

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



“ESTUDIO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS TRABAJADORES DE INDUSTRIAS UNIDAS S.A. Y OTRAS EMPRESAS DE R.L. DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”

Trabajo de Investigación presentado por:

**JULIO ERNESTO ALFARO LARA
DELMY CAROLINA HERNÁNDEZ LÓPEZ
VERÓNICA NOHEMY RIVAS RODRÍGUEZ**

Para optar al grado de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DICIEMBRE DE 2010.

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Máster Rufino Antonio Quezada Sánchez

Secretario : Licenciado Douglas Vladimir Alfaro Chávez

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Decano : Máster Roger Armando Arias Alvarado

Secretario : Máster José Ciriaco Gutiérrez Contreras

TRIBUNAL EVALUADOR

Coordinador de Seminario de
Graduación : Licenciado Rafael Arístides Campos

Docente Director : Licenciada Marseilles Ruthenia Aquino Arias

Docente Observador : Máster José Ciriaco Gutiérrez Contreras

DICIEMBRE DE 2010

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la fortaleza necesaria durante todo este tiempo, a mi Madre, María Ofelia Lara, por su gran esfuerzo durante muchos años por hacer de mí un hombre de bien, a mi esposa Maritza de Alfaro, por su apoyo y comprensión durante la realización de mi carrera, al igual que a mis hijos Jonathan y David, a mis compañeras de tesis por su empeño y dedicación y a todas las personas que de una u otra forma contribuyeron a la culminación de mi carrera.

Julio Ernesto Alfaro Lara

En primer lugar a Dios todo poderoso por brindarme sabiduría, ánimo, fortaleza y valor en cada etapa de mi vida y permitirme culminar una de mis metas. A mi madre Rosa Nelly López y mi padre Julián Hernández Orellana por su apoyo, amor y comprensión y por sus consejos. A mis compañeros de tesis Julio y Verónica por trabajar tan arduamente como un grupo para lograr este grandioso objetivo.

Delmy Carolina Hernández López

En primer lugar a Dios todo poderoso por brindarme sabiduría, ánimo, fortaleza y valor en cada etapa de mi vida y permitirme culminar una de mis metas. A mi madre Rosa Elena Rodríguez por su apoyo, amor y comprensión y porque sus consejos siempre estuvieron en el momento oportuno y aún en su ausencia siempre la sentí a mi lado. A mi padre José Ernesto Rivas: por apoyarme y alentarme a seguir siempre adelante. A mi esposo: por ser una parte especial de mi vida, por acompañarme en mis alegrías y tristezas, por estar siempre para mí y hacer también suyo este sueño y sacrificarse junto a mí. A mis compañeros de tesis, por alcanzar estos triunfos juntos, ya que son excelentes compañeros y amigos que Dios puso en mi camino para llevar a cabo este proyecto.

Verónica Nohemy Rivas de Portal

INDICE

Contenido	Pagina
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPITULO I: GENERALIDADES SOBRE EL COOPERATIVISMO MODERNO, LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS EN EL SALVADOR, LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE TRABAJADORES DE INDUSTRIAS UNIDAS S. A. Y OTRAS EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (CACTIUSA DE R. L.) Y ASPECTOS TEORICOS SOBRE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....1	
1. GENERALIDADES SOBRE EL COOPERATIVISMO MODERNO	1
1.1 Origen del Cooperativismo en el Mundo	1
1.2 Bases Cooperativas	2
1.3 Principios Cooperativos	3
1.4 Promoción de las Cooperativas (Recomendación 127)	4
2. GENERALIDADES SOBRE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS EN EL SALVADOR.	5
2.1 Definiciones	7
2.1.1 Asociación Cooperativa	7
2.1.2 Federación	7
2.1.3 Confederación.....	7
2.2 Fines que Persiguen.....	7
2.3 Normas que Rigen su Accionar.....	8
2.4 Beneficios que Brindan	8
2.5 Clases de Asociaciones Cooperativas	8
2.6 Tipos de Asociaciones Cooperativas	9
2.7 Leyes y Reglamentos que Regulan su Funcionamiento	10
2.7.1 Leyes	10
2.7.2 Reglamentos.....	10
2.8 Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP)	10
2.9 Superintendencia del Sistema Financiero (SSF).....	11
2.10 Diferencia entre INSAFOCOOP y la SSF.....	12

3.	GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS TRABAJADORES DE INDUSTRIAS UNIDAS S.A. Y OTRAS EMPRESAS DE R.L., (CACTIUSA de R.L.)	13
3.1	Antecedente:	13
3.2	Estructuración Orgánica	15
3.3	Descripción Breve de Unidades Administrativas	17
3.4	Visión	19
3.5	Misión	19
3.6	Principios	19
3.7	Valores	20
3.8	Servicios Que Ofrece	20
4.	ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	21
4.1	Definiciones	22
4.2	Importancia de la Evaluación del Desempeño	23
4.3	Pasos para Evaluar el Desempeño	23
4.4	Errores Frecuentes en la Evaluación del Desempeño	24
4.5	La Responsabilidad de la Evaluación del Desempeño	24
4.6	Periodicidad	26
4.7	Objetivos de la Evaluación del Desempeño	26
4.8	Principios	27
4.9	Beneficios	27
4.9.1	Para la Organización	28
4.9.2	Para los Jefes	28
4.9.3	Para El Individuo	28
4.10	Ventajas	29
4.11	Desventajas	29
4.12	Requisitos del Sistema de Evaluación del Desempeño	29
5.	MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	30
5.1	Método de Evaluación del Desempeño Mediante Escala Grafica	30
5.2	Método de Elección Forzosa	34
5.3	Método de Evaluación del Desempeño Mediante Investigación de Campo	36

5.4	Método de Incidentes Críticos	39
5.5	Método de Comparación de Pares	40
5.6	Método de Frases Descriptivas.....	41
5.7	Método Evaluación 360 Grados	42
5.7.1	Ventajas y desventajas	43
5.8.	Método Evaluación por Competencia.....	44
5.8.1.	Clasificación de competencias.....	45
6.	NUEVAS TENDENCIAS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	46

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE TRABAJADORES DE INDUSTRIAS UNIDAS S. A. Y OTRAS EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (CACTIUSA DE R. L.).....49

1.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
1.1.	Objetivo General	49
1.2.	Objetivos Específicos	49
2.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
2.1.	Método de Investigación.	50
2.2.	Tipo de Investigación.....	50
2.3.	Diseño de Investigación.....	50
2.4.	Fuentes de Información.....	50
3.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.....	51
3.1.	Técnica.....	51
3.2.	Instrumento.....	51
4.	IMPORTANCIA Y FINALIDAD	52
5.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO	53
6.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	53
6.1.	Tabulación de las Encuestas Dirigidas a los Jefes de Departamentos o Sección de la Asociación Cooperativa.....	54
6.2.	Tabulación de las Encuestas Dirigidas al Personal que Labora en la Cooperativa.....	74

7.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE TRABAJADORES DE INDUSTRIAS UNIDAS S.A. Y OTRAS EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (CACTIUSA DE R. L.)	95
7.1.	Encuesta Realizada a Jefes de Departamento o Sección	95
7.1.1.	Aspectos Generales Sobre la Evaluación del Desempeño	95
7.1.2.	Identificación de Competencias de los Jefes	96
7.2.	Encuesta Realizada a los Empleados que Laboran en la Cooperativa	100
7.2.1.	Generalidades Sobre la Evaluación del Desempeño Actual de la Cooperativa	100
7.2.2.	Identificación de Competencias del Personal	102
7.2.3.	Resultados de la Entrevista Realizada.....	107
8.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	108
8.1.	Conclusiones	108
8.2.	Recomendaciones.....	109

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS TRABAJADORES DE INDUSTRIAS UNIDAS S.A. Y OTRAS EMPRESAS DE R.L.....110

1.	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.	110
1.1.	Objetivo General.	110
1.2.	Objetivos Específicos.....	110
2.	PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO Y EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD.	111
2.1.	Procedimiento del Sistema de Evaluación del Desempeño.....	112
2.1.1.	Descripción de las Actividades.....	112
2.1.2.	Flujograma de Datos	113
3.	MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	114
4.	RECURSOS A UTILIZAR.....	134

BIBLIOGRAFIA.	135
--------------------	-----

ANEXO

RESUMEN

Considerando que las asociaciones cooperativas en el país son un apoyo para la población, la cual pretende ayudar al desarrollo de éste, es importante que se preste un servicio adecuado y con personal competente. Por este motivo se encontró oportuno desarrollar el Estudio de un Sistema de Evaluación del Desempeño en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de Industrias Unidas S.A. y Otras Empresas de R.L. del Municipio de San Salvador.

Es importante para el desarrollo administrativo de toda organización conocer los puntos débiles y fuertes del personal, así como la calidad de cada uno de los colaboradores, requeridos para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de una base racional y equitativa para recompensar el desempeño y por ende el incremento de la productividad.

El objetivo principal de la investigación es proponer un sistema de evaluación del desempeño que permita identificar las áreas de oportunidad de mejora del personal, tanto a nivel gerencial como operativo, para contribuir al mejoramiento de la productividad laboral.

Para la obtención de la información se utilizaron tres instrumentos: Prueba piloto, guía de entrevistas y cuestionario, a través de los cuales se recopiló todos los insumos necesarios para poder realizar un diagnóstico sobre la situación actual referente al tema de investigación.

En general, el diagnóstico reveló deficiencia en los siguientes elementos: El período de evaluación, método de evaluación del desempeño utilizado, desconocimiento de los resultados obtenidos por parte del evaluado entre otros, los cuales deben superarse para mejorar la situación de la evaluación del desempeño.

Después de realizar los análisis respectivos se establecieron las conclusiones, entre las cuales se destacan las siguientes: No existen lineamientos definidos sobre el período transcurrido para realizar la evaluación del desempeño; Debido a que el resultado de la evaluación del desempeño no es

hecho del conocimiento del personal, estos no saben en que aspectos están fallando para tratar de mejorar su productividad; y el método de evaluación utilizado en la actualidad se encuentra desfasado ya que la última vez que se actualizó fue hace tres años, el cual no muestra criterios de ponderación que faciliten la interpretación de los factores.

Para las conclusiones antes mencionadas, se recomienda lo siguiente: Establecer un período promedio de 1 año para realizar la evaluación del desempeño para todo el personal; Hacer del conocimiento del personal las competencias evaluadas y el resultado obtenido, debiendo firmar ambos (evaluador y evaluado) de conformidad; y Actualizar el método de evaluación del desempeño, de forma que arroje resultados objetivos que beneficien tanto al personal como a la cooperativa, lo cual permitirá que exista un incremento de la productividad laboral.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la gerencia debe ser moderna, tomando decisiones basadas en herramientas administrativas como las evaluaciones del desempeño que muestran el proceso de planificación y control expresado en términos cualitativos y que a su vez sean capaces de ser instrumentos que facilitan una eficiente utilización de los recursos humanos, que ayudan a minimizar la falta de eficacia en las labores diarias, cumplimiento de objetivos y que también sirven como mecanismo para la revisión y modificación de los diversos tipos de planes como las políticas y objetivos en la cooperativa.

Como resultado de lo anterior, en el presente trabajo de investigación, se estudia un sistema de evaluación del desempeño para incrementar la productividad laboral, el cual facilitará la adecuada administración de las operaciones para el logro de los objetivos propuestos. Para tal efecto, la investigación ha sido dividida en tres capítulos, en el orden siguiente:

En el capítulo I se establecen y consultan la bibliografía y otros materiales que se utilizaron para obtener aspectos teóricos sobre La Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de Industrias Unidas S.A. y Otras Empresas de R.L. y al mismo tiempo información sobre la evaluación del desempeño que se utilizó para el propósito del estudio.

Se presenta la historia del cooperativismo a nivel mundial, en El Salvador y el de la cooperativa en estudio, cuando inició sus operaciones, los cambios que han sufrido a lo largo de los 45 años de existencia; también los servicios que esta presta, su estructura orgánica, misión, visión, principios y valores.

Aspectos teóricos sobre la evaluación del desempeño, como las definiciones de diferentes autores, la importancia de dicha evaluación en una organización, y los pasos que se deben seguir para su realización. Del mismo modo los errores que se cometen al realizar la evaluación, la responsabilidad de evaluar el desempeño del personal, el periodo en que se debe realizar y los objetivos con que se hace, seguido de los principios y beneficios que se obtiene tanto para la organización, jefes y el propio individuo; también se presenta las ventajas y desventajas, requisitos y como punto final los

diferentes métodos que se pueden utilizar para realizar la evaluación del desempeño en las organizaciones.

En el capítulo II se realizó una investigación de campo que refleja objetivamente los diferentes puntos donde se muestra la realidad en cuanto a la evaluación del desempeño que la cooperativa posee. Es por ello que se establecen los objetivos, importancia de dicha investigación; además se plantea y describe la metodología, las técnicas y las fuentes de información que se utilizaron para recopilar la información, y así poder determinar la situación actual en que se encuentra la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Trabajadores de Industrias Unidas S. A. y Otras Empresas de R.L. con respecto a la evaluación del desempeño, finalizando con las conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo III se realiza la propuesta técnica para mejorar la productividad laboral en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de Industrias Unidas S.A. y Otras Empresas de R.L.; en primer lugar se establecieron los objetivos tanto generales como específicos, seguido de lo que es la importancia, la cual radica en conocer la situación actual y que permita mostrar capacidades y áreas de oportunidad de mejora del personal, así como las políticas para tener lineamientos claros sobre la ejecución de dicho sistema de evaluación del desempeño; también se muestra lo que es el formulario de evaluación tanto para jefes como para empleados operativos y su respectivo manual en el cual se encuentra la forma de realizar la evaluación del desempeño, además de los pasos a realizar y se finaliza con los recursos a utilizar para la ejecución del sistema de evaluación del desempeño.

CAPITULO I: GENERALIDADES SOBRE EL COOPERATIVISMO MODERNO, LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS EN EL SALVADOR, LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE TRABAJADORES DE INDUSTRIAS UNIDAS S. A. Y OTRAS EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (CACTIUSA DE R. L.) Y ASPECTOS TEORICOS SOBRE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

1. GENERALIDADES SOBRE EL COOPERATIVISMO MODERNO

1.1 Origen del Cooperativismo en el Mundo

La idea y la práctica de la Cooperación aplicadas a la solución de problemas económicos aparecen en las primeras etapas de la civilización. Muy pronto los hombres se dan cuenta de la necesidad de unirse con el fin de obtener los bienes y servicios indispensables.

El Cooperativismo:

Es un movimiento que se sustenta en la práctica de una doctrina cuyos valores y principios tienen como fin la dignificación del ser humano mejorando su calidad de vida. Con base en la cooperación, como tendencia natural entre seres humanos.¹

En el contexto mundial el Cooperativismo surgió a finales del siglo XVIII, (entre los años 1760 a 1800), en el período de la Revolución Industrial, en la cual se dio una profunda transformación en la economía y sociedad británica. Los cambios más inmediatos se produjeron en los procesos de producción; ya que el trabajo se trasladó de la fabricación de productos primarios a la de bienes manufacturados y de servicios, lo que constituyó la preparación de las masas para el Movimiento Cooperativo. Posteriormente, en el año de 1833 se fundó el primer sindicato británico, que fracasó poco después. No obstante, sus ideas dieron como resultado la creación del movimiento cooperativo internacional, que comenzó a operar en Rochdale (Inglaterra) en 1844, en el cual se proclamaron los principios modernos que con el pasar del tiempo se convirtieron en los cimientos del Cooperativismo, conociéndose en aquel entonces como los "Principios de Rochdale"; luego de ello se elaboraron los Estatutos en los cuales se regiría la Asociación Cooperativa.²

¹ INSAFOCOOP "Curso Básico de Cooperativismo", Elaborado por SR. Marcial de Jesús Amaña, 2009

² INSAFOCOOP "Curso Básico de Capacitaciones Cooperativas 2059", a nivel profesional.

En ese orden de ideas, se unieron 28 humildes tejedores de un villero inglés, con el fin de atenuar en gran parte los desastres que se cometían a nombre de la Revolución Industrial en contra de la clase obrera. Esta situación dio origen al movimiento asociacionista del siglo XIX que se reveló a través de tres principales y perdurables manifestaciones: el sindicalismo, el Socialismo y el Cooperativismo. Esta última manifestación procuraba defender a las personas en su doble carácter de consumidores y productores mediante la asociación de personas en forma de empresas propias destinadas a satisfacer sus necesidades comunes.

Entre los principales Precursores del Cooperativismo sobresale Robert Owen quien fue un socialista utópico británico; nacido en el año de 1771, el cual pretendía en ese entonces mejorar las condiciones económicas-sociales de los trabajadores a través del reconocimiento al aumento de la productividad, el cual propuso para ello que en forma simultánea a la misma se le otorgara un beneficio extra al trabajador que se había hecho merecedor.

1.2 Bases Cooperativas

Todas las Asociaciones Cooperativas deben basar sus esfuerzos en los valores de: Ayuda Mutua, Responsabilidad, Democracia, Igualdad, Equidad y Solidaridad; siguiendo la tradición de sus fundadores. A su vez en estos debe promoverse entre sus miembros la creencia en los valores éticos, de honestidad, de transparencia, de responsabilidad social y de preocupación por los demás; de los cuales sobresalen a nivel específico los siguientes:

➤ **El Esfuerzo Propio o Personal:**

Este constituye la base dinámica del cooperativismo, ya que el cooperador forja su propio destino.

➤ **La Libertad / Naturaleza Voluntaria:**

A través del derecho privado por el cual las personas naturales, se asocian cuando quieren y se separan del mismo modo en el momento que lo desean.

- **La Ayuda Mutua:**

Siempre el asociado debe estar al servicio de la Cooperativa y no la Cooperativa al servicio del asociado; ya que se trata de fomentar la unión de esfuerzos individuales por grupales, siguiendo el impulso de la propia naturaleza humana de buscar soluciones a problemas en forma colectiva.

- **La Autonomía Democrática:**

Constituye esta la forma de gobierno de las asociaciones cooperativas.

1.3 Principios Cooperativos

Los principios cooperativos son lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores. Son la estructura base de las organizaciones asociativas y están estrechamente ligados entre sí, por lo que si se ignora uno se menoscaban los demás.³

- **Membrecía Abierta y Voluntaria:**

Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membrecía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

- **Control Democrático de los Miembros:**

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.⁴

- **La Participación Económica de los Miembros:**

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa.

- **Autonomía e Independencia:**

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros; si establecen Acuerdos con otras Organizaciones (incluyendo Gobiernos) tienen

³ www.insafocoop.gob.sv/principios_y_valores_cooperativos.html

⁴ INSAFOCOOP "Curso Básico de Cooperativismo", Elaborado por SR. Marcial de Jesús Amaña, 2009

capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

➤ Educación, Entretenimiento e Información:

Las cooperativas brindan educación y entretenimiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de las mismas.

➤ Cooperación entre Cooperativas:

Las cooperativas sirven a sus miembros de manera eficaz y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de forma conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

➤ Fomento Desarrollo Sostenible:

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

1.4 Promoción de las Cooperativas (Recomendación 127)

La Recomendación 127, es un documento extraído de la Conferencia General de la Organización del Trabajo celebrada en Ginebra (Suiza) por el Consejo de Administración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el 3 de junio del año 2002, en el cual se establecieron aspectos generales relacionados con la promoción de las cooperativas.

Seguidamente, se denotó el entorno en el que se manejan las Cooperativas, el marco político en el que se desenvuelven, el papel que juegan sus Gobiernos y las políticas que implementan; además de ello se detalló el papel que tienen las organizaciones tanto las empleadoras, trabajadoras y las cooperativas y entidades que las representan; para finalmente terminar con la importancia de la cooperación internacional para el desarrollo de las Cooperativas. (Ver Anexo 1)⁵

⁵ Organización Internacional del Trabajo (OIT), Recomendación N° 127, Recomendación sobre el papel de las cooperativas en el progreso económico y social de los países en vías de desarrollo

2. GENERALIDADES SOBRE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS EN EL SALVADOR.

Es importante conocer cómo ha evolucionado el Cooperativismo en El Salvador, a pesar de los distintos factores limitantes que han tratado de frenarlo en su lucha constante por lograr un mejor nivel de vida de las clases desposeídas de la sociedad salvadoreña, especialmente de obreros y campesinos.

A partir del año 1886, el Estado inició la promulgación de las primeras Normas de carácter legal que regularían el funcionamiento de las Asociaciones Cooperativas en El Salvador. Luego en el año de 1904, en el Código de Comercio aparecieron publicadas las mismas, específicamente en el capítulo IV titulado: “De las Asociaciones Cooperativas” definiéndolas como “Sociedades Mercantiles”. En ése mismo año se organizó la primera Asociación Cooperativa de Zapateros en San Salvador, de la cual no se tienen mayores detalles sobre su desarrollo, pero sí cual fue su origen siendo este de índole artesanal, esta época marco la pauta en lo referente a buscar el bien común a través de una Asociación Cooperativa. Posteriormente en 1917, se constituyó la Sociedad Cooperativa de Obreros de El Salvador Federados.

Sin embargo, en el año de 1930 el Estado de El Salvador definió su política en el sentido de apoyar el esfuerzo común de grupos productivos asociados, dictándose para tales fines la medidas necesarias; aclarándose que éstas se salían del marco constitucional de 1886, vigente a esa fecha; pero que ello empezó a favorecer el esfuerzo de las Asociaciones Cooperativas formadas por grupos medianos y pequeños.

En ese orden de ideas, en el año de 1940 surgen las Cajas de Crédito Rurales, con el objetivo de ayudar a la población de la zona rural la que en su mayoría no reunía los requisitos de garantía, necesarios para poder acceder a un crédito bancario, es decir que éstas se convirtieron en un soporte financiero para todos aquellos grupos de pequeños y medianos productores y agricultores que necesitaban financiamiento para sus actividades artesanales o de siembra; luego otro suceso importante en ese mismo año fue la organización de la Asociación Cooperativa Algodonera la cual basó su funcionamiento en el Código de Comercio del año de 1904, posteriormente se integró la Federación de Cajas de Crédito Rural, amparados en la Ley de Crédito Rural en el año de 1943.

Por otra parte en el año de 1950, se promulgó la nueva Constitución de la República en la que se oficializó la intervención del Estado para promover el desarrollo económico y social del país, el cual favoreció al Sistema Cooperativo, ya que en el Artículo Número 114 de la misma se establecía que: “El Estado protegería y fomentaría las Asociaciones Cooperativas, facilitando su organización, expansión y financiamiento”; impulsando con ello fuertemente el Sistema Cooperativo en El Salvador.⁶

Subsecuentemente, en el año de 1964 El Estado promovió la creación de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito para los sectores urbanos con el fin de satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales mediante la ayuda mutua; y en el año de 1969 estos grupos integraron la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador, conocida socialmente como FEDECACES, la cual es una institución privada de carácter financiero con propiedad asociativa. En ese mismo año, el 2 de Diciembre, se promulgaron dos leyes: La Ley General de Asociaciones Cooperativas y la Ley General de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, cuyas siglas son INSAFOCOOP, convirtiéndose este último en el ente rector del Movimiento Cooperativo en el país.

En Junio de 1970 se aprobó el Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas; y dos años después específicamente el 8 de mayo de 1972 se aprobó el Reglamento interno de INSAFOCOOP. Posteriormente en el año 1986 se realizó una actualización de la Ley General de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento.

Finalmente se puede resumir el origen de las Asociaciones Cooperativas salvadoreñas en tres etapas, las cuales comprenden los siguientes períodos:⁷

- Primera Etapa (1860 a 1948), en esta etapa el Cooperativismo se ramificó entre el gremio de los empleados públicos, en busca de una defensa contra el agiotismo. El servicio hacia los obreros y agricultores fue mínimo.

⁶ INSAFOCOOP “Curso Básico de Cooperativismo”, Elaborado por SR. Marcial de Jesús Amaña, 2009

⁷ www.insafocoop.gob.sv/historia_del_cooperativismo_de_el_salvador.html

- Segunda Etapa (1950 a 1966), en esta etapa prevaleció la asistencia hacia la población agropecuaria promoviendo y financiando cooperativas de ahorro y crédito con financiamiento estadounidense.
- Tercera Etapa (1969 a 1987), en esta etapa se apoyan los cambios sociales y económicos en el país, impulsándose la Reforma Agraria. También se incrementa el grado de integración Cooperativa con la Fundación de Federaciones y Confederaciones Cooperativas.

2.1 Definiciones

En este numeral se definen los conceptos esenciales sobre las Asociaciones Cooperativas.

2.1.1 Asociación Cooperativa

Es la unión de personas que tratan de alcanzar objetivos comunes mediante la ayuda mutua, en las cuales sus integrantes son responsables equitativamente del funcionamiento de la misma y cuyos excedentes, si los hay, se distribuyen entre sus integrantes proporcionalmente a su participación en la generación de los mismos.

2.1.2 Federación

Son aquellas organizaciones integradas por Cooperativas, de un mismo tipo.⁸

2.1.3 Confederación

Son las organizaciones integradas por lo menos con tres Federaciones de una misma clase o por cinco Federaciones de diferente clase.

2.2 Fines que Persiguen

Entre las finalidades generales que persiguen las Asociaciones Cooperativas tenemos: 2 Ley de Asociaciones Cooperativas de El Salvador, Capítulo VII de la Integración Cooperativista, Art.59.

⁸ Ley de Asociaciones Cooperativas de El Salvador, Capítulo VII de la Integración Cooperativista, Art.59.

- Procurar el mejoramiento social y económico de sus asociados, mediante la acción conjunta de éstos en una obra colectiva;
 - Funcionar con un número variable de miembros, nunca inferior a quince;
 - Ser de capital variable e ilimitado y de duración indefinida.
- No perseguir fines de lucro para la entidad, sino de servicio para los asociados.

2.3 Normas que Rigen su Accionar

La parte normativa que rige el accionar de las Asociaciones Cooperativas en el país se encuentra claramente estipulado en:

- La Elaboración de sus Estatutos, los cuales se formulan de acuerdo a un modelo que facilita el INSAFOCOOP con el objeto de orientar y uniformar los elementos que conforman su diseño.
- La Elaboración de un Estudio de Viabilidad, el cual se formula de acuerdo a un modelo que facilita INSAFOCOOP, con la finalidad de orientar y uniformar el contenido del mismo.

2.4 Beneficios que Brindan

Las Asociaciones Cooperativas ofrecen a sus asociados muchas ventajas o beneficios; entre éstos se encuentran los siguientes:

- Prestan servicios necesarios a precios razonables.
- Estimulan la acción de grupo y la armonía o hermandad entre quienes las integran.
- Educan a sus miembros sobre la participación en los procesos democráticos.

2.5 Clases de Asociaciones Cooperativas

Las Asociaciones Cooperativas se encuentran clasificadas actualmente de la siguiente manera:

- Cooperativas de Producción, son aquellas integradas con productores que se asocian para producir, transformar o vender en común sus productos.⁹

⁹ INSAFOCOOP "Curso Básico de Cooperativismo", Elaborado por SR. Marcial de Jesús Amaña, 2009

- Cooperativas de Vivienda, son aquellas que tienen por objeto la adquisición de inmuebles para lotificación y/o construcción de viviendas, así como la mejora de las mismas a través de la ayuda mutua y esfuerzo propio, con el fin de venderlas o arrendarlas a sus asociados. Las cooperativas de vivienda pueden establecer vínculos con instituciones nacionales e internacionales, para la obtención de financiamiento orientado a proyectos específicos de vivienda.

- Cooperativas de Servicios, son aquellas que tienen por objeto proporcionar servicios de toda índole, preferentemente a sus asociados, con el propósito de mejorar condiciones ambientales y económicas, de satisfacer sus necesidades familiares, sociales, ocupacionales y culturales.

2.6 Tipos de Asociaciones Cooperativas

Las clases de Asociaciones Cooperativas existentes, se sub-dividen así:

Las de Producción en:

- Agrícola
- Artesanal
- Pecuaria
- Industrial
- Pesquera

Las de Servicios en:

- De Ahorro y Crédito
- De Educación
- De Transporte
- De Aprovisionamiento
- De Consumo
- De Comercialización
- De Profesionales
- Escolares y Juveniles
- De Seguros

Las de Vivienda hasta este momento no tienen división alguna.

2.7 Leyes y Reglamentos que Regulan su Funcionamiento

Este numeral comprende las leyes y reglamentos que rigen el campo de acción de las Asociaciones Cooperativas.

2.7.1 Leyes

Entre las leyes que enmarcan jurídicamente a las Asociaciones Cooperativas se denotan:

- Ley General de Asociaciones Cooperativas
- Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo
- Ley Transitoria Sobre la Dirección de INSAFOCOOP
- Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios
- Ley de Sociedades de Garantías Recíprocas

2.7.2 Reglamentos

Los Reglamentos que norman el que hacer de las Asociaciones Cooperativas son:

- Reglamento de la Ley General de Las Asociaciones Cooperativas
- Reglamento de la Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo

2.8 Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP)

El INSAFOCOOP, se fundó en el año de 1969, nació a raíz de una necesidad sentida entre la población a causa de la pobreza, falta de oportunidades de trabajo y de un movimiento cooperativo que se tenía en el país como instrumento para contrarrestar las necesidades económicas y sociales de la gente, sin contar con una Ley que lo regulara, ni una institución que lo promoviera.¹⁰

El 25 de noviembre de 1969 la Asamblea Legislativa de El Salvador, promulgó el Decreto N° 560 que dio pie a la creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) como una corporación de derecho público con autonomía en los aspectos económico y administrativo, la cual rige a las asociaciones cooperativas con la Ley General de Asociaciones Cooperativas (LGAC)

¹⁰ Memoria de Labores Junio 2008 – Mayo 2009, Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo

según Decreto No. 339 emitido el 6 de mayo de 1986, publicado en el Diario Oficial No. 86 Tomo 291, el 14 de mayo de 1986. Hoy con más de 40 años al servicio del sector cooperativo, la institución ha crecido descentralizando su trabajo en oficinas ubicadas en las distintas zonas del país, dando un servicio a través de sus regionales en todo lo ancho y largo de El Salvador.

INSAFOCOOP es la Institución Rectora del Movimiento Cooperativo Salvadoreño. Bajo los márgenes de calidad ISO 9001, ofrece a las Asociaciones Cooperativas más de setenta servicios certificados. El afán de La Institución es dar lo mejor al público cooperativo y al país, contribuyendo de forma directa en el desarrollo nacional a través del control y fomento cooperativo.¹¹

De acuerdo al último Censo Cooperativo del año 2009 realizado por INSAFOCOOP, existen 656 Asociaciones Cooperativas activas. De éstas cooperativas activas el 95% son de Servicios, el 4% dedicada a La Producción, y el 1% a Vivienda. Siendo la zona central del país, donde se encuentra la mayoría de cooperativas, lo que corresponde a un 57%.

2.9 Superintendencia del Sistema Financiero (SSF)

La Superintendencia del Sistema Financiero (SSF) fue creada en 1961 con la nacionalización del Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR), para que fiscalizara las instituciones de crédito y las organizaciones auxiliares de crédito.¹²

En las leyes de Nacionalización y Orgánica del BCR de 1961, se estableció que la SSF dependería del Banco Central de Reserva.

La finalidad de la SSF es vigilar el cumplimiento de las disposiciones aplicables a las instituciones sujetas a su control, las instituciones sujetas se pueden ver ilustradas en el Esquema siguiente:¹³

¹¹ ISO: Organización Internacional para la Estandarización y especifica los requisitos para un buen sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones.

¹² Fuente: SSF brochures informativos "Informarse es Mejor" algunas preguntas y respuestas sobre el que hacer de la SSF, 2009

¹³ Fuente: SSF brochures informativos "Informarse es Mejor" Entidades Fiscalizadas por la SSF, 2009.

Entidades que Regula La Superintendencia del Sistema Financiero



2.10 Diferencia entre INSAFOCOOP y la SSF.

Como se dijo anteriormente INSAFOCOP y la SSF son los entes creados por el Estado de El Salvador y se encargan de regular a las instituciones que se dedican al Ahorro y Crédito. Por lo tanto, INSAFOCOOP se encarga de vigilar y controlar a todas las Asociaciones Cooperativas que recaudan fondos de sus asociados, y si estos fondos generan utilidades son distribuidos entre ellos en base a las aportaciones que tienen acumuladas. Mientras que la SSF se encarga de controlar y fiscalizar a las Instituciones Bancarias, a las Cajas de Crédito y las Cooperativas de Ahorro y Crédito que, además de captar dinero de sus asociados, lo hagan del público en general, estas cooperativas pasan a ser vigiladas y fiscalizadas por la SSF cuando la suma de sus depósitos y

aportaciones excedan de Seiscientos Millones de Colones, clasificándose como intermediarios financieros no bancarios, de acuerdo a lo establecido en el Art. 2 literales a) y b) de la Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios. La SSF actúa con el propósito de evitar el lavado de dinero y así poder salvaguardar el dinero de sus socios o asociados.¹⁴

3. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS TRABAJADORES DE INDUSTRIAS UNIDAS S.A. Y OTRAS EMPRESAS DE R.L., (CACTIUSA de R.L.).

A continuación se describe aspectos generales de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de Industrias Unidas S.A. y Otras Empresas de R.L. describiendo la historia, misión, visión, estructura orgánica y otros elementos teóricos que ayudaran a la investigación.

3.1 Antecedente:

Dado el auge que existía en el sistema cooperativo en los años sesenta y debido a las necesidades económicas por las que estaba atravesando la mayor parte de la clase trabajadora en el país, un grupo de treinta y seis obreros de la Fabrica de Industrias Unidas S. A., conocida como IUSA, decidieron formar una Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito, pensando en está como la tabla de salvación para enfrentar las adversidades de índole financieras que tenían.¹⁵

Entre ellos hicieron una colecta y reunieron quinientos colones, lo cual constituyó su capital social y fue el 20 de mayo de 1965, que se creó oficialmente la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Trabajadores de Industrias Unidas S. A. (IUSA) y otras empresas de Responsabilidad Limitada (CACTIUSA de R. L.), la que es conocida socialmente como Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de Industrias Unidas S.A. y Otras Empresas de R.L, la que a partir de este momento se identificará como tal cuando se le mencione en este trabajo de investigación.

¹⁴ Tesis Bonilla Guzmán Porfirio Alfonso, Cortes García Alfredo Antonio, y otros "Aplicación del Modelo Servqual de Servicio al Cliente Para Fortalecer los Servicios de Líneas de Crédito y Cuentas de Ahorro en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de IUSA y Otras Empresas de R.L. ."

