

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



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

**“PROPUESTA DE POLÍTICAS Y SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CON BASE A
COMPETENCIAS DEL RECURSO HUMANO DE LA FEDERACIÓN DE COOPERATIVAS DE
AHORRO Y CRÉDITO DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, FEDECACES
CASO PRÁCTICO: ASOCIACIÓN DE AHORRO Y CRÉDITO COMUNAL AGRÍCOLA DE R.L.,
ACOPACC”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

DORIS SARAI BELTRÁN VIANA	BV06010
ALLAN EDUART PÉREZ HENRÍQUEZ	PH05028
JESSICA GUADALUPE DEL CARMEN ZALDIVAR PEREZ	ZP05005

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

MARZO 2014

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Ingeniero Mario Roberto Nieto Lovo

Secretario: Doctora Ana Leticia de Amaya

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Máster Roger Armando Arias Alvarado

Secretario: Ingeniero José Ciriaco Gutiérrez Contreras

TRIBUNAL EXAMINADOR

Docente Director: Lic. Luis Salvador Liévano Chavarría

Coordinador del Seminario: Licenciado Rafael Arístides Campos

FEBRERO 2014

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi Dios Todopoderoso, quien a lo largo de mi carrera me ayudo en todos mis pasos y me dio la oportunidad de culminar uno de mis sueños. A mi Madre Doris Viana y mi Padre Edgardo Beltrán por haberme dado la inspiración y motivación, así como su ilimitado amor. A mis abuelos María de Beltrán y Miguel López que me apoyaron siempre, y creyeron en mí. A mi hermana Abigail Beltrán por estar siempre a mi lado. A mis compañeros de tesis Allan Pérez y Jessica Zaldívar por su apoyo y amistad. Al Lic. Luis Salvador Liévano Chavarría por su apoyo y por compartir sus conocimientos para realizar nuestro trabajo de investigación.

“Y todo lo que pidieréis en oración, creyendo, lo recibiréis” San Mateo 21:22

Doris Sarai Beltran Viana

Doy gracias a Dios todo poderoso por darme las fuerzas para seguir adelante, por la sabiduría e inteligencia que me dio en este ciclo de mi vida y a la Virgen María por estar siempre a mi lado. A mis padres por su apoyo y comprensión durante mis estudios, y a mi familia por tanto preocuparse de mí, a mis compañeras de tesis Sarai Beltrán y Jessica Zaldívar que con gran esfuerzo y dedicación hemos logrado lo propuesto. A mis amigos y compañeros de la carrera quienes fueron importantes para cumplir esta ciclo de mi vida, a nuestro asesor: Lic. Luis Salvador Liévano Chavarría por su dedicación y conocimientos compartidos que se trasforman en frutos cosechados en esta etapa de nuestras vidas.

Allan Eduart Pérez Henríquez

A Dios ya que él ha sido mi soporte en los momentos de adversidad y por prodigar su espíritu en la realización de este documento, a mis padres por brindarme la oportunidad de realizar mis sueños por convertirme en la mujer que soy ahora y apoyarme incondicionalmente en las decisiones que he tomado en el transcurso de mi vida, a mis compañeros de tesis por la amistad, a mis amigos y familiares por compartimos alegrías, sueños sacrificios y aflicciones, a todas las personas que de una u otra manera me apoyaron a lo largo de mi carrera para el logro de una de mis metas, a nuestro asesor: Lic. Luis Salvador Liévano Chavarría por su conocimiento, paciencia, su confianza y apoyo en el logro de este cometido.

Jessica Guadalupe del Carmen Zaldívar Pérez

INDICE

RESUMEN	i	
INTRODUCCION.....	i	
CAPITULO I: GENERALIDADES SOBRE EL COOPERATIVISMO MODERNO, LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS EN EL SALVADOR, EL SISTEMA COOPERATIVO FINANCIERO FEDECACES (SCFF) Y ASPECTOS TEÓRICOS 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
1.2.1	Principios Cooperativos	2
1.2.2	Valores Cooperativos	3
2	GENERALIDADES SOBRE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS EN EL SALVADOR	3
2.1	Definiciones.....	3
2.1.1	<i>Asociación Cooperativa</i>	3
2.1.2	Federación.....	3
2.1.3	Confederación.....	4
2.2	Fines que Persiguen	4
2.3	Clasificación de las Cooperativas en El Salvador.....	4
2.3.1	Cooperativas de tercer grado.	4
2.3.2	Cooperativas de segundo grado.	5
2.3.3	Cooperativas de primer grado.	5
2.4	Marco Legal de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.....	6
2.4.1	Leyes.....	6
2.4.2	Reglamentos	7
2.4.3	Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP)	7
2.4.4	Superintendencia del Sistema Financiero (SSF).....	7
3	GENERALIDADES DEL SISTEMA COOPERATIVO FINANCIERO FEDECACES DE R.L. (SCFF)	8
3.1	Generalidades	8
3.2	Estructuración Orgánica.....	9
3.2.1	Organización Dirigencial.	9

3.2.2	Organización Operativa.....	9
	Visión:.....	10
	Misión:	10
3.3	Políticas de calidad.....	11
3.4	Valores	11
3.5	Servicios Que Ofrece.....	12
4	GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COMUNAL AGRÍCOLA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA ACOPACC DE R.L.....	12
4.1	Generalidades	12
4.1.1	Estructuración Orgánica.....	12
5	ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	15
5.1	Definiciones.....	15
5.2	Importancia de la evaluación del desempeño	16
5.3	Pasos para evaluar el desempeño	17
5.4	Errores frecuentes en la evaluación del desempeño.....	18
5.4.1	Errores de valoración	18
5.4.2	La responsabilidad de la evaluación del desempeño.....	19
5.4.3	Periodicidad	21
5.5	Objetivos de la evaluación del desempeño	22
5.6	Beneficios.....	23
5.6.1	Ventajas.....	24
5.6.2	Desventajas	24
5.7	Requisitos del sistema de evaluación del desempeño	25
6	MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	26
6.1	Método de Evaluación del Desempeño Mediante Escala Grafica.	26
6.2	Método de Elección Forzosa	28
6.3	Método de Evaluación del Desempeño Mediante Investigación de Campo.....	30
6.4	Método de Incidentes Críticos	31
6.5	Método de Comparación de Pares	32
6.6	Método de Frases Descriptivas.....	33

6.7	Método Evaluación 360 Grados.....	33
6.8	Método Evaluación por Competencia.	35
CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COMUNAL AGRÍCOLA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA “ACOPACC DE R.L.		
		36
1.	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	36
1.1.	METODO DE INVESTIGACION.....	36
1.2.	TIPO DE INVESTIGACION.....	37
1.3.	DISEÑO DE INVESTIGACION	37
1.4.	FUENTES DE INFORMACION	37
2.	TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	38
2.1.	TECNICAS.....	38
3.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.....	39
4.	TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	40
4.1.	ANALISIS DE ENCUESTAS A JEFES O ENCARGADOS DE DEPARTAMENTO.....	41
4.2.	TABULACION DE ENCUESTAS DIRIGIDAS AL PERSONAL QUE LABORA EN LA COPERATIVA	
	54	
5.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COMUNAL AGRÍCOLA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA “ACOPACC de R.L.”	82
5.1.	Identificación de Competencias.....	85
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	90
6.1.	Conclusiones	90
6.2.	Recomendaciones	91
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO CON BASE EN COMPETENCIAS PARA LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COMUNAL AGRÍCOLA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA “ACOPACC de R.L.		
		93
1.	PROPUESTA PARA UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	93
1.1.	Procedimiento del Sistema de Evaluación del Desempeño.....	93
1.1.1.	Descripción de las Actividades	94
1.1.2.	Flujograma de Datos	95
2.	MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	96

3. RECURSOS A UTILIZAR.....	121
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	123
BIBLIOGRAFIA.....	124
ANEXOS	126
ANEXO 1 SIMBOLOGIA UTILIZADA EN FLUJOGRAMA.....	126
ANEXO 2 ENCUESTA NIVEL OPERATIVO.....	127
ANEXO 3 ENCUESTA NIVEL JEFATURA	134

RESUMEN

Las organizaciones actuales, se desenvuelven en un medio de constantes cambios y de una alta competitividad empresarial, razón por la cual requiere contar con los mejores recursos y de la más alta calidad para poder sobresalir en el mercado, considerando que las asociaciones cooperativas en el país son un apoyo para la población, la cual pretende ayudar al desarrollo de sus asociados, es importante que se preste un servicio adecuado y con personal competente, motivo por el cual se es oportuno desarrollar una propuesta de políticas y sistema de evaluación del desempeño con base a competencias del recurso humano de la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada FEDECACES caso práctico: Asociación de Ahorro y Crédito Comunal Agrícola de R.L. ACOPACC.

El presente documento está orientado a la valoración de un sistema de desempeño que responda a las necesidades de una Cooperativa Financiera; pero sobre todo que contribuya a mejorar los resultados que se obtienen, así mismo, consolidar una cultura de evaluación de logros que sirva como base en la creación de políticas de mejora integral en la institución, como también, dar cumplimiento a los aspectos legales determinados en el Código de Trabajo y los que rigen a este tipo de instituciones por medio del Instituto de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).

El presente trabajo de grado es una investigación científica, descriptiva, dirigida al diseño y estructuración de un modelo, el objetivo principal de la investigación es proponer políticas y un sistema de evaluación del desempeño con base a competencias del recurso humano que contribuya al mejoramiento de las cooperativas y al crecimiento de la Federación de Cooperativas de ahorro y crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada de FEDECACES de R.L; las fuentes de información fueron tanto primarias (uso de cuestionarios y entrevistas personales) como secundarias (toda aquella información externa o que la cooperativa facilite para la elaboración de la evaluación del desempeño).

Se determinó las direcciones y puestos de interés, en seguida se procedió a encuestar a los trabajadores de la cooperativa y a tabular las respectivas encuestas, se identifican las competencias de manera participativa con los trabajadores de nivel operativo y las gerencias.

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; ni un conocimiento claro de los jefes sobre la metodología utilizada, así como la capacitación para su utilización, lo cual implica en una evaluación demasiado subjetiva, que al final el resultado no es hecho del conocimiento del personal, estos no saben en qué aspectos están fallando para tratar de mejorar su productividad

Para las conclusiones se recomienda Fomentar una mayor comunicación entre los jefes y subalternos que propicie mejorar las relaciones interpersonales, establecer un período promedio de seis meses para realizar la evaluación del desempeño para el personal, tomando como modelo de evaluación el método de Evaluación por Competencias y hacer del conocimiento del personal las competencias evaluadas y el resultado obtenido, debiendo firmar ambos de conformidad.

INTRODUCCION

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, La Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal Agrícola de Responsabilidad Limitada "ACOPACC de R.L., para cumplir con los objetivos establecidos, requiere contar con el personal más idóneo para llevar a cabo las tareas que se le asignan y facilitar el logro de la misión para la cual fue creada. Por lo tanto, la evaluación del desempeño es una de las herramientas más útiles de que dispone una organización para mantener y aumentar la productividad, así como para facilitar el avance hacia las metas estratégicas.

