ Administrar eficientemente los recursos con los que cuenta el Instituto (humanos, materiales, financieros).
- ❑ Velar por el bienestar del personal del Instituto.
- ❑ Mantener a su personal lo suficientemente motivado para el logro de sus metas personales, así como también las metas de grupo.
- ❑ Proporcionar la ayuda necesaria a sus subordinados, cuando así lo estimen conveniente en el área que se necesite reforzar.
- ❑ Atender y resolver problemas relacionados con su área.
- ❑ Asignar tareas especiales a cualquier subalterno, cuando así lo estime conveniente, siempre y cuando se le dé el seguimiento respectivo.
- ❑ Constatar cuando le llevan documentos a firma, que éstos estén elaborados correctamente, y así evitar cualquier tipo de dificultad posterior, no solo para el gerente, sino también para cualquier subalterno.
- ❑ Revisar que, cuando por cualquier circunstancia, un empleado no se presenta a su trabajo, hacer la sustitución

correspondiente y elaborar el informe a la Administración de Recursos Humanos para efectos de control.

- ❑ Cumplir con los horarios de trabajo establecidos, haciendo que su personal firme las hojas de control establecidas, ya que con esto estará dando el buen ejemplo a su personal.
- ❑ Controlar la papelería que se utiliza, de manera de hacer un uso eficiente de los recursos disponibles del Instituto.

PERSONAL TECNICO - ADMINISTRATIVO: Este está integrado por el siguiente personal: Colaborador de UFI, Archivista, Técnico Contable, Recepcionista, Secretaria de Sección, Encargado de Relaciones Públicas, Colaborador de Comunicaciones, Colaborador de Fomento y Asistencia Técnica, Abogado Asesor, Técnico Presupuestario, Técnico Tesorero, Técnico Informático, Colaborador de Registros y Control, y cuyas funciones son las siguientes:

- ❑ Demostrar todo el tiempo positividad en sus acciones de trabajo, honestidad, dedicación, respeto y colaboración, con el objetivo de lograr la efectividad necesaria del trabajo en equipo, el cual es necesario para la consecución de metas del Instituto.
- ❑ Cumplir con cualquier actividad que le sea asignada, por el jefe inmediato superior.
- ❑ Cumplir con la jornada laboral y atender las necesidades del Instituto.
- ❑ Mantener un buen clima laboral con sus compañeros de trabajo.
- ❑ Cumplir con las normas y reglamentos disciplinarios.
- ❑ Hacer un buen uso del mobiliario, equipo y accesorios, así como del uso de papelería y útiles a su cargo.
- ❑ Atender y resolver problemas relacionados con su área.

- Mecanografiar todos aquellos documentos, informes y correspondencia de su área de trabajo en el Instituto.
- Llevar un eficiente control del archivo.

PERSONAL DE SERVICIOS: Dentro del personal de servicios se encuentran: Agentes de Seguridad, Motorista, Mensajero, Encargado de Servicios Generales, Trabajador de Mantenimiento, y sus funciones principales son:

- Realizar diligencias de carácter general.
- Asear y mantener limpia las instalaciones y escritorios.
- Sacudir el mobiliario y equipo del Instituto.
- Limpiar las ventanas de las instalaciones.
- Mantener limpios e higiénicos los servicios sanitarios.
- Vaciar los recipientes de basura en el área asignada.
- Trasladar mobiliario, equipo u otro material cuando sea requerido.
- Distribuir correspondencia, documentación y todo tipo de información, tanto a nivel interno como externo.
- Permanecer custodiando la entrada durante las horas de atención al público.
- Reportar oportunamente situaciones de riesgo para mayor seguridad del Instituto.
- Llevar el control de armas de fuego y municiones.
- Preparar informes de actividades relevantes.
- Dar mantenimiento preventivo al equipo del Instituto y/o efectuar reparaciones cuando sean necesarias.

ANEXO 5

FACTORES DE EVALUACION

A) PERSONAL DE JEFATURA

Conocimiento de Trabajo. Grado de aprendizaje y comprensión de los conocimientos referidos a todos los aspectos del puesto y tareas relacionadas.

Calidad del Trabajo. Exactitud y nivel de terminación de su trabajo. Eficiencia en la presentación del trabajo terminado o en los resultados de su actividad.

Cumplimiento de Metas y Objetivos. Grado de cumplimiento de las metas y objetivos fijados en los planes y programas de su área.

Iniciativa y Creatividad. La capacidad para proponer y poner en marcha métodos que mejoran el trabajo, además de desarrollar soluciones positivas ante situaciones actuales o necesidades futuras del trabajo.