¹⁵ Memoria de Trabajo 2009 de CACTIUSA De R.L. presentada el 22 de abril de 2010

En sus inicios ésta Asociación Cooperativa brindaba únicamente servicios de ahorro y crédito a los trabajadores de Industrias Unidas S. A., pero en el año de 1975 se dio la oportunidad de que personas que laboraban en el sector formal e informal pudieran ingresar a formar parte de la Asociación Cooperativa gozando con ello de los mismos servicios que se le ofrecían a los trabajadores de Industrias Unidas, los cuales eran: Créditos Personales, Créditos Comerciales y de Producción, Créditos Hipotecarios, Créditos Prendarios, Ahorro a la Vista; así como de los siguientes beneficios: Protección de Créditos (Seguro de Deuda), y el Plan de Ayuda por Defunción a Familiares de los Asociados que Fallecen; denotándose en esta parte que las instalaciones físicas de la misma se ubicaron en la 21ª. Calle Oriente # 431, San Salvador.

Para el año 1969 se promulgó La Ley General de Asociaciones Cooperativas, en donde la Cooperativa cambia la razón social, de Sociedad Cooperativa a Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de IUSA de Responsabilidad Limitada (CACTIUSA de R.L.), la cual fue constituida el 25 de Abril de 1971, y se inscribió al Registro Nacional de Asociaciones Cooperativas el 11 de Octubre del mismo año.¹⁶

Con el correr de los años, CACTIUSA de R. L. aumento en forma vertiginosa el número de personas que se asociaron, sintiéndose con ello la necesidad de expandirse a nivel físico para brindar una mejor atención a los usuarios, trasladándose en ese entonces las Oficinas Centrales a la Calle 5 de Noviembre # 144 Barrio San Miguelito, San Salvador, el 4 de abril de 1996, y dado que un alto porcentaje de asociados residían y trabajaban en el Municipio de Soyapango y sus alrededores se opto por crear una Unidad Descentralizada en el Centro Comercial Plaza Soyapango I local C-5, Boulevard del Ejército, el 10 de Diciembre de ese mismo año.

Actualmente, la Asociación Cooperativa brinda a la población salvadoreña en general los servicios de: Cuenta de Ahorro Navideño, Cuenta de Ahorro Infantil "Pequeñín", Cuenta de Ahorro Simultáneo, Depósito a Plazo Fijo, Préstamos Personales, Préstamos para Producción y Comercio, Préstamos para Vivienda; aclarando en esta parte que la Superintendencia del Sistema Financiero del país a partir del primero de julio del año 2001, amparándose en la Ley de Intermediarios

¹⁶ Revista informativa panorama 2009 CACTIUSA de RL

Financieros No Bancarios regula la organización, funcionamiento y actividades de intermediación financiera que realizan las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, con el objeto de que cumplan con sus finalidades económicas y sociales garantizando a los depositantes y asociados la más eficiente y confiable administración de sus recursos. A continuación se presentan las ventajas que CACTIUSA ofrece al ser asociado de la misma: Protección de Créditos (Seguro de Deuda), Plan de Ayuda por Defunción a los Familiares de los Asociados que Fallecen, Seminarios Empresariales y de Filosofía Cooperativista, Órdenes de Compra sin ningún recargo de interés en los siguientes establecimientos: Súper Selectos, Óptica de Oro, Óptica Alemana, CESAD, Farmacia Santa Cruz, Librería Cervantes, Servicio a Domicilio en las siguientes operaciones: Abono o Pago de Cuotas de Créditos, Pago de Aportaciones, Aperturas de Cuentas de Ahorro e Ingreso de Asociados.

A la fecha CACTIUSA de R.L cuenta con 44 años de existencia, reflejando en su historia experiencia, capacidad y fortalecimiento el cual ha adquirido en sus servicios financieros, logrando obtener una cartera de 8,300 asociados hasta el 31 de Junio de 2010 según Balance General presentado, también cuenta con 70 empleados dispuestos a brindar el servicio a los asociados, de los cuales 45 laboran en las oficinas centrales el resto pertenece a las sucursales

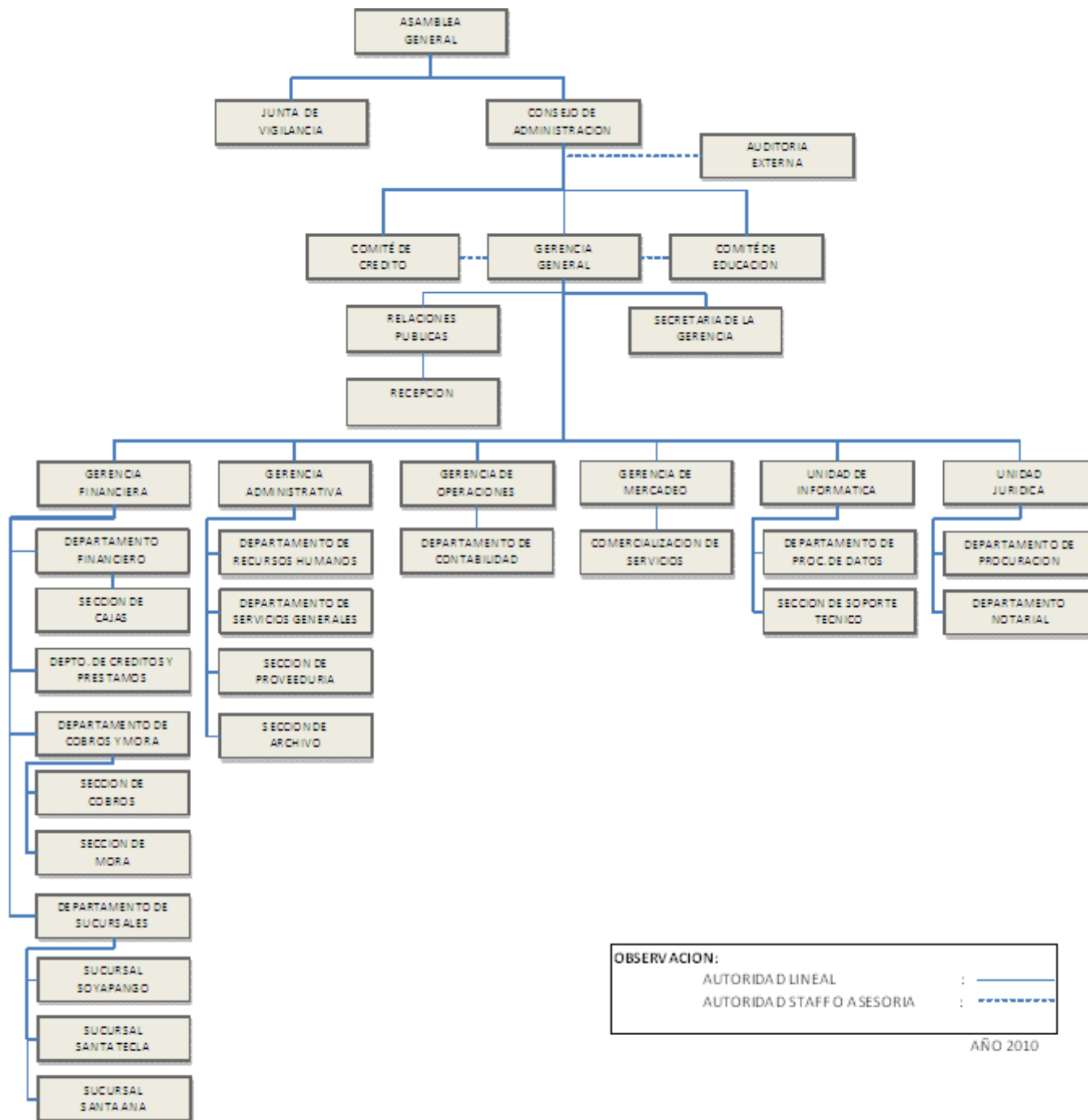
3.2 Estructuración Orgánica

La conformación orgánica de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de Industrias Unidas S.A. y Otras Empresas de R.L. se encuentra plasmada en el organigrama de dicha institución.¹⁷

¹⁷ Fuente: documento proporcionado por el departamento de Recursos Humanos de CACTIUSA de R.L

ORGANIGRAMA

ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LOS TRABAJADORES DE IUSA Y OTRAS EMPRESAS DE R.L.



OBSERVACION:
 AUTORIDAD LINEAL : —————
 AUTORIDAD STAFF O ASESORIA : - - - - -

AÑO 2010

3.3 Descripción Breve de Unidades Administrativas

En esta parte se presenta una breve descripción de lo que comprenden las unidades orgánicas que conforma la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de Industrias Unidas S.A. y Otras Empresas de R.L.

- Asamblea General:

La Asamblea constituye la autoridad máxima de la Asociación.

- Junta de Vigilancia:

Es el órgano supervisor de todas las actividades de la Asociación Cooperativa.

- Consejo de Administración:

Órgano responsable del funcionamiento administrativo de la Asociación Cooperativa.

- Auditoría Externa:

Unidad de Staff que le brinda soporte técnico al Consejo de Administración.

- Gerencia General:

Le corresponde la correcta administración y funcionamiento de la Asociación Cooperativa.

- Comité de Créditos:

Es el encargado de la aprobación de Créditos de los Asociados.

- Comité de Educación:

Es el órgano responsable de la organización, desarrollo y promoción de programas de educación cooperativa entre los Asociados y la comunidad de todo lo cual deberá informar periódicamente al Consejo de Administración.

- Departamento de Mercadeo:

Se encarga del desarrollo pleno del objetivo fundamental de la Asociación Cooperativa, ofrecer un servicio de calidad; elevar la cartera de préstamos, incrementar el número de asociados, y estimular la apertura de un mayor número de cuentas de ahorro.

- Departamento de Relaciones Públicas:

En conjunto con el Comité de Educación, coordinar constantemente capacitaciones dirigidas al personal administrativo.

- Gerencia de Operaciones:

Es la encargada del funcionamiento de todas las operaciones de la Asociación Cooperativa, tales como: La contabilidad, el procesamiento de datos, los flujos de efectivo.

- Gerencia Administrativa:

Le corresponde la correcta administración y funcionamiento de los departamentos de Recursos Humanos, Servicios Generales, Proveduría y Sección de Archivo.¹⁸

- Gerencia Financiera:

Es la encargada de conducir con eficiencia y eficacia los recursos monetarios de los que dispone la cooperativa teniendo a su cargo los departamentos de Crédito y Préstamo, Cobro y Mora y el departamento de Sucursales.

- Unidad de Informática:

Le corresponde administrar el sistema informático para brindar un servicio computacional adecuado a la necesidad de las diferentes unidades orgánicas.

- Unidad Jurídica:

Es la encargada de los aspectos legales relacionados con la actuación administrativa y la prestación de servicios de la Cooperativa.

¹⁸ Memoria de labores 2009, 22 abril de 2010, presentada el 22 de abril de 2010

3.4 Visión

Fortalecer y Dinamizar las operaciones, eficiencia en los servicios mediante la tecnología y el mejoramiento continuo, ser la Asociación Cooperativa de vanguardia, orgullo de sus asociados y asociadas y del movimiento Cooperativo de Ahorro y Crédito de El Salvador

3.5 Misión

Somos una empresa Cooperativa de Ahorro y Crédito que promueve servicios financieros de alta calidad en condiciones favorables, al alcance de sus asociados y asociadas que satisfacen plenamente sus necesidades, coadyuvando a mejorar el nivel de vida familiar.¹⁹

3.6 Principios.

La institución, cuenta con siete principios que los orienta a la realización de las actividades. Estos principios son:

- **Asociatividad Abierta y Voluntaria.** Son voluntarias abiertas, para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios, y a aceptar las responsabilidades, que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.
- **Control Democrático por los Asociados.** Los asociados participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones.
- **Participación Económica de Los Asociados.** Los asociados, contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo gestionan de forma democrática. Normalmente, los asociados reciben una compensación, si la hay, limitada al valor de sus acciones.
- **Autonomía e Independencia.** Son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus asociados.
- **Educación Capacitación e Información.** Las cooperativas proporcionan educación y formación a los asociados, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Ellas informan

¹⁹ Fuente: documento proporcionado por el departamento de Recursos Humanos de CACTIUSA de R.L

al gran público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, de la naturaleza y beneficios de la cooperación.

- **Cooperación entre Cooperativas.** Las cooperativas sirven a sus socios lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente, mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
- **Compromiso con la Comunidad.** Las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus socios.²⁰

3.7 Valores.

La cooperativa se basan en los valores de:

- Ayuda mutua
- Responsabilidad
- Democracia
- Igualdad
- Equidad
- Solidaridad.

3.8 Servicios Que Ofrece

Servicios que ofrece la cooperativa a sus asociados: ²¹

- Ahorro a la vista
- Ahorro infantil
- Ahorro escolar
- ahorro navideño
- Depósitos a plaza
- Préstamos para viviendas
- Préstamos para producción y comercio
- Préstamos personales

²⁰ Fuente: documento proporcionado por el departamento de Recursos Humanos de CACTIUSA de R.L

²¹ CACTIUSA, De R.L. "brochures publicitarios, 2010"

4. ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

Las prácticas de la evaluación del desempeño no son nuevas. Desde que una persona empleo a otra, el trabajo de esta fue evaluado en función de la relación costo beneficio. En un principio el interés de dicho desempeño se dirigió a la productividad de la maquinaria.

A principios del siglo XX, la Escuela de Administración Científica propició un fuerte avance de la teoría de la administración que, con su propósito de aprovechar la capacidad óptima de la máquina, dimensionó en paralelo el trabajo del hombre y calculó con precisión el rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de lubricación, el consumo de energía y el tipo del ambiente físico exigido para su funcionamiento. Sin embargo, se consideraba que el hombre era motivado tan sólo por objetivos salariales y económicos.

Con la Escuela de las Relaciones Humanas vino una revisión total de los planteamientos y, así el interés principal de los administradores se desligó de las máquinas y se enfocó hacia el hombre. Con el surgimiento de las nuevas teorías de la administración, las mismas cuestiones que habían sido planteadas respecto a la máquina fueron transferidas a las personas.²²

Surgieron técnicas administrativas capaces de crear las condiciones para que el desempeño humano en las organizaciones mejorara efectivamente, además no solo era necesario plantear y poner en funcionamiento el desempeño humano, sino también había que evaluarlo y orientarlo hacia determinados objetivos comunes.²³

Y es así como fue evolucionando el modelo de recursos humanos, se fueron estableciendo generaciones del modelo, a tal punto que hoy en día podemos encontrar ejemplos de evaluaciones de cuarta generación.

Los programas de evaluación son fundamentales dentro del sistema de Recursos Humanos en cualquier compañía. Estos además, contribuyen a la determinación del salario, a la promoción, al mejoramiento continuo, al establecimiento de planes de capacitación y desarrollo; para investigación y para acciones de personal tales como traslados, suspensiones y hasta despidos, etc.

²² Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos 8ª Edición, 2007

²³ www.arearh.com/psicologia/4generacion.htm

4.1 Definiciones

Muchos son los autores que plantean su concepción acerca de lo que significa la Evaluación del Desempeño. A continuación analizamos varios conceptos:

Para Chiavenato, es un sistema de apreciación de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro.²⁴

Para Jaime Maristany, la evaluación del desempeño es la técnica que permite definir el valor que se da al desempeño de un empleado y dejar constancia de ello.²⁵

Para Alexis Serrano, sistema que permite apreciar y evaluar el grado o medida en que una persona desarrolla su trabajo. Esto significa que la evaluación del desempeño se convierte en una técnica que facilita dejar por escrito periódicamente, el juicio sobre la forma en que una persona hace su trabajo.²⁶

Para R. Wayne Mondy, es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o un equipo de trabajo.²⁷

El análisis de los diferentes conceptos sugiere que la esencia de todo sistema de Evaluación del Desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa; ocurre ya sea que exista o no un programa formal de evaluación en la organización. Los superiores jerárquicos están siempre

²⁴ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos 8ª Edición, 2007

²⁵ Maristany Jaime, Administración de Recursos Humanos 1ª Edición, junio de 2000

²⁶ Serrano Alexis, Administración de Personas, 1ª Edición, 2007

²⁷ Mondy, R. Wayne, Administración de Recursos Humanos, 1ª Edición, 1997

observando la forma en que los empleados desempeñan sus tareas y se están formando impresiones acerca de su valor relativo para la organización.

4.2 Importancia de la Evaluación del Desempeño

Las evaluaciones de desempeño proporcionan información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores que permite:²⁸

- Vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.

4.3 Pasos para Evaluar el Desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso de tres pasos:

1. Definir el trabajo: es cerciorares de que el gerente y el subordinado están de acuerdo en cuanto las obligaciones de este y las normas del trabajo.
2. Evaluar el desempeño: significa comparar el desempeño real del subordinado con las normas establecidas, esto suele implicar alguna especie de forma para calificar.²⁹
3. Presentar la información al empleado: la evaluación del desempeño por lo general, requiere de una o varias sesiones para presentar retroalimentación al empleado y, en ellas, se analiza el desempeño y el avance del subordinado y, se hacen planes para el desarrollo que pudiera necesitar.

²⁸ www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto.html

²⁹ Dessler Gary, Administración de personal, 8va Edición, PEARSON EDUCACION, México, 2001

4.4 Errores Frecuentes en la Evaluación del Desempeño

Error del criterio. Se da cuando los evaluadores le asignan mayor ponderación e importancia e importancia a un estándar o expectativa, dependiendo de la propia percepción de la persona que están evaluando.³⁰

Error del Prejuicio. Se da cuando el que va a evaluar toma en cuenta sus propios conceptos, opiniones, creencias acerca de la persona por evaluar, pero que carece de fundamento, por ejemplo prejuicios respecto al sexo, color, raza, religión, edad, estilo del vestuario, ideas políticas.

El Efecto del Halo. Se da cuando se pone una calificación alta o baja a los trabajadores, basándose en una de sus características personales, es decir en algo que a él le gusta o le disgusta, por ejemplo una joven muy atractiva o popular puede recibir una alta evaluación.

Sobre Énfasis en un Comportamiento Reciente. Se da cuando el jefe evalúa del trabajador la actitud positiva o negativa que se ha generado en el momento o días antes de realizar la evaluación, sin tomar en cuenta todo el periodo al cual corresponde la evaluación.

Evaluación Bonancible, Rígida y de Tendencia Central.

Bonancible. Cuando la evaluación se hace de una manera proteccionista, paternalista y accesible por lo tanto, toda la evaluación ve positiva.

Rígida. Cuando el evaluador no ve nada positivo en los trabajadores y cree que solo él hace bien las cosas.

Tendencia Central. Cuando el evaluador adopta una posición de término medio a la hora de calificar, con el propósito de no complicar ni meterse en problemas.

4.5 La Responsabilidad de la Evaluación del Desempeño

En la mayor parte de las organizaciones, el departamento de recursos humanos es responsable de coordinar el diseño e implementación de los programas de evaluación del desempeño. Sin embargo, es esencial que los gerentes de línea tengan un papel clave de principio a fin. Estos tendrán la

³⁰ Fuente: Serrano Alexis, Administración de Personas, 1ª Edición, 2007

responsabilidad de llevar a cabo las evaluaciones en la realidad, y tienen que participar de manera directa en el programa si es que ha de tener éxito.

Supervisor Inmediato: es tradicional que el supervisor inmediato de un empleado sea la elección más común para evaluar su desempeño. Ya que este suele estar en la mejor posición para observar el desempeño del empleado en el puesto, además que tiene la responsabilidad de administrar una unidad específica.

Subordinados: algunos gerentes han llegado a la conclusión de que es factible que los subordinados los evalúen, ya que los subordinados están en excelente posición para valorar la efectividad gerencial de su supervisor, y de esta manera los supervisores desarrollan una conciencia especial de las necesidades del grupo de trabajo y realizar mejor sus funciones gerenciales.³¹

La propia persona: en las organizaciones más democráticas, el propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización

Área de Recursos Humanos: esta alternativa es común en las organizaciones más conservadoras, pero que se está abandonando por su carácter centralizado, en este caso el área de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas. Cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, el cual es procesado e interpretado para generar informes y programas de acción que son coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos.

La Comisión de Evaluación: en algunas organizaciones, la evaluación del desempeño es responsabilidad de una comisión designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. La comisión generalmente incluye a personas que pertenecen a diversas aéreas o departamentos y está formada por miembros permanentes y transitorios.

³¹ Mondy, R. Wayne, Administración de Recursos Humanos, 1ª Edición, 1997

Participan en todas las evaluaciones y su papel consiste en mantener el equilibrio de los juicios, el cumplimiento de las normas y la permanencia del sistema.³²

4.6 Periodicidad

Salvo situaciones especiales de ingreso, correcciones de definiciones o algunas políticas particulares en caso de muy alto potencial, la evaluación debe ser anual y en el mismo periodo contable de la empresa, que en cada empresa es un tiempo de determinar y empezar de nuevo.

Las empresas que hace dicha evaluación en un período mayor a un año terminan por hacer evaluaciones que son históricas de “el merito”, “los esfuerzos realizados”, “el cumplimiento con empeño”, o sea, generalidades que no aportan nada concreto³³.

Las evaluaciones del desempeño se suelen preparar a intervalos específicos no hay nada mágico en lo que respecta al intervalo, en la mayor parte de la organizaciones esta evaluaciones se realizan anual o semestralmente. A menudos se evalúan a los individuos justo antes del final de su periodo de prueba. También es práctica común evaluar varias veces a los nuevos empleados durante su primer año de trabajo.³⁴

4.7 Objetivos de la Evaluación del Desempeño

Su objetivo es utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores. Además justifica el monto de remuneración establecida por escala salarial, por el gerente o jefe. Busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que el jefe inmediato reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el gerente o jefe programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado.³⁵

³² Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos 8^{va} Edición, 2007

³³ Fuente: Maristany Jaime, Administración de Recursos Humanos 1^a Edición, junio de 2000

³⁴ Mondy, R. Wayne, Administración de Recursos Humanos, 1^a Edición, 1997

³⁵ www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/

En forma específica los objetivos de la evaluación de los colaboradores sirven para:

- El mejoramiento del desempeño laboral
- Reajustar las remuneraciones
- Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas
- La rotación y promoción de colaboradores
- Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores

4.8 Principios

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son:

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

4.9 Beneficios

Los beneficios que persigue la evaluación del desempeño están dirigidos a la organización, jefes y trabajadores.³⁶

³⁶ Serrano Alexis, Administración de Personas, 1ª Edición, 2007

4.9.1 Para la Organización

- ✓ Proporciona un criterio objetivo para realizar las promociones
- ✓ Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo
- ✓ Busca mejorar el clima organizacional, estableciendo mecanismos transparentes
- ✓ Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo
- ✓ Aceptar o rechazar con base técnica al candidato que se encuentra a prueba

4.9.2 Para los Jefes

- ✓ Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad
- ✓ Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos
- ✓ Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste
- ✓ Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje

4.9.3 Para El Individuo

- ✓ Informar periódicamente el grado de efectividad en su desempeño laboral
- ✓ Recibir el apoyo necesario de parte de su jefe para superar deficiencia
- ✓ Proyectar su propio ascenso conforme a su desempeño laboral³⁷

³⁷ Serrano Alexis, Administración de Personas, 1ª Edición, 2007

4.10 Ventajas

La evaluación del desempeño tiene las siguientes ventajas:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

4.11 Desventajas

- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

4.12 Requisitos del Sistema de Evaluación del Desempeño

Para poder ofrecer un marco de referencia preciso del desempeño de un empleado en su trabajo los sistemas deben

- Estar relacionado con el trabajo, es decir que el sistema evaluará conductas críticas que se requieren para el éxito en el trabajo
- Tener normas lo cual garantiza su practicidad y que sea entendido por todos (evaluadores y personal). Esta normas deben servir para medir los resultados deseados en cualquier

puesto, y deben ser establecidas de acuerdo con un análisis de desempeño previo, el cual se incluye en la descripción del cargo que se esté evaluando, en caso de que esta información no exista, las normas deben establecerse a partir de las observaciones del trabajo o en revisiones con los jefes inmediatos.

- Usar medidas del desempeño confiables, las cuales, además fáciles de utilizar, deben indicar las conductas críticas que determinen el buen desempeño. Adicionalmente debe determinarse si dichas medidas son objetivas (indicadores de rendimiento en el trabajo que otros pueden verificar) o subjetivas (calificaciones que no pueden ser verificadas)

5. MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Independientemente del método por utilizar, es necesario tener previamente definidos los factores por evaluar llamándoseles factores a todas aquellas competencias, cualidades, características, parámetros o estándares que sirven de base para hacer la evaluación. Estos varían de una empresa a otra y de las funciones del puesto y el nivel jerárquico.

5.1 Método de Evaluación del Desempeño Mediante Escala Grafica.

Este es el método de evaluación del desempeño mas empleado y divulgado; así mismo, el más simple. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. Este método mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de la evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores. Estos son seleccionados y elegidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretenden evaluar en el caso de cada persona o puesto de trabajo. Cada factor es definido mediante una descripción, sumaria simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno es dimensionado a efecto de que retrate desde un

desempeño débil o insatisfecho hasta uno óptimo y excelente. Entre estos dos extremos existen tres alternativas:³⁸

1. Escala grafica Continua: son escalas en las cuales solo se definen los puntos extremos y la evaluación del desempeño puede situar en un punto cualquiera de la línea que los une. En este caso, se establece un límite mínimo y un límite máximo para la variación del factor evaluado. (ver anexo 2)
2. Escalas graficas semicontinuas: el tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que, entre los puntos extremos de la escala (límite mínimo y máximo), se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación. (ver anexo 2)
3. Escala grafica discontinua: son escalas en las cuales la posición de sus marcas se ha establecido y descrito previamente, el evaluador tendrá que escoger una de ellas para valorar el desempeño del evaluado (ver anexo 2)

Ventajas del método de evaluación del desempeño mediante escala grafica:

- Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar.
- Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación, o sea, las características del desempeño que son más importantes para empresa y la situación de cada evaluado ante ellas
- Simplifica enormemente el trabajo del evaluador y el registro de la evaluación no es muy complicada

Desventajas del método de evaluación del desempeño mediante escala grafica:

- No brinda flexibilidad al evaluador, quien se debe ajustar al instrumento, en lugar de que este se ajuste a las características del evaluado
- Tienden a caer en rutina y estandarizar los resultados de las evaluación

³⁸ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos 8^{va} Edición, 2007

- Necesita de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones, así como la influencia personal de los evaluadores
- Tiende a presentar resultados condescendientes o exigentes de todos sus subordinados

A efecto de facilitar las evaluaciones, las escalas discontinuas son representadas con graficas de dos entradas: en las entradas horizontales (líneas) se colocan los factores de evaluación del desempeño y en las entradas verticales (columnas) se colocan los grados o las calificaciones de los factores. De aquí surge el cuadro de dos entradas característico de este método de evaluación. Los factores son ponderados y adquieren valores en puntos, de acuerdo con su importancia en la evaluación. Una vez hecha la evaluación, se encuentran los puntos que han obtenido los evaluados.³⁹

³⁹ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos 8^{va} Edición, 2007

Test de la Evaluación del Desempeño por el Método de Escala Grafica

EVALUACIÓN DEL EMPLEADO					
Nombre del funcionario _____ fecha ____/____/____					
Departamento/Sección: _____ Puesto: _____					
Desempeño en la función: considerar exclusivamente el desempeño actual del trabajador en su función					
	Óptimo	Bueno	Regular	Mediocre	Débil
Producción Volumen y Cantidad de Trabajo ejecutados normalmente	<input type="checkbox"/> Sobrepasa siempre las exigencias muy rápido	<input type="checkbox"/> Con frecuencia sobrepasa las exigencias	<input type="checkbox"/> Satisface las Exigencias	<input type="checkbox"/> A veces está por debajo de las exigencias	<input type="checkbox"/> Siempre inferior a las exigencias. Muy lento
Calidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	<input type="checkbox"/> Siempre superior excepcionalmente exacto en el trabajo	<input type="checkbox"/> A veces es superior. Es bastante cuidadoso en el trabajo	<input type="checkbox"/> Siempre es satisfactorio. Su cumplimiento es regular	<input type="checkbox"/> Es parcialmente satisfactorio. A veces comete errores	<input type="checkbox"/> Nunca es satisfactorio. Comete numerosos errores
Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/> conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos	<input type="checkbox"/> Conoce lo Necesario	<input type="checkbox"/> Tiene suficiente conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/> Conoce parcialmente el trabajo necesita entrenamiento	<input type="checkbox"/> Tienes escaso conocimiento del trabajo
Cooperación Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/> Posee excelente espíritu de colaboración. Es decidido	<input type="checkbox"/> Se desempeña bien el trabajo de equipo. Procura colaborar	<input type="checkbox"/> A menudo colabora en el trabajo de equipo	<input type="checkbox"/> No demuestra buena voluntad. Solo colabora cuando es muy necesario	<input type="checkbox"/> Se muestra renuente a colaborar.
Características individuales: consideran tan solo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su función.					
Comprensión de situaciones Grado con que capta la esencia de un problema. Capacidad de asociar situaciones y aprender de ellas	<input type="checkbox"/> Óptima capacidad de intuición y de percepción	<input type="checkbox"/> Tiene buena capacidad de intuición y percepción	<input type="checkbox"/> tiene capacidad de intuición y percepción satisfactorias	<input type="checkbox"/> Tiene poca capacidad de intuición y percepción	<input type="checkbox"/> Nulas capacidades de intuición y percepción
Creatividad Ingeniosidad. Capacidad de crear ideas y proyectos.	<input type="checkbox"/> Tiene siempre ideas óptimas. Es creativo y original	<input type="checkbox"/> Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Algunas veces hace sugerencias	<input type="checkbox"/> Levemente rutinario tiene pocas ideas propias	<input type="checkbox"/> tipo rutinario carece de ideas propias
Capacidad de realización Capacitación de llevar a efecto ideas y proyectos propios o ajenos	<input type="checkbox"/> Óptima capacidad de concretar ideas nuevas	<input type="checkbox"/> Tiene buena capacidad de concretar ideas nuevas	<input type="checkbox"/> Realiza ideas nuevas con habilidad satisfactoria	<input type="checkbox"/> Tiene cierta dificultad para concretar nuevos proyectos	<input type="checkbox"/> Incapaz de llevar a efecto una idea o proyecto

5.2 Método de Elección Forzosa

El método de elección forzosa consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de desempeño individual. Cada conjunto está compuesto por varias frases y el evaluador debe elegir por fuerza solo una o dos de las que explican mejor el desempeño del empleado evaluado, los enunciados seleccionados luego se sopesan o califican; sin embargo, cabe resaltar que dicha calificación generalmente es desconocida para el evaluador, por lo cual en teoría tiene menos probabilidad de favorecer a personas específicas.

Las frases que conforman los conjuntos no se escogen al azar, sino que deben ser seleccionadas mediante un proceso estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación. Dichas frases pueden componerse por frases de significado positivo o negativo, o solo frases con significado positivos.⁴⁰

La naturaleza de las frases varía bastante. Sin embargo, esta se compone de dos formas:

- a) Los bloques que están formados por dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. El supervisor o el evaluador, al juzgar al empleado, escoge la frase que más se aplica y la que menos se aplica al desempeño del evaluado.
- b) Los bloques están formados tan solo por cuatro frases de significado positivo o el evaluador, al juzgar al empleado, escoge las frases que más se aplican al desempeño del evaluado.

Ventajas del método de elección forzosa:

- Proporciona resultados confiables y exentos de influencia subjetiva y personales porque elimina el efecto de la generalización
- Su aplicación es simple y no exige preparación previa de los evaluadores

Desventajas del método de elección forzosa

- Su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada.

⁴⁰ Gonzales Ariza Ángel León, Métodos de Compensación basado en competencias, ediciones UNINORTE, 2006

- Es un método comparativo y ofrece resultados globales. Discrimina a los evaluados tan solo en buenos, medios y malos sin mayor información.⁴¹
- Cuando es empleado para fines del desarrollo de los recursos humanos carece de información sobre la capacitación que necesitan, su potencial de desarrollo.
- No ofrece al evaluador una noción general del resultado de la evaluación.

Evaluación del desempeño por el método de Elección Forzosa

EVALUACIÓN DEL EMPLEADO							
Nombre del funcionario: _____				fecha ____/____/____			
Cargo: _____				sección: _____			
A continuación hallará frases de desempeño combinadas en bloques de cuatro. Escriba una "x" en la columna lateral, bajo el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado y el signo "-" para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.							
	Núm.	+	-		Núm.	+	-
Solo hace lo que le ordenen	01			Tiene temor de pedir ayuda	41		
Comportamiento Irreprochable	02			Mantiene su archivo siempre ordenado	42		
Acepta crítica constructivas	03			Ya presentó baja de producción	43		
No produce cuando está bajo presión	04			Es dinámico	44		
Cortes ante los demás	05			Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Vacila al tomar decisiones	06			Nunca está influenciado	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial por desarrollar	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca se muestra desagradable	48		
Se preocupa en el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene formación adecuada	34			Es evidente que le gusta lo que hace	74		
Tiene buena apariencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En su servicio siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultad	37			Aplica criterio a tomar decisiones	77		
Conoce su trabajo	38			Regularmente debe llamársele la atención	78		
Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	39			Es rápido	79		
Espera siempre una recompensa	40			Por naturaleza es un poco hostil	80		

⁴¹ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos 8^{va} Edición, 2007

5.3 Método de Evaluación del Desempeño Mediante Investigación de Campo

La evaluación del desempeño la realiza el supervisor con la asesoría de un especialista (que generalmente pertenece al departamento de personal), el cual va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.

La entrevista de evaluación con cada jefe sigue este itinerario:

- Evaluación inicial. El desempeño se evalúa más o menos con estos aspectos:
 - ✓ Desempeño más que satisfacción(+)
 - ✓ Desempeño satisfactorio (\pm)
 - ✓ Desempeño menos que satisfactorio (-)
- Análisis complementario. Cada empleado es evaluado con mayor profundidad a través de preguntas que el especialista formula el jefe.⁴²
- Planeación. Se elabora un plan de acción que debe implicar:
 - ✓ Asesoría al empleado
 - ✓ Readaptación del empleado
 - ✓ Capacitación
 - ✓ Desvinculación y sustitución
 - ✓ Promoción a otro cargo
 - ✓ Mantenimiento en el cargo actual
- Seguimiento. Se verifica y comprueba el desempeño de cada empleado.

⁴² Gonzales Ariza Ángel León, Métodos de Compensación basado en competencias, ediciones UNINORTE, 2006

Las características de este método se basan en ciertos conceptos de Guy Wadsworth:

- ✓ El supervisor responsable solo puede obtener buenos resultados con personal eficaz en condiciones de comparar las cualidades de los empleados, mediante la observación directa de su desempeño.
- ✓ La mejor utilización del recurso humano depende del funcionamiento adecuado de la actividad de colocación de personal, que ejerce el supervisor.