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 GENERALIDADES SOBRE EL COOPERATIVISMO MODERNO, LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS EN EL SALVADOR, EL SISTEMA COOPERATIVO FINANCIERO (FEDECACES) Y ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Contiene los aspectos generales del proyecto, como la reseña histórica del cooperativismo a nivel mundial, en el Salvador y aspectos propios de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal Agrícola de Responsabilidad Limitada

“ACOPACC de R.L. La estructura organizativa, misión, visión, servicios que prestan, principios, valores.

Aspectos teóricos sobre la evaluación del desempeño, definiciones, la importancia de dicha evaluación en una organización, y 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; 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.

CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COMUNAL AGRÍCOLA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA “ACOPACC DE R.L.”

Es fundamental destacar la relevancia de la investigación, ya que con esta se logró recolectar la información necesaria en el momento oportuno, la cual sirvió para determinar el diagnóstico, donde se recopiló la información y se analizó los datos, lo cual fue realizado en este capítulo a través de un estudio de campo la cual es importante realizar pues muestra la situación actual de la evaluación del desempeño y detecta las debilidades del método de evaluación que se usa actualmente, además se conoce el grado de percepción que se tiene de la misma y se presenta la situación actual de la evaluación de desempeño que la cooperativa posee. Por lo tanto, en el presente capítulo se expresan los objetivos, la 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 de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal Agrícola de Responsabilidad Limitada “ACOPACC de R.L., los análisis de la recopilación de información y la propuesta de solución al problema encontrada con respecto a la evaluación de desempeño.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO CON BASE EN COMPETENCIAS PARA LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COMUNAL AGRÍCOLA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA “ACOPACC de R.L.

Se realiza la propuesta técnica para mejorar la productividad laboral en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal Agrícola de Responsabilidad Limitada “ACOPACC 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. Proponer competencias que ayuden a superar las deficiencias encontradas a través de los resultados obtenidos y políticas que estén orientadas a la implementación de un sistema de evaluación del desempeño del personal que faciliten su aplicación, 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.

BIBLIOGRAFÍA

Contiene la bibliografía que permite al lector remitirse a la fuente de información secundaria que se utilizó para guiar o referir este estudio.

ANEXOS

Muestra los instrumentos que fueron confeccionados para facilitar la recolección de información, así como para la aplicación de la evaluación del desempeño a los trabajadores de la asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal Agrícola de Responsabilidad Limitada “ACOPACC de R.L.

CAPITULO I: GENERALIDADES SOBRE EL COOPERATIVISMO MODERNO, LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS EN EL SALVADOR, EL SISTEMA COOPERATIVO FINANCIERO FEDECACES (SCFF) Y ASPECTOS TEÓRICOS 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 obtenerlos bienes y servicios indispensables.¹

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.

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

¹http://www.insafocoop.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=83&Itemid=141

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 ellos se elaboraron los Estatutos en los cuales se regiría la Asociación Cooperativa.

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 principios y valores ya que son la base de su estructura estos se encuentran ligados entre si los cuales se mencionan a continuación.

1.2.1 Principios Cooperativos²

Los principios cooperativos son lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores.

- ✓ Membrecía Abierta y Voluntaria
- ✓ Control Democrático de los Miembros.
- ✓ La Participación Económica de los Miembros
- ✓ Autonomía e Independencia
- ✓ Educación, Formación e Información.
- ✓ Cooperación entre Cooperativas.
- ✓ Compromiso con la Comunidad

²http://www.insafocoop.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=84&Itemid=142

1.2.2 Valores Cooperativos³

Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Se parte del conjunto de valores aprobados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) en 1995

- ✓ Ayuda Mutua
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Democracia
- ✓ Igualdad
- ✓ Equidad
- ✓ Solidaridad
- ✓ Honestidad
- ✓ Transparencia
- ✓ Responsabilidad Social
- ✓ Preocupación por los Demás

2 GENERALIDADES SOBRE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS EN EL SALVADOR

2.1 Definiciones

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 tipo⁴

³http://www.insafocoop.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=84&Itemid=142

⁴Ley de Asociaciones Cooperativas de El Salvador, Capítulo VII de la Integración Cooperativista, Art.59

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.

- ✓ 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 Clasificación de las Cooperativas en El Salvador.

Por su constitución han sido clasificadas de la siguiente forma:

2.3.1 Cooperativas de tercer grado.

Son confederaciones que tienen por objeto administrar y suministrar los bienes de las Federaciones afiliadas con el objeto de que estos servicios se traduzcan en mejor provecho a la comunidad cooperativa.

2.3.1.1 Cooperativas de vínculo Abierto.

Esta denominación es dada a aquellas cooperativas que su membrecía está compuesta por asociados pertenecientes a diferentes gremios o sectores.

2.3.1.2 Cooperativas de vínculo Cerrado.

Se denominan cooperativas de vínculo cerrado a aquellas cuya membrecía está integrada por asociados que pertenecen a un solo gremio o sector.

2.3.2 Cooperativas de segundo grado.

Son las que están formadas por diez o más asociaciones cooperativas del mismo tipo y que conceden a las cooperativas afiliadas el servicio en forma directa, que indirectamente los reciben sus asociados, ya que es la encargada de realizarlas operación es para que las cooperativas ofrezcan un mejor servicios a los asociados.

2.3.3 Cooperativas de primer grado⁵.

Son aquellas que están integradas por no menos de 15 personas naturales con un interés común que se transforman en personas jurídicas, entre estas asociaciones se encuentran las siguientes:

2.3.3.1 Cooperativas de producción.

Están formadas por productores que se asocian para producir, transformar o vender en común sus productos, se les clasifica así:

- a) Producción Agrícola;
- b) Producción Pecuaria;
- c) Producción Pesquera;
- d) Producción Agropecuaria;
- e) Producción Artesanal;
- f) Producción Industrial o Agro-Industrial.

2.3.3.2 Cooperativas de Vivienda.

Son Cooperativas de Vivienda las que tienen por objeto procurar a sus asociados viviendas mediante la ayuda mutua y el esfuerzo propio.

2.3.3.3 Cooperativas de Servicios

Las Asociaciones Cooperativas de Servicios podrán ser entre otras de los siguientes tipos:

- a. De Ahorro y Crédito;
- b. De Transporte;
- c. De Consumo;

⁵Material informativo proporcionado por INSAFOCOOP

- d. De Profesionales;
- e. De Seguros;
- f. De Educación;
- g. De Aprovisionamiento;
- h. De Comercialización;
- i. De Escolares y Juveniles.

2.4 Marco Legal de las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Las Cooperativas como organizaciones están regidas por leyes que reglamentan su existencia y constituyen su régimen legal. Las leyes e instituciones que las rigen son:

2.4.1 Leyes

a) Constitución de La República de El Salvador

La Constitución de la República de El Salvador emitida en 1983, decreto N° 38; en el Art. 114. El Estado protegerá y fomentará las asociaciones cooperativas, facilitando su organización, expansión y financiamiento.⁶

b) La Ley General de Asociaciones Cooperativas

La Ley General de Asociaciones Cooperativas fue emitida el 06 de mayo de 1986 por medio del Decreto No.339, el objetivo de esta ley es regular la creación y funcionamiento de las Cooperativas para lograr que su actuación esté en marcada en los principios del movimiento cooperativo.⁷

c) Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito.

Emitida por Decreto Legislativo No.849, Tomo 346, con fecha 16 de febrero de 2000 y publicada el 31 de marzo de 2000 y marginada en el año 2008. Tiene por objetivo, regular la organización, el funcionamiento y las actividades de intermediación financiera que realizan los bancos cooperativos y sociedades de ahorro y crédito, con el propósito de que cumplan con sus objetivos económicos y sociales⁸

⁶Constitución de la República de El Salvador. Artículo: 114

⁷Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador. Disposiciones Generales.

⁸ Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito.

2.4.2 Reglamentos

a) Reglamento de Ley General de Asociaciones Cooperativas

Fue emitido por decreto Ejecutivo No. 62, de fecha 20 de agosto de 1986. El reglamento establece la forma de aplicación de la Ley dictando normas y procedimientos a seguir para la constitución, funcionamiento, administración y disolución de las Cooperativas⁹

2.4.3 Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP)

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. 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

La Ley de creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) Fue emitida el 25 de noviembre de 1969. La Asamblea Legislativa, promulgó el decreto No. 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.

2.4.4 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 crédito¹¹ La finalidad de la SSF es vigilar el cumplimiento de las disposiciones aplicables a las instituciones sujetas a su control.

⁹Reglamento de Ley General de Asociaciones Cooperativas. Disposiciones Generales

¹⁰Memoria de Labores Junio2008–Mayo2009, Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo

¹¹Fuente: SSF brochures informativos "Informarse es Mejor" algunas preguntas y respuestas sobre el que hacer de la SSF,2009

3 GENERALIDADES DEL SISTEMA COOPERATIVO FINANCIERO FEDECACES DE R.L. (SCFF)

3.1 Generalidades

Se denomina Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada., es una Asociación Cooperativa de Segundo Grado, que tiene como objeto fundamental propiciar el desarrollo de un sistema de cooperativas de ahorro y crédito eficiente, solvente, competitivo y Solidario, dedicado a la prestación de servicios financieros en áreas urbanas y rurales; su domicilio es la ciudad de San Salvador, Departamento de San Salvador, de la República de El Salvador¹²

Se reconoce como emblema de FEDECACES de R.L. una figura estilizada que representa unas manos abiertas y un mundo encima, teniendo a su derecha o abajo las siglas FEDECACES en letras de molde.