Responsabilidad. Seriedad y cumplimiento de las funciones encomendadas en las tareas de su puesto, como en el funcionamiento de la unidad bajo su cargo.

Planificación. Aptitud para establecer programas y planes que contribuyan al logro de los objetivos de la organización, con indicación del plan de trabajo, incluyendo utilización de recursos y diversas etapas a seguir.

Liderazgo. Habilidad para dirigir personas o grupos de trabajo. Grado en que se alcanzan resultados de conjunto derivados de la coordinación realizada.

B) PERSONAL TECNICO - ADMINISTRATIVO

Cumplimiento de Normas. Grado de cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas administrativas de la Institución y de las instrucciones impartidas por los niveles superiores.

Responsabilidad. Seriedad y cumplimiento de las funciones encomendadas en las tareas relacionadas a su puesto.

Comunicación. Habilidad para comunicarse con sus superiores, compañeros de trabajo y terceros, en relación a concertar e intercambiar ideas y sugerencias en orden a los intereses de la organización.

Comunicación. Habilidad para comunicarse con superiores y compañeros de trabajo y terceros, en relación a concertar e intercambiar ideas y sugerencias en orden a los intereses de la organización.

Interés por el Trabajo. Nivel de rendimiento que se mantiene aun en periodos difíciles, a fin de lograr lo que se ha emprendido o las tareas establecidas.

Calidad de Trabajo. Exactitud y nivel de terminación de su trabajo. Eficiencia en la presentación del trabajo terminado en los resultados de su actividad.

Organización. Capacidad para ejecutar las tareas asignadas en forma coordinada, teniendo sumo cuidado tanto del tiempo como de los recursos a utilizar.

Iniciativa y Creatividad. La capacidad para proponer y poner en marcha métodos que mejoren el trabajo, además de desarrollar soluciones positivas ante situaciones actuales o necesidades futuras del trabajo.

C) PERSONAL DE SERVICIOS

Responsabilidad. Seriedad y cumplimiento de las funciones encomendadas en las tareas relacionadas a su puesto.

Utilización de los Recursos. Efectividad para operar al costo más bajo posible, empleo de procedimientos y métodos más apropiados. Eficiente utilización de su tiempo y de los materiales.

Utilización de los Recursos. Efectividad para operar al costo más bajo posible, empleo de procedimientos y métodos más apropiados. Eficiente utilización de su tiempo y de los materiales.

Relaciones Personales. Forma de comportamiento de un empleado ante sus compañeros de trabajo, con quienes guarda una relación directa o indirecta en lo referente a su trabajo, la forma en que expresa sus opiniones y disposición de trabajar en equipo.

Cooperación. Disposición a colaborar con el superior y los demás empleados, en relación de tareas comunes o relacionadas.

Cumplimiento de Normas. Grado de cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas administrativas de la Institución y de las instrucciones impartidas por los niveles superiores.

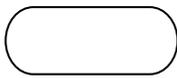
Calidad de Trabajo. Exactitud y nivel de terminación de su trabajo. Eficiencia en la presentación del trabajo terminado o en los resultados de su actividad.

Calidad del Trabajo. Exactitud y nivel de terminación de su trabajo. Eficiencia en la presentación del trabajo terminado o en los resultados de su actividad.

Interés por el Trabajo. Nivel de rendimiento que se mantiene aun en periodos difíciles, a fin de lograr lo que se ha emprendido o las tareas establecidas.

ANEXO 6

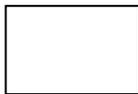
SIMBOLOGIA UTILIZADA



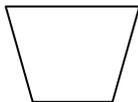
INICIO O FINALIZACION. Indica el inicio o finalización del procedimiento.



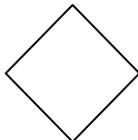
OPERACION DE ENTRADA - SALIDA. Indica un intercambio de información y se utiliza para señalar una operación de traslado o recibo de documentos, así como para transmisiones verbales y entrevistas que se realizan dentro de un procedimiento.



PROCESO. Operación realizada por una unidad específica o persona.



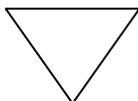
OPERACION MANUAL. Es aquella acción que realizan las unidades o personas involucradas en el procedimiento.



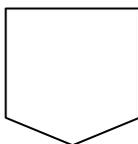
DECISION. Es la figura que indica un proceso alternativo, señalando un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión (sí o no).



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



ARCHIVO. Símbolo utilizado para archivar documentos en forma temporal y permanente.



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