Ventajas del método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo

- Cuando va precedida de las dos etapas preliminares que abarca el análisis de la estructura de puestos de las aptitudes y calificación profesionales necesarias, permite al supervisor visualizar el contenido de los puestos que están bajo su responsabilidad, asimismo, de las habilidades, capacidades y conocimientos que exigen.
- Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, y detecta causas de su comportamiento y fuentes de problemas.
- Permite una planeación de la acción capaz de remover los obstáculos y de mejorar el desempeño.⁴³

Desventajas del método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo

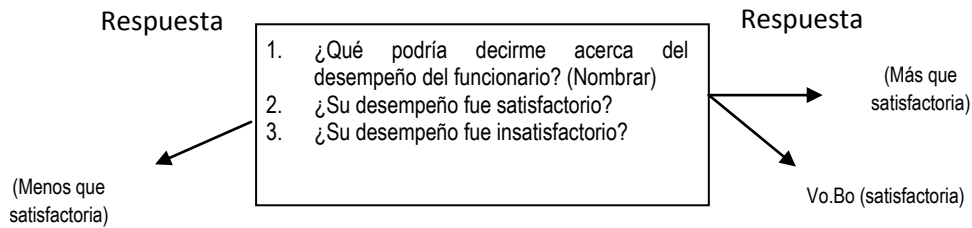
- Elevado costo de operación, debido a la actuación de un especialista en evaluaciones
- Lentitud del proceso provocada por la entrevista de uno en uno de los trabajadores subordinados el supervisor.

A través de este método, se puede ver en cuales áreas el integrante del grupo está capacitado y de esta forma potenciar y en el caso de tener algunas áreas deficientes capacitarlo para mejorar su rendimiento.

A continuación se muestra el modelo o la guía se debe seguir al momento de elaborar la evaluación del desempeño por medio de la entrevista

⁴³ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos 8^{va} Edición, 2007

Modelo de Itinerario de entrevista del método de investigación de campo



EVALUACIÓN INICIAL	4. ¿Por qué el desempeño fue insatisfactorio? 5. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño? 6. ¿Qué responsabilidad de su descripción dejó de ejecutar? ¿Por qué? 7. ¿Se atribuyeron otras responsabilidades al funcionario? ¿Cómo se comportó? 8. ¿Por qué el funcionario tuvo que asumir estas responsabilidades? 9. ¿Posee cualidades?	4. ¿Por qué el desempeño fue satisfactorio (o muy bueno)? 5. ¿Qué motivos justifican éste desempeño? 6. ¿Él atendió a todos los ítems de su descripción? ¿Por qué? 7. ¿Se atribuyeron otras responsabilidades al funcionario? ¿Cómo se comportó? 8. ¿Por qué el funcionario tuvo que asumir estas responsabilidades? 9. ¿Tiene alguna deficiencia?	EVALUACIÓN INICIAL
	10. ¿Qué tipo de ayuda 11. ¿Cuáles fueron los resultados? 12. ¿Ya recibió entrenamiento? 13. ¿Necesita entrenamiento?	10. ¿Ya experimentó el funcionario tareas más complejas? ¿Ya sustituyó a alguien en un cargo más alto? 11. ¿Cuáles fueron los resultados? 12. ¿Ya recibió entrenamiento? 13. ¿Necesita entrenamiento? ¿Demuestra potencial para desarrollarse?	
ANÁLISIS COMPLEMENTARIO	14. ¿Qué otros aspectos le gustaría analizar con relación al desempeño y al potencial del funcionario? 15. ¿Cuál es el plan de acción que recomienda para el funcionario? (El asesor debe leer y explicar al supervisor todas las opciones del plan de acción) 16. ¿Por qué recomienda este plan? 17. ¿Tiene certeza de que ésta es la mejor recomendación? 18. Indique, en orden de prioridades, dos probables sustitutos para éste funcionario. 19. ¿Hubo traslado de sustitutos con relación a la evaluación anterior? ¿Por qué?		ANÁLISIS COMPLEMENTARIO
	20. Después del análisis del desempeño ¿Qué evaluación dará este funcionario? (El asesor debe pedir al supervisor que lea los conceptos del desempeño en la cara posterior del formulario).		
PLANEAMIENTO	21. ¿El desempeño del funcionario ha sido inferior al patrón? 22. ¿Este desempeño ha sido característica común del funcionario? 23. ¿El funcionario fue notificado de sus deficiencias? ¿Recibió una oportunidad para Mejorar?	21. ¿El desempeño del funcionario ha sido inferior al patrón? 22. ¿Este desempeño ha sido característica común del funcionario? 23. ¿El funcionario ha sido experimentado en tareas más complejas?	PLANEAMIENTO
	Indique, en orden de prioridades, dos probables sustitutos		
SEGUIMIENTO			SEGUIMIENTO

Indique, en orden de prioridades, dos probables sustitutos

5.4 Método de Incidentes Críticos

En este caso el supervisor lleva una bitácora de incidentes; es decir, de conductas laborales, deseables o indeseables, de cada subordinado. Después de cada periodo este depende de cada empresa, el supervisor y el subordinado se reúne para descubrir el desempeño del segundo.⁴⁴

Este método gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño de las personas. Las excepciones positivas deben ser destacadas y empleadas con mayor frecuencia, mientras que las negativas deben ser corregidas o eliminadas.

Hoja de evaluación del desempeño por el método de incidentes críticos

Lado rojo:			Lado azul:		
Fecha del hecho	Elemento	Incidente critico negativos	Fecha del hecho	Elemento	Incidente critico positivo

<p>Factor de evaluación: Productividad</p> <p>Elemento:</p> <p>A. Trabajo con lentitud B. Perdió tiempo en el período de trabajo C. No inicio su tarea con celeridad</p>	<p>Elemento:</p> <p>A. Trabajo con Velocidad B. Economizó tiempo al realizar el trabajo C. Inició de inmediato su nueva tarea</p>
---	---

⁴⁴ Dessler Gary, Administración de personal, 8va Edición, PEARSON EDUCACION, México, 2001

5.5 Método de Comparación de Pares

Es un método de evaluación del desempeño que compara los empleados de dos en dos; en la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor. En este método también puede utilizarse factores de evaluación. De este modo, cada hoja de formulario será ocupada por un factor de evaluación del desempeño. Luego se suman las valorizaciones positivas que saque cada quien y eso determina su orden jerárquico.⁴⁵

La aplicación del sistema de comparación por pares solo se recomienda cuando los evaluadores no estén en condiciones de utilizar otros métodos de evaluación más precisos, porque es un proceso muy sencillo y poco eficiente.

En la tabla que se presenta a continuación, incluye cuatro empleados A, B, C y D están siendo evaluados por pares mediante el método, de lo cual resulta una clasificación final con relación al factor de evaluación del desempeño: productividad.⁴⁶

Hoja de Evaluación del Desempeño por El Método de Comparación por Pares

Comparación de los empleados en cuanto a la productividad:	A	B	C	D
A y B		X		
A y D	X			
C y D			X	
A y C	X			
B y C		X		
B y D		X		
Puntuación	2	3	1	0

⁴⁵ Serrano Alexis, Administración de Personas, 1ª Edición, 2007

⁴⁶ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos 8ª Edición, 2007

Características:

El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.

La base de la comparación es, por lo general el desempeño global.

El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.

Ventajas:

Supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad.

Proceso simple de fácil aplicación.

Desventajas:

Está sujeto a distorsiones por factores personales y acontecimientos recientes.

5.6 Método de Frases Descriptivas.

Este método es ligeramente diferente del método de elección forzada, sólo porque no exige obligatoriedad en la elección de frases. El evaluador señala sólo las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (signo "+" o "S") y aquellos que en realidad demuestran el opuesto de su desempeño (signo "-" o "N").

A continuación se muestra un ejemplo de la evaluación del desempeño por medio del método de frases descriptivas.

Hoja de Evaluación del Desempeño por Método de frases descriptivas.

N°	Factor de evaluación del desempeño	Si (+)	No(-)
1	¿Tiene estudios suficientes para desempeñar el puesto?		
2	¿Acostumbra estar alegre o sonriente?		
3	¿Tiene experiencia en las actividades que está realizando?		
4	¿Se opone a los cambios y no le interesan las ideas nuevas?		
5	¿Tiene conocimiento de información y de procesos de producción que no deben llegar a terceros?		
6	¿Desarrolla un trabajo complejo y presta atención a las instrucciones recibidas?		
7	¿Demuestra atracción por el sexo opuesto?		
8	¿Manifiesta interés por aprendes cosas nuevas?		
9	¿Su trabajo no requiere de más escolaridad?		
10	¿Puede plantear, ejecutar y controlar el solo las tareas?		
11	¿Su aspecto en general, es bueno y agradable frente a los contactos?		
12	¿Exhibe concentración mental en sus actividades?		
13	¿La atención en el trabajo exige que el esfuerce la vista?		
14	¿Presta atención a las condiciones de trabajo principalmente al orden?		
15	¿El resultado del trabajo tiene errores y no es satisfactorio?		
16	¿Se recomienda un curso de especialización para que progrese en el trabajo?		
17	¿Fuma?		
18	¿Es desaliñado en su presentación personal y su forma de vestir?		
19	¿Se cuida durante su trabajo y hace lo mismo con sus compañeros?		
20	¿Si tuviera más conocimiento de los trabajos podría rendir más?		
21	¿Observa con cuidado el desempeño de las maquinas con las que trabaja?		
22	¿No se esfuerza demasiado al realizar las tareas?		
23	¿Su producción es loable?		
24	¿A pesar de que siempre hace lo mismo, no le molesta la repetición?		
25	¿Tiene fama de que nunca tiene dinero en el bolsillo?		

5.7 Método Evaluación 360 Grados

En la actualidad, muchas organizaciones han adoptado un sistema más integral para evaluar el desempeño de las personas. Se trata de la evaluación 360 grados, y consiste en evaluarse mutuamente entre los cargos relacionados. De tal manera que, se evalúan entre compañeros (horizontalmente), los colaboradores evalúan al jefe (verticalmente hacia arriba), el jefe evalúa a los colaboradores (verticalmente hacia abajo) y cada quien se hace una autoevaluación. Además, se puede incorporar la opinión de algunos clientes y proveedores que tienen relación directa con algunas personas y jefes.⁴⁷

⁴⁷ Serrano Alexis, Administración de Personas, 1ª Edición, 2007

Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son los siguientes:

- Medir el Desempeño del personal
- Medir las Competencias (conductas).
- Diseñar Programas de Desarrollo.

Como el nombre lo indica, la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro⁴⁸.

La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

5.7.1 Ventajas y desventajas

Ventajas:

- El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.
- La Calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad).
- Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos.
- Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroinformación procede de más personas, no sólo de una.

⁴⁸ www.asimetcapacitacion.cl/evaluacion_360grados.htm

- La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.

Desventajas:

- El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
- La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon".
- Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
- Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.

5.8. Método Evaluación por Competencia.

Para que una empresa pueda evaluar a sus empleados por el método de competencias, es necesario primero definir qué se entiende por competencia y segundo establecer cuáles son las competencias necesarias para el desempeño de un puesto.

Competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación.

- Leby-Leboyer (2004) define competencia como conjuntos estabilizados de saberes y de saber-hacer, de conductas tipo, de procedimientos estándar, de tipos de razonamiento, que pueden ponerse en práctica sin nuevo aprendizaje. Las competencias se refieren a tareas o a situaciones de trabajo y a la regulación de la que es capaz el operario en el entorno de su trabajo y su actividad.
- Alles (2007) define Competencia como un comportamiento superior en relación con un estándar de éxito en un puesto o situación determinados.

Si un empleado conoce las competencias requeridas para su puesto puede verificar, analizar y controlar sus propias conductas con lo requerido, al llegar el momento de la evaluación de desempeño no pueden presentarse "grandes sorpresas"

Las competencias varían de empresa a empresa, lo importante es identificar aquellas que le permitan ser exitosa. Y no hay que olvidar que hay dos tipos o clases de competencia, las técnicas o de conocimientos y las conductuales o habilidades.

Dentro de las competencias técnicas o de conocimiento aplicadas a un vendedor están por ejemplo, las que tienen que ver con Mercadotecnia, Ventas, clientes, cálculo matemático, canales de distribución, logística.

Dentro de las competencias conductuales o habilidades aplicadas a un vendedor de artículos de consumo están la iniciativa, liderazgo, seguridad, comunicación, capacidad de negociación, relaciones públicas, trabajo en equipo.

El éxito de la evaluación de desempeño requiere de confianza y credibilidad, que sea apropiada al negocio, al tamaño de la empresa y que se explique claramente cómo se realiza la evaluación y que los evaluadores estén bien entrenados.

Generalmente se contrata a una persona por sus conocimientos y se le despide por su comportamiento. La evaluación por competencias hace referencia precisamente al comportamiento.

5.8.1. Clasificación de competencias

A medida que el puesto es más complejo, las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas con la tarea, y aunque existen competencias que podrían ser universales, como la confianza en sí mismo, la motivación, es conveniente que la empresa elabore una lista de ellas de acuerdo a sus propias características y al tipo de producto que vende.⁴⁹

⁴⁹ Alles, Martha. Desempeño por competencias. Editorial Granica 2007

Las competencias se pueden clasificar en:

- Competencias de logro y acción: Orientación al logro, preocupación por el orden, la calidad y la precisión, iniciativa, búsqueda de información.
- Competencias de ayuda y servicio: Entendimiento interpersonal, orientación al cliente
- Competencias de influencia: Influencia e impacto, construcción de relaciones, conciencia organizacional.
- Competencias gerenciales: Desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo
- Competencias cognoscitivas: Pensamiento analítico, razonamiento conceptual, experiencia técnica
- Competencias de eficacia personal: Autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante los fracasos, flexibilidad

6. NUEVAS TENDENCIAS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Actualmente prevalece el esfuerzo por una evaluación cualitativa de las personas, realizadas de forma directa y sin depender de informes sucesivos, hasta llegar al responsable del manejo de la información y la toma de decisiones.

Por otra parte, las organizaciones buscan la excelencia por medio de inversiones en educación, capacitación y desarrollo de las personas, hoy consideradas talentos humanos que deben ser estimulados y desarrollados, y no solo recurso humano inercialmente disponible. Sin embargo, de nada vale promover esos cambios conductuales sin la debida capacitación que oriente y motive a los principales agentes de esas transformaciones: las personas. Estas deben ser el blanco de estas transformaciones y, al mismo tiempo, ellas son los sujetos activos que deben emprenderlas y ponerlas en práctica. Por otra parte, de nada sirve educar, capacitar y desarrollar a las personas si

no se cuenta como un sistema de evaluación del desempeño adecuado y capaz de indicar si las medidas tomadas son acertadas o no; es decir, que muestren si están siguiendo la senda elegida y si esta conducirá a los objetivos deseados. La evaluación del desempeño resulta mucho más necesaria para constatar continuamente los cambios para poder aplicar las eventuales correcciones o alteraciones. Esta detección de los ajustes necesarios opera en relación con las personas, los equipos, las áreas y sobre todo la empresa como un todo.⁵⁰

Las principales tendencias de la evaluación del desempeño son

- Los indicadores suelen ser sistemáticos.
- Los indicadores suelen ser seleccionados y elegidos con distintos criterios de evaluación
- Los indicadores suelen ser escogidos en conjunto:
 - Indicadores financieros.
 - Indicadores ligados al cliente.
 - Indicadores internos.
 - Indicadores de innovación.
- Evaluación del desempeño como elemento integrador de las prácticas de recursos humanos.
- Evaluación del desempeño por medio de procesos simples y no estructurados.
- La evaluación del desempeño como forma de retroalimentación de las personas.
- La evaluación del desempeño requiere que se midan y comparen algunas variables individuales, grupales y organizacionales.
- La evaluación del desempeño ahora está íntimamente relacionada con la noción de las expectativas.

⁵⁰ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos 8^{va} Edición, 2007

Lo importante en todas estas nuevas tendencias es el reconocimiento de que la evaluación de personal, se ha de adecuar a las nuevas tendencias administrativas y de gestión humana en las organizaciones que apuntan más hacia el desarrollo de las personas y de su compromiso que hacia modelos cortoplacistas de premio y castigo basados en el control del jefe, sobre todo si pretendemos tener organizaciones en las que predominen la productividad y las ventajas competitivas de largo plazo. En definitiva, se trata de construir organizaciones inteligentes, con una cultura menos individualista, más de aprendizaje en equipo, donde pueda haber una satisfacción general de todos sus grupos de interés y se logre un verdadero aprovechamiento de todo su capital intelectual y de todo su potencial.

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE TRABAJADORES DE INDUSTRIAS UNIDAS S. A. Y OTRAS EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (CACTIUSA DE R. L.)

El diagnóstico se refiere a recoger y analizar datos para evaluar un problema, lo cual fue realizado en este capítulo a través de una investigación de campo que refleja objetivamente los diferentes puntos donde se muestra la realidad en cuanto a la evaluación del desempeño que la cooperativa posee. Es por ello que se establecen los objetivos, importancia de dicha investigación; además se plantea y describe la metodología, las técnicas y las fuentes de información que se utilizaron para recopilar la información, y así poder determinar la situación actual en que se encuentra La Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Trabajadores de Industrias Unidas S. A. y Otras Empresas de R. L. con respecto a la evaluación del desempeño.

1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Objetivo General

Elaborar un diagnóstico sobre la evaluación del desempeño que realiza La Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de IUSA y Otras Empresas de R.L. (CACTIUSA de R.L.), a sus empleados.

1.2. Objetivos Específicos

- Conocer la forma en que se efectúa la evaluación del desempeño en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Trabajadores de Industrias Unidas S.A y Otras Empresas de Responsabilidad Limitada (CACTIUSA de R. L.)
- Indagar los métodos de la evaluación del desempeño que utilizan las diferentes unidades orgánicas para medir el cumplimiento de sus labores.
- Conocer la objetividad con que es desarrollada la evaluación del desempeño en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Trabajadores de Industrias Unidas S.A y Otras Empresas de Responsabilidad Limitada (CACTIUSA de R. L.).

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Método de Investigación.

El método que se utilizó para investigar las áreas, funciones y elementos que integran la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de IUSA y Otras Empresas de R.L. (CACTIUSA de R.L.) es el deductivo, que va de lo general a lo particular. Es decir, que se partió de forma general cómo evalúan el desempeño del personal hasta llegar a investigar qué competencias se evalúan, concretando así un diagnóstico que permitió establecer las conclusiones del estudio.

2.2. Tipo de Investigación.

El tipo de investigación que se utilizó fue el descriptivo, ya que se determinó como está la situación respecto a la evaluación del desempeño del personal que labora en La Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Trabajadores de Industrias Unidas S. A. y Otras Empresas de R. L.

2.3. Diseño de Investigación.

La investigación se realizó a través del diseño no experimental, porque no se manipularon las variables, es decir, se estudiaron tal cual ocurren y se relacionan los fenómenos naturales en la cooperativa y sin intervención, los cuales se analizaron posteriormente.

2.4. Fuentes de Información.

Para realizar dicha investigación se consultaron diferentes fuentes que se detallan a continuación:

➤ Fuentes de Información Primaria.

Estas fuentes primarias se obtuvieron a través de las entrevistas realizadas a Julia de Girón (Encargada de Relaciones Públicas), Lic. Víctor Raúl Delgado (Gerente General) y Lic. Gloria del Carmen Benavides de Gámez (Gerente Administrativa de Recursos Humanos), quienes pertenecen a la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de Industrias Unidas S.A. y Otras Empresas de R.L, adicional a las encuestas realizadas a todo el personal de la institución.

➤ **Fuentes de Información Secundaria.**

Las fuentes de información secundarias fueron las consultas a revistas, memoria de labores, brochure publicitarios, documentos impresos proporcionados por la cooperativa y documentos y archivos de internet.

3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.

3.1. Técnica.

➤ **Entrevistas Personales**

Consiste en la intercomunicación personal establecida entre el investigador y el sujeto investigado, a fin de obtener mediante respuestas verbales información esencial recibida de funcionarios administrativos y demás personal encargado del funcionamiento de la institución.

➤ **Observación Directa**

Se realizó dentro de cada unidad administrativa para poder evidenciar todo aquello que no alcanza a ser plasmado en un cuestionario y en una entrevista.

➤ **La Encuesta**

Se realizaron encuestas que permitieron obtener la información que sirvió para identificar los problemas existentes, lo cual facilitó unificar un criterio sobre el desenvolvimiento del personal y establecer así un sistema de evaluación del desempeño en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Trabajadores de Industrias Unidas S.A. y Otras Empresas de Responsabilidad Limitada (CACTIUSA de R. L.).

3.2. Instrumento.

Para la recolección de la información se utilizaron los siguientes instrumentos:

➤ **Prueba piloto**

Se realizó un análisis preliminar que sirvió para determinar la opinión de los empleados administrativos de la cooperativa, tomando en consideración el 50% de la muestra en estudio; obteniéndose una aceptación y asimilación de las preguntas realizadas.

➤ **El cuestionario**

Se elaboró un formulario de 20 preguntas, abiertas, cerradas y mixtas; tanto para los empleados como para los jefes de la cooperativa, el cual ayudó a obtener información del problema en estudio. (Ver anexo N° 3 Y 4)

➤ **Guía de entrevista**

Esta fue dirigida a la coordinadora de recursos humanos; permitiendo determinar la situación actual que viven los empleados con respecto al ambiente laboral y la evaluación del desempeño a la que son sometidos cada cierto tiempo (Ver anexo N° 5).

4. IMPORTANCIA Y FINALIDAD

Es fundamental destacar la relevancia de la investigación, ya que con ello se logró recolectar la información necesaria en el momento oportuno, la cual sirvió para determinar la situación actual de la gestión administrativa que se lleva a cabo en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Trabajadores de Industrias Unidas S.A. y Otras Empresas de R.L. (CACTIUSA de R. L.), específicamente la identificación de sus puntos débiles y fuertes.

La finalidad de este proyecto es crear un sistema de evaluación de desempeño para la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Trabajadores de Industrias Unidas S.A. y Otras Empresas de R.L. (CACTIUSA de R. L.), con el propósito de planificar el desenvolvimiento de todos sus miembros, brindarle a la institución datos objetivos sobre las cualidades, capacidades y limitantes de los empleados y una herramienta administrativa que califique el cumplimiento en los diversos puestos.

De igual manera, basados con la metodología que se aplicó en la institución objeto de estudio se lograron obtener todos los elementos que ayudaron en la formulación de un instrumento técnico que sirviera de guía a los órganos de Dirección y a los Jefes de Unidades para que estos efectúen los cambios administrativos que se requieran en la misma, y a su vez mejorar la organización y el funcionamiento actual para ofrecer un mejor servicio a los miembros asociados.

Por consiguiente la importancia de la investigación radica en el hecho que se tendrá un panorama de la situación actual, de la manera de organizar el proceso de desenvolvimiento y evaluación usada en la cooperativa, para así establecer las competencias que permitan el desarrollo del sistema de evaluación de desempeño apropiado a la realidad de la institución.

5. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

Para llevar a cabo la investigación se tomó como población de estudio a todo el personal que labora en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Trabajadores de Industrias Unidas S.A. y Otras Empresas de R.L. (CACTIUSA de R. L.), tanto a nivel operativo como gerencial, mediante la realización de censo, con el cual se determinó que el total de los miembros de la cooperativa asciende a 70, pero solamente se tomaron 45 empleados que actualmente están en las oficinas centrales, la cual es el objeto de estudio .

Debido a que el universo es pequeño no es representativo tomar una muestra para análisis, por lo cual se hizo necesario tomar al universo completo para el estudio, obteniendo así resultados más fidedignos.

6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

La información obtenida se tabuló en forma simple y porcentual, se analizó en forma cualitativa y cuantitativa.

La tabulación comprende los resultados obtenidos de todas y cada una de las preguntas contenidas en las encuestas dirigidas a los jefes y personal que laboran en la cooperativa, con el fin de establecer un diagnóstico y las competencias para evaluar el desempeño del personal de la misma.

6.1. Tabulación de las Encuestas Dirigidas a los Jefes de Departamentos o Sección de la Asociación Cooperativa.

Pregunta 1: Indique el departamento o sección a su cargo

Objetivo: Conocer las diferentes jefaturas existentes en CACTIUSA de R.L.

Tabulación de datos:

Alternativa	Frecuencia
Sección de Caja	1
Sección de Cobros	1
Sección de Mora	1
Sección de Archivo	1
Departamento de Servicios Generales	1
Departamento de Cobro y Mora	1
Departamento de Jurídico	1
Departamento de Relaciones Publicas	1
Departamento de Créditos y Prestamos	1
Gerencia Financiera	1
Gerencia Administrativa	1
Gerencia de Mercadeo	1
Gerencia de Operaciones/Contabilidad	1
Unidad de informática	1
Total	14

Comentario: Se identificó cada uno de los departamentos o secciones que conforman la estructura organizacional de CACTIUSA de R.L., en la cual se puede apreciar que existe discrepancia entre lo reflejado en el organigrama contra la existencia real.

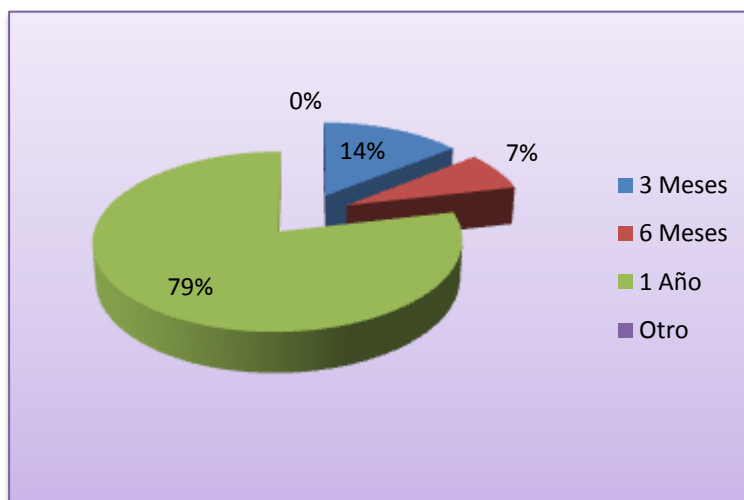
Pregunta 2: ¿Cada cuanto tiempo evalúan al personal?

Objetivo: Conocer la periodicidad con que es realizada la evaluación al personal.

Tabulación de datos:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
3 meses	2	14
6 meses	1	7
1 año	11	79
Otro	0	0
Total	14	100

Gráfico:



Comentario: Un alto porcentaje de los jefes encuestados manifiestan que el tiempo promedio transcurrido para realizar la evaluación al personal es de un año, lo cual se considera aceptable tomando en cuenta los gastos administrativos en que se incurriría en hacerlo en un menor tiempo; sin embargo, no hay unificación de criterios en cuanto a la periodicidad de la realización de la evaluación del personal.

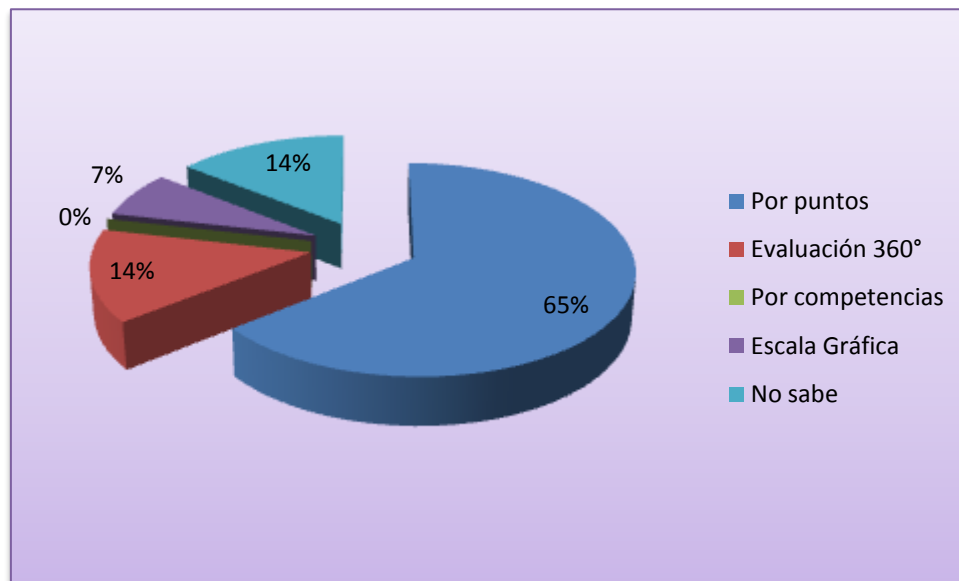
Pregunta 3: ¿Qué método utilizan para evaluar al personal?

Objetivo: Identificar cual es el método que se utiliza para la evaluación del personal y si los jefes tienen conocimiento del mismo.

Tabulación de datos:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Por puntos	9	65
Evaluación 360°	2	14
Por competencias	0	0
Escala grafica	1	7
No sabe	2	14
Total	14	100

Gráfico:



Comentario: En su mayoría, los jefes manifiestan que para evaluar al personal se utiliza el método por puntos, el cual es desconocido por un buen número de jefes, lo cual resulta preocupante ya que debería existir un conocimiento claro de la metodología utilizada, para obtener una mayor objetividad en dicha evaluación.

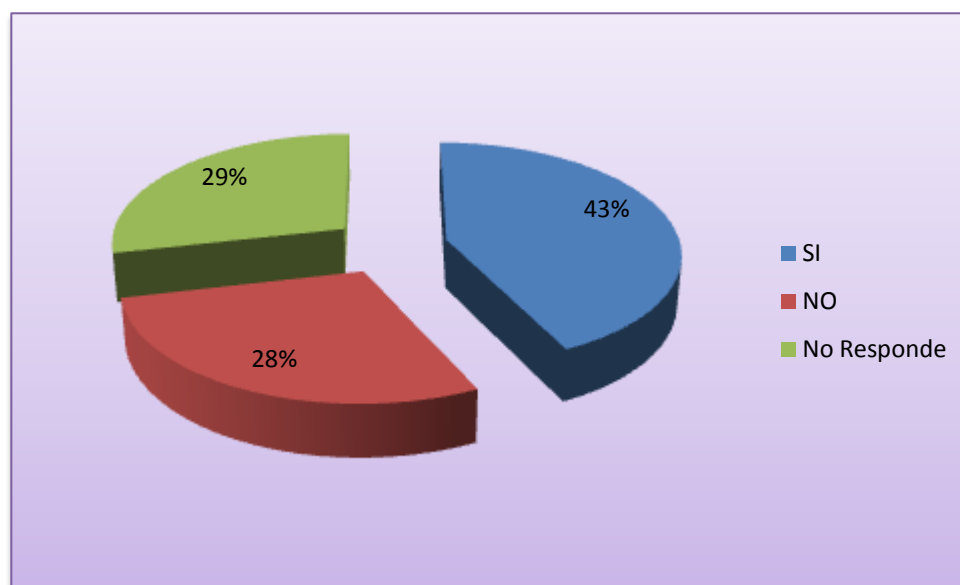
Pregunta 4: ¿Considera que el método es el adecuado para evaluar al personal?

Objetivo: Conocer el criterio sobre la efectividad del método utilizado para evaluar al personal.

Tabulación de datos:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	6	43
No	4	28
No Responde	4	29
Total	14	100

Gráfico:



Comentario: Existe mucha contradicción entre las respuestas brindadas por los jefes encuestados en relación a que el método utilizado por CACTIUSA de R.L. sea el adecuado, ya que mientras un 43% manifiesta que eso es afirmativo, es superado por los que opinan lo contrario con un 28% y con un 29% los que por temor o por desconocimiento no respondieron a esta pregunta.

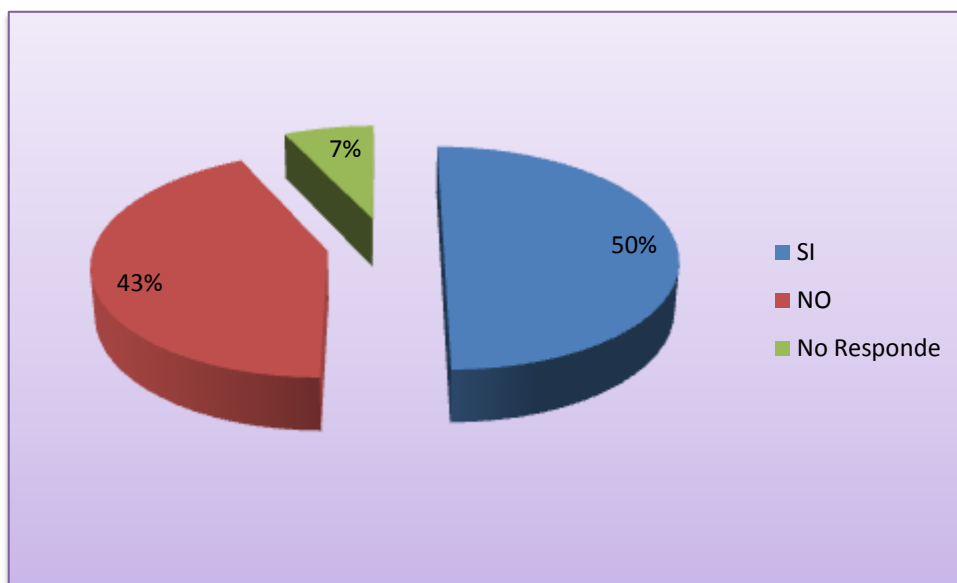
Pregunta 5: ¿Antes de realizar la evaluación lo capacitan para que la evaluación sea objetiva?

Objetivo: Conocer si la institución lleva a cabo un plan de capacitación previo a la realización del proceso de evaluación del personal.

Tabulación de datos:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	7	50
No	6	43
No Responde	1	7
Total	14	100

Gráfico:



Comentario: Resulta difícil establecer si en realidad hay una capacitación previa a la realización de la evaluación del personal, ya que las respuestas brindadas están divididas, y por ende, da la pauta a concluir que en CACTIUSA de R.L. no existe una capacitación uniforme para que los jefes puedan realizar una evaluación objetiva del personal.