El Sistema Cooperativo Financiero FEDECACES de R.L. (SCFF), se conceptualiza como la articulación interinstitucional de las partes activas y cohesionadas de las cooperativas federadas y FEDECACES de R.L., las que en conjunto se apoyan entre sí, como ventanillas sucursales unas de otras, mientras que las cooperativas disponen del soporte financiero, técnico y organizacional proveído por las entidades establecidas por la Federación. En ese sentido, se concibe el Sistema Cooperativo Financiero FEDECACES de R.L. (SCFF), como la institucionalidad desagregada al interior de sus dos componentes:¹³

- ✓ Componente uno: Primer piso, conformado por la red de cooperativas de ahorro y crédito, es decir, las ventanillas de servicios a los usuarios.
- ✓ Componente dos: Segundo piso, la corporación institucional, conformada por FEDECACES de R.L. y su grupo empresarial, como soporte del desarrollo tecnológico, financiero y organizacional del primer piso

¹²Estatutos de FEDECACES reformados el 21 de septiembre de 2002

¹³Participación Lic. Héctor Córdova, Gerente Corporativo FEDECACES en Convención sobre Microfinanzas de Río de Janeiro, Brasil, 2001

3.2 Estructuración Orgánica.

FEDECACES de R.L. está organizada en dos grandes divisiones, estas son la planta operativa y la organización dirigencial, en esta última tienen participación directa las cooperativas afiliadas mediante sus delegados, la organización operativa está constituida por los empleados en sus diferentes niveles según organigrama

3.2.1 Organización Dirigencial.

La organización dirigencial de FEDECACES de R.L. se fundamenta en, la participación de las cooperativas afiliadas mediante sus delegados, electos en el seno de cada cooperativa y ratificados en la Asamblea Zonal correspondiente.¹⁴

Esta organización dirigencial se concretiza en la composición de los siguientes órganos de dirección:

- a) Asamblea General de Asociados.
- b) Consejo de Administración.
- c) Junta de Vigilancia

3.2.2 Organización Operativa.

La organización operativa se encuentra constituida por los empleados en sus diferentes niveles. Para el año dos mil siete, la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador, se encontraba organizada de la siguiente manera:¹⁵:

- a) Gerencia Corporativa
- b) Comité Técnico Consultivo:
- c) Comité De Planificación:
- d) Comité De Auditoria
- e) Desarrollo Tecnológico
- f) Auditoria Interna:

¹⁴ Estatutos de FEDECACES reformados el 21 de septiembre de 2002

¹⁵ FEDECACES

- g) Unidad De Mercadeo Corporativo
- h) Gerencia De Servicios Financieros
- i) Gerencia De Administración Y Recursos Humanos
- j) Gerencia De Servicios Contables:
- k) Operaciones:
- l) Transferencias De Remesas
- m) Jurídico
- n) Contabilidad.
- o) Recursos Humanos
- p) Sistema De Calidad

Visión:

Definición: es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización.

“Ser un Sistema Cooperativo Financiero consolidado y exitoso en la prestación de servicios de calidad que goza de reconocimiento y prestigio nacional e internacional”.

Misión:

Definición: es una exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y en que se deberá convertir.

“Contribuir al éxito de las cooperativas asociadas brindándoles el soporte institucional para la eficiencia, solvencia y que se integren en el Sistema Cooperativo Financiero, mediante el desempeño de las funciones de apoyo a la liquidez, a la innovación de sus procesos de intermediación, supervisión, control, fomento y organización cooperativa.”

3.3 Políticas de calidad

La política de calidad se basa en el logro de la misión a través de la eficiencia en la prestación de servicios financieros y técnicos para lograr el crecimiento, desarrollo, y la satisfacción de las cooperativas, manteniendo un proceso de mejora continua y aplicando los siguientes principios:

- a) **IDENTIDAD INSTITUCIONAL**
- b) **AUTOGERENCIA**
- c) **RESPONSABILIDAD SOCIAL**

3.4 Valores

Los valores de una empresa conjugan todos aquellos aspectos en que se cree dentro de la misma, los cuales han venido desarrollándose y formando parte de sus aspiraciones a través de su evolución histórica, uniendo a todos sus miembros en un esfuerzo constante. Los valores son inherentes a la organización, éstos ya se promueven en FEDECACES de R.L., pero se necesita profundizar más hasta convertir la totalidad de estos en el credo del Sistema Cooperativo Financiero, el que conjugado a otros componentes permitan cultivar nuestra propia cultura empresarial. Los valores presentes que se deben seguir cultivando al interior de la Federación y, además, expandirlos en el resto del Sistema Cooperativo Financiero es:

- | | |
|--------------------------|---------------------------|
| ✓ Identidad | ✓ Integración Cooperativa |
| ✓ Ayuda Mutua | ✓ Competencia Ética |
| ✓ Democracia | ✓ Objetividad |
| ✓ Igualdad | ✓ Pertenencia |
| ✓ Equidad | ✓ Lealtad |
| ✓ Solidaridad | ✓ Perseverancia |
| ✓ Honestidad | ✓ Emprendimiento |
| ✓ Transparencia | ✓ Responsabilidad |
| ✓ Responsabilidad Social | |

3.5 Servicios Que Ofrece

- ✓ Servicio de Capacitación.
- ✓ Servicio de Asistencia Técnica Educativa.
- ✓ Servicio de Fortalecimiento Gerencial.
- ✓ Servicio de Protecciones.
- ✓ Servicio de Ahorro.
- ✓ Servicio de Crédito.
- ✓ Servicios de Auditoría

4 GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COMUNAL AGRÍCOLA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA ACOPACC DE R.L.

4.1 Generalidades

Esta es una Asociación Cooperativa que está constituida bajo el régimen de Responsabilidad Limitada, Capital Variable y número de asociados ilimitado, se denomina “Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal Agrícola Alfonso Verduzco de Responsabilidad Limitada” que se puede abreviar de la siguiente manera “ACOPACC” de R.L.

La Cooperativa tiene su domicilio en la Ciudad de Aguilares, departamento de San Salvador y cuenta con varias filiales en varios lugares de la República.

La actividad principal de esta Cooperativa es el Ahorro y Crédito.

4.1.1 Estructuración Orgánica

La Dirección, Administración y Vigilancia de la cooperativa, estará a cargo de La Asamblea General de Asociados, El Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia. La Asamblea General de Asociados es la autoridad máxima de la Cooperativa, sus acuerdos obligan a todos los Asociados, presentes y ausentes, conformen o no, siempre que se hubieren tomado de conformidad con la Ley, su Reglamento y Estatutos.

El Consejo de Administración es el órgano responsable del funcionamiento administrativo de la Cooperativa y constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de Asociados.

El ejercicio económico de la cooperativa será del uno de Enero al treinta y uno de Diciembre de cada año.

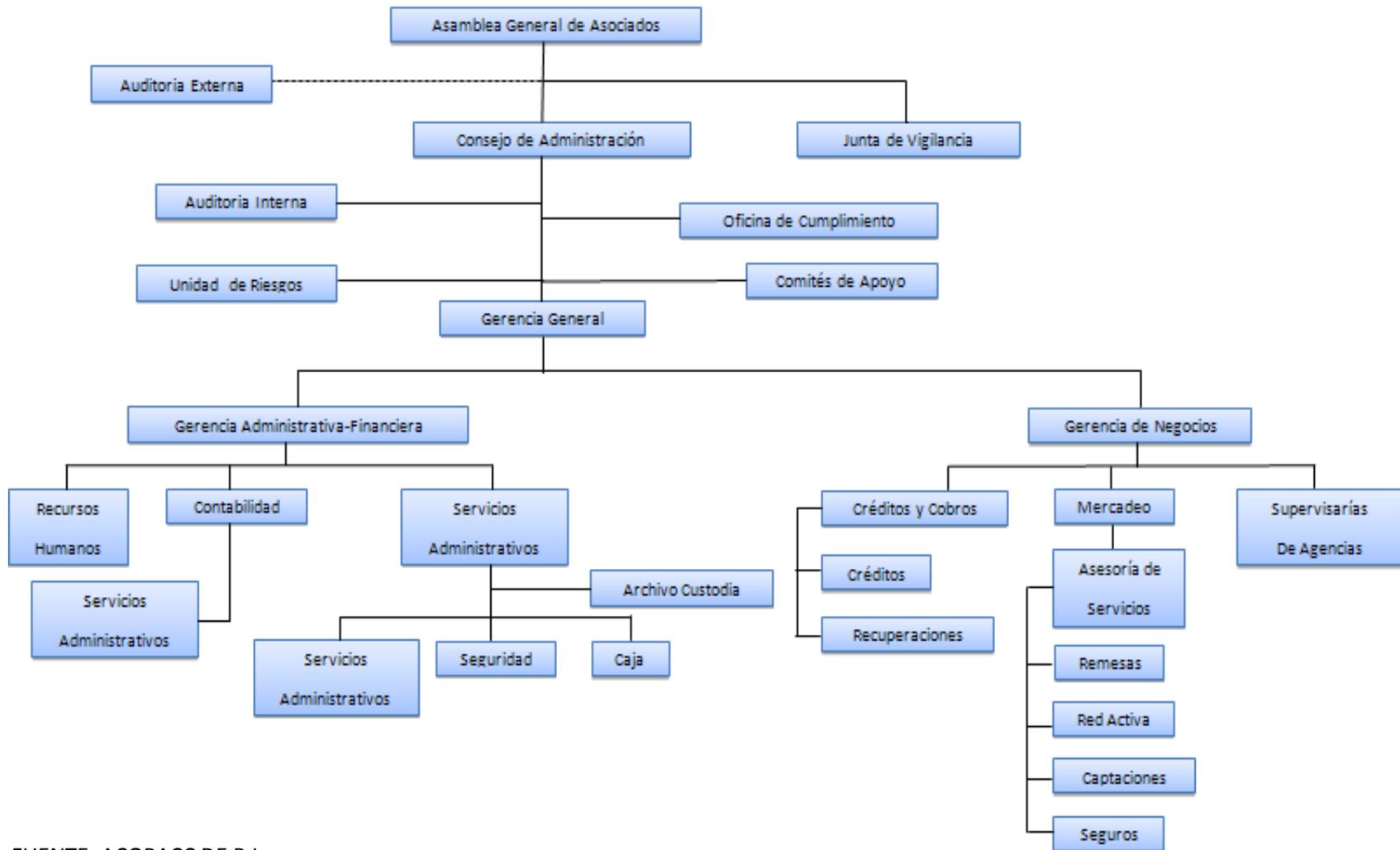
4.1.1.1 Visión

Posicionarnos dentro del sistema cooperativo, financiero, como una institución solvente y rentable reconocida en la comunidad y por sus asociados, por su crecimiento, auto sostenibilidad y calidad en los servicios financieros que brindamos.

4.1.1.2 Misión

Somos una cooperativa que brinda servicios financieros, eficientes y personalizados a sus asociados y a la comunidad, manteniendo la solvencia rentabilidad y crecimiento económico como factores de éxito en el cumplimiento de su responsabilidad.

ORGANIGRAMA GENERAL



FUENTE: ACOPACC DE R.L

5 ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

A continuación se presentan las definiciones sobre sistema y evaluación de desempeño, los cuales son necesarios entender e identificar para una mejor comprensión del tema.

5.1 Definiciones

Sistema: es el conjunto de elementos organizados que se encuentran en interacción, que buscan alguna meta o metas comunes, operando para ello sobre energía, materia u organismos en una referencia temporal para producir como salida información o energía o materia u organismos¹⁶

La evaluación del desempeño consiste en la identificación, medición y gestión del rendimiento humano en las empresas.

Según Thomas S. Bateman y Scott A. Snell, la medición del desempeño de un empleado en su trabajo tiene dos fines básicos. Primero, sirve a un propósito administrativo. Segundo, y quizás el más importante, sirve como un propósito de desempeño.

Para Chiavenato, es un sistema de apreciación de cómo cada persona se desempeña en su puesto y de su potencial de desarrollo futuro.¹⁷

Según R. Wayne Mondy, es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o equipo de trabajo.¹⁸

¹⁶Robert G. Murdick; John C. Munson. Sistema de Información Administrativa, Mexico, 1988 p 33

¹⁷Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos 8^{va} Edición, 2007

¹⁸Mondy, R. Wayne, Administración de Recursos Humanos, 1^a Edición, 1997

5.2 Importancia de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño actúa como el fiel en la balanza entre los aspectos de reclutamiento, selección y orientación del recurso humano y aquellos aspectos que determinan la elaboración de perfiles de puestos, capacitación, remuneración, ascensos, traslados y hasta despidos; ya que no solo mide la solidez de la gestión que se desarrolla, pone a prueba los criterios de los administradores de la gestión y brinda base para el mejoramiento continuo de éstos.

Las evaluaciones de desempeño proporcionan información valiosa acerca del rendimiento de los trabajadores, los cuales permiten:¹⁹Vinculación de la persona a cargo

- Promociones
- Entrenamiento
- Incentivos por el buen desempeño
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados
- Auto perfeccionamiento del empleado
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y subordinados
- Conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa

Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos

¹⁹www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto.html

5.3 Pasos para evaluar el desempeño

Como primer paso, en el proceso de evaluación consiste en determinar qué es lo que se va a medir. A primera vista, este proceso parece bastante sencillo, pero en la práctica puede resultar complicado.

Por consiguiente, para lograr determinar exactamente lo que se va a medir es necesaria la identificación de las dimensiones del rendimiento que resultan de un buen análisis del puesto de trabajo.²⁰

Por lo que es necesario tener clara la relación en cada uno de estos: Puesto-Responsabilidades-Resultados

Segundo, evaluar los objetivos corporativos y su ajuste en cada puesto de trabajo, buscando alinear al recurso humano en un compromiso mutuo para alcanzar de manera integral los objetivos institucionales y los personales.

Tercero, verificar el nivel de comunicación que existe en la organización a fin de lograr que ésta sea clara y oportuna como base para lograr una buena planificación de objetivos, seguimiento y evaluación del alcance de los mismos.

Cuarto, promover los valores institucionales que se enmarcan en la evaluación.

Quinto, establecer lineamientos (políticas) de reconocimiento, orientación y de toma de decisiones.

²⁰Gómez Mejía, Luis R., Gestión de Recursos Humanos, PRENTICE HALL, Madrid, 1997

5.4 Errores frecuentes en la evaluación del desempeño

Para asegurar una medición eficaz del desempeño la fórmula es conocer los obstáculos que hay en el camino. Los directores se enfrentan a cuatro problemas fundamentales que deben resolver:²¹

- Errores de valoración
- La influencia de las simpatías
- La política de la empresa
- Enfoque individual o grupal

5.4.1 Errores de valoración

Se menciona, los errores de valoración como errores que se producen en la evaluación del rendimiento que reflejan sesgos constantes por parte del evaluador. Los errores más destacados es el que se produce por el efecto halo; que es la distorsión que ocurre cuando el evaluador basado en simpatía o antipatía que el empleado le produce, emite valor aún antes de llevar a cabo la observación del desempeño.

²¹Gómez Mejía, Luis R., Gestión de Recursos Humanos, PRENTICE HALL, Madrid, 1997

5.4.1.1 Prejuicios Personales

Basado en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado, un ejemplo claro de esto es cuando se evalúa a un judío, por un lado puede considerarse a un buen financiero, pero por otro a un avaro.

5.4.1.2 Política de la empresa

En tal caso, pueden darse situaciones en las que no son deseables normas claras para la evaluación del desempeño. Para que esto suceda debe haber una cierta ambigüedad en las normas de valoración.

Por consiguiente, en la mayoría de las empresas la evaluación es más un ejercicio político que racional, utilizándose como una herramienta al servicio de las numerosas y cambiantes necesidades de la empresa

5.4.1.3 Enfoque individual o grupal

Se argumenta, que las evaluaciones del desempeño que se centran solamente en el individuo no reflejan más que una parte de la realidad; si el rendimiento de un individuo es inferior al normal, es posible que sea debido a algún tipo de problema por parte del sistema.

5.4.2 La responsabilidad de la evaluación del desempeño

Como primer punto, se sabe que existen muchos métodos para realizar la evaluación de desempeño, así como existen diferentes fuentes que proporcionan información de la evaluación de desempeño. Administradores y supervisores son la fuente tradicional para observar y evaluar el desempeño de un empleado que con frecuencia se encuentran en la mejor posición. No obstante, el responsable de desarrollar el proceso ante la institución es Recursos Humanos auxiliado de los niveles jerárquicos que componen la estructura organizacional, ya que forma parte integral del conocimiento del clima laboral de la institución.

✓ **Área de recursos humanos**

Es el área encargada en procesar e interpretar la información sobre el desempeño del personal para generar informes y programas de acción que son coordinados por la misma administración. En particular, en algunas organizaciones donde la gestión es centralizada estas tienen el rol de evaluar a todas las personas de la organización.²²

✓ **Supervisor inmediato**

Es el encargado y el más idóneo en evaluar el desempeño del empleado en el puesto, además que tiene la responsabilidad de administrar una unidad específica, y por tanto es en tradición el supervisor inmediato la elección más común para evaluar el desempeño de un empleado.

✓ **El empleado**

En organizaciones más democráticas es el mismo trabajador el responsable de evaluar su desempeño. Aunque las autoevaluaciones pueden estar sesgadas hacia arriba, el proceso de autoevaluación ayuda a aumentar el compromiso en el proceso de revisión y es un punto de partida para establecer metas futuras.

✓ **Supervisores**

Una fuente de evaluación crecientemente popular son los subordinados del empleado. La evaluación por subordinados ha sido utilizada por organizaciones para dar retroalimentación a los superiores acerca de cómo los ven sus subordinados. Sin embargo, como este proceso otorga poder a los empleados sobre sus jefes, se usa solo para efectos de desarrollo.

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

✓ **Clientes internos y externos**

Estas también se utilizan como fuentes de información de evaluación, particularmente en organizaciones que están enfocadas en la administración de calidad total. Los clientes externos se han usado por algún tiempo para evaluar empleados de restaurante, pero los clientes internos pueden incluir a quien sea dentro de la organización, que dependa de la producción del trabajo de un empleado.²³

✓ **Comisión evaluadora**

En determinadas organizaciones es la comisión evaluadora la encargada de la evaluación del desempeño y esta está compuesta generalmente por personas que pertenecen a diferentes áreas o departamentos de la organización, y está formada por miembros de la misma.²⁴

5.4.3 Periodicidad

Salvo situaciones especiales de ingreso, corrección 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 mérito”, “los esfuerzos realizados”, o sea, generalidades que no aportan nada concreto.²⁵

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.

²³Gómez Mejía, Luis R., Gestión de Recursos Humanos, PRENTICE HALL, Madrid, 1997

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

²⁵ Mondy, R. Wayne, Administración de Recursos Humanos, 1ª Edición, 1997

A menudo 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.²⁶

5.5 Objetivos de la evaluación del desempeño²⁷

En términos generales los objetivos que persigue la evaluación del desempeño son beneficiar a la organización, a los jefes y al trabajador.

- ✓ En primer lugar, ayuda a la organización en proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el recurso humano lleva a cabo su labor dentro de la institución, si está desarrollando en forma eficaz y eficiente sus funciones, si logra alcanzar las metas y objetivos de su puesto.
- ✓ Mejorar los resultados que obtienen las gerencias, departamentos y trabajadores en general.
- ✓ Es una base para crear una cultura organizacional que permita sustentarse en políticas para orientar el desarrollo, compensación y la acertada toma de decisiones sobre el recurso humano

También proporciona ayuda a los jefes en aspectos como:

- Permitir hacer evaluaciones objetivas y sistemáticas sobre el desempeño laboral
- Incrementar la comunicación e interrelación con las personas
- Distinguir las personas que más trabajan y aportan en términos de resultados
- Fundamentar ascensos, traslados, despidos, capacitaciones, etc.

Por último, da apoyo al trabajador de la siguiente manera:

²⁶ Mondy, R. Wayne, Administración de Recursos Humanos, 1ª Edición, 1997

²⁷ Alexis Serrano, Administración de Personas, 1ª Edición, 2007

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

5.6 Beneficios²⁸

Los beneficios de una evaluación del desempeño suelen ser muchos tanto a nivel de la organización que la emplea como del personal que trabaja en ella. Por lo tanto, se mencionan algunos de esos beneficios.

- Mejorar la eficacia de la organización
- Mejorar la formación y el desarrollo
- Motivar a los empleados
- Cambiar la cultura
- Vincular la productividad y la remuneración
- Atraer y retener a especialistas
- Servir de apoyo a la gestión de calidad total
- Vincular la remuneración al desarrollo de capacidades
- Gestionar el presupuesto de personal
- Buscar mejoras en el clima organizacional estableciendo mecanismos transparentes

²⁸Maristany Jaime, Administración de Recursos Humanos 1ª Edición, 2000

5.6.1 Ventajas

Chiavenato plantea las siguientes ventajas

- La evaluación manejada sistemáticamente trae consigo un mejoramiento constante con el cual se va a conocer profundamente el funcionamiento de los diferentes cargos y por ende, la identificación de los puntos débiles de la empresa. Algunas empresas toman la evaluación como medio para que el trabajador se supere más, aunque se convierte un poco subjetivo y se convierte en un medio de presión.
- Ayuda a mejorar el clima empresarial, generando confiabilidad y credibilidad del personal hacia la administración al eliminar los juicios arbitrarios.
- Ayuda al individuo a mantener una perspectiva de perfeccionamiento permanente.
- Mejor orientación de los jefes hacia la actuación y desempeño de las labores de sus subordinados y un medio eficaz para perfeccionar la actuación del trabajador.
- Facilita el diagnóstico de las deficiencias o requerimientos administrativos
- Proporciona un criterio objetivo para realizar las promociones Descubrir oportunidades de capacitación

Aceptar o rechazar con base técnica al candidato que se encuentra a prueba

5.6.2 Desventajas

Según Chiavenato, se dice que por muy adecuados que sean los sistemas de evaluación de desempeño, estos siempre van a presentar problemas o dificultades por múltiples factores, los cuales impedirán una evaluación eficiente que traerán problemas para la empresa. Entre los cuales están:

- Para toda evaluación se requiere unas dimensiones o indicadores que en algunos casos no existen en la empresa, lo que se considera como un tropiezo en el método de evaluación.
- Fundamentar la evaluación en el juicio subjetivo del jefe de dependencia, le quita credibilidad al sistema, generándose situaciones de desventaja por los desaciertos del evaluador.
- La evaluación en el personal en ocasiones promueve en estos una preocupación por los resultados: un temor del trabajador a ser observado o calificado en cuanto a sus desempeño, pensando en que puede ser despedido por bajo rendimiento; por lo tanto, se debe informar al empleado de los objetivos que tiene la evaluación del desempeño.
- El empleo de evaluadores “no entrenados” puede obstaculizar gravemente un sistema de evaluación. Por esta razón, cada supervisor debe recibir entrenamiento específico en la utilización del método en que se valora el empleado.