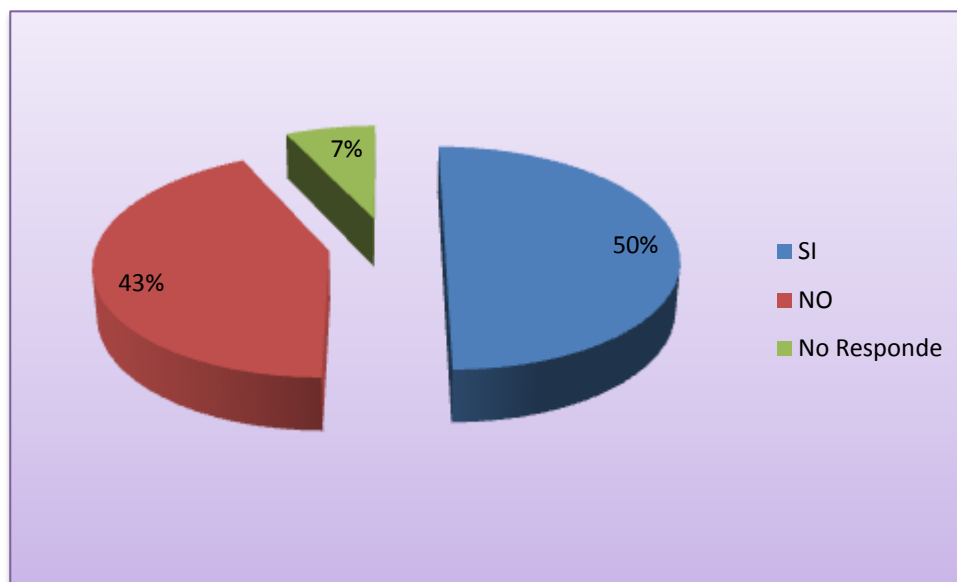
Pregunta 6: ¿Le hace saber al personal a su cargo el nivel de satisfacción de su desempeño?

Objetivo: Determinar si los jefes hacen del conocimiento del personal el resultado de su evaluación para lograr un equilibrio entre la opinión del jefe y el punto de vista del personal.

Tabulación de datos:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	7	50
No	6	43
No Responde	1	7
Total	14	100

Gráfico:



Comentario: El hecho de hacer del conocimiento del personal los resultados obtenidos no es una práctica realizada por todos los jefes, ya que solamente un 50% de ellos lo hacen. En términos generales, se puede decir que no existen lineamientos sobre este tema que permitan estandarizar el proceso de evaluación del personal.

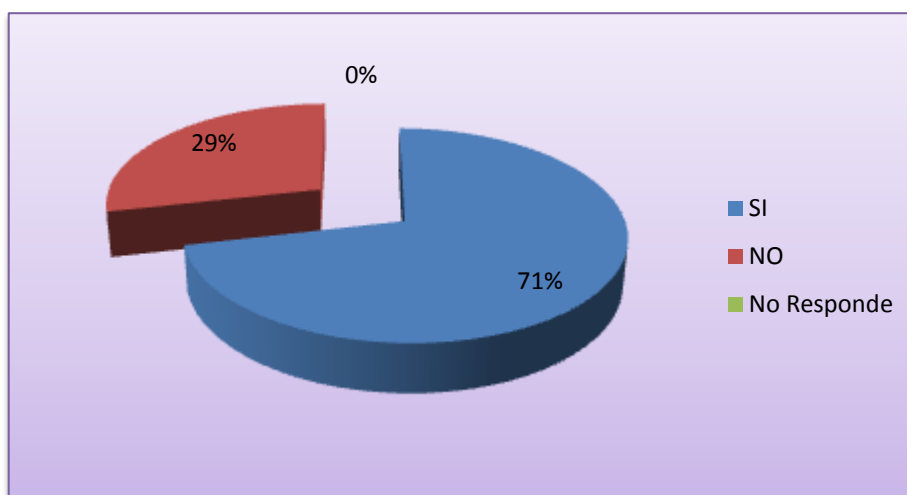
Pregunta 7: ¿Capacitan al personal de acuerdo a las deficiencias que presenta en la evaluación?

Objetivo: Conocer si existe algún plan de capacitación a partir de los resultados de la evaluación del desempeño realizada.

Tabulación de datos:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	10	71
No	4	29
No Responde	0	0
Total	14	100

Gráfico:



Comentario: Al considerar que un 71% de los encuestados coincide en que si existe un plan de capacitación, se puede determinar que hay un seguimiento a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño para mejorar los aspectos que a criterio del jefe requieren de alguna retroalimentación.

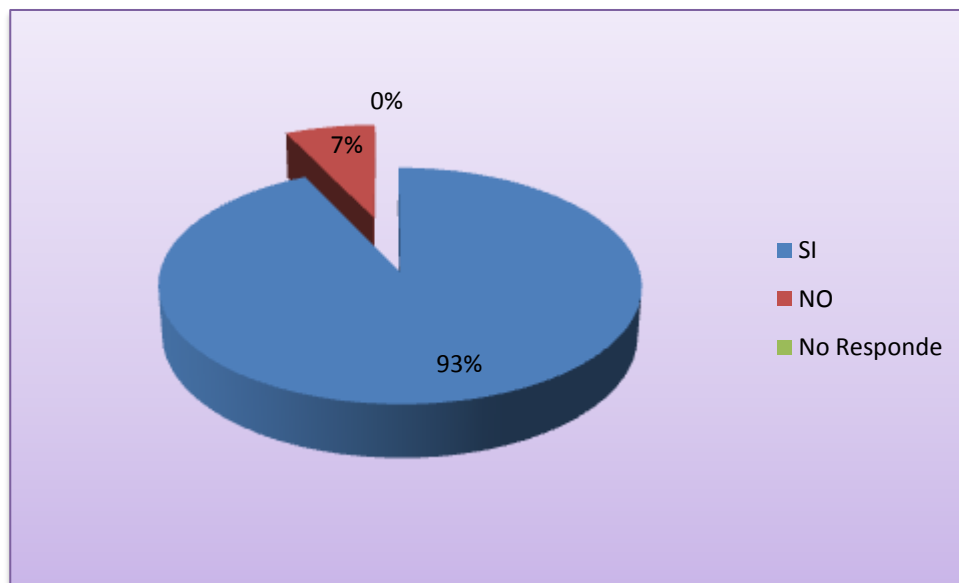
Pregunta 8: ¿Considera que la cooperativa proporciona los materiales e instrumentos necesarios al personal para el buen desempeño de sus labores?

Objetivo: Conocer el criterio de los jefes referente al desempeño de las labores del personal en relación al equipo que les ha sido asignado.

Tabulación de datos:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	13	93
No	1	7
No Responde	0	0
Total	14	100

Gráfico:



Comentario: En su gran mayoría los jefes consideran que el personal si posee el equipo necesario para el buen desarrollo de sus labores; sin embargo, un jefe expresa un desacuerdo al respecto, lo cual representa una oportunidad de mejora para la institución.

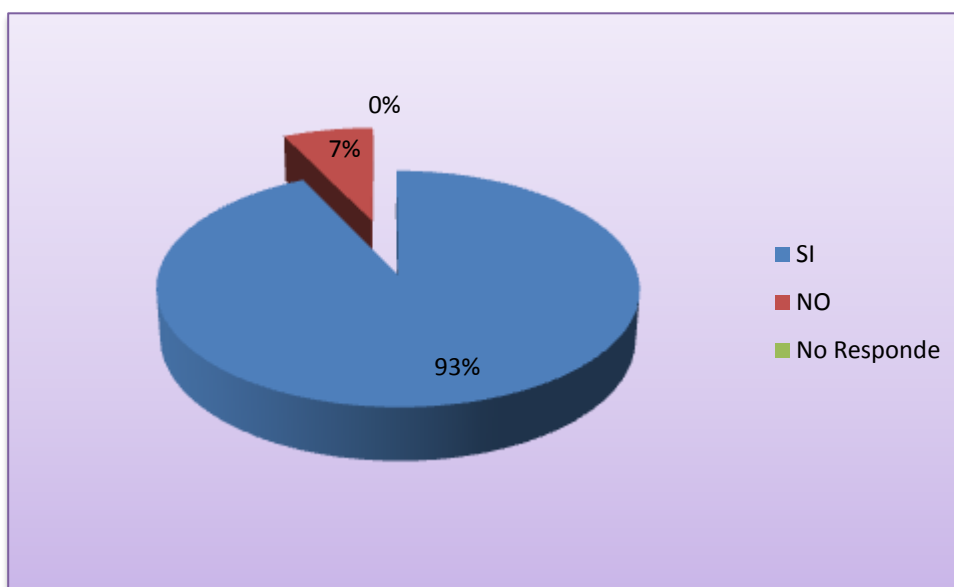
Pregunta 9: En su sección o departamento ¿trabajan en conjunto con otras áreas?

Objetivo: Pregunta de rigor para establecer si el encuestado está siendo objetivo con las respuestas, ya que debe existir interacción con otras áreas para el desarrollo de las actividades.

Tabulación de datos:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	13	93
No	1	7
No Responde	0	0
Total	14	100

Gráfico:



Comentario: Se constato en un 93% la objetividad con que se está completando el cuestionario utilizado para este fin, ya que solo un jefe aseveró no trabajar en conjunto con otra área.

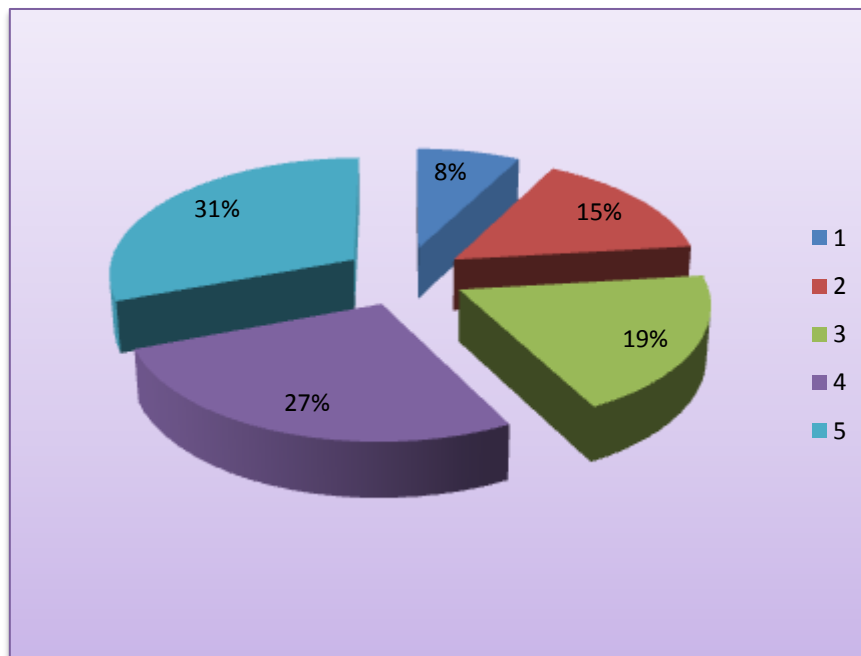
Pregunta 10: Si su respuesta es afirmativa, ¿con cuantas secciones o departamentos se relaciona?

Objetivo: Complementar la pregunta anterior para conocer con cuantas áreas internas en promedio se relacionan los diferentes departamentos de CACTIUSA de R.L.

Tabulación de datos:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
2	2	15
4	1	7
5	2	14
7	8	57
8	1	7
Total	14	100

Gráfico:



Comentario: En general, cada área tiene relación con al menos 2 departamentos más, lo cual implica que debe existir un buen trabajo en equipo para cumplir con los objetivos institucionales.

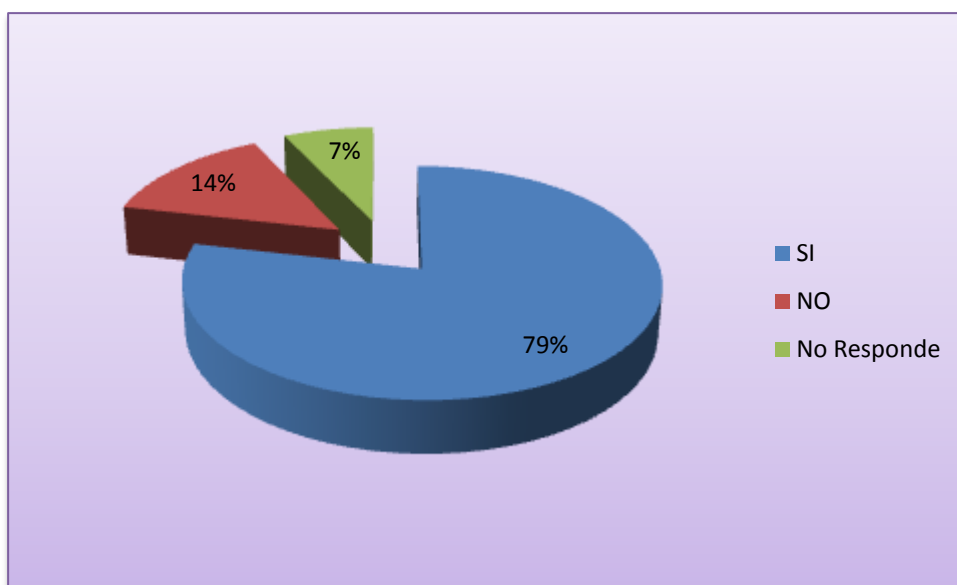
Pregunta 11: ¿Recompensan de alguna manera a los empleados por el buen desempeño?

Objetivo: Conocer si la institución tiene lineamientos sobre prestaciones adicionales o recompensas a los empleados por el buen desarrollo de su trabajo.

Tabulación de datos:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	11	79
No	2	14
No Responde	1	7
Total	14	100

Gráfico:



Comentario: De acuerdo a los resultados obtenidos, la institución sí posee un plan de recompensas por el buen desempeño de labores de los empleados, el cual generalmente se da en forma de bonificación por el cumplimiento de metas.

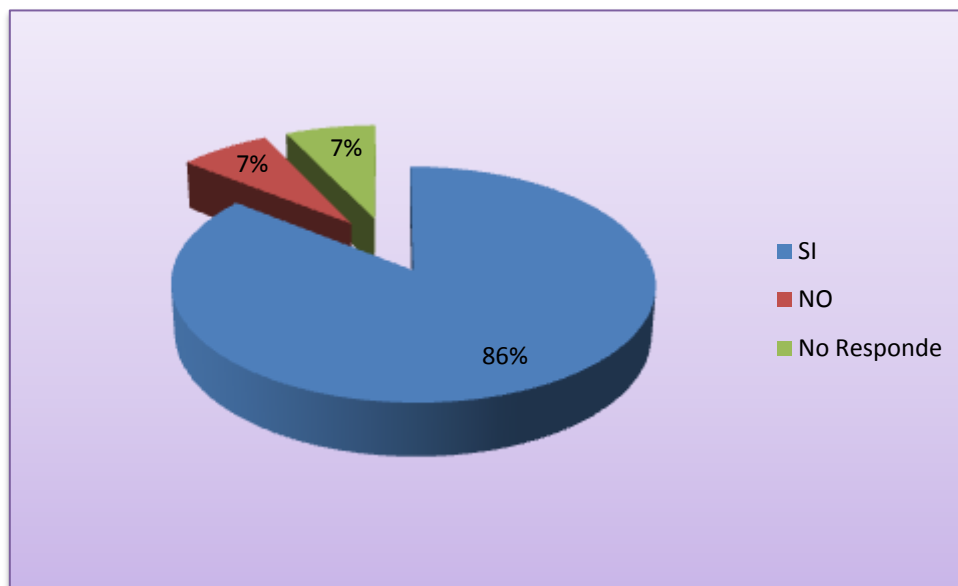
Pregunta 12: ¿Define metas para su departamento y las comunica a sus empleados manifestando que es lo que espera de ellos?

Objetivo: Conocer si existe una buena comunicación jefe-colaborador al hacer de su conocimiento las expectativas sobre el trabajo a desarrollar.

Tabulación de datos:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	12	86
No	1	7
No Responde	1	7
Total	14	100

Gráfico:



Comentario: La definición de metas es escalada hacia los colaboradores para que sepan que es lo que se espera de ellos, de acuerdo a los resultados obtenidos; sin embargo, un mínimo porcentaje no está bajo el mismo lineamiento, lo cual debe corregirse para que haya una estandarización de criterios sobre el tema.

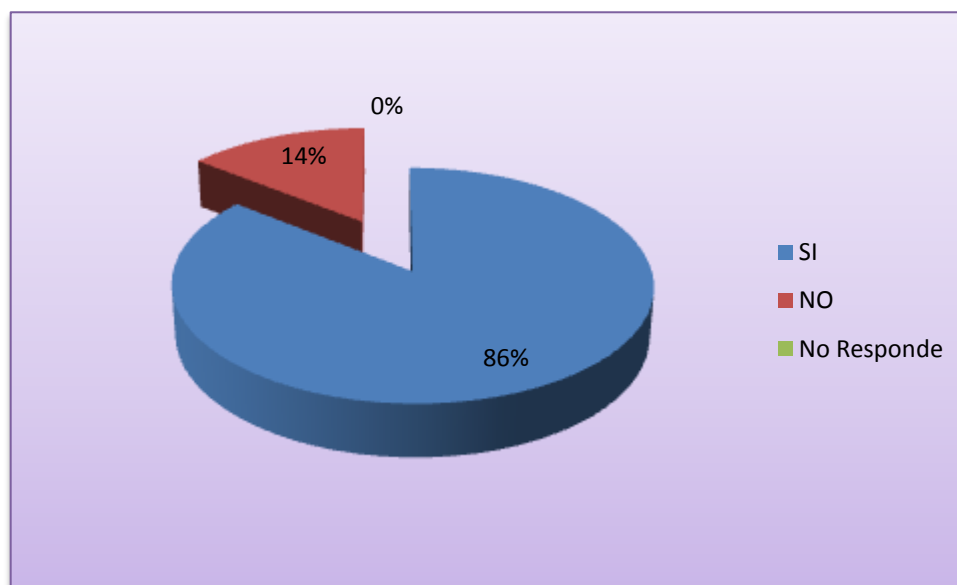
Pregunta 13: ¿Cuándo es necesario modifica los procesos o sus propios métodos para conseguir mejorar el desempeño del personal?

Objetivo: Conocer si a nivel de jefaturas existe flexibilidad en cuanto a cambiar los métodos de trabajo si los resultados no son los deseados.

Tabulación de datos:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	12	86
No	2	14
No Responde	0	0
Total	14	100

Gráfico:



Comentario: De los jefes encuestados, un alto porcentaje argumenta poseer la flexibilidad necesaria para adaptarse a cambios en sus métodos de trabajo si fuera necesario, lo cual es correcto siempre y cuando no exista desvío de los lineamientos institucionales.

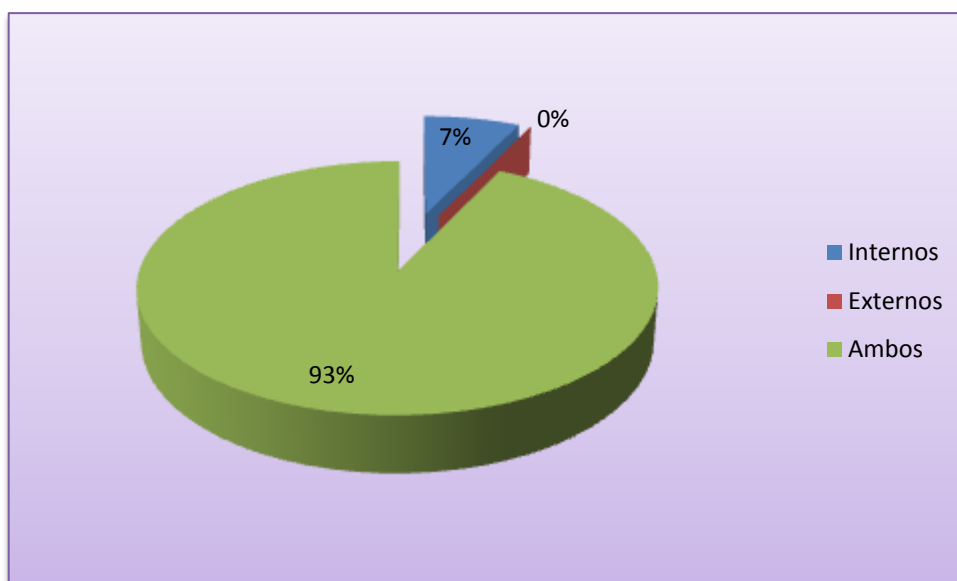
Pregunta 14: ¿Qué tipo de clientes atiende en su área de trabajo?

Objetivo: Conocer a quienes les brinda atención el área del jefe que se está encuestando.

Tabulación de datos:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Interno	1	7
Externo	0	0
Ambos	13	93
Total	14	100

Gráfico:



Comentario: En general, las diferentes áreas de la institución brindan servicios tanto a clientes externos, por el giro de la misma, así como también a clientes internos, o sea, colaboradores de la misma institución que desempeñan sus labores en otros departamentos, lo cual implica que debe existir un buen clima laboral que conlleve a un trabajo en equipo para el logro de los objetivos. El departamento de Archivo solamente atiende a clientes internos, ya que no tiene contacto con los asociados.

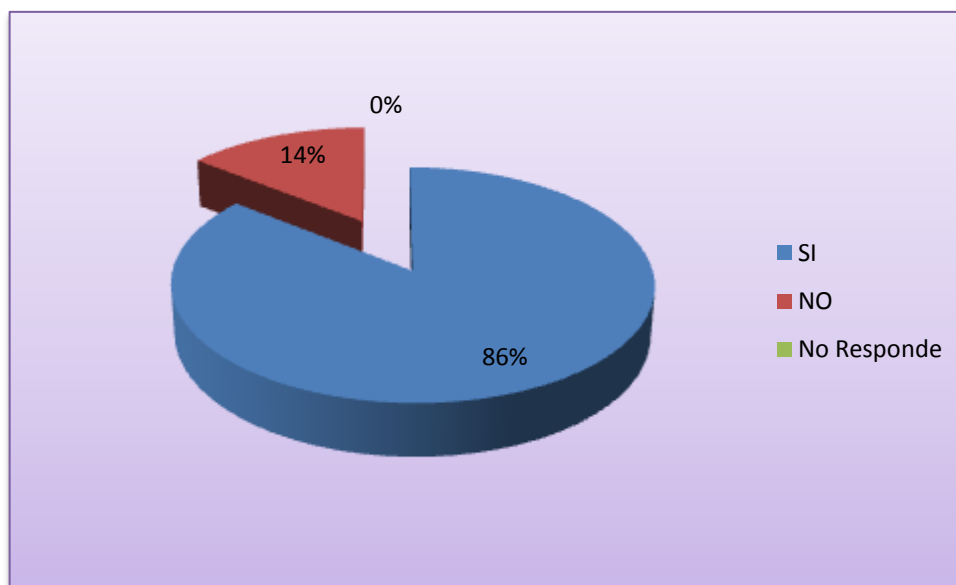
Pregunta 15: ¿Establece políticas, objetivos y metas en su departamento o sección?

Objetivo: Conoce si existen lineamientos institucionales claros en cada departamento o sección de CACTIUSA de R.L.

Tabulación de datos:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	12	86
No	2	14
No Responde	0	0
Total	14	100

Gráfico:



Comentario: Los departamentos tienen lineamientos institucionales, como lo son políticas, objetivos y metas, ya que desarrollan actividades encaminadas a la colocación y captación de efectivo, para lo cual existen promedios mínimos de cumplimiento.

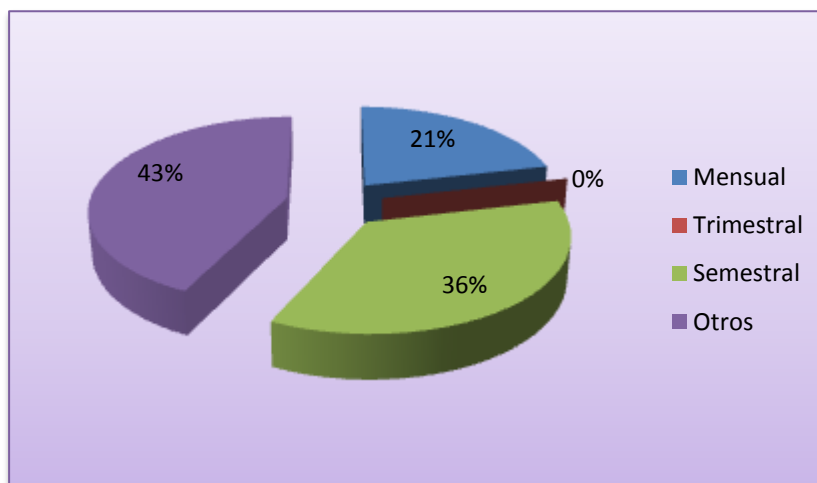
Pregunta 16: ¿Cada cuanto revisa el desempeño de los colaboradores, por su propia cuenta?

Objetivo: Conocer el tiempo promedio durante el cual los jefes realizan una revisión de la evaluación del desempeño, para conocer el grado de avance en relación a los resultados previos obtenidos.

Tabulación de datos:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Mensual	3	21
Trimestral	0	0
Semestral	5	36
otros	6	43
Total	14	100

Gráfico:



Comentario: En su mayoría, los jefes solamente realizan la revisión del desempeño del personal hasta el momento de realizar nuevamente el proceso de evaluación del desempeño, que generalmente es desarrollado cada año de acuerdo a los resultados obtenidos en la pregunta 2. Por su parte, otros jefes argumentan que a diario evalúan como están desarrollando sus actividades los colaboradores, aunque ésta sea realizada de forma subjetiva y sin tener un documento guía.

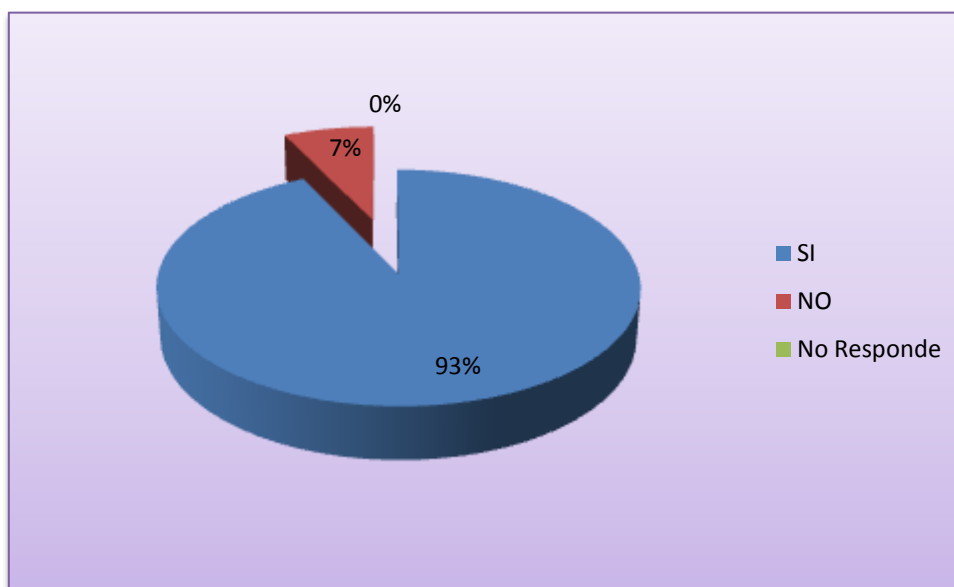
Pregunta 17: ¿Se evalúan aspectos relacionados al desarrollo de sus actividades?

Objetivo: Determinar si la institución considera el grado de efectividad en el desarrollo de las labores.

Tabulación de datos:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	13	93
No	1	7
No Responde	0	0
Total	14	100

Gráfico:



Comentario: Casi en su totalidad, los jefes están conscientes que si existe un indicador para medir la calidad y efectividad mostrada en el desarrollo de las actividades laborales, lo cual es de mucha importancia, ya que ello está directamente ligado al desempeño en general.

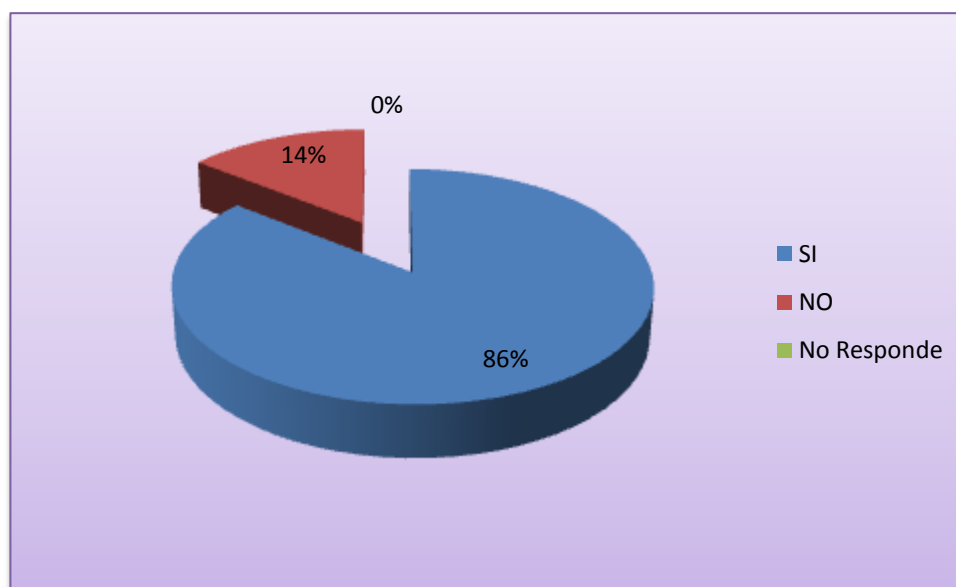
Pregunta 18: ¿Evalúan el aporte que usted hace a través de sus ideas para el mejoramiento de las actividades en su área?

Objetivo: Conocer si se evalúa en alguna medida el espíritu innovador a través del aporte de ideas.

Tabulación de datos:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	12	86
No	2	14
No Responde	0	0
Total	14	100

Gráfico:



Comentario: La mayoría de los jefes están conscientes que el aporte que ellos hacen a través de sus ideas es tomado en cuenta a la hora de realizar un proceso de evaluación; sin embargo, existe un porcentaje mínimo que expresó que sus ideas no son tomadas en cuenta.

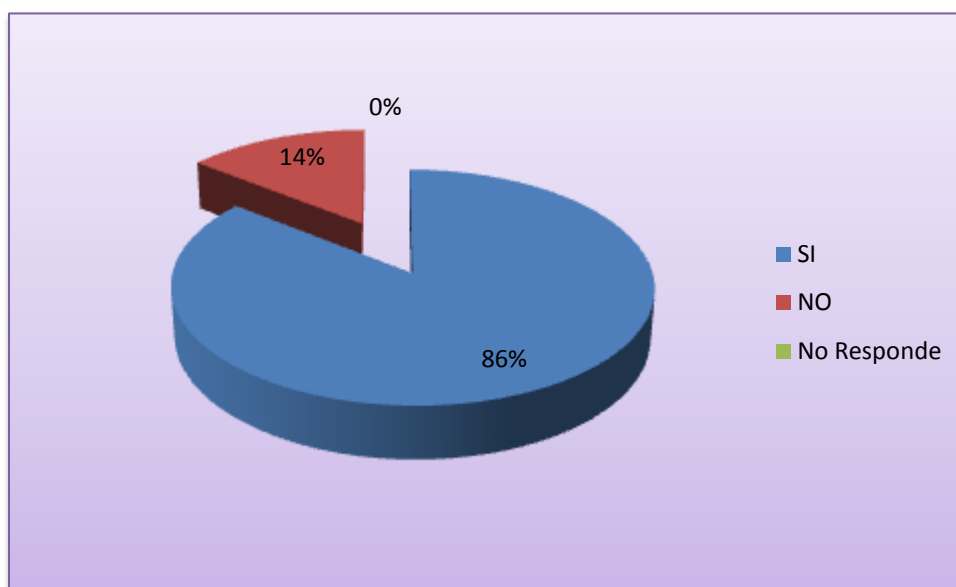
Pregunta 19: ¿Se evalúa la capacidad de razonamiento ante situaciones que requieren que aplique su criterio?

Objetivo: Conocer si se evalúa la capacidad de toma de decisiones de los jefes.

Tabulación de datos:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	12	86
No	2	14
No Responde	0	0
Total	14	100

Gráfico:



Comentario: La mayoría de los jefes consideran que si se evalúa su capacidad de toma de decisiones en momentos que sea necesario; solamente 2 de ellos opina lo contrario.

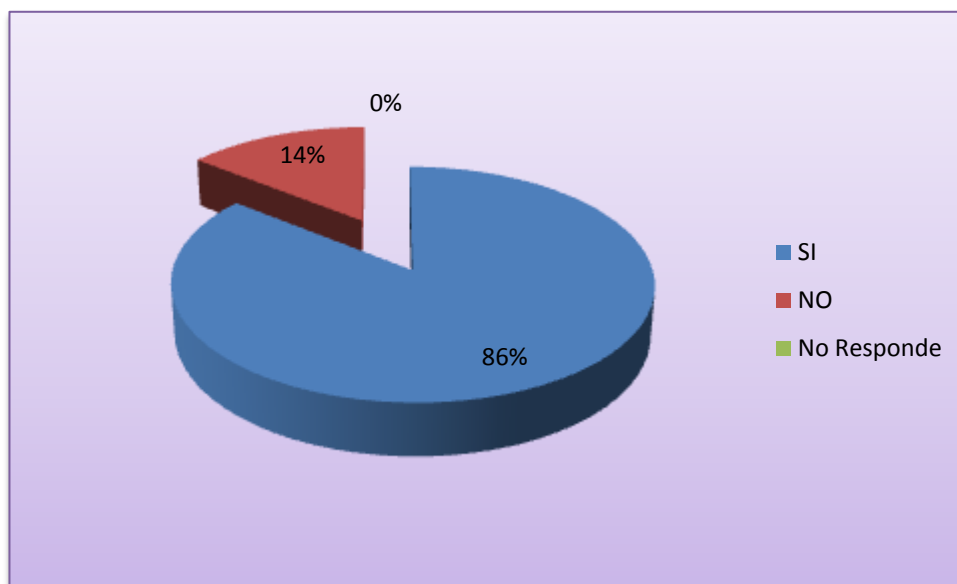
Pregunta 20: ¿Se evalúa el cumplimiento de objetivos establecidos para su área?

Objetivo: Conocer si el nivel de cumplimiento a los objetivos institucionales es evaluado para los jefes.

Tabulación de datos:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	12	86
No	2	14
No Responde	0	0
Total	14	100

Gráfico:



Comentario: Como en respuestas anteriores, existe un 86% de jefes que consideran que si se evalúa el cumplimiento de los objetivos, que representan la gran mayoría; mientras que un 14% opina lo contrario.

6.2. Tabulación de las Encuestas Dirigidas al Personal que Labora en la Cooperativa.

Pregunta 1: Indique al departamento o sección al que pertenece

Objetivo: Conocer la distribución del personal en las diferentes áreas de la Cooperativa

Tabulación de datos:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Recepción	3	10
Sección de Caja	3	10
Sección de Créditos	0	0
Sección de Prestamos	3	10
Sección de Cobros	3	10
Sección de Mora	2	6
Sección de Archivo	0	0
Sección de Soporte Técnico	1	3
Departamento de Servicios Generales	4	13
Departamento de Contabilidad	3	10
Departamento de Comercialización	0	0
Departamento de procesamiento de Datos	2	6
Departamento de Jurídico	1	3
Secretaria	3	10
No Responde	3	10
Total	31	100

Gráfico:

Comentario: Se identificó la distribución de los empleados en las diferentes áreas teniendo el mayor número de empleados el Departamento de Servicios Generales, además podemos observar que un 10% no contestó y es debido a esto que hay secciones que están a cero empleados, esto podría ser por temor de que se conozca lo que el departamento o sección opinan opina.

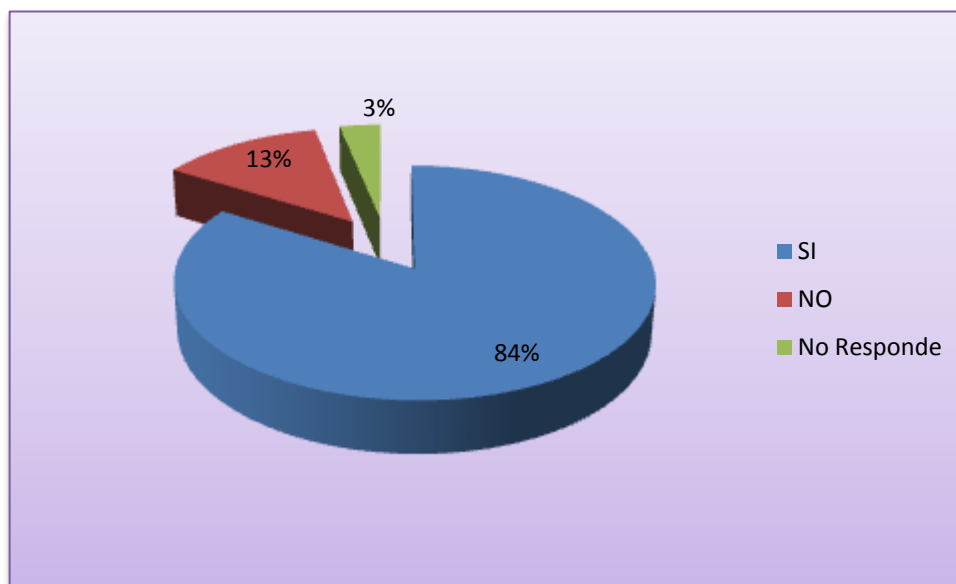
Pregunta 2: ¿Existe un programa de capacitación para el personal que labora en la institución?

Objetivo: Conocer de la existencia de un programa específico destinado a las capacitaciones del personal.

Tabulación de datos:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	26	84
No	4	13
No Responde	1	3
Total	31	100

Gráfico:



Comentario: Un 84% del personal conoce de la existencia de un programa de capacitaciones para el personal sin embargo un 13% no lo conocen esto podría ser que su jefe inmediato no se los ha dado a conocer, además tenemos que un 3% no respondió ya se a por la misma razón o por qué no sabían a qué se refería con un programa de capacitación.

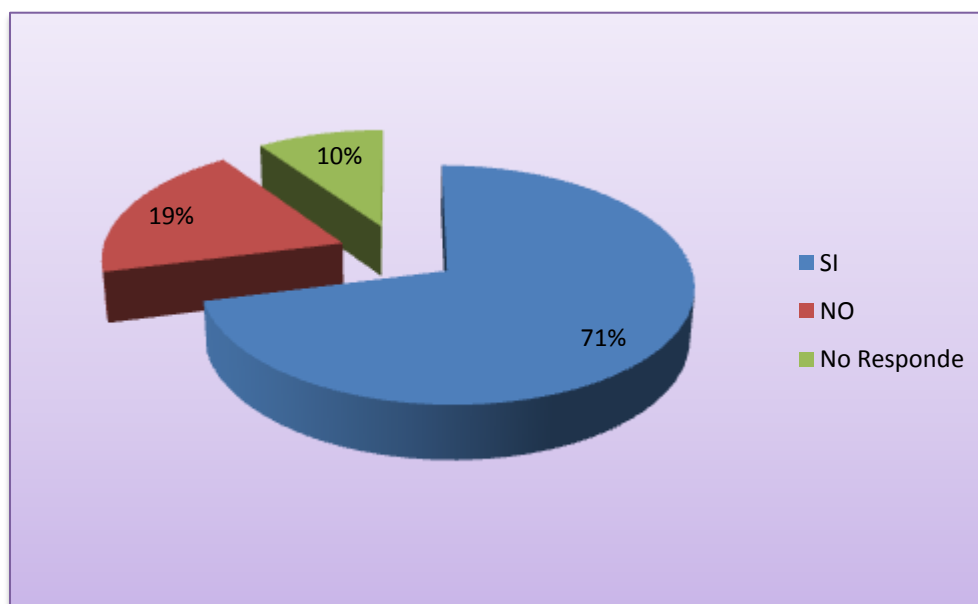
Pregunta 3: Si su respuesta anterior fue afirmativa, ¿lo capacitan frecuentemente?

Objetivo: Conocer si el personal es capacitado frecuentemente, tratando de que mejore los resultados en sus labores.

Tabulación de datos:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	22	71
No	6	19
No Responde	3	10
Total	31	100

Gráfico:



Comentario: La mayoría de los empleados encuestados (71%) opinan que a ellos si los capacitan frecuentemente el, 19% no lo capacitan con frecuencia o tal vez no lo capacitan al igual que el 10% que se abstuvo de contestar.

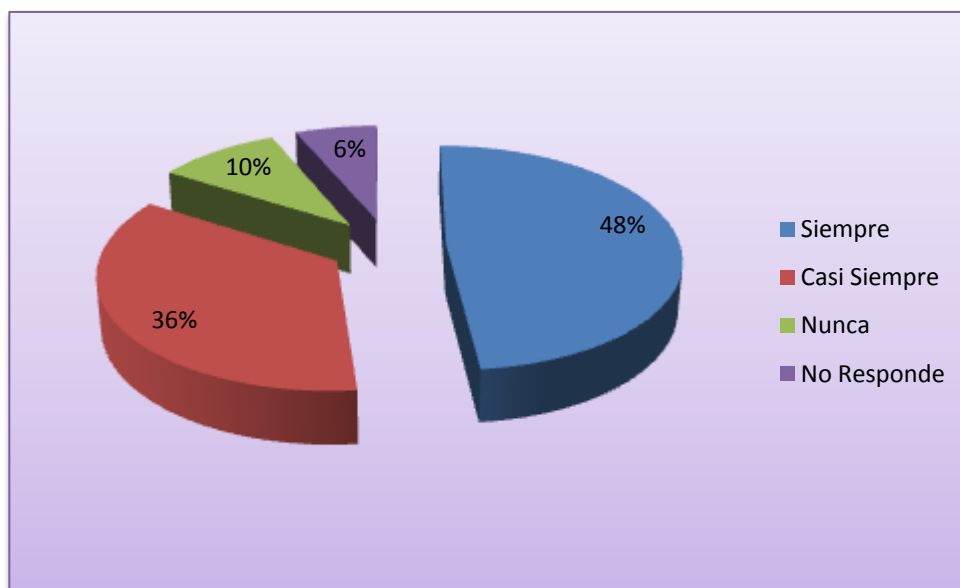
Pregunta 4: Cuando lo capacitan, ¿el desarrollo del programa está acorde a las tareas que desempeña?

Objetivo: Conocer si los temas desarrollados en las capacitaciones va orientados a mejorar el desempeño laborar y mejorar las tareas realizadas.

Tabulación de datos:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	12	48
Casi Siempre	9	36
Nunca	4	10
No Responde	2	6
Total	31	100

Gráfico:



Comentario: Un 48% de los empleados opinan que el desarrollo del programa de capacitación es acorde con las tareas que ellos realizan y les sirve para mejorar su desempeño, sin embargo el 36% opinan que casi siempre es decir que no es su totalidad el 10% opinan que el desarrollo de las capacitaciones no se relacionan con sus tareas, y un 6% no contestaron.

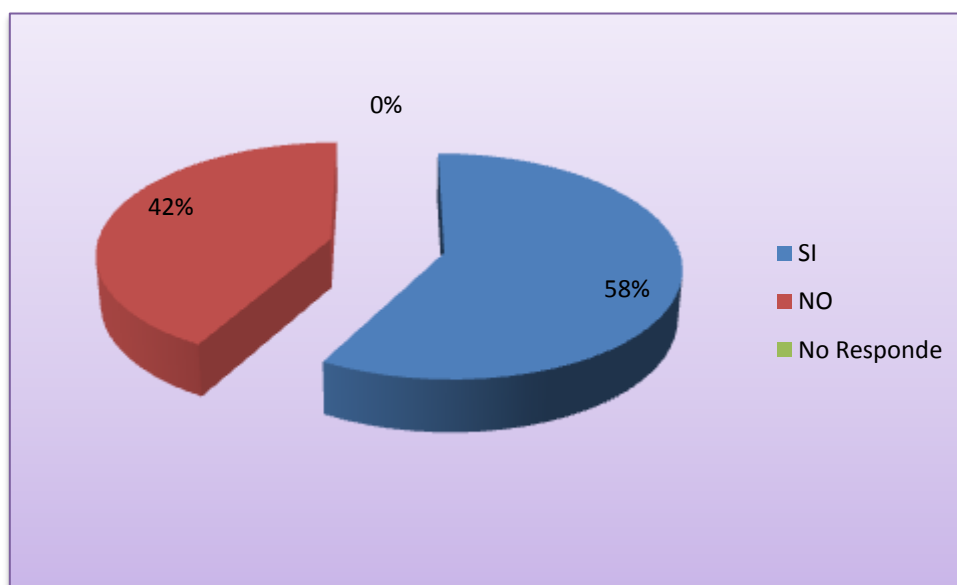
Pregunta 5: ¿Conoce usted cada cuanto tiempo evalúan su desempeño?

Objetivo: Identificar si el personal sabe cada cuanto tiempo evalúan su desempeño

Tabulación de datos:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	18	58
No	13	42
No Responde	0	0
Total	31	100

Gráfico:



Comentario: Un 58% de los empleados encuestados saben cada cuanto tiempo evalúan su desempeño, sin embargo un 42% no saben el periodo de evaluación, es decir un buen porcentaje de los empleados no saben si los evalúan o no en un periodo específico.

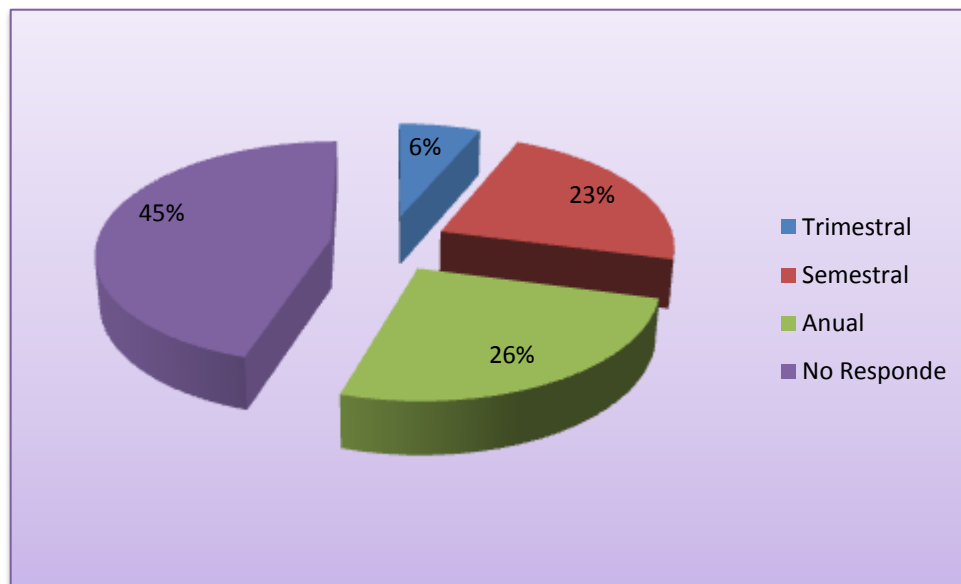
Pregunta 6: Si su respuesta anterior fue afirmativa, indique el período promedio para llevar a cabo la evaluación del desempeño

Objetivo: Conocer el periodo con que se evalúa al personal de la Cooperativa.

Tabulación de datos:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Trimestral	2	6
Semestral	7	23
Anual	8	26
No Responde	14	45
Total	31	100

Gráfico:



Comentario: La mayoría de los empleados encuestados no contestaron ya que no conocen a ciencia cierta el periodo de evaluación del desempeño, un 26% opinaron que se evalúa el desempeño anualmente, el 23% semestralmente y un 6% trimestralmente, esto nos dice que no saben el periodo de evaluación de su desempeño.

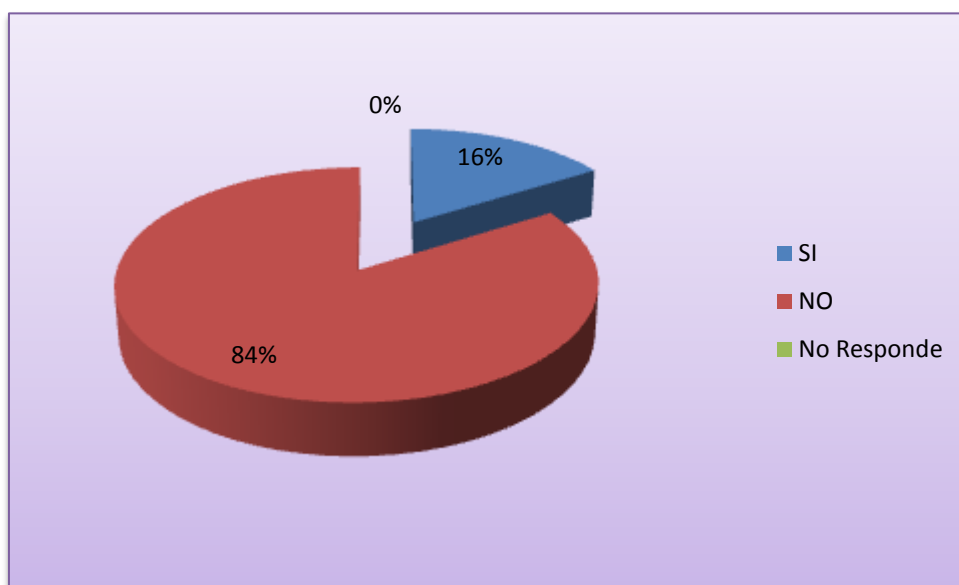
Pregunta 7: ¿Alguna vez le han mostrado la nota de su evaluación?

Objetivo: Descubrir si el personal conoce la calificación de su evaluación, y en base a esto el personal saber en que está fallando su desempeño.

Tabulación de datos:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	5	16
No	26	84
No Responde	0	0
Total	31	100

Gráfico:



Comentario: El 84% del personal encuestado manifiesta que nunca le han mostrado su nota de evaluación del desempeño y por lo tanto no sabe en que está fallando.

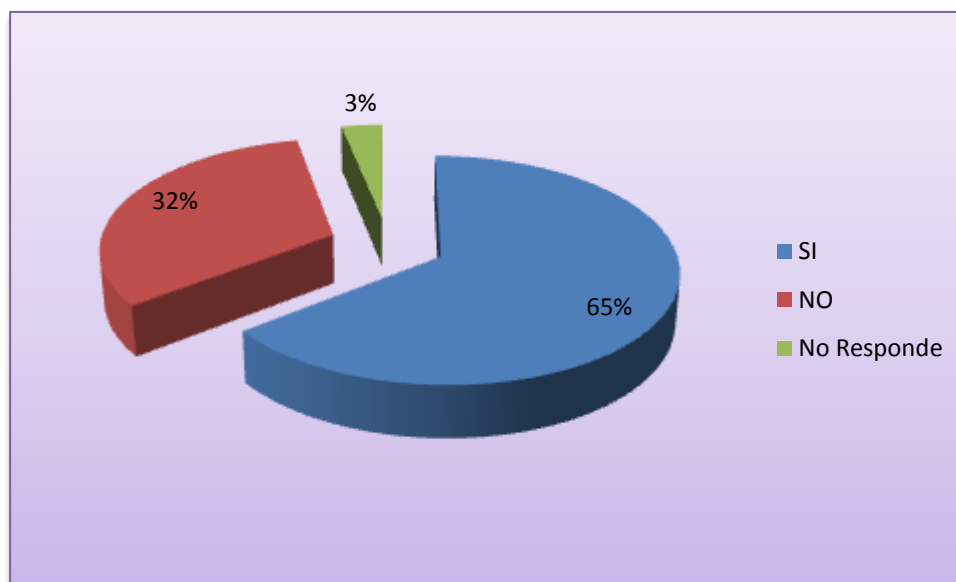
Pregunta 8: ¿Su jefe le hace saber el nivel de satisfacción de su desempeño?

Objetivo: Conocer si los jefes le manifiestan al personal la satisfacción del trabajo realizado, y así identificar si estos saben si su desempeño es bueno o no para poder mejorarlo.

Tabulación de datos:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	20	65
No	10	32
No Responde	1	3
Total	31	100

Gráfico:



Comentario: La mayoría de los empleados encuestados dicen que su jefe les hace saber el nivel de satisfacción del desempeño, el 32% su jefe no se los hace saber y el 3% no respondieron.

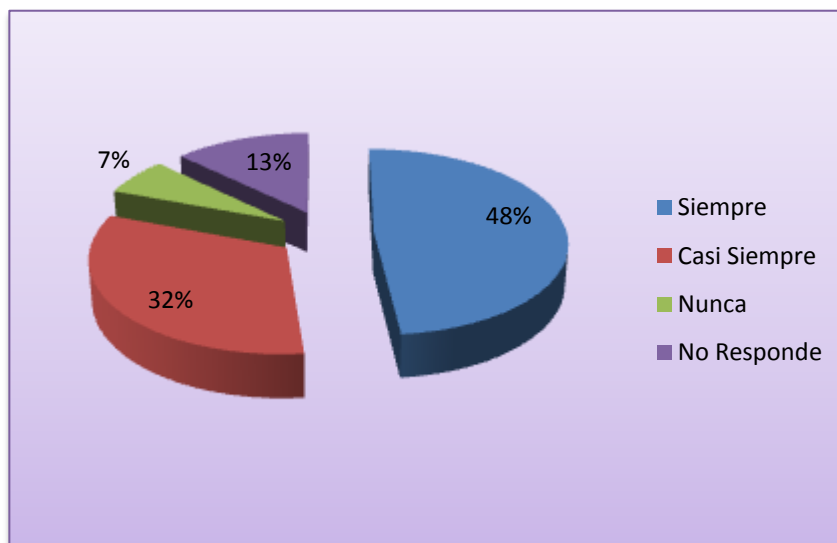
Pregunta 9: ¿Recibe el apoyo necesario de parte de su jefe para superar las deficiencias?

Objetivo: Conocer si los jefes toman medidas para mejorar el desempeño del personal a su cargo.

Tabulación de datos:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	15	48
Casi Siempre	10	32
Nunca	2	7
No Responde	4	13
Total	31	100

Gráfico:



Comentario: Del personal encuestado el 48% dicen que siempre recibir el apoyo de sus jefes para superar las deficiencias ayudándolos a mejorar su desempeño, pero el 32% manifiestan que casi siempre, un 7% nunca han recibido apoyo de parte de su jefe afectando el mejoramiento de su desempeño y un 13% no contestó esto da pauta a que tiene temor de contestar.

IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS

Pregunta 10: ¿Considera importante que se evalúe la responsabilidad y seguridad que muestra en el desempeño de sus labores?

Objetivo: Identificar si es importante o no que se evalúe la autoconfianza en el desempeño de las labores de las diferentes secciones o departamento.

Tabulación de datos:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	31	100
No	0	0
No Responde	0	0
Total	31	100

Comentario: El 100% de los empleados manifiestan que es importante que se evaluara la responsabilidad y seguridad que muestran en el desempeño de sus labores

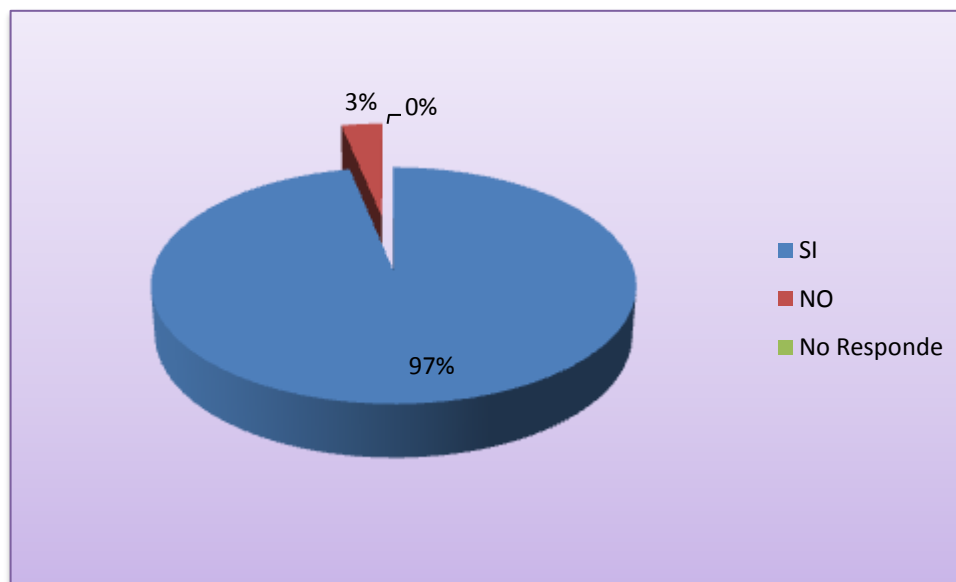
Pregunta 11: ¿Considera importante que se evalúe su reacción ante situaciones de conflicto o confrontación?

Objetivo: Identificar si es importante o no que se evalúe el autocontrol en el desempeño de las labores de las diferentes secciones o departamento.

Tabulación de datos:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	30	97
No	1	3
No Responde	0	0
Total	31	100

Gráfico:



Comentario: Una parte significativa del personal está de acuerdo que se evalúe la reacción ante conflictos o confrontación que se da en el desarrollo de sus labores.

Pregunta 12 ¿Considera importante que se evalúe su grado de interés al momento de interactuar con las demás personas?

Objetivo: Identificar si es importante o no que se evalúe la competencia de “escuchar y atender” en el desempeño de las labores de las diferentes secciones o departamento.

Tabulación de datos:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	31	100
No	0	0
No Responde	0	0
Total	31	100

Comentario: El 100% de los empleados encuestados consideran importante que se evalúe el grado de interés que demuestran con las demás personas ya sea estos asociados o compañeros de trabajo.

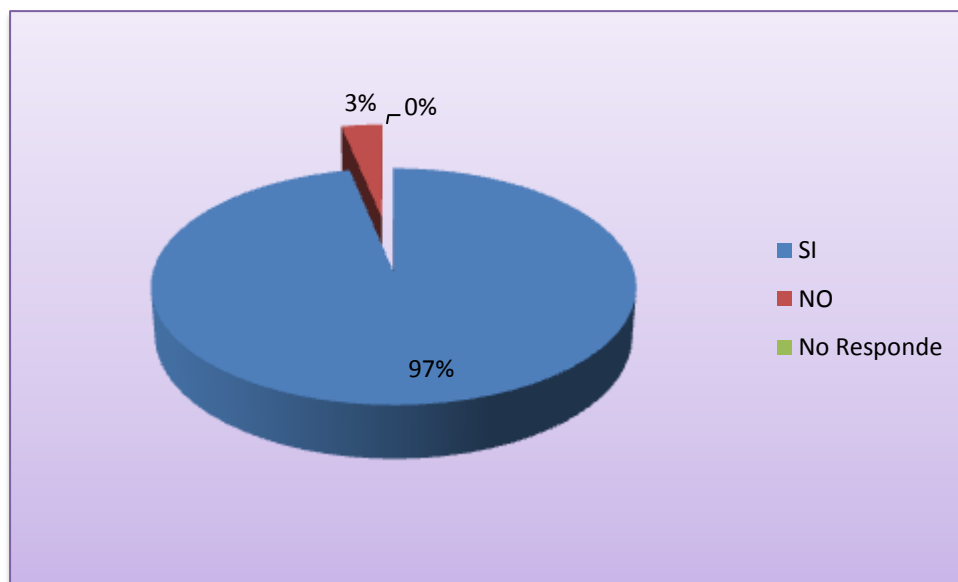
Pregunta 13: ¿Considera importante que se evalúe su flexibilidad ante diferentes puntos de vista?

Objetivo: Identificar si es importante o no que se evalúe la flexibilidad en el desempeño de las labores de las diferentes secciones o departamento.

Tabulación de datos:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	30	97
No	1	3
No Responde	0	0
Total	31	100

Gráfico:



Comentario: El 97% del personal considera esencial que en sus labores se evalúe la flexibilidad ante diferentes puntos de vista y situaciones.

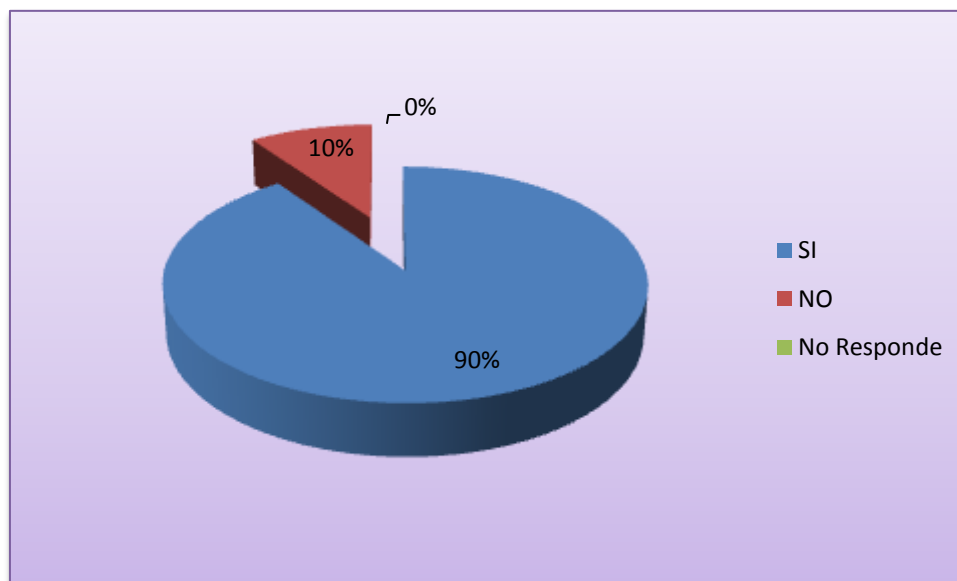
Pregunta 14: ¿Considera usted que aporta ideas de mejora para el desarrollo de sus actividades?

Objetivo: Identificar la competencia de “innovación” en las diferentes áreas y si son aplicadas por el personal.

Tabulación de datos:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	28	90
No	3	10
No Responde	0	0
Total	31	100

Gráfico:



Comentario: El 90% dicen aportar ideas para mejorar desempeño de sus labores, sin embargo un 10% no lo hacen.

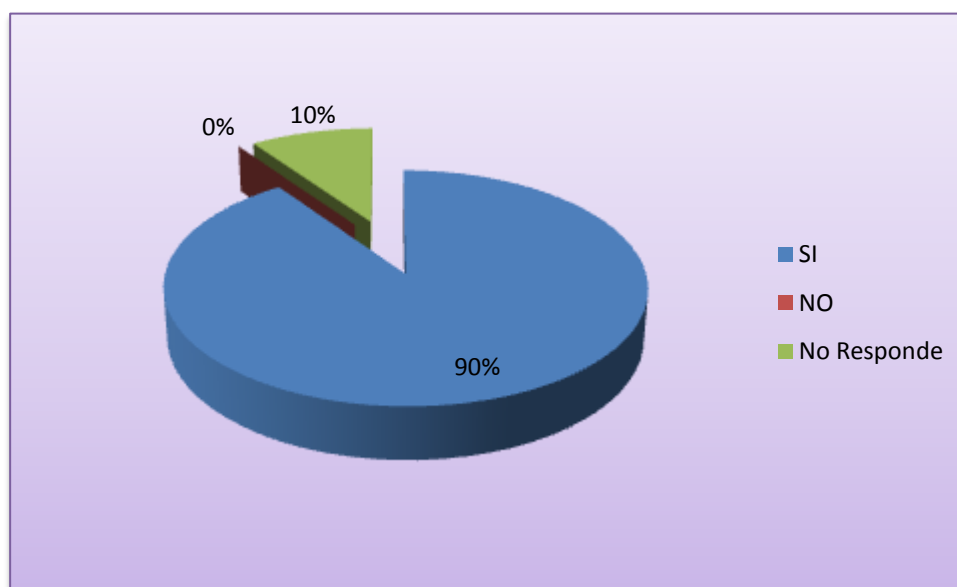
Pregunta 15: Si su respuesta anterior fue afirmativa, ¿Considera importante que se evalúe el aporte que usted hace a través de sus ideas?

Objetivo: Identificar si el personal considera importante o no que se evalúe la innovación en el desempeño de las labores de las diferentes secciones o departamentos.

Tabulación de datos:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	28	90
No	0	0
No Responde	3	10
Total	31	100

Gráfico:



Comentario: La mayoría de los empleados consideran importante que se evalúe el aporte de ideas en el desempeño de sus labores.

Pregunta 16: ¿Considera importante que se evalúe la forma en que realiza su trabajo en relación a los resultados esperados?

Objetivo: Identificar si el personal considera importante o no que se evalúe su orientación a los resultados, en el desempeño de las labores de las diferentes secciones o departamento.

Tabulación de datos:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	31	100
No	0	0
No Responde	0	0
Total	31	100

Comentario: El total de los empleados opina que es necesario evaluar en su desempeño la orientación a los resultados.

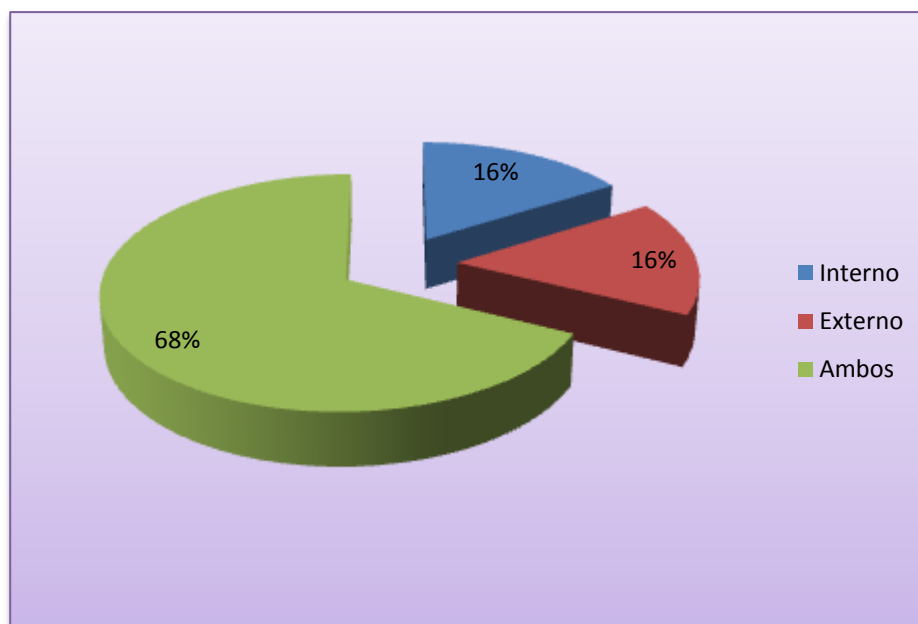
Pregunta 17 ¿Qué tipo de cliente atiende en su puesto de trabajo?

Objetivo: Identificar qué tipo de clientes atiende el personal.

Tabulación de datos:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Interno	5	16
Externo	5	16
Ambos	21	68
Total	31	100

Gráfico:



Comentario: La mayor parte de personal atiende ambas clases de clientes internos y externos, al 16% atiende solo clientes externos y el otro 16% solo cliente internos.

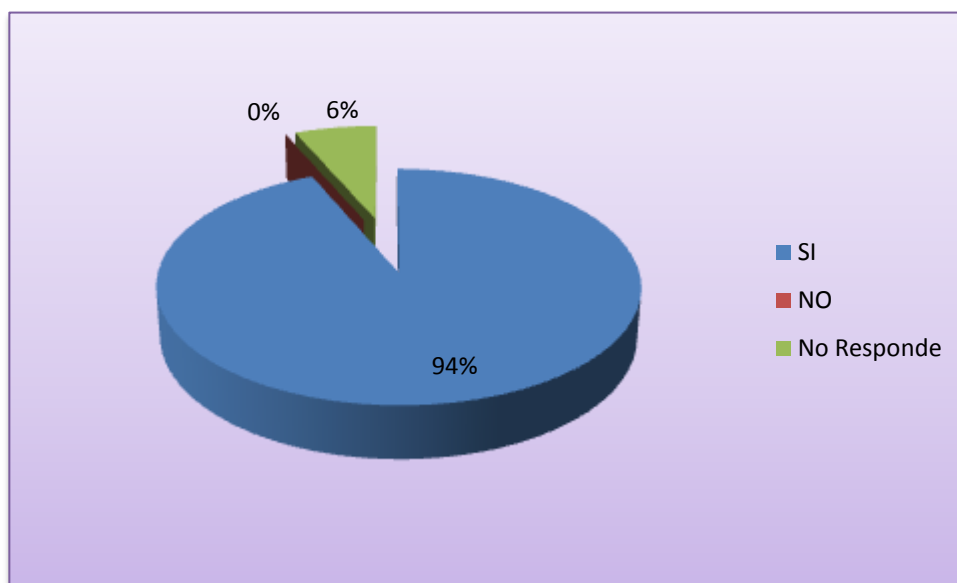
Pregunta 18: ¿Considera importante que se evalúe la atención que brinda al cliente antes seleccionado?

Objetivo: Identificar si el personal considera importante o no que se evalúe la orientación al cliente, en el desempeño de las labores de las diferentes secciones o departamento.

Tabulación de datos:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	29	94
No	0	0
No Responde	2	6
Total	31	100

Gráfico:



Comentario: El 94% considera importante que se evalúe la atención que se brinda a los clientes.