5.7 Requisitos del sistema de evaluación del desempeño²⁹

Independientemente el sistema o método a emplearse, los elementos a considerar deben ser:

✓ Objetividad

Los criterios de desempeño o las dimensiones tomadas para la realización de la evaluación deben ser independientes de los gustos, prejuicios e interés del que evalúa.

²⁹Alexis Serrano, Administración de personas, 1° Edición, 2007

✓ **Validez**

La evaluación hecha debe retratar lo más fielmente posible la efectividad o ineffectividad del trabajador evaluado.

✓ **Confiabilidad**

Las evaluaciones deben dar resultados semejantes cada vez que se apliquen, siempre que las condiciones del trabajo y de la persona evaluada permanezcan iguales.

6 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.

6.1 Método de Evaluación del Desempeño Mediante Escala Grafica.

Este es el método de evaluación del desempeño más 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:

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.
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.
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.

Ventajas del método de evaluación del desempeño mediante escala gráfica:

- ✓ 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 gráfica:

- ✓ 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 evaluaciones.
- ✓ 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.

6.2 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.

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, escogen 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.
- ✓ Es un método comparativo y ofrece resultados globales. Discrimina a los evaluados tan solo en buenos, medios y malos sin mayor información.
- ✓ 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.

6.3 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 a 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.
- ✓ Planeación. Se elabora un plan de acción que debe implicar:
- ✓ Asesoría al empleado
- ✓ Readaptación del empleado
- ✓ Capacitación
- ✓ Promoción a otro cargo
- ✓ Mantenimiento en el cargo actual

Seguimiento. Se verifica y comprueba el desempeño de cada empleado.

Las características de este método se basan en ciertos conceptos de GuyWadsworth:

- ✓ 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.

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

6.4 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, el supervisor y el subordinado se reúne para descubrir el desempeño del segundo 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.

6.5 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.

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.

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.

6.6 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").

6.7 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.

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. Dándole 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 futuro.

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.

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.
- ✓ 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.

6.8 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 saberhacer, 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.

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COMUNAL AGRÍCOLA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA “ACOPACC DE R.L.

1. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1.1. METODO DE INVESTIGACION

El método que se utilizó para investigar las áreas, funciones y elementos que integran la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal Agrícola de Responsabilidad Limitada “ACOPACC de R.L. y aumentar la confiabilidad de la información es el método científico ya que tiene como propósito resolver problemas prácticos observables en la realidad, tratando de buscar una explicación del fenómeno a través de la investigación para dar respuesta a la situación problemática.

Se utilizó la deducción, es decir, que se partió de la investigación de forma general conociendo la evaluación del desempeño del personal hasta llegar a indagar qué competencias se evalúan, concretando así un diagnóstico que permitió establecer las conclusiones del estudio. Ya que el método deductivo parte de lo general a lo particular permitiéndonos hacer un análisis más cercano a la realidad.

1.2. TIPO DE INVESTIGACION

El tipo de investigación que se utilizó fue el descriptivo, ya que se describió una característica o procedimiento presente en hechos. Su interés primordial es describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos utilizando criterios sistemáticos para destacar los elementos esenciales de su naturaleza; de esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada³⁰ respecto a la evaluación del desempeño del personal que labora en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal Agrícola de Responsabilidad Limitada “ACOPACC de R.L.

1.3. DISEÑO DE INVESTIGACION

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 naturalmente en la cooperativa, sin intervención, los cuales se analizaron posteriormente.

1.4. FUENTES DE INFORMACION

En la realización de dicha investigación se consultaron diferentes fuentes de información que se detallan a continuación:

³⁰OSPINA, William. Seminario Metodología de La Investigación Científica. 2006: Pereira., p.11

✓ Fuentes de Información Primaria

Estas fuentes primarias se obtuvieron a través de las entrevistas realizadas a Lic. Nelson Vásquez, Lic. Ena Calderón (Gerente General de ACOPACC de R.L.) y el Lic. Iván Rodríguez (Jefe de Recursos Humanos de ACOPACC de R.L), quienes pertenecen a la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada FEDECACES de R.L.. De la misma manera, las encuestas realizadas a todo el personal de la Asociación Cooperativa ACCOPACC y la observación directa realizada por los investigadores.

✓ Fuentes de información secundaria

Para conocer los aspectos teóricos y técnicos acerca del trabajo diseño de un sistema de evaluación del desempeño con base en competencias, fue necesario consultar material bibliográfico, entre los que se encuentran manuales, libros, tesis, y revistas; registros que fueron obtenidos de instituciones como FEDECACES, bibliotecas, archivos de internet, entre otros.

2. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

2.1. TECNICAS.

✓ Encuesta:

Esta técnica se empleó a través de un cuestionario con preguntas abiertas, cerradas, de opción múltiple y de control; el cual fue dirigido a los clientes internos y externos de la cooperativa en estudio, con la finalidad de obtener datos que conllevaran a cualificar la evaluación del desempeño del Recurso Humano de esta forma poder emitir un diagnóstico sobre la situación actual.

✓ **Entrevista**

La información se recolectó mediante una conversación con los jefes y personal utilizando una guía de preguntas, que se enfocó en obtener información necesaria para encontrar posibles soluciones a los problemas existentes junto con la consecución de los objetivos planteados en la investigación.

✓ **Observación directa.**

Tuvo como finalidad visualizar aspectos concernientes sobre la problemática en estudio, se llevó a cabo mediante la presencia de los integrantes del grupo de trabajo en las instalaciones de la cooperativa y sus respectivas sucursales, quienes haciendo anotaciones, y utilizando recursos electrónicos que sustentaron, consolidaron y fortalecieron los datos obtenidos en la encuesta y la entrevista.

3. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

Universo.

Tomando en cuenta que el universo es el conjunto de los elementos de interés en una investigación, sobre los cuales pretendemos aplicar alguna inferencia la presente investigación se realiza en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal Agrícola de R.L.; (ACOPACC DE R.L.), por lo cual se ha tomado en cuenta todos los empleados que conforman cada una de las agencias y sucursales dentro y fuera del departamento de San Salvador.

Muestra

Por considerarse un universo pequeño 47³¹ personas y por la metodología a utilizar en la investigación, no se determinó una muestra, sino que se realizó un censo, lo cual implica que no se hizo uso de fórmulas muestrales.

4. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

La información obtenida de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal Agrícola de R.L.; (ACOPACC DE R.L.), se procesó y presentó mediante programas predeterminados que ofrece MICROSOFT OFFICE, entre los que destacan Word, Excel y Power Point; de tal manera, que permitió la sistematización de la información facilitando de esta forma su interpretación.

En cuanto a cada una de las preguntas y respuestas que conformaron el cuestionario, se formularon los respectivos objetivos, tablas con frecuencias absolutas y porcentuales, además se incorporó su correspondiente gráfico, análisis e interpretación.

³¹Población al comienzo de la investigación 45 personas en el transcurso se abrió una sucursal con 2 empleados nuevos por lo que la suma son 47 empleados.

4.1. ANALISIS DE ENCUESTAS A JEFES O ENCARGADOS DE DEPARTAMENTO

PREGUNTA 1. INDIQUE EL DEPARTAMENTO O SECCIÓN A SU CARGO

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

Tabulación de datos:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Jefes de Agencias	6	60 %
Jefatura de Créditos	0	0%
Jefatura de Operaciones	0	0%
Jefe de Mercadeo	1	10 %
Jefe de Informática	1	10 %
Jefe de Contabilidad	1	10 %
Jefe de Recursos Humanos	1	10 %
Total	10	100 %

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

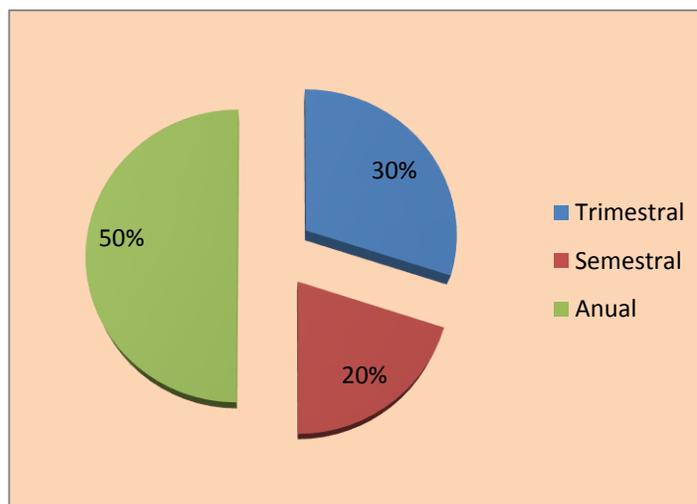
PREGUNTA 2. ¿CADA CUANTO TIEMPO EVALUAN AL PERSONAL?

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

Tabulación de datos:

Alternativa	Trimestral	Semestral	Anual	TOTAL
Frecuencia	3	2	5	10
Porcentaje (%)	30%	20%	50%	100%

Grafico:



Comentario: Un 50% de los jefes encuestados manifiestan que el tiempo promedio en que es realizada la evaluación al personal es de un año, lo cual resulta poco eficiente puesto es muy largo el periodo de una evaluación a otra. Sin embargo, no hay unificación de criterios en cuanto a la periodicidad de la realización de la evaluación del personal.

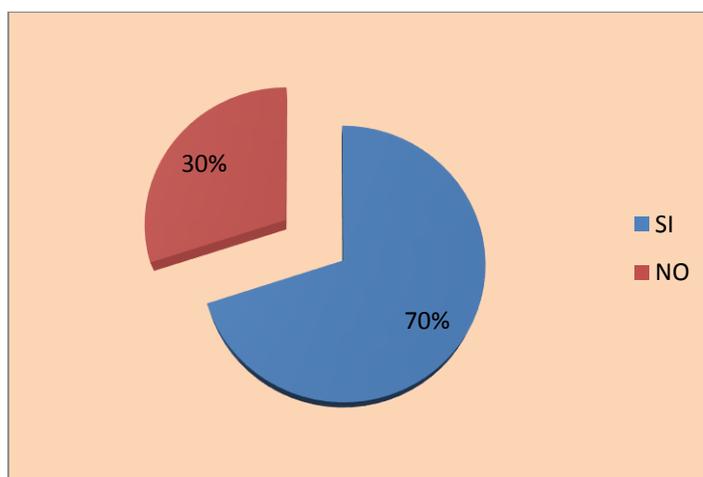
PREGUNTA 3. ¿EXISTE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL QUE LABORA EN LA INSTITUCIÓN?

Objetivo: Identificar si existe un programa permanente de capacitación y el grado de importancia de este para dicha cooperativa.

Tabulación de datos:

Alternativa	SI	NO	TOTAL
Frecuencia	7	3	10
Porcentaje (%)	70%	30%	100%

Grafico:



Comentario: La mayor parte de los jefes encuestados manifiesta que existe un programa de capacitación diseñado para el personal, mientras el 30% expresa que no. Este 30% se puede deber por desconocimiento que puede ser generado por la falta de capacitación en algunas agencias.