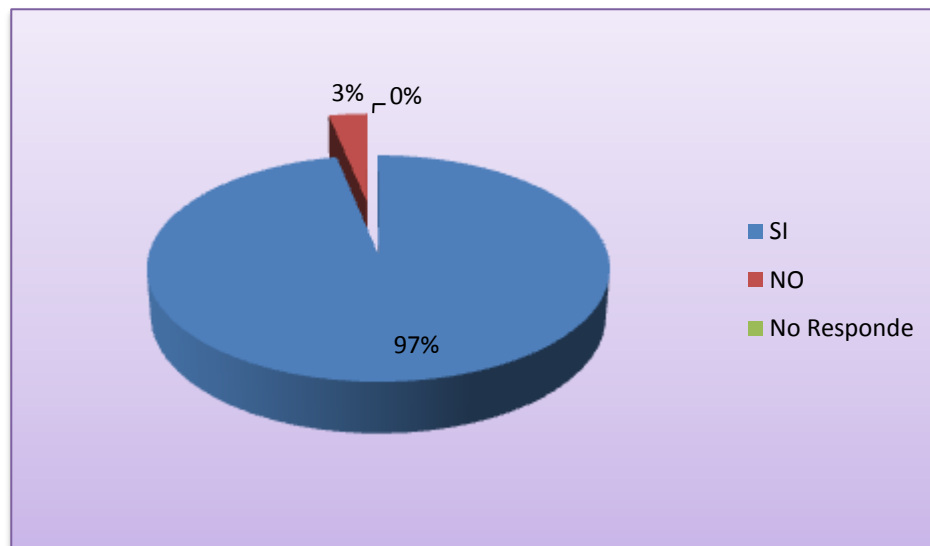
Pregunta 19: ¿Considera importante que se evalúe el buen uso que usted hace de los recursos?

Objetivo: Identificar si el personal considera importante o no que se evalúe la calidad, orden y exactitud, en el desempeño de las labores de las diferentes secciones o departamento.

Tabulación de datos:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	30	97
No	1	3
No Responde	0	0
Total	31	100

Gráfico:



Comentario: El 97% consideran que es necesario que se evalúe el orden y la calidad con que realizan sus labores.

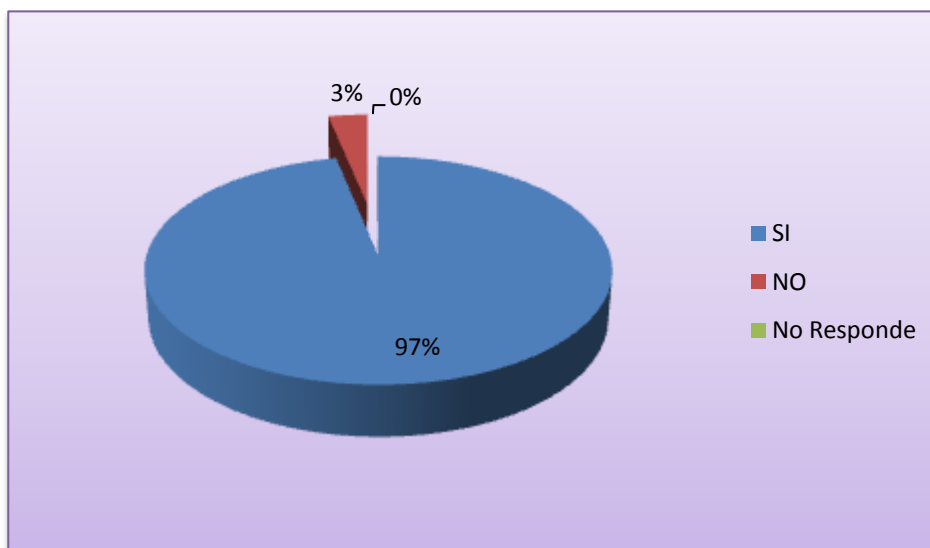
Pregunta 20: ¿Considera importante que se evalúe su espíritu de compañerismo y colaboración?

Objetivo: Identificar si el personal considera importante o no que se evalúe el trabajo en equipo, en el desempeño de las labores de las diferentes secciones o departamento.

Tabulación de datos:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	30	97
No	1	3
No Responde	0	0
Total	31	100

Gráfico:



Comentario: La mayor parte de personal encuestado manifiesta que es importante que se evalúe en su desempeño lo que es el compañerismo y colaboración, es decir el trabajo en equipo.

7. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE TRABAJADORES DE INDUSTRIAS UNIDAS S.A. Y OTRAS EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (CACTIUSA DE R. L.)

A continuación se presenta el diagnóstico de la situación actual luego de realizar las respectivas entrevistas, observación directa y tabulación de los datos recolectados a través de la encuesta.

7.1. Encuesta Realizada a Jefes de Departamento o Sección

7.1.1. Aspectos Generales Sobre la Evaluación del Desempeño

Se realizó una encuesta dirigida a cada uno de los jefes de departamento de CACTIUSA de R.L., encaminada a validar la estructura organizacional presentada en el capítulo I, así como aspectos generales relacionados a la evaluación del desempeño.

Se constató la existencia de 14 departamentos que se encuentran interrelacionados para el logro de los objetivos institucionales, los cuales se encuentran detallados en el organigrama y trabajando en una forma coordinada (Preguntas 1 y 9 del cuestionario dirigido a jefes).

El tiempo promedio para realizar las evaluaciones del personal no está bien definido, ya que se puede apreciar que existe contradicción entre las respuestas brindadas por los jefes, quienes en su mayoría sostienen que se realiza anualmente; sin embargo, otros opinan que cada 3 y 6 meses respectivamente, dejando al descubierto la incertidumbre que se tiene referente al tema (Pregunta 2 del cuestionario dirigido a jefes).

Igualmente contradictoria es la opinión sobre el método de evaluación utilizado, así como el hecho de que el mismo sea el adecuado, ya que en este último más de la mitad de los encuestados expresaron que no es el método idóneo o simplemente no respondieron por desconocimiento o por temor a represalias al externar su criterio (Preguntas 3 y 4 del cuestionario dirigido a jefes).

Preocupante es el hecho que casi la mitad de los jefes encuestados manifiesten que no se les proporciona una inducción adecuada sobre la forma correcta de realizar la evaluación del

desempeño, lo cual genera que la misma sea desarrollada de una manera subjetiva, considerando nada más lo que a criterio del evaluador es lo correcto, sin que el evaluado conozca los resultados obtenidos debido a que no existen lineamientos de que el personal firme de conformidad dicha evaluación de acuerdo a lo expresado por los mismos (Preguntas 5 y 6 del cuestionario dirigido a jefes).

A pesar de las contradicciones en cuanto a los aspectos anteriores, la mayoría de los jefes coinciden que se capacita al personal considerando las áreas débiles detectadas en la evaluación general, manifestando además que éstos son provistos de las herramientas necesarias para el buen desempeño de sus labores (Preguntas 7 y 8 del cuestionario dirigido a jefes).

7.1.2. Identificación de Competencias de los Jefes

Adicional a la formulación de preguntas de carácter general sobre la evaluación del desempeño, el diseño del cuestionario dirigido a los jefes contenía preguntas enfocadas a identificar las competencias que a criterio de los mismos deberían ser evaluadas.

➤ Trabajo en Equipo

Un aspecto muy importante para lograr el cumplimiento de metas y de los objetivos institucionales es el trabajo en equipo, una competencia individual que debe ser compartida para lograr influir positivamente en los demás.

De acuerdo a los resultados obtenidos, los diferentes departamentos tienen interrelación entre sí, lo cual se vuelve sumamente importante poder evaluar, ya que en su gran mayoría los jefes manifestaron que trabajan en conjunto por lo menos con 2 departamentos, lo cual hace necesario mantener un indicador del cómo se dan las relaciones entre los mismos (Preguntas 9 y 10 del cuestionario dirigido a jefes)

➤ **Empoderamiento**

Es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza responsabilidad autoridad y compromiso para servir mejor al cliente.

La palabra empoderamiento significa potenciación o poder que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. Opuesto a este criterio existe un 14% de los jefes, y un 7% que no quiso dar su opinión a través de la presente encuesta (Preguntas 11 y 12 del cuestionario dirigido a jefes).

➤ **Orientación a Resultados**

Conscientes de la importancia que tiene que todos los esfuerzos sean canalizados hacia un mismo fin, el cual es el logro de los objetivos institucionales a través del buen desempeño realizado por cada uno de los integrantes del personal de la cooperativa, para lo cual se requiere una constante retroalimentación de lo que se está haciendo bien y lo que se necesita mejorar, un 86% de los jefes encuestados manifestó adecuar su método de trabajo para lograr optimizar las aptitudes del personal enfocándolas en el logro de dichos objetivos. Sin embargo, no hay un seguimiento adecuado del desempeño del personal, ya que solamente un 21% sostiene que realiza una evaluación por su propia cuenta, a fin de hacer reflexión en aquellos aspectos que se tengan que mejorar; por el contrario, la mayoría de los jefes espera hasta el nuevo ciclo de evaluación para poner en práctica dicha reflexión (Preguntas 13 y 16 del cuestionario dirigido a jefes).

➤ **Orientación al Cliente**

La atención brindada a los clientes, tanto de carácter externo como lo son los asociados a la cooperativa o cualquier otra persona que se acerque a pedir información de la misma, así como los mismos jefes y compañeros de trabajo, representan un factor muy importante que amerita ser evaluado.

En tal sentido, un 93% de los jefes encuestados manifiestan que atienden ambos tipos de clientes, lo cual vuelve esta competencia una de las más interesantes de evaluar dado que representa la oportunidad de superar las expectativas de los clientes, y generar una cadena de comentarios positivos hacia la institución (Pregunta 14 del cuestionario dirigido a jefes).

➤ **Liderazgo**

La virtud de un líder radica en ganarse el respeto y confianza del personal a través del trabajo desarrollado y del apoyo que brinde al grupo.

El establecimiento de objetivos y metas a cumplir no será una dura carga para el personal si cuentan con un líder que guie la ejecución de los mismos.

Como un complemento a los objetivos y meta institucionales, un 86% de los jefes manifiesta que en su departamento se establecen objetivos y metas por departamento o sección que deberán ser cumplidos por el personal, los cuales se traducen en las compensaciones por logros alcanzados de acuerdo a lo planteado en las competencias de empoderamiento y orientación a resultados (Preguntas 15 y 20, relacionadas con preguntas 13 y 16 del cuestionario dirigido a jefes).

➤ **Autoconfianza**

La autoconfianza es el convencimiento íntimo de que la persona es capaz de realizar con éxito una determinada tarea o misión, o bien elegir la mejor alternativa cuando se presenta un problema, es decir, tomar la mejor decisión.

Un 93% de los jefes de departamento o sección está conocedor de su importancia, ya que según lo manifiestan en la encuesta realizada esta competencia se evalúa en la actualidad; sin embargo, se realiza en una forma general y sin ninguna orientación sobre los aspectos clave que esto requiere.

Por el contrario, un 7% de los mismos argumenta que esta competencia no se evalúa (Pregunta 17 del cuestionario dirigido a jefes).

➤ **Innovación**

La Innovación es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad, la cual debe surgir a todo nivel de la institución para buscar mejoras para el desarrollo de las actividades cotidianas.

En su gran mayoría existe unificación de criterio entre los jefes de los diferentes departamentos, al responder en un 86% que en la institución sí es considerada esta competencia, la cual trae consigo

un fuerte impacto en la forma de hacer las cosas, ya sea para simplificar procesos, para agilizarlos o para crear uno nuevo de acuerdo a la idea planteada.

Sin embargo, como en preguntas anteriores, siempre se observa que un porcentaje de los jefes considera que no se está evaluando esta competencia, lo cual se vuelve un reto para la institución de cambiar el punto de vista de los mismos, para lograr una plena unificación de criterios (Pregunta 18 del cuestionario dirigido a jefes)

➤ **Flexibilidad**

La flexibilidad es una de las características que desea tener o tiene toda empresa actualmente. Es el hecho de ajustarse a las necesidades surgidas y tener la capacidad de cambiar actitudes y procedimientos basados en situaciones concretas u observaciones hechas por otro, siempre y cuando no haya desviación de los lineamientos institucionales.

En la encuesta realizada a los jefes de departamento o sección de CACTIUSA de R.L., nuevamente un 86% de los mismos opinó que se evalúa la capacidad de razonamiento que tienen referente a cambiar el método utilizado para el logro de los objetivos, o cualquier otra situación que se presente, a partir de sugerencias hechas, ya sea por el personal de la institución o por la presentación de argumentos que demuestren el camino correcto; sin embargo, antes de realizar algún cambio, no se debe olvidar que el mismo no debe contrariar los procesos internos de control establecidos.

Es de hacer notar que a lo largo del desarrollo de la encuesta a los jefes de departamento o sección, generalmente existe entre un 7% y 21% que contrarían lo que la mayoría opina, como es el caso de esta competencia, la cual un 14% manifiesta que no se está evaluando (Pregunta 19 del cuestionario dirigido a jefes).

7.2. Encuesta Realizada a los Empleados que Laboran en la Cooperativa.

7.2.1. Generalidades Sobre la Evaluación del Desempeño Actual de la Cooperativa

Con el objetivo de conocer acerca de la evaluación del desempeño que actualmente posee la cooperativa y en base a la información proporcionada por la Gerencia se realizaron 9 preguntas orientadas a conocer dicho sistema de evaluación.

Se verificó la existencia de 14 áreas entre las cuales están departamentos y secciones, también se encuentran incluidas la recepción y secretarías; de los cuales la mayor parte de empleados se encuentra en servicios generales, como lo son personal de limpieza y mantenimiento, además podemos observar que una parte del personal no contestó a que área pertenece, esto se debe a que hay personal que tiene temor que se conozca lo que el área opina ya que es poco personal en cada una de ellas (Pregunta 1 del cuestionario dirigido a empleados).

Con el fin de descubrir si el sistema de evaluación de desempeño actual de la cooperativa arroja resultados que detecten en qué áreas falla el personal, y si en base a esto elaboran planes de capacitación, se hizo el análisis respectivo de las encuestas realizadas, obteniendo los siguientes resultados: (Preguntas 2, 3 y 4 del cuestionario dirigido a empleados)

1. Se puede afirmar que la cooperativa si posee un plan de capacitaciones destinado al mejoramiento de las actividades laborales del personal, ya que la mayoría del personal manifiesta que si lo conoce.
2. También se confirma que la mayor parte de personal es capacitado frecuentemente; sin embargo, un porcentaje de los mismos no la recibe con la misma frecuencia aun cuando conocen de la existencia del plan de capacitaciones.
3. A pesar que existe un programa de capacitación del personal y que la mayoría es capacitado con frecuencia, dichas capacitaciones no siempre van relacionadas a las actividades del personal de acuerdo a los resultados obtenidos, ya que mientras unos manifiestan que dichas capacitaciones siempre o casi siempre están de acuerdo a las

actividades, existe un 16% dividido entre los que opinan que nunca es así o se abstuvieron de contestar.

Por lo antes expuesto se ve la necesidad de actualizar el método de evaluación del desempeño que arroje buenos resultados, que detecte en qué áreas están fallando los empleados y en base a ello realizar programas de capacitación que ayuden a mejorar el desempeño laboral de los empleados.

Por otra parte podemos decir que realmente no existe un periodo definido para la evaluación del desempeño en la cooperativa, ya que las respuestas obtenidas de los empleados son opuestas, porque en su mayoría manifiestan que si conocen el periodo de evaluación, sin embargo al momento de preguntar el periodo promedio, una parte de estos sostiene que se realiza cada año, otros semestralmente, y unos pocos cada trimestre; esto nos confirma que el personal no sabe cuando está siendo evaluado y muchas veces por el hecho de no saberlo no mejoran su desempeño pensando que no es evaluado ni tomado en cuenta (Preguntas 5 y 6 del cuestionario dirigido a empleados).

Adicional a ello, la nota que obtienen no es conocida por el personal, ya que solo un 16% manifiesta saber su nota de evaluación y el resto manifiesta lo contrario, lo cual da la pauta a confirmar que los empleados no firman de conformidad dicha evaluación; es de suma importancia hacerlo de su conocimiento debido a que mediante esta ellos pueden saber las áreas más deficientes y tratar de mejorarlas, pero en la cooperativa no la muestran por el temor a descontentos por parte de los empleados mal evaluados, quienes pueden tomar represalias en contra del jefe que los evaluó (Pregunta 7 del cuestionario dirigido a empleados).

Como se mencionaba anteriormente, aunque el personal no conozca la nota obtenida en su evaluación, la mayoría de los jefes inmediatos le hacen saber el nivel de satisfacción de su desempeño tratando de hacer énfasis en las áreas en que se encuentra fallando y por supuesto en las áreas que su desempeño es muy bueno. Existe un buen porcentaje del personal a quienes su jefe inmediato no les hace saber el nivel de satisfacción de su desempeño; Aquí es donde radica la importancia de que la nota sea mostrada y estos firmen de conformidad, para que cada uno de ellos esté atento a su desempeño y por ende pueda mejorar la productividad (Pregunta 8 del cuestionario dirigido a empleados).

En relación a lo anterior no solo es importante si el jefe hace saber o no el nivel de satisfacción del personal, sino también el apoyo que este recibe para mejorarlo; En la cooperativa el 48% del personal siempre recibe apoyo de su jefe tratando de proporcionar los elementos necesarios para que estos superen las deficiencias y así incrementar la productividad; sin embargo, siempre hay algunos jefes que no le brindan el apoyo necesario al personal a su cargo, por lo cual muchas veces el personal no mejora su productividad y no se logran los objetivos propuestos en las diferentes áreas (Pregunta 9 del cuestionario dirigido a empleados).

7.2.2. Identificación de Competencias del Personal

Con el objeto de identificar las competencias que posee el personal, se realizaron preguntas encaminadas a la importancia que esta tiene en los diferentes departamentos o secciones, que son las primordiales a tomar en cuenta en la evaluación del desempeño.

➤ Autoconfianza

Esta es una de las competencias de mucha importancia que el personal posea, ya que trata del convencimiento que tiene una persona de realizar con éxito alguna tarea, misión o trabajo; posee la capacidad de tomar la mejor decisión y puede vencer sin problema determinada situación, porque tiene seguridad en sí mismo que le permite hacer cosas aún difíciles de lograr, como puede observarse esta competencia está radicada en el que hacer de la cooperativa ya que tratan con muchos clientes, en este caso asociados.

Al analizar las respuestas obtenidas del personal podemos decir que el personal está de acuerdo que esta competencia sea evaluada en su desempeño; ya que la responsabilidad y seguridad que se demuestra en las labores diarias es de vital importancia, independientemente del departamento o sección al que se pertenezca (Pregunta 10 del cuestionario dirigido a empleados).

Como se pudo observar, la mayoría del personal atiende asociados y esta competencia se pone en práctica al momento de tomar decisiones para solucionar los problemas de los asociados de manera ágil.

➤ **Autocontrol**

Esta competencia es necesaria que todo el personal posea, porque es la capacidad que permite controlar a nosotros mismos nuestras emociones y no que estas nos controlen a nosotros, sacándonos la posibilidad de elegir lo que queremos sentir.

Con el propósito de conocer la importancia que el personal le da al autocontrol en la evaluación se elaboró una pregunta la cual contenía elementos como la confrontación y reacciones ante diferentes situaciones, de la cual la mayor parte del personal está de acuerdo que la autoconfianza sea evaluada en su desempeño laboral considerándola elemental (Pregunta 11 del cuestionario dirigido a empleados).

Esta competencia se pone en práctica por todo el personal ya que se tienen que enfrentar a situaciones de conflicto tanto con los compañeros como con los asociados, porque se relaciona con diferentes personas que poseen distintos caracteres, tratando de manejar de la mejor forma estas situaciones.

➤ **Escuchar y Atender**

Esta competencia consta de dos elementos muy necesarios en la cooperativa, escuchar tanto a los compañeros de trabajo, ya que hay muchas áreas que se relacionan una con otra, como a los asociados que es a quienes se les brinda el servicio y quienes dan vida a la cooperativa; y el atender, es decir, proporcionar a los compañeros la información necesaria para la realización de las tareas, así como también a los asociados.

Con la realización del respectivo análisis se pudo encontrar que el total de los empleados encuestados manifiesta que es importante que dicha competencia se incluya en la evaluación del desempeño, ya que esta se demuestra al momento de interactuar con las demás personas (Pregunta 12 del cuestionario dirigido a empleados).

➤ **Flexibilidad**

Al analizar los datos tabulados de la encuesta realizada a los empleados, se encontró que la mayoría del personal considera importante que se evalúe en su desempeño la flexibilidad ante diferentes puestos de vista, es decir, aceptar críticas viéndolas como constructivas, opiniones de los demás ante diferentes situaciones, dar la razón a quien la tiene, etc. (Pregunta 13 del cuestionario dirigido a empleados).

Esta competencia está muy ligada con las anteriores ya que para ponerla en práctica hay que saber escuchar y tener un buen autocontrol, ya que se enfoca en poder dar la razón a los demás siempre que este lo demuestre, así como también aceptando sugerencias.

➤ **Innovación**

El actual ritmo de cambio y la globalización exigen innovación y creatividad a empresas, ejecutivos y empleados por igual, ya no es suficiente hacer lo mismo, ni ser eficiente y solucionar problemas, se necesita de mucho más. Y para lograr el cambio que toda empresa necesita la innovación debe de lograrse a nivel estratégico y de atención al cliente.

En la cooperativa la mayor parte del personal aporta ideas, utiliza la creatividad con el objeto de mejorar sus actividades y lograr los objetivos (Pregunta 14 del cuestionario dirigido a empleados).

De acuerdo al análisis de los datos obtenidos de las encuestas realizadas la mayor parte opinan que es importante que se evalúe esta competencia en su desempeño, ya que ellos aportan ideas

innovadoras para mejorar y agilizar los procesos con el fin de brindar una buena atención a los asociados (Pregunta 15 del cuestionario dirigido a empleados).

➤ **Orientación a Resultado**

Esta competencia se refiere a que aporte hacen los empleados para lograr los objetivos de cualquier organización, podemos mencionar la forma de organizar su trabajo de manera consistente con las responsabilidades asignadas, la motivación y entusiasmo al realizar el trabajo de forma impecable y con calidad.

Al hacer el análisis respectivo a las respuestas obtenidas de la encuesta realizada, la totalidad del personal considera que es necesaria que esta competencia sea evaluada, ya que ellos organizan su trabajo enfocándose en el alcance de las metas para obtener buenos resultados. (Pregunta 16 del cuestionario dirigido a empleados)

➤ **Orientación al Cliente**

La orientación al cliente de una empresa depende de muchos factores, pero al final recae en la sensibilidad de sus empleados, en sus capacidades emocionales a la hora de hacer frente a situaciones inesperadas y difíciles de normalizar. En muchas ocasiones la orientación al cliente es casi nula.

Entonces podemos decir que esta competencia es importante que se evalúe, ya que la mayoría de los empleados atiende tanto clientes internos como externos y la atención que se le brinda es de suma importancia ya que de esta depende el conseguir nuevos clientes o perderlos.

Es por ello que la mayoría de los empleados considera que la orientación o atención al cliente es necesaria que se evalúe y se toma en cuenta en la evaluación del desempeño. (Preguntas 17 y 18 del cuestionario dirigido a empleados)

➤ **Orientación al Orden, Calidad y Exactitud**

Esta competencia incluye tres factores que están relacionados, refiriéndose al interés que los empleados muestran en los procesos, haciendo uso racional de los recursos disponibles con calidad, es decir, satisfacer necesidades implícitas y explícitas que en el caso de la cooperativa sería el servicio a los asociados en el momento que este lo necesite, así a sus propios compañeros proporcionando lo que ellos solicitan sin entorpecer la fluidez del mismo.

Realizando el análisis de los resultados, encontramos que nuevamente la mayoría de empleados opinan que es importante que esta competencia sea tomada en cuenta al momento de realizarse la evaluación del desempeño. (Pregunta 19 del cuestionario dirigido a empleados)

➤ **Trabajo en Equipo**

Hoy en día el trabajo en equipo resulta necesario, ya que en sí las empresas son un equipo compuesto por diferentes departamentos los cuales de alguna forma se relacionan para que funcionen, es decir, una proporciona insumos a otra. Es por ello que el trabajo en equipo da muy buenos resultados; ya que normalmente genera el entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio en las tareas encomendadas.

Al analizar las respuestas obtenidas podemos decir que el personal está de acuerdo que esta competencia sea evaluada en su desempeño; ya que el espíritu de compañerismo y colaboración que se demuestra en las labores cotidianas es de vital importancia debido a que a diario las diferentes secciones o departamento se interrelacionan haciendo funcionar la cooperativa (Pregunta 20 del cuestionario dirigido a empleados).

7.2.3. Resultados de la Entrevista Realizada

Para obtener información concreta y exacta sobre la evaluación del desempeño se realizó una pequeña entrevista a la Gerente Administrativa de la Cooperativa, Licenciada Gloria del Carmen Benavides de Gámez, la cual además de tener a su cargo la Gerencia Administrativa tiene la Gerencia de Recursos Humano (Ver anexo 5).

De acuerdo a la información proporcionada, la evaluación se realiza de la siguiente manera:

La Gerente de Recursos Humanos en conjunto con el Gerente General establece la fecha de la evaluación, posteriormente se reúnen con los jefes de los diferentes departamentos o secciones para hacerles saber la fecha de evaluación así como una pequeña charla sobre la misma para que esta sea objetiva y así poder obtener buenos resultados.

Una vez realizada la evaluación del desempeño, dichos gerentes las revisan y en base a su puntuación incrementan salarios o promueven al personal.

Es importante mencionar que estos aumentos o promociones se dan cuando la cooperativa ha obtenido buenas utilidades (la última vez que se realizó la evaluación del desempeño fue hace dos años).

El instrumento que se utiliza es un test elaborado por ellos, donde a cada factor le asignan puntuaciones, es decir, no utilizan un método conocido o tradicional (ver anexo 6).

Otro punto muy importante y que podemos mencionar es que dicha evaluación se encuentra un poco desfasada, ya que desde hace tres años no ha sido actualizada, debido a lo dificultoso que resultaría en cuanto a tiempo y costo, y realmente solo es utilizada cuando se requiere aumentar los salarios o promover al personal.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. Conclusiones

- No existen lineamientos definidos sobre el periodo transcurrido para realizar la evaluación del desempeño, ni un conocimiento claro de los jefes sobre la metodología utilizada, así como la capacitación para su utilización, lo cual repercute en una evaluación demasiado subjetiva, que al final no es hecha del conocimiento del personal.
- Debido a que el resultado de la evaluación del desempeño no es hecho del conocimiento del personal, estos no saben en qué aspectos están fallando para tratar de mejorar su productividad.
- Existe contradicción entre lo manifestado por los jefes de departamento y los empleados, ya que mientras los primeros sostienen que existen planes de capacitación acorde a mejorar las deficiencias resultantes del proceso de evaluación del desempeño, los empleados no tienen ni idea de los aspectos en los cuales están fallando.
- El método de evaluación del personal no arroja resultados fiables ya que la mayoría del personal no es capacitado con el objetivo de mejorar aquellas áreas en que este está fallando, acompañado de que los jefes inmediatos no apoyan a su personal, ni les hacen saber el nivel de satisfacción con su desempeño.
- Existe mucha discrepancia en relación al criterio de la evaluación de las competencias, ya que está muy dividida la opinión de los diferentes jefes de acuerdo a los resultados obtenidos en las diferentes preguntas realizadas.
- El método de evaluación utilizado en la actualidad se encuentra desfasado ya que la última vez que se actualizó fue hace tres años, el cual no muestra criterios de ponderación que faciliten la interpretación de los factores.

8.2. Recomendaciones

De acuerdo a la problemática encontrada con el análisis de la situación actual sobre la evaluación del desempeño en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de Industrias Unidas S.A. y Otras Empresas de R.L., se presentan las siguientes recomendaciones:

- Establecer un período promedio de 1 año para realizar la evaluación del desempeño para el personal, tomando como modelo de evaluación el método de Evaluación por Competencias.
- Hacer del conocimiento del personal las competencias evaluadas y el resultado obtenido, debiendo firmar ambos de conformidad.
- Diseñar un plan de capacitación acorde a las necesidades de mejora según los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, el cual debe ser hecho del conocimiento de todo el personal de la institución.
- Apoyar a todo el personal que resulte con deficiencias en el proceso de evaluación del desempeño, haciéndoles saber qué es lo que la institución espera de ellos y motivándoles a mejorar sus actividades.
- Hacer del conocimiento de todo el personal los criterios de evaluación de competencias que serán considerados al momento de su evaluación, para obtener una mejor asimilación de lo que se pretende con dicha evaluación y unificar el sentir y pensar de todo el personal.
- Actualizar el método de evaluación del desempeño, de forma que arroje resultados objetivos que beneficien tanto al personal como a la cooperativa, lo cual conllevará a un incremento de productividad laboral.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS TRABAJADORES DE INDUSTRIAS UNIDAS S.A. Y OTRAS EMPRESAS DE R.L.

El presente capítulo contiene la propuesta de un sistema de evaluación del desempeño para la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de Industrias Unidas S.A. y Otras Empresas de R.L., el cual está encaminado a medir el desempeño laboral en la cooperativa, tomando como punto de partida las competencias que posee el personal de la misma; de acuerdo a los resultados del diagnóstico, se pueden mencionar: la autoconfianza, autocontrol, trabajo en equipo, orientación al cliente, orientación a resultados, entre otros, así como también las competencias con las que deben contar los jefes de las diferentes áreas como por ejemplo: el liderazgo, empoderamiento, orientación al cliente, trabajo en equipo, etc.

El diseño de este sistema es para aplicarlo en forma permanente como una herramienta administrativa que ayude a identificar las deficiencias que afectan a los empleados y determinar sus fortalezas y debilidades, que a su vez influyan directamente en el logro de metas y objetivos propuestos por la cooperativa.

1. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.

1.1. Objetivo General.

Proponer un sistema de evaluación del desempeño que permita identificar las deficiencias en el desarrollo de las actividades del personal, tanto a nivel gerencial como operativo para contribuir al mejoramiento de la productividad laboral.

1.2. Objetivos Específicos.

- Determinar los puntos con mayor deficiencia en cuanto al cumplimiento de las funciones asignadas al puesto.

- Establecer las acciones a tomar con base a los resultados obtenidos en la evaluación, que permitan superar las deficiencias detectadas.
- Proponer políticas orientadas a la implementación del sistema de evaluación del desempeño del personal.

2. PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO Y EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD.

La propuesta de un sistema de evaluación del desempeño para aumentar la productividad laboral, está orientado a la aplicación del modelo de evaluación por competencias, con el propósito de obtener información que ayude a detectar el nivel de impacto que tienen las variables internas de la cooperativa así como también el comportamiento de la misma, permitiendo además, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura jerárquica.

Para el fortalecimiento de la cooperativa es importante realizar evaluaciones periódicas del desempeño para facilitar una descripción exacta y confiable de la manera en que los empleados llevan a cabo su trabajo; por esa razón los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, ser prácticos y confiables, es decir que deben de ser comprendidos por evaluadores y empleados.

La propuesta se dividirá en dos partes: Primero una guía administrativa técnica-práctica por cada elemento evaluado y un plan de implementación (manual) que estará compuesto por todas aquellas actividades a realizar, presentación, reproducción, recursos y mecanismos de control que contribuyan al progreso de las unidades o jefaturas de esta entidad cooperativa.

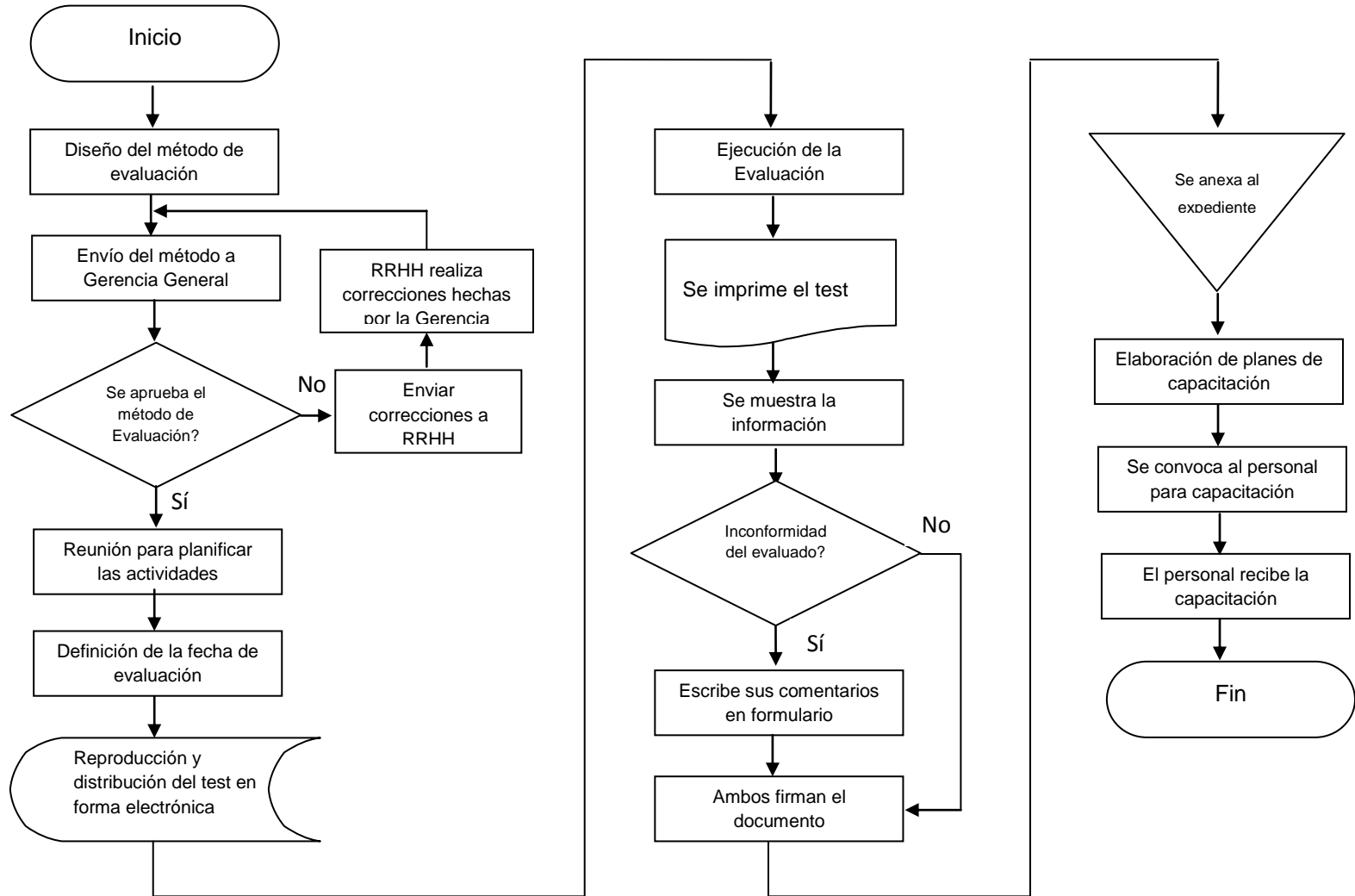
2.1. Procedimiento del Sistema de Evaluación del Desempeño

A continuación se detalla los pasos a seguir para la realización del sistema de evaluación por competencias:

2.1.1. Descripción de las Actividades

1. Diseño del método de evaluación
2. Envío del diseño del método de evaluación a gerencia general para aprobación
3. El método de evaluación es aprobado por la gerencia general? Si es afirmativo, ir al paso 6, si es Negativo, continuar con el paso 4
4. Enviar correcciones al departamento de recursos humanos
5. Depto. de Recursos Humanos realiza las correcciones. Regresar a paso 2
6. Reunión con las jefaturas para planificar las actividades en conjunto
7. Definición de fecha de evaluación
8. Distribución del test de evaluación del desempeño en forma electrónica.
9. Realización de la Evaluación del desempeño
10. Se imprime el test
11. Se muestra la información al evaluado
12. Existe inconformidad por parte del evaluado? Si es afirmativo, continuar con paso 13, si es Negativo, ir al paso 14
13. Evaluado escribe sus comentarios en espacio destinado para ello en formato de evaluación
14. Ambos firman el documento de evaluación del desempeño
15. Documento de evaluación del desempeño se anexa al expediente
16. El departamento de recursos humanos elabora planes de capacitación
17. Convocan al personal que necesita ser capacitado de acuerdo a los resultados obtenidos
18. El personal recibe la capacitación en las áreas con oportunidades de mejora

2.1.2. Flujograma de Datos



Simbología utilizada: Ver anexo # 7

3. MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Se presenta el manual de evaluación del desempeño, el cual es una herramienta de ayuda para que los jefes tengan pleno conocimiento sobre el procedimiento a desarrollar durante su ejecución.

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS TRABAJADORES DE INDUSTRIAS UNIDAS S.A. Y OTRAS EMPRESAS DE R.L.

GERENCIA DE RECURSOS
HUMANOS



2010

MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

INDICE

	CONTENIDO	PAG.
	INTRODUCCION.....	1
A.	OBJETIVO DEL MANUAL.....	2
B.	AMBITO DE APLICACIÓN.....	2
C.	PASOS PARA REALIZAR LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	2
D.	DISEÑO DE POLÍTICAS GENERALES PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	4
E.	DEFINICIONES.....	6
F.	APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR EL METODO DE COMPETENCIAS.....	6
F.1.	FORMULARIO DE EVALUACION POR COMPETENCIAS PARA GERENCIA/JEFATURAS.....	14
F.2.	FORMULARIO DE EVALUACION POR COMPETENCIAS PARA EMPLEADOS A NIVEL OPERATIVO.....	19
G.	REPONSABILIDADES	24
H.	PROPOSITOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	24
I.	LINEAMIENTOS PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	25
J.	CRITERIOS PARA EL EVALUADOR.....	26

INTRODUCCION

El proceso de modernización de las organizaciones de hoy en día demanda cada vez mayores exigencias en la calidad y productividad de los servicios, y siendo el recurso humano la fuerza de trabajo primordial que impulsa las diferentes actividades de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de Industrias Unidas S.A. y Otras Empresas de R.L. es por ello que se ha elaborado el Manual de Evaluación del Desempeño, el cual contiene los elementos básicos para desarrollar un proceso de evaluación, que contribuya a establecer niveles de eficiencia y eficacia en el personal, basado en el mejoramiento continuo y trabajo en equipo.

Por lo antes mencionado se ha elaborado el presente Manual de Evaluación del Desempeño, con el propósito de contar con una herramienta que oriente el proceso a nivel institucional, el cual se fundamenta en los siguientes apartados:

El objetivo del manual, que define el uso que se dará al Manual de Evaluación del Desempeño; el ámbito de aplicación, especifica la cobertura que alcanzará, es decir, a que personal va dirigida dicha evaluación; las definiciones y las responsabilidades, donde se delimita el compromiso que corresponde a cada uno de los involucrados en el proceso, se menciona y detallan las principales categorías que se desarrollan en la evaluación, así como criterios o lineamientos a considerar durante el referido proceso de evaluación.

A. OBJETIVO DEL MANUAL:

Establecer normas o criterios uniformes que regulen la aplicación del proceso de Evaluación del Desempeño del personal que labora en Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de Industrias Unidas S.A. y Otras Empresas de R.L., mediante el Sistema de Evaluación del Desempeño.

B. AMBITO DE APLICACIÓN:

El presente Manual es de aplicación para el personal que labora en las siguientes áreas de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de Industrias Unidas S.A. y Otras Empresas de R.L.:

Departamento de Relaciones Publicas, Gerencia Financiera, Gerencia de Administración, Gerencia de Operaciones, Gerencia de mercadeo, Unidad de Informática y Unidad Jurídica.

C. PASOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN

Para poder realizar una evaluación del desempeño afectiva, dividimos el procedimiento en cinco pasos:

- Planeación.
- Distribución.
- Ejecución.
- Documentación.
- Retroalimentación.

➤ PLANEACION.

El evaluador (departamento de RRHH) lleva a cabo una reunión con el empleado y el jefe inmediato superior de éste para establecer el perfil de trabajo de la persona. Esta reunión debe formar y ratificar una comisión integrada por jefes o personas que ejercen puestos funcionales, para planear todas las actividades en conjunto e implementar el sistema de evaluación del desempeño, además

de haber revisado el perfil del puesto y su respectivo manual de funciones y procedimientos. Antes de comenzar el trabajo debe:

- ✓ Dar a conocer la descripción del trabajo, la cual incluye el tipo de trabajo a llevar a cabo, las particularidades del puesto y las responsabilidades sobre el equipo y/o herramientas de trabajo.
- ✓ Determinar si el nivel de dificultad del trabajo es compatible con el nivel de experiencia de la persona.
- ✓ Se establecerán las fechas de evaluación del rendimiento de cada persona, recomendamos se realicen en el primer trimestre de cada año.

➤ REPRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN.

Después de la aprobación del modelo se procederá a la reproducción y distribución del formulario para evaluar el desempeño del personal.

➤ EJECUCIÓN.

El evaluador (Jefe de cada unidad) hace observaciones y establece las medidas necesarias para una evaluación objetiva del rendimiento del trabajo de cada persona, dado que éste conoce el nivel de desempeño de cada uno de los empleados a evaluar.

Se sugiere que el jefe de cada departamento mantenga anotaciones informales de logros o problemas significativos, que ayuden a establecer un adecuado proceso de retroalimentación. Esto permitirá citar ejemplos específicos cuando se documente el formulario de evaluación. Esta información y/o observación requiere un conocimiento amplio del evaluador, tanto del trabajo que realiza cada evaluado como del departamento al cual pertenece éste.

➤ DOCUMENTACIÓN.

En gran parte la evaluación del desempeño gira alrededor de la retroalimentación y la documentación. Se sugiere que el jefe de cada departamento mantenga anotaciones formales de

logros o problemas significativos, que ayuden a establecer un adecuado proceso de retroalimentación.

➤ RETROALIMENTACIÓN

Teniendo los resultados de la evaluación, el departamento de Recursos Humanos debe de elaborar planes de capacitación, los cuales deben ir orientados a reforzar las áreas de oportunidad detectadas en el mapa de competencias, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Identificar quienes los precisan
- Que metodología se utilizará para transmitir los conocimientos a los empleados
- Habilidades y capacidades necesarias para el desarrollo de las actividades

Se debe establecer un contexto para la capacitación, relacionándola con las metas estratégicas y con la eficientización de los recursos organizacionales.

D. DISEÑO DE POLÍTICAS GENERALES PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Con el propósito de tener lineamientos claros sobre la ejecución y desarrollo del sistema de evaluación del desempeño, se proponen las siguientes políticas para su implementación:

- Realizar la evaluación del desempeño durante el primer trimestre de cada año.
- Es responsabilidad de la Unidad de Recursos Humanos ajustar el modelo de evaluación del desempeño a los cambios y necesidades que surjan en la institución.
- Se realizará una revisión conjunta entre jefe y evaluado sobre los resultados de su desempeño, la cual debe ser firmada de conformidad por ambos.

- La evaluación del desempeño se realizará de conformidad con lo establecido en el manual de evaluación del desempeño.
- Desarrollar programas de retroalimentación respecto a las deficiencias encontradas en la evaluación del desempeño.
- El jefe inmediato definirá claramente al evaluado, en que consiste una evaluación del desempeño como sistema, sus consecuencias y aspectos técnicos.
- Las personas de reciente ingreso a la cooperativa, serán evaluadas por sus jefes inmediatos previos a su contratación definitiva.
- El resultado individual de la evaluación del desempeño de cada persona, será incorporado al respectivo archivo personal.
- Toda evaluación que se realice será mediante el método de evaluación por competencias, cuyo resultado se hará del conocimiento del evaluado.
- Todo el personal estará sujeto a las evaluaciones periódicas de su desempeño.
- El personal evaluado que obtenga nota inferior a 7.0 en el promedio total, se reforzara en áreas deficientes para mejorar la evaluación del próximo período.
- Personal con dos evaluaciones consecutivas con nota inferior a 7.0 en el promedio total, será sujeto de observaciones administrativas.
- Los aumentos salariales estarán acorde al porcentaje relativo a la nota obtenida en la evaluación del desempeño.
- Los ascensos del personal estarán sujetas a una nota mínima de 8.0 el promedio total en su evaluación del desempeño, además de los resultados obtenidos en las pruebas diseñadas para el puesto al que está aplicando.

E. DEFINICIONES:

Desempeño: es la realización por parte de un empleado de trabajo orientado al logro de los objetivos organizacionales.

Competencia: cualidades, características o destrezas que facilitan o describen la forma en que un empleado realiza el trabajo encomendado.

Evaluación del Desempeño: proceso mediante el cual se mide las competencias del trabajo del empleado en el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Experiencia: es la capacidad de ampliar, actualizar y poner en práctica su conocimiento técnico y la intención de transferirlos a otros, para contribuir al enriquecimiento y desarrollo organizacional.

Contribución a los Resultados: define en qué medida los empleados logran los objetivos propuestos por los jefes al principio del año.

F. APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR EL METODO DE COMPETENCIAS

La evaluación del desempeño por competencias se basa en la apreciación del desarrollo de las actividades esenciales del puesto, la cual se constituye en factores a evaluar ya que están asociados a las habilidades y conocimientos. El resultado de este tipo de evaluación es la detección de capacitación y desarrollo de las personas.

El sistema de evaluación del desempeño por el método de competencias propuesto para CACTIUSA DE R.L. se fundamenta en 2 grupos ocupacionales a evaluar:

Personal de Jefatura: se refiere el personal encargado de alguna gerencia, departamento o sección es decir que coordina y controla el trabajo de otros, mediante el ejercicio de los principios de autoridad y responsabilidad de personal bajo su mando.

Empleados Operativos: este grupo incluye al personal que realiza tareas de apoyo para los niveles de jefatura y técnico y que sirve de soporte para el desarrollo de las actividades fundamentales de la cooperativa tales como secretarias, auxiliares contables, asistentes administrativos, archivistas, digitador, etc.

La estructura del formato de evaluación del desempeño es el siguiente:

- **DATOS GENERALES PARA GERENTES/JEFES Y EMPLEADOS OPERATIVOS**

Esta información será llenada por el jefe inmediato el cual contendrá: área o dependencia, nombre del jefe, cargo del jefe, nombre del empleado, código de empleado y cargo que desempeña.

- **IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS PARA GERENTES/JEFES**

Es este apartado aparecen las competencias que se consideran necesarias para los gerentes/jefes de áreas (departamento o sección). Para diligenciar la Identificación de Competencias Institucionales, se recomienda tener en cuenta las siguientes instrucciones:

- El jefe debe llenar completamente el apartado de competencias institucionales.
- Cada competencia consta de tres, cuatro o cinco conductas diferentes, dependiendo de la competencia a evaluar.
- Para cada competencia se debe identificar el nivel de desarrollo de cada una de los numerales detallados.

Dichas competencias se detallan a continuación:

- Trabajo en Equipo
- Empoderamiento

- Orientación a Resultados
- Orientación al Cliente
- Liderazgo
- Autoconfianza
- Innovación
- Flexibilidad

Una vez identificado el nivel de desarrollo de cada gerente/jefe por competencias se debe digitar la nota por cada conducta a calificar, para lo cual se habilitará un espacio en la columna “calificación”, en la cual debe asignarse un número que este comprendido dentro del intervalo que se establece para la conducta, de acuerdo a la siguiente tabla:

Conducta 1	Rango de:	(1.00 – 9.00)	Puntos
Conducta 2	Rango de:	(1.00 – 9.00)	Puntos
Conducta 3	Rango de:	(1.00 – 9.00)	Puntos
Conducta 4	Rango de:	(1.00 – 9.00)	Puntos
Conducta 5	Rango de:	(1.00 – 9.00)	Puntos

Se establece un rango máximo de calificación de 9, considerando que existe un margen de error en el desarrollo de las actividades.

Todos los numerales deben ser evaluados, ya que se identifica el nivel de identificación que los gerentes/jefes tienen en el cumplimiento de los objetivos de la cooperativa.

Al terminar de evaluar todas las conductas en cada una de las competencias, el sistema automáticamente generará el promedio por competencia y el promedio total de las diferentes competencias y lo colocará en la casilla “Competencias Institucionales”, el cual forma parte del resultado total, es decir, de la casilla “Resultado General del Desempeño”, que se encuentra más adelante.

- **IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS PARA EMPLEADOS**

Es este apartado aparecen las competencias que se consideran necesarias para los empleados a nivel operativo (administrativo y servicio).

Para diligenciar la Identificación de Competencias Institucionales, se recomienda tener en cuenta las siguientes instrucciones:

- El jefe debe llenar completamente el apartado de competencias institucionales.
- Cada competencia consta de tres conductas, atendiendo a su carácter evolutivo, es decir que parte de una manifestación básica de la competencia en la conducta A, hasta la conducta C, en la cual adquiere mayor desarrollo.
- Para cada competencia se debe identificar el nivel de desarrollo de los colaboradores (es decir que se debe identificar UNA SOLA CONDUCTA por cada competencia, ya que son mutuamente excluyentes)

Dichas competencias se detallan a continuación:

- Autoconfianza
- Autocontrol
- Escuchar y Atender
- Flexibilidad
- Innovación
- Orientación a Resultados
- Orientación al Cliente
- Orientación al Orden , Calidad y exactitud
- Trabajo en Equipo

Una vez identificado el nivel de desarrollo de cada empleado por competencia se debe señalar la conducta a calificar, se habilitará un espacio en la columna “calificación”, en la cual se digitará un

número que este comprendido dentro del intervalo que se establece para la conducta, de acuerdo al siguiente detalle:

Conducta A	Escala entre:	(1.00 – 3.90)	Puntos
Conducta B	Escala entre:	(4.00 – 6.90)	Puntos
Conducta C	Escala entre:	(7.00 – 9.00)	Puntos

Se establece un rango máximo de calificación de 9, considerando que existe un margen de error en el desarrollo de las actividades.

Se consideran 3 conductas observables para que la evaluación del desempeño posea un alto grado de objetividad.

Al terminar la elección de una conducta en cada una de las competencias, el sistema automáticamente generará el promedio total y lo colocará en la casilla “Competencias Institucionales” el cual forma parte de resultado total, es decir, de la casilla “Resultado General del Desempeño”, que se encuentra más adelante.

Además de las competencias, la evaluación del desempeño también retroalimenta otros aspectos como la experiencia, la puntualidad y la contribución a los resultados.

- **EXPERIENCIA (GERENTES/JEFES Y EMPLEADOS OPERATIVOS)**

La experiencia se refiere a la capacidad de ampliar, actualizar y poner en práctica su conocimiento técnico, y la intención de transferirlos a otros, para contribuir al enriquecimiento y desarrollo organizacional.

Para el caso el caso de los jefes esta tendrá una sola conducta y su rango será entre 1.00 a 9.00; en el caso de los empleados operativos, su calificación está expresada igual que la escala de las

competencias institucionales, es decir, tres conductas observables, de la cual se debe calificar solamente una, ya que son mutuamente excluyentes.

- **PUNTUALIDAD (GERENTES/JEFES Y EMPLEADOS OPERATIVOS)**

Este se refiere tanto a las llegadas a tiempo según el horario establecido en la cooperativa, como la exactitud al momento de realizar las tareas encomendadas y al cumplimiento de metas en el período establecido.

Su calificación tanto para los empleados como para los jefes constará de una sola conducta y un rango de calificación del 1.00 al 9.00.

- **CONTRIBUCIÓN A LOS RESULTADOS (GERENTES/JEFES Y EMPLEADOS OPERATIVOS)**

De acuerdo con los objetivos a nivel general e individual que el jefe asigna a cada empleado al comienzo del año, definir en qué medida los alcanzó. Los objetivos son los que el empleado debe cumplir según el plan de gestión de las áreas operativas o los asignados por el jefe para su gestión en otras áreas de la cooperativa. Se debe tener en cuenta los objetivos institucionales y los indicadores que apuntan a su logro.

La escala de calificación se encuentra comprendida del 1 al 9.

- **RESULTADO FINAL (GERENTES/JEFES Y EMPLEADOS OPERATIVOS)**

Una vez terminado de ponderar los cuatro apartados detallados anteriormente se generará el Resultados General del desempeño de la siguiente manera:

CATEGORIAS	PORCENTAJE ASIGNADO
Identificación de Competencias	40%
Experiencia	20%
Puntualidad	10%
Contribución a los Resultados	30%
RESULTADO GENERAL	100%

De acuerdo al resultado general obtenido en la evaluación del desempeño el evaluado caerá en la siguiente escala de valoración:

DEFICIENTE	BUENO	MUY BUENO	SOBRESALIENTE
1.00 a 5.99	6.00 a 6.99	7.00 a 7.99	8.00 a 9.00

Cuyos indicadores se definen de la siguiente manera:

- **Deficiente:** la categoría “Deficiente” debe ser otorgada a aquellos empleados cuyo desempeño no ha permitido alcanzar los objetivos propuestos.
- **Bueno:** en la categoría de Bueno se encuentra los empleados que cumplen con su trabajo, con impacto moderado en la consecución del trabajo. A los empleados que obtengan esta evaluación se les deberán reforzar las competencias con necesidad de mejora.
- **Muy bueno:** en esta categoría se ubican aquellos empleados cuyo desempeño ha impactado considerablemente el logro de los objetivos organizacionales y son los primeros candidatos a lograr la categoría de “sobresaliente”. Dicho desempeño los hace merecer estímulos en su carrera.

- **Sobresaliente:** esta categoría denota que el trabajo del empleado tiene un gran impacto en los objetivos organizacionales. Dicho desempeño lo hace merecedor de estímulos dentro de su carrera.

Una vez finalizado el proceso, se imprime la evaluación, la cual se muestra al colaborador.

Al final de la evaluación se encuentra un cuadro de comentarios donde el evaluado o el evaluador podrán incluir alguna información u observaciones sobre la calificación.

- **APARTADO PARA FIRMAS**

Es indispensable que tanto el evaluador como el evaluado firmen de conformidad la evaluación para que la misma tenga validez.

A continuación se muestran los formatos de evaluación del desempeño por el método de competencias, tanto para gerentes/jefes y empleados operativos.

F.1. Formulario de Evaluación por Competencias para Gerencias/Jefaturas



ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LOS TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S.A. Y OTRAS EMPRESAS DE R.L.

Versión 10

**

HOJA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

>> NIVEL GERENCIAL / JEFATURAS <<

Fecha de evaluación:

Nombre del Evaluador :
Cargo :
Area :

Nombre del Evaluado :
Código de empleado :
Cargo que desempeña :
Area :

Identificación de Competencias

Competencia		Calificación
AUTOCONFIANZA		(Rango de 1.00 a 9.00)
1	Tiene mucha seguridad en si mismo en el desarrollo de sus actividades	
2	Sabe guiar a su grupo de trabajo para el logro de los objetivos propuestos	
3	Asume responsabilidades adicionales a las de su puesto de trabajo	
4	Demuestra respeto y firmeza en sus puntos de vista ante sus superiores	
PROMEDIO DE COMPETENCIA:		<input type="text"/>

Competencia		Calificación
EMPODERAMIENTO		(Rango de 1.00 a 9.00)
1	Comunica a sus colaboradores lo que espera de ellos de forma positiva	
2	Asigna las responsabilidades y tareas de forma adecuada, demostrando confianza en la habilidad de sus colaboradores para	
3	Demuestra confianza en los demás, reconociendo sus capacidades para alcanzar responsabilidades y objetivos retadores	
4	Públicamente recompensa a los que hacen bien su trabajo, capacita a su equipo, los refuerza y los hace sentir importantes.	
PROMEDIO DE COMPETENCIA:		<input type="text"/>

Competencia		Calificación
FLEXIBILIDAD		(Rango de 1.00 a 9.00)
1	Se apega a los procedimientos establecidos para el desarrollo de sus actividades actuando acorde a las circunstancias	
2	Se adapta al trabajo de acuerdo a las situaciones específicas	
3	Modifica el comportamiento y su estilo personal para adaptarse a las situaciones y expectativas de sus colaboradores, con el objetivo de favorecer y beneficiar la calidad de sus decisiones y soluciones	
4	Modifica sus prioridades, objetivos o acciones para responder con rapidez y efectividad a los cambios que vive la institución	
PROMEDIO DE COMPETENCIA:		

Competencia		Calificación
INNOVACION		(Rango de 1.00 a 9.00)
1	Afronta sus responsabilidades y se esfuerza para mejorar su desempeño	
2	Identifica opciones de mejora y actúa para concretarlas e implementarlas para incrementar la productividad de sus	
3	Mejora el desempeño de su área con ideas novedosas y eficaces que producen mejoras en los resultados	
PROMEDIO DE COMPETENCIA:		

Competencia		Calificación
ORIENTACION A RESULTADOS		(Rango de 1.00 a 9.00)
1	Demuestra entusiasmo y motivación en el desarrollo de sus actividades	
2	Tiene capacidad de generar resultados con la calidad esperada y en el momento oportuno	
3	Se esfuerza por mejorar su rendimiento y conseguir resultados positivos	
4	Establece prioridades y objetivos retadores pero alcanzables, de gran impacto y valor agregado para la cooperativa	
PROMEDIO DE COMPETENCIA:		

Competencia		Calificación
ORIENTACION AL CLIENTE (INTERNO Y/O EXTERNO)		(Rango de 1.00 a 9.00)
1	Mantiene actualizados a los clientes. Responde a sus preguntas, quejas o problemas	
2	Mantiene una relación genuina con el cliente, procurando siempre su satisfacción, ofrece información útil con un un servicio grato y amable	
3	Comprende los problemas y necesidades de los clientes con rapidez, se interesa por su resolución y satisfacción	
4	Da seguimiento a los clientes, principalmente cuando éste se encuentra ante situaciones difíciles	
PROMEDIO DE COMPETENCIA:		

Competencia		Calificación
LIDERAZGO		(Rango de 1.00 a 9.00)
1	Habilidad para influir positivamente en los demás, a fin de conducir exitosamente al equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos comunes	
2	Promueve la moral y la productividad del grupo mediante diferentes acciones, impulsa y dirige procesos de interacción entre los miembros del grupo con el objeto de formar un equipo, estableciendo los resultados a alcanzar y retroalimentándolos	
3	Defiende la reputación del equipo frente a la institución. Se asegura de que el equipo disponga de todos los recursos necesarios para tener un buen desempeño	
4	Entusiasma a los demás con sus propuestas, actúa convirtiéndose en el ejemplo y modelo inspirador de los demás	
PROMEDIO DE COMPETENCIA:		

Competencia		Calificación
TRABAJO EN EQUIPO		(Rango de 1.00 a 9.00)
1	Participa en las actividades del equipo apoyando decisiones, compartiendo información y manteniendo al resto de los miembros informados sobre temas de interés	
2	En su relación con los miembros del equipo respeta sus opiniones y valora los diferentes aportes y contribuciones de los mismos	
3	Tiene una actitud abierta a aprender de los demás. Impulsa la participación en el equipo y el aporte de opiniones para la toma de decisiones.	
4	Reconoce públicamente el mérito de los miembros del equipo que trabajan bien. Anima y motiva a los demás	
5	Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de colaboración en el equipo. Resuelve los conflictos que se dan dentro del equipo	
PROMEDIO DE COMPETENCIA:		

PROMEDIO GENERAL DE IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS:

0.00

FALTA EVALUAR
COMPETENCIAS...

EXPERIENCIA		Calificación (Rango de 1.00 a 9.00)
1	Es experto en su materia, aplicando y difundiendo sus conocimientos para influir positivamente en su equipo de trabajo	

PUNTUALIDAD		Calificación (Rango de 1.00 a 9.00)
1	Se presenta a sus labores o reuniones a la hora indicada, siendo ejemplo para sus colaboradores; su trabajo está al día	

CONTRIBUCION A LOS RESULTADOS		Calificación (Rango de 1.00 a 9.00)
1	Considerando la identificación de competencias, adicional a la experiencia y puntualidad del evaluado, ingrese un valor que mejor refleje la contribución a los resultados de la cooperativa	

RESUMEN :		
MAPA DE COMPETENCIAS	0.00	FALTA EVALUAR COMPETENCIAS
EXPERIENCIA EN EL CARGO	0.00	EVALUAR...
PUNTUALIDAD	0.00	EVALUAR...
CONTRIBUCION A LOS RESULTADOS	0.00	EVALUAR...
PROMEDIO TOTAL / NOTA DE EVALUACION	0.00	

ESCALA DE VALORACION:

<<1.00 a 5.99 = DEFICIENTE>> <<6.00 a 6.99= BUENO>> <<7.00 a 7.99= MUY BUENO>> <<8.00 a 9.00= SOBRESALIENTE>>

COMENTARIOS:

--

 FIRMA EVALUADOR

 FIRMA EVALUADO

**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LOS TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S.A. Y OTRAS EMPRESAS DE R.L.**

>> NIVEL GERENCIAL / JEFATURAS <<

Fecha de Evaluación:

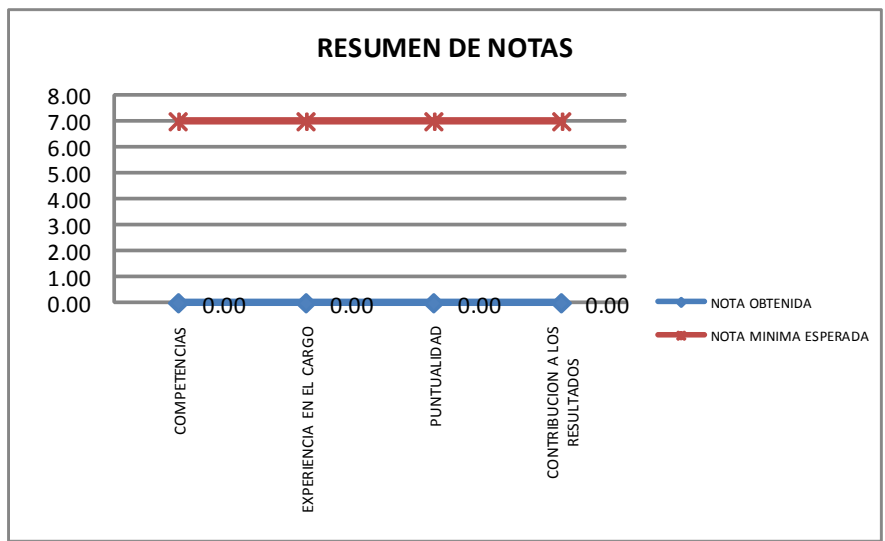
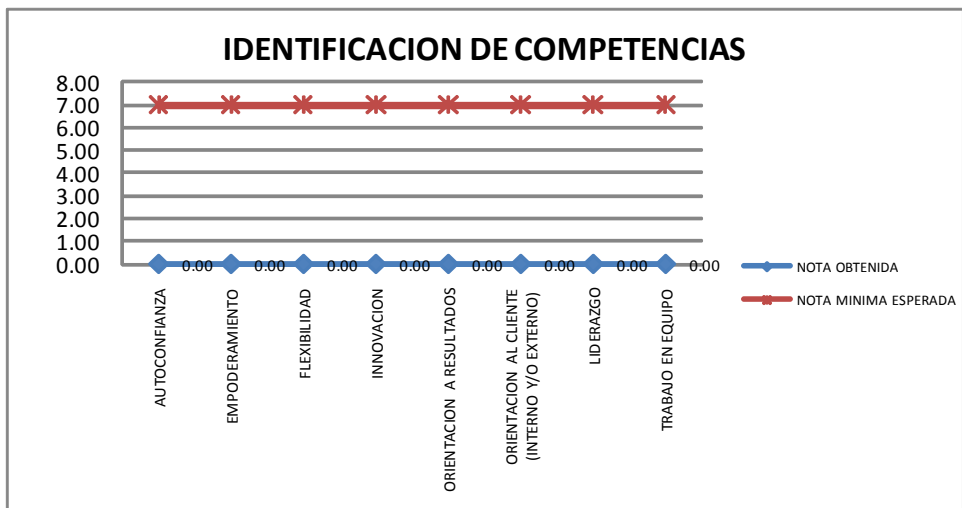
Nombre del Evaluado :

Código de empleado :

Cargo que desempeña :

Area :

GRAFICAS



NOTA DE EVALUACION

F.2. Formulario de Evaluación por Competencias para Empleados a Nivel Operativo



ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LOS TRABAJADORES DE INDUSTRIAS UNIDAS S.A. Y OTRAS EMPRESAS DE R.L.