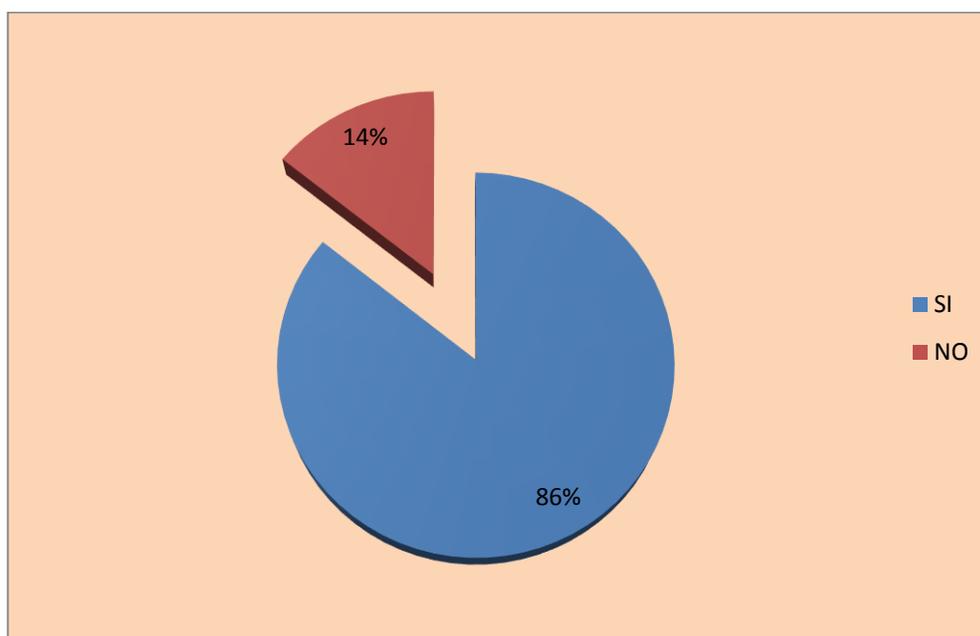
PREGUNTA 4. CUANDO LO CAPACITAN, ¿EL DESARROLLO DEL PROGRAMA ESTÁ ACORDE A LAS TAREAS QUE DESEMPEÑA?

Objetivo. Conocer la percepción de los jefes acerca del plan de capacitación si este esta acordes a las competencias requeridas y actitudes necesarias en su puesto de trabajo.

Tabulación de datos:

Alternativa	SI	NO	TOTAL
Frecuencia	6	1	10
Porcentaje (%)	86%	14%	100%

Grafico:



Comentario: El 90% dice recibir un programa de capacitación acorde a las tareas que desempeña en su cargo como jefe o encargado de departamento, por lo tanto esto dará como resultado el alcance de las metas y objetivos. El 10% manifiesta que el programa de capacitación no está acorde a las tareas que desempeña.

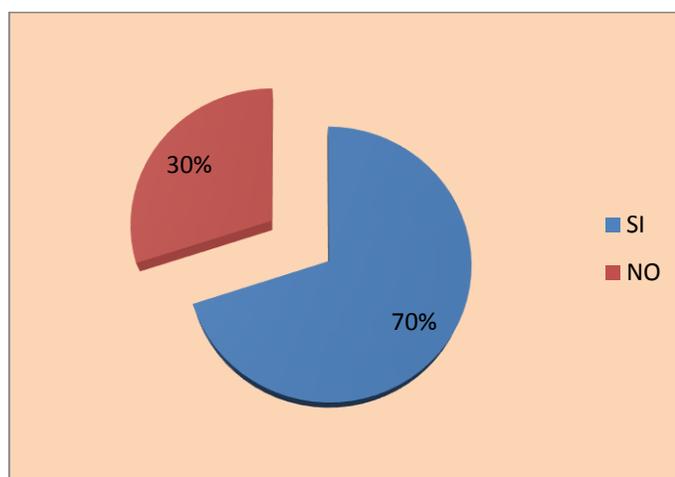
PREGUNTA 5. ¿CONSIDERA QUE LA COOPERATIVA PROPORCIONA LOS MATERIALES E INSTRUMENTOS NECESARIOS AL PERSONAL PARA EL BUEN DESEMPEÑO DE SUS LABORES?

Objetivo: Conocer el criterio de los jefes referente al desempeño del personal en relación a el alcance y manejo que tiene dicho personal con los materiales proporcionados por la cooperativa para realizar sus labores.

Tabulación de datos:

Alternativa	SI	NO	TOTAL
Frecuencia	7	3	10
Porcentaje (%)	70%	30%	100%

Grafico:



Comentario: En su gran mayoría el 70% jefes consideran que el personal si posee el equipo y herramientas necesarias para el buen desarrollo de sus labores; sin embargo, un 30% de jefe expresa un desacuerdo al respecto con tal afirmación y opina que el personal muchas veces se ve limitado en el desarrollo de sus actividades por falta de equipo.

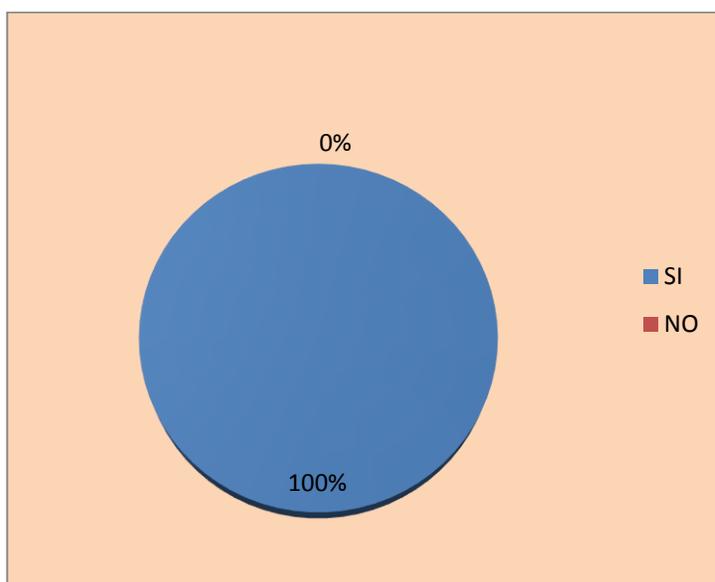
PREGUNTA 6. EN SU SECCIÓN O DEPARTAMENTO ¿TRABAJAN EN CONJUNTO CON OTRAS ÁREAS?

Objetivo: Establecer si el jefe encuestado está siendo objetivo con las respuestas, ya que debe existir interacción con otras áreas para el desarrollo de las actividades y el alcance de los objetivos esperados.

Tabulación de datos:

Alternativa	SI	NO	TOTAL
Frecuencia	10	0	10
Porcentaje (%)	100%	0%	100%

Grafico:



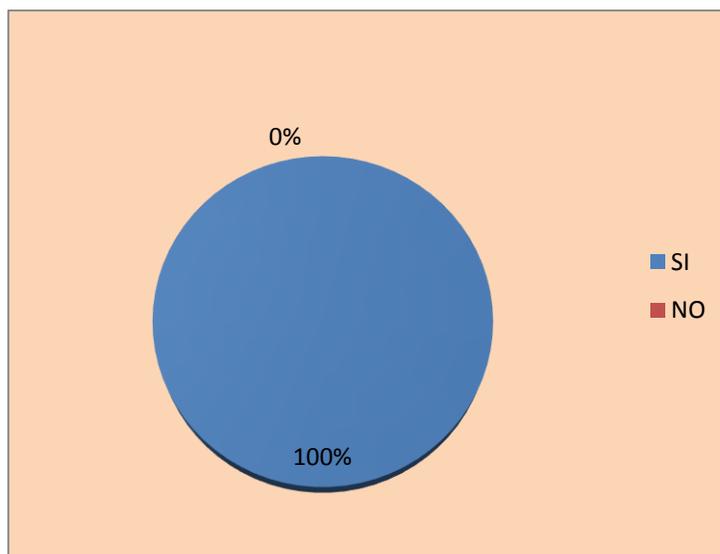
Comentario: Como se puede observar el 100% del total encuestado asevero trabajar en equipo lo cual revela objetividad a las respuestas dadas anteriormente.

PREGUNTA 7. ¿ESTABLECE POLÍTICAS, OBJETIVOS Y METAS EN SU DEPARTAMENTO O SECCIÓN?

Objetivo: Saber si en la cooperativa y en cada agencia existen lineamientos institucionales claros en cada sección o departamento de ACOPACC de R.L.

Tabulación de datos:

Alternativa	SI	NO	TOTAL
Frecuencia	10	0	10
Porcentaje (%)	100%	0%	100%

Grafico:

Comentario: Como se observa en la cooperativa existen estandarización de criterio y buenas comunicación sobre los lineamientos institucionales como las políticas, objetivos y metas; ya que desarrollan actividades encaminadas al cumplimiento de metas por departamento y contribuir al cumplimiento de las metas institucionales y el logro de los objetivos.

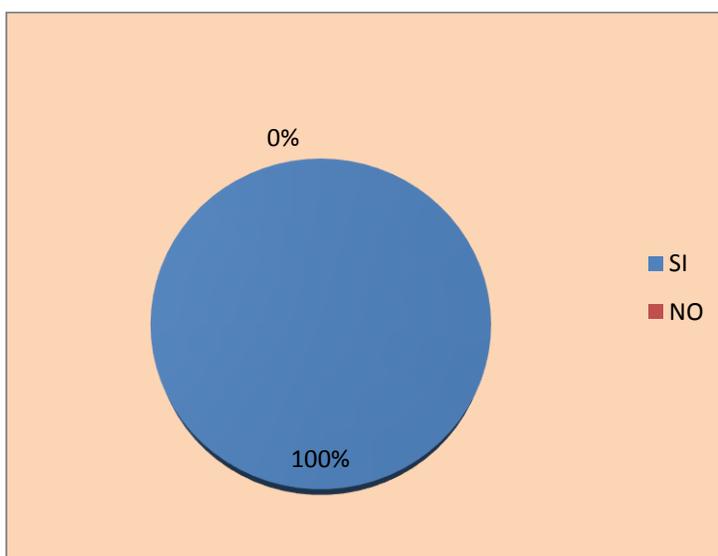
PREGUNTA 8. ¿CONSIDERA QUE USTED REALIZA APORTES DE MEJORA PARA EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES?

Objetivo: Evaluar la actitud innovadora de los jefes y el aporte de ideas para mejorar el desarrollo de sus actividades que contribuya al mejoramiento de toda su sección o departamento a cargo.

Tabulación de datos:

Alternativa	SI	NO	TOTAL
Frecuencia	10	0	10
Porcentaje (%)	100%	0%	100%

Grafico:



Comentario: Todos los jefes encuestados están conscientes que el aporte de sus ideas es importante para el mejoramiento de cada sección y contribuye al progreso colectivo del departamento por lo cual cada uno de ellos aporta ideas que faciliten el cumplimiento de los objetivos y metas.