Versión 1.0

*

HOJA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO >> NIVEL OPERATIVO / EMPLEADOS <<

Fecha de evaluación:

Area o Dependencia :

Nombre del Evaluador:

Cargo :

Nombre del Evaluado :

Código de empleado :

Cargo que desempeña:

Identificación de Competencias

Competencia			Calificación
AUTOCONFIANZA			(Evaluar solo una Conducta)
Conducta A	Desarrolla sus labores diarias asignadas realizando consultas eventualmente	escala: 1.00 - 3.90	
Conducta B	Desarrolla sus labores asignadas sin necesidad de ser supervisado constantemente	escala: 4.00 - 6.90	
Conducta C	Aplica su criterio en la ejecución de sus labores, observándose seguridad en el desarrollo de sus actividades	escala: 7.00 - 9.00	

Competencia			Calificación
AUTOCONTROL			(Evaluar solo una Conducta)
Conducta A	Procura no actuar de forma impulsiva ante situaciones difíciles	escala: 1.00 - 3.90	
Conducta B	Sabe controlarse en situaciones que le provocan disgusto o frustración, mostrando dominio de sus actuaciones	escala: 4.00 - 6.90	
Conducta C	Sabe controlar sus emociones en situaciones de disgusto o conflicto sin perder el dominio de la situación, procurando mejorar las cosas	escala: 7.00 - 9.00	

Competencia			Calificación (Evaluar solo una Conducta)
ESCUCHAR Y ATENDER			
Conducta A	Escucha la opinión de otros mostrando respeto ante sus puntos de vista	escala: 1.00 - 3.90	
Conducta B	Sabe respetar la opinión de los demás, haciendo las preguntas respectivas para confirmar su comprensión sobre el mensaje transmitido por su interlocutor	escala: 4.00 - 6.90	
Conducta C	Muestra iniciativa de hablar sobre los aspectos que le preocupan o interesan, manteniendo buena comunicación con los demás para profundizar en los temas, siendo promotor de la empatía entre sus clientes y compañeros	escala: 7.00 - 9.00	

Competencia			Calificación (Evaluar solo una Conducta)
FLEXIBILIDAD			
Conducta A	Es capaz de reconocer que no siempre tiene la razón, y de cambiar su opinión a sugerencia de otras personas	escala: 1.00 - 3.90	
Conducta B	Muestra apertura de cambiar su opinión ante la existencia de argumentos o evidencias del caso	escala: 4.00 - 6.90	
Conducta C	Actúa en la forma correcta de acuerdo a la situación, sin descuidar los procedimientos establecidos para el desarrollo de sus actividades	escala: 7.00 - 9.00	

Competencia			Calificación (Evaluar solo una Conducta)
INNOVACION			
Conducta A	Siempre se esfuerza por mejorar su desempeño	escala: 1.00 - 3.90	
Conducta B	Identifica oportunidades de mejora pero no actúa para concretar e implementar planes de acción	escala: 4.00 - 6.90	
Conducta C	Propone nuevas ideas para sí mismo y para el equipo de trabajo con el afán de mejorar el desempeño laboral del área	escala: 7.00 - 9.00	

Competencia			Calificación (Evaluar solo una Conducta)
ORIENTACION A RESULTADOS			
Conducta A	Al desarrollar su trabajo lo hace con orden y rapidez	escala: 1.00 - 3.90	
Conducta B	Desarrolla sus labores apegado a las responsabilidades asignadas a su puesto	escala: 4.00 - 6.90	
Conducta C	Muestra motivación y entusiasmo por realizar un trabajo de calidad	escala: 7.00 - 9.00	

Competencia			Calificación (Evaluar solo una Conducta)
ORIENTACION AL CLIENTE (INTERNO Y/O EXTERNO)			
Conducta A	Pone de manifiesto su amabilidad en la atención de las necesidades que el cliente	escala: 1.00 - 3.90	
Conducta B	Se interesa en satisfacer las necesidades del cliente, mostrando confianza para resolver los problemas que el cliente manifiesta	escala: 4.00 - 6.90	
Conducta C	Su relación con los clientes es de mutua confianza, sobrepasando sus expectativas y preocupándose por su bienestar	escala: 7.00 - 9.00	

Competencia			Calificación (Evaluar solo una Conducta)
ORIENTACION AL ORDEN, LA CALIDAD Y LA EXACTITUD			
Conducta A	Se preocupa por estar claro en las actividades que debe desarrollar en su puesto	escala: 1.00 - 3.90	
Conducta B	Desarrolla sus actividades apegado a la descripción del puesto y con el mínimo de error	escala: 4.00 - 6.90	
Conducta C	Realiza sus funciones en forma eficiente, optimizando tiempo y recursos	escala: 7.00 - 9.00	

Competencia			Calificación (Evaluar solo una Conducta)
TRABAJO EN EQUIPO			
Conducta A	Se integra a las actividades del equipo, desarrollando las tareas asignadas	escala: 1.00 - 3.90	
Conducta B	Promueve el esfuerzo común para el logro de los objetivos	escala: 4.00 - 6.90	
Conducta C	Propicia un ambiente de trabajo agradable, generando un clima de compañerismo en el desarrollo de las labores	escala: 7.00 - 9.00	

PROMEDIO DE IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS:

FALTA EVALUAR
COMPETENCIAS

EXPERIENCIA			Calificación (Evaluar solo una Conducta)
Conducta A	Conoce su puesto y desempeña bien sus funciones	escala: 1.00 - 3.90	
Conducta B	Su desempeño es sobresaliente, siempre acorde a las exigencias del puesto	escala: 4.00 - 6.90	
Conducta C	Conoce a profundidad su puesto de trabajo, aplica sus conocimientos para solucionar problemas	escala: 7.00 - 9.00	

PUNTUALIDAD		Calificación
Se presenta a sus labores o reuniones a la hora indicada; su trabajo está al día	escala: 1.00 - 9.00	

CONTRIBUCION A LOS RESULTADOS		Calificación
Considerando la Identificación de Competencias, adicional a la experiencia y puntualidad del evaluado, ingrese un valor que mejor refleje la contribución a los resultados de la cooperativa	escala: 1.00 - 9.00	

RESUMEN :		
IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS		FALTA EVALUAR COMPETENCIAS
EXPERIENCIA EN EL CARGO	0.00	EVALUAR...
PUNTUALIDAD	0.00	EVALUAR...
CONTRIBUCION A LOS RESULTADOS	0.00	EVALUAR...
PROMEDIO TOTAL / NOTA DE EVALUACION	0.00	

ESCALA DE VALORACION:
<<1.00 a 5.99 = DEFICIENTE>> <<6.00 a 6.99= BUENO>> <<7.00 a 7.99= MUY BUENO>> <<8.00 a 9.00= SOBRESALIENTE>>

COMENTARIOS:

FIRMA EVALUADOR

FIRMA EVALUADO

**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LOS TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S.A. Y OTRAS EMPRESAS DE R.L.
>> NIVEL OPERATIVO / EMPLEADOS <<**

Fecha de Evaluación:

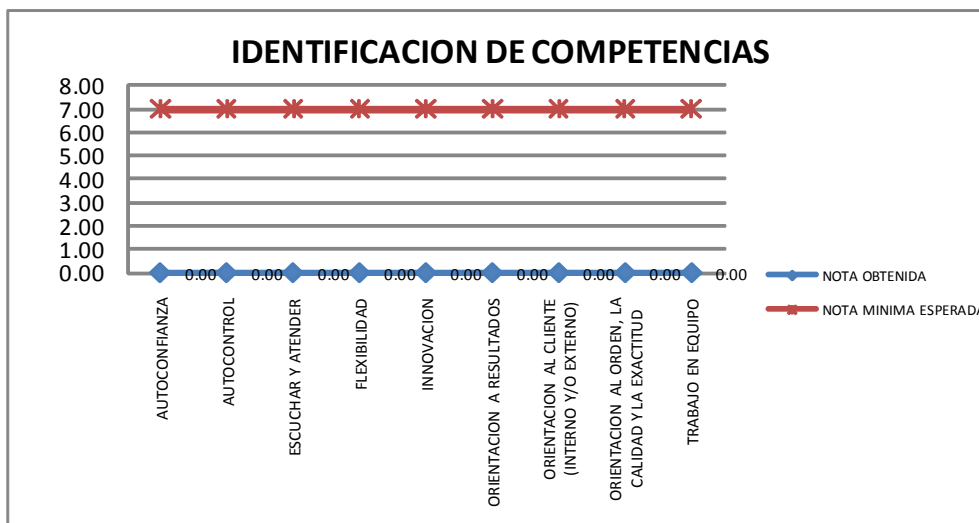
*

Nombre del Evaluado :

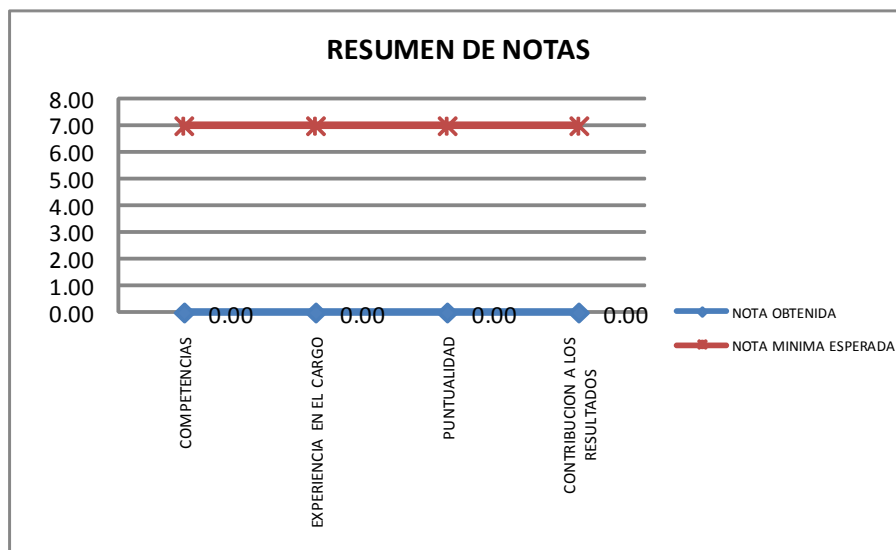
Código de empleado :

Cargo que desempeña:

GRAFICAS



COMPETENCIAS CON NOTAS INFERIORES A 7.00 (NOTA MINIMA ESPERADA), DEBERAN SER REFORZADAS PARA OBTENER MEJORES RESULTADOS EN LA PROXIMA EVALUACION.



NOTA DE EVALUACION

G. RESPONSABILIDADES

Es responsabilidad de la Gerencia General:

- Aprobar el Presente Manual de Desempeño

Es responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos

- Administrar el Sistema de Evaluación del Desempeño
- Asesorar sobre el uso del método
- Dar seguimiento al proceso de la Evaluación del Desempeño
- Velar por el cumplimiento del Manual de la Evaluación del Desempeño

Es responsabilidad de los Gerentes, jefes de departamento o sección

- Evaluar al personal bajo su cargo
- Dar apoyo y orientación al evaluado en los factores que necesita mejorar
- Remitir las evaluaciones en el plazo establecido por la Gerencia de Recursos Humanos
- Dar a conocer los resultados de la Evaluación al personal a su cargo

Es responsabilidad de los evaluados

- Participar activamente en el proceso de la Evaluación
- Contribuir con el desarrollo eficiente de las actividades a su cargo
- Planificar con el evaluador acciones tendientes a mejorar su desempeño

H. PROPÓSITOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

- Evaluar el desempeño de los empleados de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de Industrias Unidas S.A. y Otras Empresas de R.L. a través del método de evaluación por competencias, aplicado para los empleados administrativo y de servicio como los jefes, con el propósito de contar con parámetros de rendimiento laboral útiles para la toma de decisiones.

- Evaluar el cumplimiento de las tareas realizadas por los empleados.
- Identificar fortalezas, habilidades y oportunidades de mejora en el personal
- Determinar las áreas en que se requiere orientar los programas de capacitación
- Reorientar el potencial de los empleados
- Planificar con el evaluado acciones tendientes a mejorar su desempeño

I. LINEAMIENTOS PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

- ✓ La Gerencia de Recursos Humanos será responsable de administrar el proceso de Evaluación del Desempeño del personal de las diferentes áreas que conforman Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de Industrias Unidas S.A. y Otras Empresas de R.L.
- ✓ La Gerencia de Recursos Humanos notificará el período en que se estará realizando la evaluación y la fecha límite que serán remitidos los formularios debidamente firmados.
- ✓ La evaluación de cada empleado será efectuada por la jefatura inmediata, en el caso que el jefe responsable de realizarla ha sido trasladado a otra área de la cooperativa, deberá realizarla en el lugar en que se encuentra actualmente, salvo en el caso que ya no labore para la cooperativa, será el jefe inmediato superior quién asuma dicha responsabilidad.
- ✓ Para que la evaluación tenga validez, es indispensable que el formulario se encuentre debidamente completado y firmado por el evaluado y evaluador.
- ✓ El empleado que haya sido trasladado deberá ser evaluado por el jefe de la unidad donde haya estado mayor cantidad de tiempo del período evaluado, en caso de haber equidad en el tiempo, será sujeto de evaluación por la jefatura del último período.
- ✓ El jefe deberá guardar una copia de la evaluación de cada colaborador, bien sea en formato electrónico o impreso.

- ✓ Una vez se envíe la evaluación, ésta no se podrá cambiar o reemplazar, por lo tanto se recomienda revisarla bien antes de remitirla.
- ✓ En caso que el evaluado no quiera firmar la hoja de evaluación del desempeño por inconformidad o conflictos evaluador-evaluado, se recurrirá a la mediación del área de recursos humanos para poder solventar dicha situación.

J. CRITERIOS PARA EL EVALUADOR

Al momento de realizar la evaluación es importante que el evaluador tome en cuenta los siguientes aspectos:

- **Objetividad:** valorar con base en hechos reales el desempeño de evaluado.
- **Oportunidad:** realizar la evaluación, tomando en consideración el período evaluado, sin retomar únicamente hechos mediatos.
- **Pertinencia:** consiste en calificar y delimitar lo que se debe evaluar respecto a las responsabilidades del empleado.
- **Transparencia:** la evaluación debe estar soportada en información fácilmente cuantificada o cualificada.
- **Participación:** que el evaluador y el evaluado estén abiertos al diálogo.
- **Equidad:** significa actuar con justicia, asignando la calificación que se merece el evaluado

FIN DEL MANUAL DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

4. RECURSOS A UTILIZAR

Para implementar el sistema de evaluación de desempeño, en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de Industrias Unidas S.A. y Otras Empresas de R.L. se debe contar además, con los recursos: humanos, materiales y financieros.

Recursos humanos.

Para la realización del sistema de evaluación del desempeño es indispensable que el recurso humano involucrado sea calificado para el desarrollo de estas actividades, ya que este será el encargado del diseño, la actualización así como de la logística; y de controlar el cumplimiento de los procesos establecidos en el manual igualmente en las políticas; para lograr una eficiente implementación del sistema de evaluación del desempeño.

Recursos materiales.

Para la implementación del sistema de evaluación del desempeño, es necesario contar con los recursos básicos necesarios, tales son: Equipos computacionales, fotocopidora, salón, local para impartir capacitaciones y otros recursos materiales que puedan utilizarse en la logística operativa de la implementación de dicho plan.

Recursos financieros.

Para la ejecución de este proyecto, es de suma importancia estimar y distribuir adecuadamente los recursos para poder implementar el plan, a través de las actividades que se pretenden realizar, siendo necesaria la asignación presupuestaria de la cooperativa para la evaluación del desempeño.

Todo lo antes detallado forma parte de la propuesta de un sistema de evaluación del desempeño a través del método de competencias, el cual está encaminado al desarrollo del personal e incremento de la productividad laboral, ayudando de esta manera al logro de los objetivos y metas de CACTIUSA de R.L.

BIBLIOGRAFIA.

LIBROS

- **Alles, Martha.** Desempeño por competencias. Editorial Granica 2007
- **Chiavenato Idalberto,** Administración de Recursos Humanos 8va Edición, 2007
- **Dessler Gary,** Administración de personal, 8va Edición, PEARSON EDUCACION, Mexico, 2001
- **Dolan, Simón,** La Gestión de los Recursos Humanos. Editorial Mc Graw. México 2002
- **Gonzales Ariza Ángel León,** Métodos de Compensación basado en competencias, ediciones UNINORTE, 2006
- **Maristany Jaime,** Administración de Recursos Humanos 1ª Edición, junio de 2000
- **Mondy, R. Wayne,** Administración de Recursos Humanos, 1ª Edición, 1997
- **Reyes Ponce, Agustín,** Administración de personal I y II, Noriega Editores LIMUSA, Segunda Edición.
- **Serrano, Alexis,** Administración de personas I, II y III Primera Edición 2007.

TESIS

- Tesis Bonilla Guzmán Porfirio Alfonso, Cortes García Alfredo Antonio, y otros “Aplicación del Modelo Servqual de Servicio al Cliente Para Fortalecer los Servicios de Líneas de Crédito y Cuentas de Ahorro en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de IUSA y Otras Empresas de R.L. (CACTIUSA De R.L).”

DOCUMENTOS

- Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de IUSA y Otras Empresas, de R.L. “Memoria de Trabajo 2009”, presentada el 22 de abril de 2010.
- Elaborada por la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los trabajadores de IUSA y Otras Empresas, de R.L. Revista informativa panorama 2009 CACTIUSA de RL.
- INSAFOCOOP “Curso Básico de Cooperativismo”, Elaborado por SR. Marcial de Jesús Amaña
- Organización Internacional del Trabajo (OIT), Recomendación N° 127, Recomendación sobre el papel de las cooperativas en el progreso económico y social de los países en vías de desarrollo.
- Memoria de Labores Junio 2008 – Mayo 2009, Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo

INTERNET

- www.cactiusa.com
- www.insafocoop.gob.sv
- www.ssf.gob.sv
- www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto.html
- www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal
- www.areasrh.com/psicologia/4generacion.htm
- www.asimetcapacitacion.cl/evaluacion_360grados.htm

Brochures

- CACTIUSA, De R.L. “brochures publicitarios, 2010”

ANEXOS

ANEXO # 1: PROMOCIÓN DE LAS COOPERATIVAS (RECOMENDACIÓN 127)

ANEXO # 2: ESCALA GRAFICA

ANEXO # 3: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS JEFES DE DEPARTAMENTOS O SECCION DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS TRABAJADORES DE INDUSTRIAS UNIDAS S.A. Y OTRAS EMPRESAS DE R.L.

ANEXO # 4: ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL QUE LABORA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS TRABAJADORES DE INDUSTRIAS UNIDAS S.A. Y OTRAS EMPRESAS DE R.L.

ANEXO # 5: CUESTIONARIO DIRIGIDO AL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS TRABAJADORES DE INDUSTRIAS UNIDAS S.A. Y OTRAS EMPRESAS DE R.L.

ANEXO # 6: EJEMPLO DEL TEST DE EVALUCION DEL DESEMPEÑO UTILIZADO ACTUALMENTE POR LA COOPERATIVA

ANEXO # 7: SIMBOLOGIA UTILIZADA EN FLUJOGRAMA DE DATOS

ANEXO # 1

PROMOCIÓN DE LAS COOPERATIVAS (RECOMENDACIÓN 127)

4.1 Ámbito de Aplicación

En este documento se reconoce que las cooperativas operan en todos los sectores de la economía, y es aplicable a todas las clases, tipos y formas de asociación que busque el bien común de las personas integradas en grupo.

Asimismo, en este se alienta el desarrollo y el fortalecimiento de la identidad cooperativa basándose en:

- a) Los valores cooperativos antes mencionados, y
- b) Los principios cooperativos formulados por el movimiento cooperativo internacional.

De igual manera, anima a la adopción de medidas especiales que capaciten a las cooperativas, como empresas u organizaciones inspiradas en la solidaridad, que puedan responder a las necesidades de sus asociados y de la sociedad en general.

4.2 Marco Político y Papel de los Gobiernos

Una sociedad equilibrada precisa la existencia de sectores públicos y privados fuertes, así como de un sector cooperativo fuerte, que trabaje junto a otras organizaciones sociales y no gubernamentales en beneficio de los demás. Dentro de este contexto, los gobiernos deberían establecer políticas y un marco jurídico favorable al desarrollo, fomento y participación de las cooperativas, que sean compatibles con su naturaleza y función, sin menoscabo del fomento de sus valores y de la aplicación de los principios filosóficos cooperativos con miras a establecer un marco institucional que permita proceder al registro de las cooperativas de la manera más rápida, sencilla, económica y eficaz posible; así como de promover políticas destinadas a permitir la creación de reservas apropiadas; de prever la adopción de medidas tendientes a supervisar o vigilar el trabajo que llevan a cabo estas, el cual este acorde con la naturaleza y a las funciones que desarrollan. De igual

manera facilitar la adhesión de las cooperativas de primer nivel a conformar estructuras cooperativas de segundo nivel que respondan a las necesidades de los asociados en general, y a alentar el desarrollo de las mismas como empresas autónomas, en especial en los ámbitos donde estas deben efectuar un papel protagónico importante.

Por otra parte los Gobiernos deben establecer las condiciones pertinentes; a efectos de beneficiar a las Cooperativas conforme con la Legislación y la práctica nacional, para que las mismas no sean menos favorables que las que se les conceden a las demás empresas u organizaciones sociales.

Entre las medidas de apoyo que deberían de aplicar los Gobiernos se tienen:

Excepciones Fiscales, Accesos a Créditos Blandos, Donativos de Países Cooperantes , Facilidades de Participación en Programas de Obras Públicas y Disposiciones Especiales en Materia de Compras del Sector Público. Asimismo, impulsar e incrementar el nivel de protagonismo de las mujeres en el Movimiento Cooperativo particularmente en las áreas de Gestión y Dirección.

Y para finalizar, se denota que, se requiere implementar programas de entrenamiento (adiestramiento, capacitación conformación del desarrollo) con el fin de equilibrar y acrecentar los conocimientos de los Asociados tendientes a mejorar la productividad y competitividad de las Cooperativas , innovar la calidad de los bienes y servicios que producen, de facilitar el acceso de estas a créditos especiales, de promover el cooperativismo en los Mercados Municipales; así como de unificar esfuerzos para fortalecer el Sistema Cooperativo.

4.3 Aplicación de Políticas Públicas

Los Gobiernos, a través de las entidades que han creado para promover, fomentar y desarrollar el Cooperativismo en sus países deberían consultar a las Organizaciones Cooperativas, así como a los empresarios y a la clase trabajadora su deseo de participar en la revisión, reformulación y actualización de las políticas y de la reglamentación aplicable a las Asociaciones Cooperativas en general; de igual forma facilitar el acceso de estas a servicios de asesoría y consultoría con el fin de contribuir a su fortalecimiento y mejora empresarial, así como a su capacidad para generar empleo

e ingresos; denotándose que en la medida de lo posible estos servicios deberían incluir: desarrollo de los recursos humanos; investigación y gestión administrativa; acceso a financiamiento y a la inversión; contabilidad y auditoría; sistemas de información; servicios de información, relaciones públicas; tecnología e innovación; aspectos jurídicos y fiscales; mercadeo y comercialización; etc.

4.4 Papel de las Organizaciones

Las organizaciones de empleadoras (Empresas, Instituciones) y trabajadoras (Sindicatos, Gremios, etc.), reconociendo la importancia que tienen las cooperativas para lograr un desarrollo sostenible, deberían proponer junto con estas las vías y los medios para promover a las Asociaciones Cooperativas en particular y al Sistema Cooperativo en general.

4.4.1 Empleadoras

Las organizaciones como empleadoras deberían considerar la posibilidad de admitir como miembros a las cooperativas que deseen unirse a ellas y ofrecerles servicios de apoyo apropiados con las mismas condiciones y cláusulas aplicables a sus demás miembros.

4.4.2 Trabajadoras

Las organizaciones como trabajadores deberían contribuir a orientar y prestar asistencia a los trabajadores de las Organizaciones para que se afilien a las Cooperativas; ayudar a sus miembros a crear Asociaciones Cooperativas de la naturaleza que sea, incluso con el objeto de facilitar el acceso a bienes y servicios básicos; participar en comités y grupos de trabajo a nivel internacional, nacional y local para tratar asuntos económicos y sociales que tengan repercusiones en el Sistema Cooperativo en general y en las Asociaciones Cooperativas en particular; contribuir a la promoción de nuevas cooperativas proyectadas a la creación o al mantenimiento de empleos actuales y futuros, participando en los mismos; contribuir en la implementación de programas tendientes a mejorar su nivel de productividad siendo participe de los mismos; fomentar la igualdad de oportunidades en todos los Asociados, y finalmente estos deberían emprender cualesquier clase de actividad que propenda al fomento, promoción, desarrollo e

integración de las Asociaciones Cooperativas; inclusive en los campos de la Educación y la Formación Institucional.

4.4.3 Cooperativas y de las Entidades que las Representan

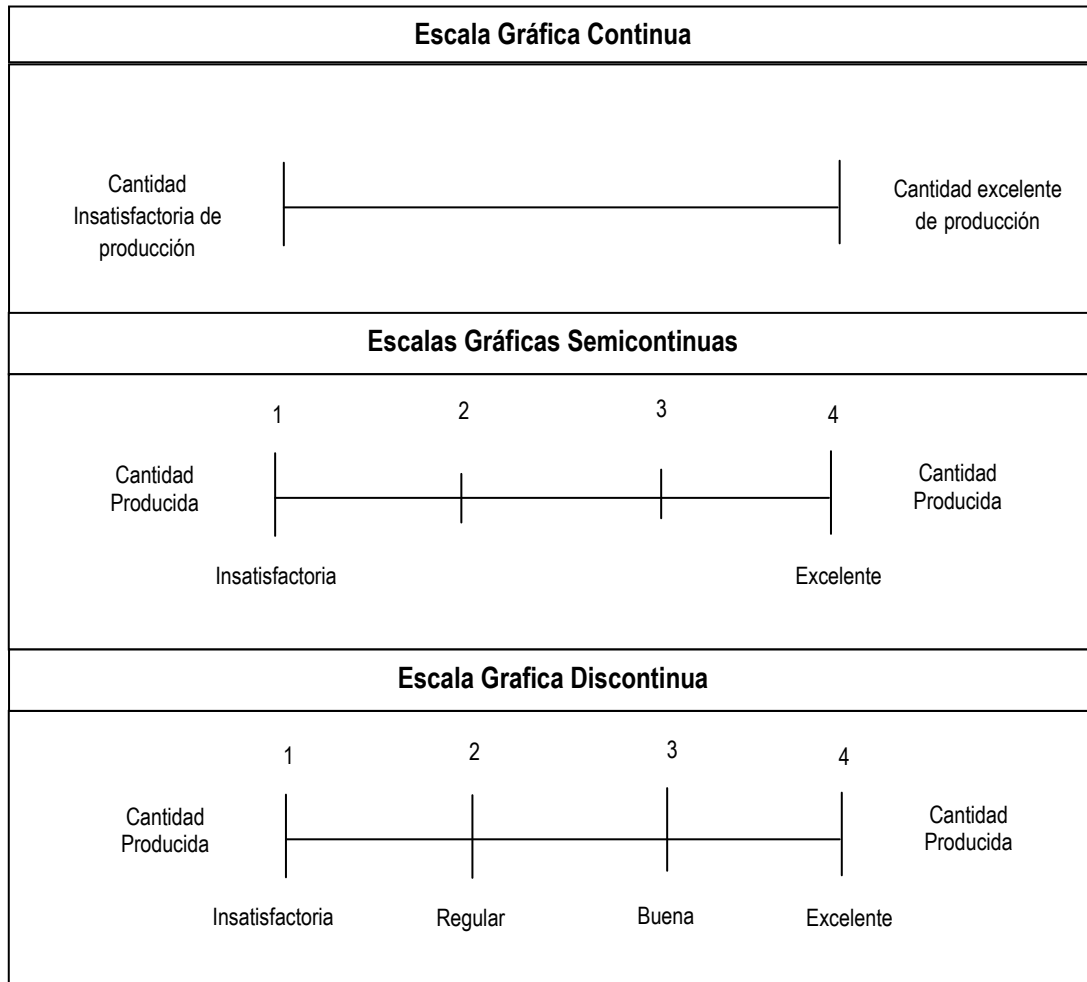
Debería alentarse a las cooperativas y a las organizaciones que las representan a: establecer una relación activa con las organizaciones de empleadores y de trabajadores; con los organismos gubernamentales y no gubernamentales, interesados en fomentar un clima favorable, para el desarrollo de las Asociaciones Cooperativas en el país; que administren en forma efectiva los recursos con que cuentan; brindar servicios de apoyo en las áreas que tienen fortalezas para contribuir con el financiamiento de necesidades emergentes que estas tengan; prestar servicios comerciales y financieros a las cooperativas afiliadas que los demanden; promover el desarrollo de los recursos humanos que las conforman a través de la inversión en ciertas clases de enseñanzas dirigidas a los Asociados, a los Trabajadores y al Personal Directivo; priorizar el desarrollo de las Organizaciones Cooperativas Nacionales, para luego velar por el de las Internacionales y a la afiliación pertinente de las mismas; representar fuera de sus países al Movimiento Cooperativo Nacional; y por último emprender actividades que fomenten y promuevan asertivamente el desarrollo de las Asociaciones Cooperativas de manera permanente.

4.5 Cooperación Internacional

La cooperación internacional debería ser facilitada mediante el intercambio de información sobre políticas y programas que hayan resultado eficaces en la creación de empleo y la generación de ingresos para los asociados de las cooperativas; el impulso y la promoción de relaciones entre organismos e instituciones nacionales e internacionales que participen en el desarrollo de las cooperativas, con el fin de hacer posible: el intercambio de personal e ideas, material didáctico y de formación, metodologías y obras de consulta; la recopilación y utilización de material de investigación y de otros datos sobre las cooperativas y su desarrollo; el establecimiento de alianzas y asociaciones internacionales entre cooperativas; la promoción y protección de los valores y principios cooperativos, y el establecimiento de las relaciones comerciales entre las cooperativas.

ANEXO #2

ESCALA GRAFICA



ANEXO # 3

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS JEFES DE DEPARTAMENTOS O SECCION DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS TRABAJADORES DE INDUSTRIAS UNIDAS S.A. Y OTRAS EMPRESAS DE R.L.



**UNIVERSIDAD DE ELSALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



Encuesta dirigida a jefes de departamento o sección de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de Industrias Unidas S.A. y Otras Empresas de R.L.

Objetivo: Identificar la situación actual y las competencias que permitan elaborar un adecuado sistema de evaluación del desempeño para incrementar la productividad laboral en CACTIUSA de R.L.

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

1. Indique el departamento o sección a su cargo:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Sección de Caja | <input type="checkbox"/> Gerencia de Mercadeo |
| <input type="checkbox"/> Sección de Cobros | <input type="checkbox"/> Sección de Archivo |
| <input type="checkbox"/> Sección de Mora | <input type="checkbox"/> Departamento Jurídico |
| <input type="checkbox"/> Departamento de Servicios Generales | <input type="checkbox"/> Departamento Relaciones Publicas |
| <input type="checkbox"/> Gerencia Financiera | <input type="checkbox"/> Gerencia de Créditos y Préstamo |
| <input type="checkbox"/> Departamento de Cobro y Mora | <input type="checkbox"/> Gerencia de Operaciones/Contabilidad |
| <input type="checkbox"/> Gerencia de Administrativa | <input type="checkbox"/> Unidad de Informática |

2.- ¿Cada cuanto tiempo evalúan al personal?

3 mese 6 meses 1 año otro: _____

3.- ¿Qué método utilizan para evaluar al personal?

Por puntos Evaluación 360° Por competencias Escala Gráfica No sabe

4.- ¿Considera que el método es el adecuado para evaluar al personal?

Si No

5.- ¿Antes de realizar la evaluación lo capacitan para que la evaluación sea objetiva?

Si No

6.- ¿Le hace saber al personal a su cargo el nivel de satisfacción de su desempeño?

Si No

7.- ¿Capacitan al personal de acuerdo a las deficiencias que presenta en la evaluación?

Si No

8.- ¿Considera que la cooperativa proporciona los materiales e instrumentos necesarios al personal para el buen desempeño de sus labores?

Si No

IDENTIFICACIÓN COMPETENCIAS

9.- En su sección o departamento ¿trabajan en conjunto con otras áreas?

Si No

10.- Si su respuesta es afirmativa, ¿con cuantas secciones o departamentos se relaciona?_____

11.- ¿Recompensan de alguna manera a los empleados por el buen desempeño?

Si No

12.- ¿Define metas para su departamento y las comunica a sus empleados manifestando que es lo que espera de ellos?

Si No

13.- ¿Cuándo es necesario modifica los procesos o sus propios métodos para conseguir mejorar el desempeño del personal?

Si No

14.- ¿Qué tipo de clientes atiende en su área de trabajo?

Interno Externo Ambos

15.- ¿Establece políticas, objetivos y metas en su departamento o sección?

Si No

16.- ¿Cada cuanto revisa el desempeño de los colaboradores, por su propia cuenta?

Mensual Trimestral Semestral Otros (especifique) _____

17.- ¿Se evalúan aspectos relacionados al desarrollo de sus actividades?

Si No

18.- ¿Evalúan el aporte que usted hace a través de sus ideas para el mejoramiento de las actividades en su área?

Si No

19.- ¿Se evalúa su capacidad de razonamiento ante situaciones que requieren que aplique su criterio?

Si No

20.- ¿Se evalúa el cumplimiento de objetivos establecidos para su área?

Si No

!!!GRACIAS POR SU COLABORACION!!!

ANEXO # 4

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL QUE LABORA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS TRABAJADORES DE INDUSTRIAS UNIDAS S.A. Y OTRAS EMPRESAS DE R.L.



UNIVERSIDAD DE ELSALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



Encuesta dirigida al personal que labora en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de Industrias Unidas S.A. y Otras Empresas de R.L.

Objetivo: Identificación de competencias que permitan elaborar un adecuado sistema de evaluación del desempeño para incrementar la productividad laboral de la asociación cooperativa CACTIUSA de R.L.

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

2. Indique al departamento o sección al que pertenece

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Recepción | <input type="checkbox"/> Sección de Archivo |
| <input type="checkbox"/> Sección de Caja | <input type="checkbox"/> Departamento de Contabilidad |
| <input type="checkbox"/> Sección de Crédito | <input type="checkbox"/> Departamento de Comercialización |
| <input type="checkbox"/> Sección de Préstamo | <input type="checkbox"/> Departamento de Procesamiento de Datos |
| <input type="checkbox"/> Sección de Cobros | <input type="checkbox"/> Sección de Soporte Técnico |
| <input type="checkbox"/> Sección de Mora | <input type="checkbox"/> Departamento Jurídico |
| <input type="checkbox"/> Departamento de Servicios Generales | <input type="checkbox"/> Secretaria |

2.- ¿Existe un programa de capacitación para el personal que labora en la institución?

Si No

3.- Si su respuesta anterior fue afirmativa, ¿lo capacitan frecuentemente?

Si No

4.- Cuando lo capacitan, ¿el desarrollo del programa está acorde a las tareas que desempeña?

Siempre Casi siempre Nunca

5.- ¿Conoce usted cada cuanto tiempo evalúan su desempeño?

Si No

6.- Si su respuesta anterior fue afirmativa, indique el período promedio para llevar a cabo la evaluación del desempeño:

Trimestral Semestral Anual

7.- ¿Alguna vez le han mostrado la nota de su evaluación?

Si No

8.- ¿Su jefe le hace saber el nivel de satisfacción de su desempeño?

Si No

9.- ¿Recibe el apoyo necesario de parte de su jefe para superar las deficiencias?

Siempre Casi siempre Nunca

IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS

10.- ¿Considera importante que se evalúe la responsabilidad y seguridad que muestra en el desempeño de sus labores?

Si No

11.- ¿Considera importante que se evalúe su reacción ante situaciones de conflicto o confrontación?

Si No

12.- ¿Considera importante que se evalúe su grado de interés al momento de interactuar con las demás personas?

Si No

13.- ¿Considera importante que se evalúe su flexibilidad ante diferentes puntos de vista?

Si No

14.- ¿Considera usted que aporta ideas de mejora para el desarrollo de sus actividades?

Si No

15.- Si su respuesta anterior fue afirmativa, ¿Considera importante que se evalúe el aporte que usted hace a través de sus ideas?

Si No

16.- ¿Considera importante que se evalúe la forma en que realiza su trabajo en relación a los resultados esperados?

Si No

17.- ¿Qué tipo de cliente atiende en su puesto de trabajo?

Interno Externo Ambos

18.- ¿Considera importante que se evalúe la atención que brinda al cliente antes seleccionado?

Si No

19.- ¿Considera importante que se evalúe el buen uso que usted hace de los recursos?

Si No

20.- ¿Considera importante que se evalúe su espíritu de compañerismo y colaboración?

Si No

!!!GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!

ANEXO # 5

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS TRABAJADORES DE INDUSTRIAS UNIDAS S.A. Y OTRAS EMPRESAS DE R.L.



**UNIVERSIDAD DE ELSALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



Cuestionario Dirigido al Gerente de Recursos Humanos de La Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de Industrias Unidas S.A. Y Otras Empresas de R.L.

OBJETIVO:

El objetivo fundamental de este cuestionario es determinar la forma en que realizan la evaluación del desempeño.

1.- ¿Quiénes son los encargados de realizar la evaluación del desempeño en la cooperativa? _____

2.- ¿Cuándo se realiza la evaluación del desempeño los jefes inmediatos reciben alguna capacitación o especie de charla? _____

3.- ¿Cuál es el nombre del método de la evaluación del desempeño? _____

4.- ¿Cuándo fue la última vez que se realizo la evaluación del desempeño? _____

5.- ¿Cuándo fue la última vez que actualizaron el método de la evaluación del desempeño? _____

6.- ¿A qué se debe el no actualizar el método? _____

ANEXO # 6




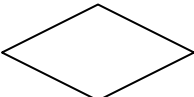




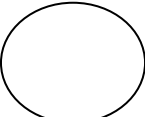
EJEMPLO DEL TEST DE EVALUCION DEL DESEMPEÑO UTILIZADO ACTUALMENTE POR LA COOPERATIVA

DEPARTAMENTO DE PRESTAMOS.														
No.	CARGO	NOMBRES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL PUNTOS	CALIFICACION
3	EJECUTIVA/PRESTAMO													
4	SECRETARIA													

ASPECTOS A EVALUAR:
1- CONOCIMIENTO DEL TRABAJO
2- EFICIENCIA
3- CALIDAD
4- SENTIDO DE RESPONSABILIDAD
5- INICIATIVA
6- DISCIPLINA
7- ESPIRITU DE SERVICIO
8- COLABORACION
9- PUNTUALIDAD
10- RELACIONES INTERPERSONALES

ANEXO # 7

SIMBOLOGIA UTILIZADA EN FLUJOGRAMA DE DATOS

	Inicio o termino: indica el principio o fin del flujo puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona la información.
	Actividad: describe las funciones que desempeña las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento: representa cualquier documento que entra, se utiliza, se genera o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa: indica un punto dentro del flujo donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo: indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página: representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.
	Entrada manual
	Almacenamiento de datos en línea Disco Magnético
	Conector: representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.