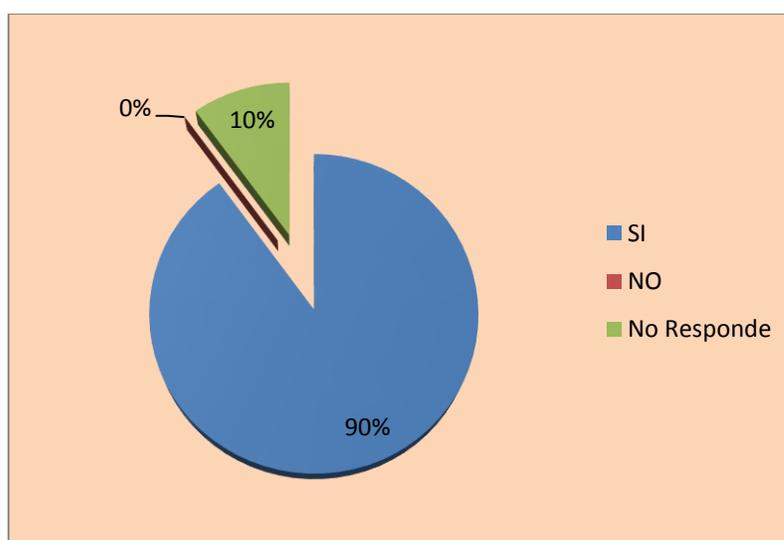
PREGUNTA 9. SI SU RESPUESTA FUE AFIRMATIVA ¿CREE QUE ES IMPORTANTE QUE SE EVALÚE EL APOORTE QUE USTED HACE A TRAVÉS DE SUS IDEAS?

Objetivo: Identificar cuán importante es para los jefes que sus aportes sean tomados en cuenta para la evaluación del desempeño de cada uno de ellos.

Tabulación de datos:

Alternativa	SI	NO	No Responde	TOTAL
Frecuencia	9	0	1	10
Porcentaje (%)	90%	0%	10%	100%

Grafico:



Comentario: EL 90% menciona que es importante que cada aporte de ellos a la cooperativa sea tomado en cuenta en la evaluación ya que contribuye e incentiva al mejoramiento de sus labores, y solo una persona no respondió.

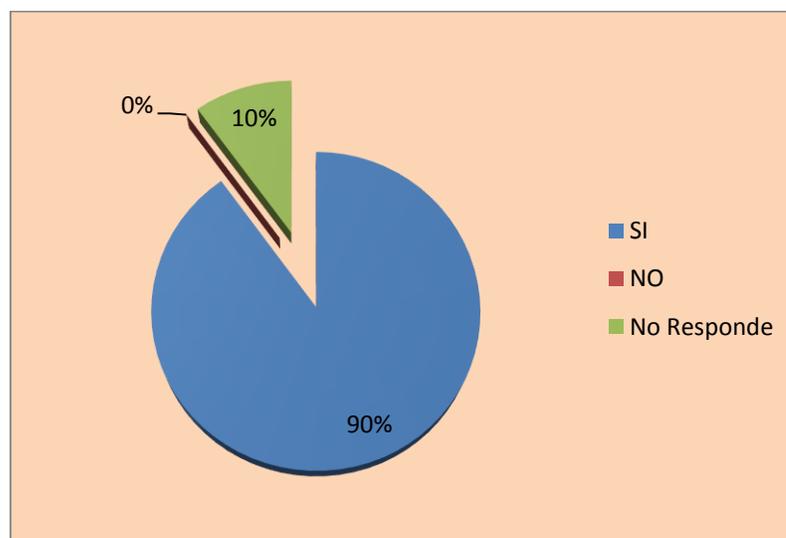
PREGUNTA 10. ¿CONSIDERA IMPORTANTE QUE SE EVALÚE LA FORMA EN QUE REALIZA SU TRABAJO EN RELACIÓN A LOS RESULTADOS ESPERADOS?

Objetivo: Examinar si es importante tomar en cuenta las actividades de los jefes influye en la forma como llegan a los resultados esperados.

Tabulación de datos:

Alternativa	SI	NO	No Responde	TOTAL
Frecuencia	9	0	1	10
Porcentaje (%)	90%	0%	10%	100%

Grafico:



Comentario: La mayoría de los encuestados exterioriza que si es importante tomar en cuenta la forma como se realiza el trabajo para el cumplimiento de los resultados esperados, ya que esto contribuye a una mejora continua en el afán de ser mejores cada día.

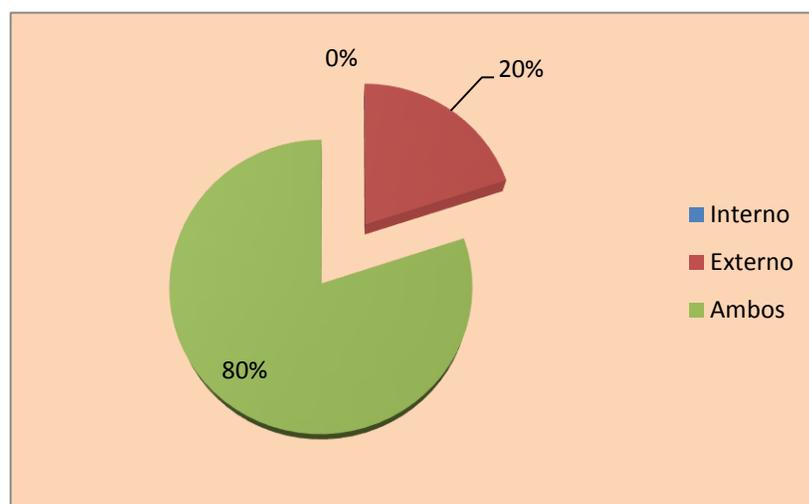
PREGUNTA 11. ¿QUÉ TIPO DE CLIENTE ATIENDE EN SU PUESTO DE TRABAJO?

Objetivo: Conocer a quienes le brinda atención el jefe o encargado de departamento.

Tabulación de datos:

Alternativa	Interno	Externo	Ambos	TOTAL
Frecuencia	0	2	8	10
Porcentaje (%)	0%	20%	80%	100%

Grafico:



Comentario: En general, se puede visualizar que los jefes de los diferentes departamentos tienen relación con clientes internos o personal de su departamento, manifestando que si bien tienen relación con otros departamentos la relación es mínima no logrando visualizar que los otros departamentos son parte de sus clientes externos y que estos deben de recibir servicios de calidad, mejorando así el trabajo en equipo entre los distintos departamentos

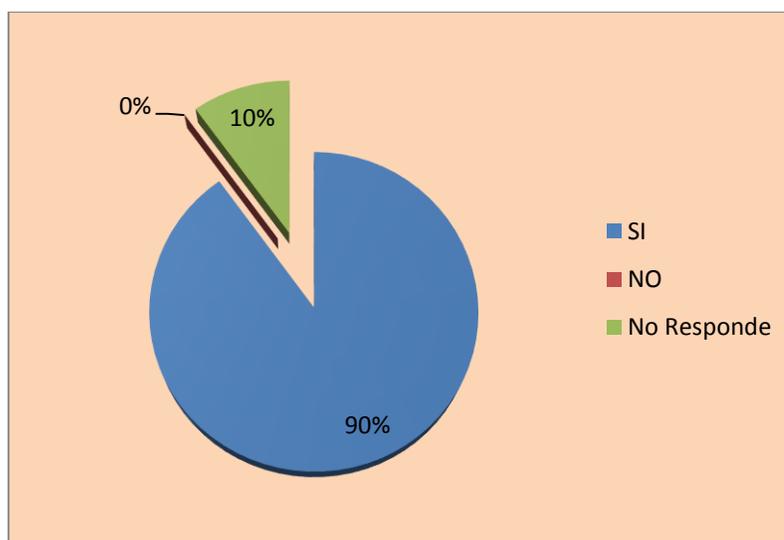
PREGUNTA 12. ¿CONSIDERA IMPORTANTE QUE SE EVALÚE SU ESPÍRITU DE COMPAÑERISMO Y COLABORACIÓN?

Objetivo: Determinar si es importante tomar en cuenta para los jefes competencias como compañerismo y colaboración dentro de la cooperativa.

Tabulación de datos:

Alternativa	SI	NO	No Responde	TOTAL
Frecuencia	9	0	1	10
Porcentaje (%)	90%	0%	10%	100%

Grafico:



Comentario: Según los jefes encuestados se observó que ellos piensan que en el desempeño de sus labores se debe y es importante tomar en cuenta el compañerismo y colaboración, pues genera mayor integridad entre las diferentes áreas.

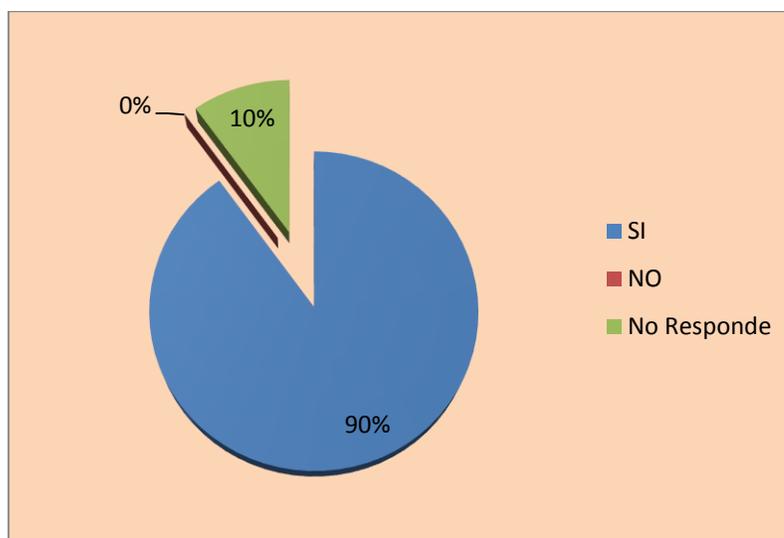
PREGUNTA 13. ¿TOMAN EN CUENTA LAS SUGERENCIAS O CRÍTICAS HECHAS POR PARTE DE LOS EMPLEADOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LA COOPERATIVA?

Objetivo: Examinar si los aportes o críticas que hace el personal son tomados en cuenta por parte de la cooperativa para el mejoramiento del mismo.

Tabulación de datos:

Alternativa	SI	NO	No Responde	TOTAL
Frecuencia	9	0	1	10
Porcentaje (%)	90%	0%	10%	100%

Grafico:



Comentario: Del total de los encuestados el 90% dice que las sugerencias o críticas si son tomadas en cuenta para el mejoramiento de la cooperativa, pues esto los preparara para mejorar el desarrollo de sus actividades.

4.2. TABULACION DE ENCUESTAS DIRIGIDAS AL PERSONAL QUE LABORA EN LA CCOPERATIVA

PREGUNTA 1. INDIQUE EL DEPARTAMENTO O SECCIÓN A SU CARGO

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

Tabulación de datos:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Servicios Generales	7	19 %
Atención al Cliente	1	3 %
Departamento de Créditos	9	24 %
Departamento de Operaciones	7	19 %
Departamento de Caja	8	22 %
Departamento de Mercadeo	0	0 %
Departamento de Informática	0	0 %
Departamento de Contabilidad	5	14 %
Departamento de Recursos Humanos	0	0 %
Total	37	100 %

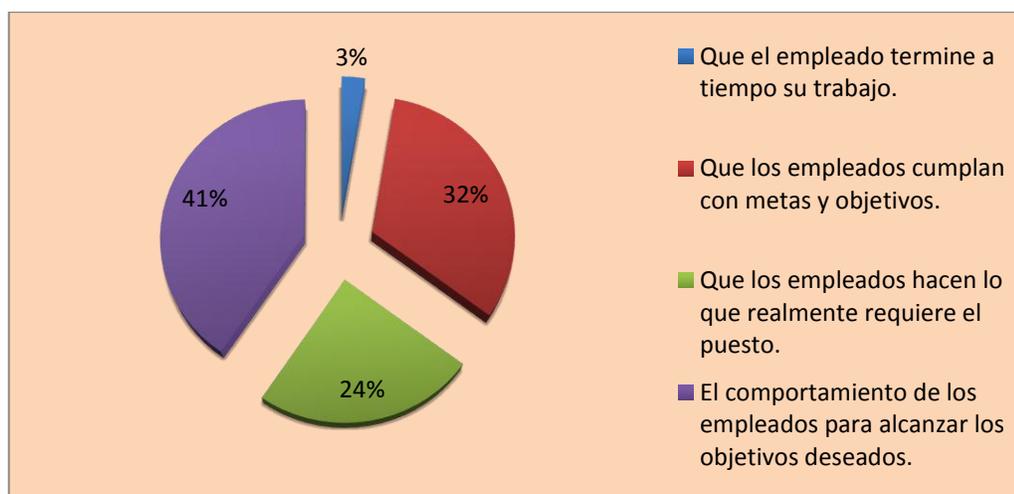
PREGUNTA 2. ¿QUE ENTIENDE POR DESEMPEÑO LABORAL?

Objetivo: Identificar el conocimiento que tiene el personal sobre el desempeño.

Tabulación de datos:

Alternativa	Que el empleado termine a tiempo su trabajo.	Que los empleados cumplan con metas y objetivos.	Que los empleados hacen lo que realmente requiere el puesto.	El comportamiento de los empleados para alcanzar los objetivos deseados.	TOTAL
Frecuencia	1	12	9	15	37
Porcentaje (%)	3%	32%	24%	41%	100%

Grafico:



Comentario: Se determinó que la mayor parte del personal sabe que el desempeño laboral además de alcanzar objetivos también son los comportamientos y las competencias que se necesitan para alcanzar dichos objetivos y metas.

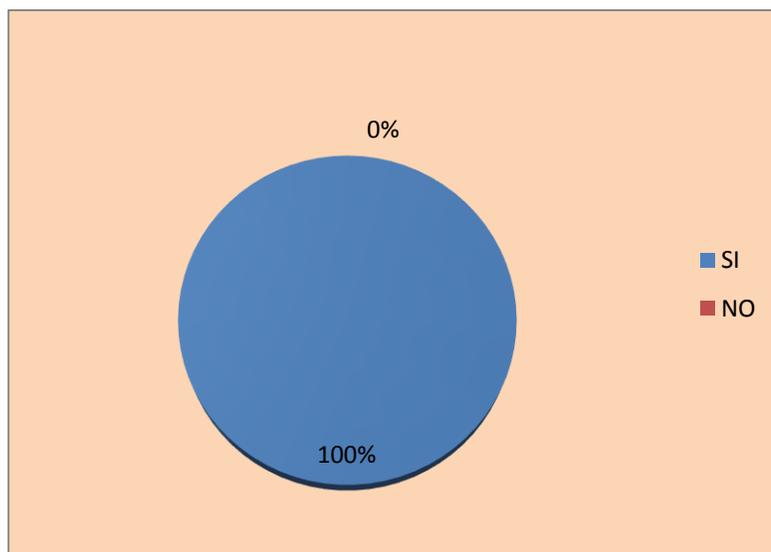
PREGUNTA 3. ¿EVALUAN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA COOPERATIVA?

Objetivo: Conocer si se realizan evaluación de desempeño en la cooperativa.

Tabulación de datos:

Alternativa	SI	NO	TOTAL
Frecuencia	37	0	37
Porcentaje (%)	100%	0%	100%

Gráfico:



Comentario: El 100% del personal sabe que se realiza una evaluación de su desempeño en su lugar de trabajo.

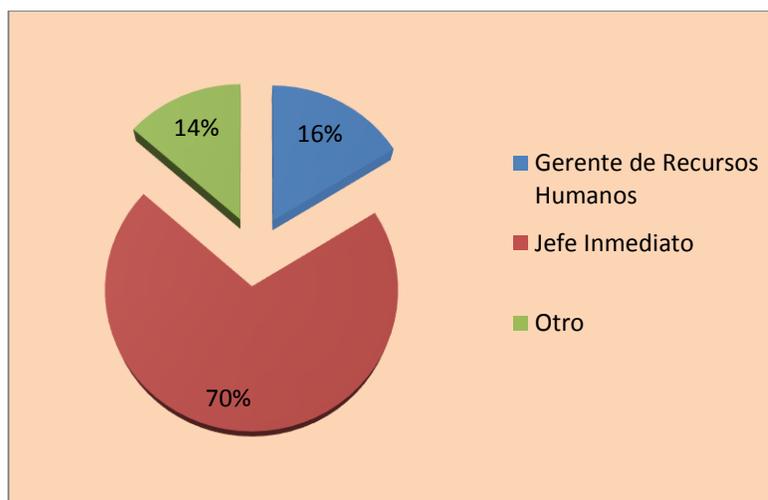
PREGUNTA 4. SI TU RESPUESTA FUE AFIRMATIVA ¿QUIEN EVALUA EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA COOPERATIVA?

Objetivo: Saber si el personal de la cooperativa conoce quien es el que realiza la evaluación de desempeño e identificar el funcionamiento del método utilizado.

Tabulación de datos:

Alternativa	Gerente de Recursos Humanos	Jefe Inmediato	Otro	TOTAL
Frecuencia	6	26	5	37
Porcentaje (%)	16%	70%	14%	100%

Grafico:



Comentario: El personal de la cooperativa es evaluado mayormente por el jefe inmediato lo cual proporciona a la evaluación mayor objetividad y mayor claridad, sin embargo a pesar que saben que se lleva a cabo una evaluación del desempeño existen discrepancia en el conocimiento de quien la realiza.

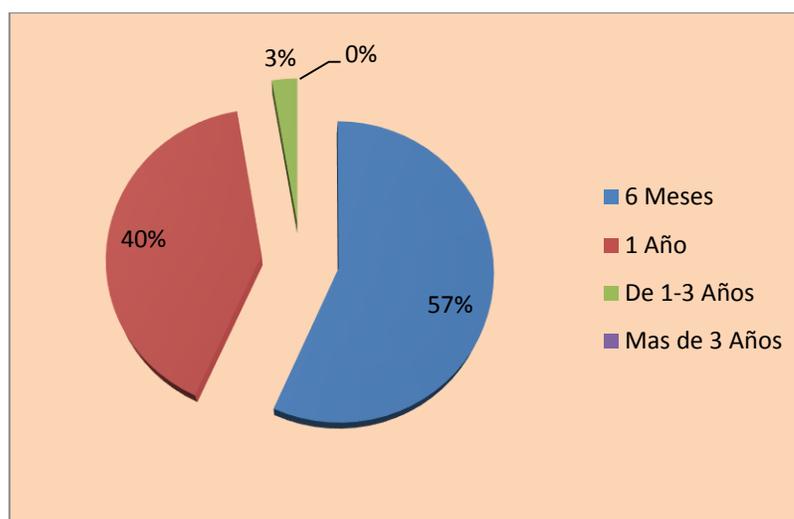
PREGUNTA 5. ¿CUÁNTO TIEMPO CONSIDERA QUE DEBE HABER LABORADO EL EMPLEADO PARA PODER SER EVALUADO?

Objetivo: Percatarse si el empleado conoce el tiempo que debe haber trabajado un empleado para poder ser evaluado.

Tabulación de datos:

Alternativa	6 Meses	1 Año	De 1-3 Años	Más de 3 Años	TOTAL
Frecuencia	21	15	1	0	37
Porcentaje (%)	57%	41%	3%	0%	100%

Grafico:



Comentario: El 57% del personal encuestado considera que las evaluaciones de desempeño se deben realizar a los seis meses de haber entrado el empleado a sus labores pues es necesario tener conocimiento de las actividades que realiza en la cooperativa para poder evaluar el desempeño y ver las fortalezas y mejorar las debilidades de cada uno de ellos, el 40% cree que se debe evaluar luego de un año en el puesto de trabajo y un 3% que se debe evaluar al tener más de un año de trabajo.

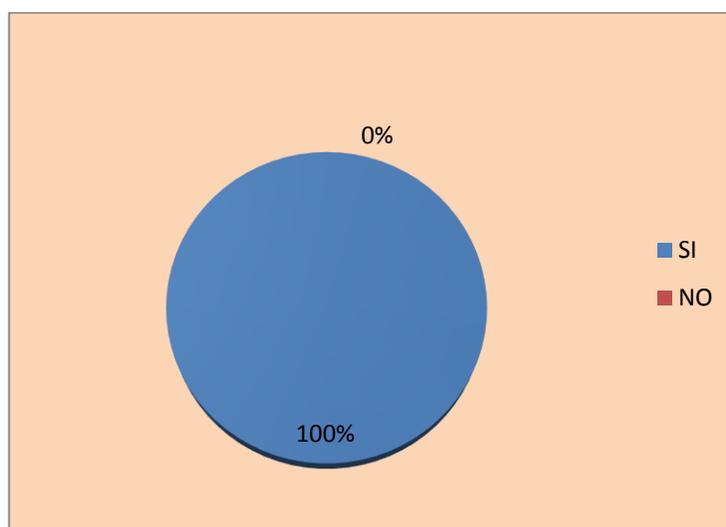
PREGUNTA 6. ¿CONSIDERA USTED SI ES IMPORTANTE EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA?

Objetivo: Conocer el comentario del personal sobre la evaluación del desempeño.

Tabulación de datos:

Alternativa	SI	NO	TOTAL
Frecuencia	37	0	37
Porcentaje (%)	100%	0%	100%

Grafico:



Comentario: Se distingue que la totalidad del personal de la cooperativa reconoce que la evaluación del desempeño es importante para medir su trabajo, esfuerzo y contribuye a una mejora continua.

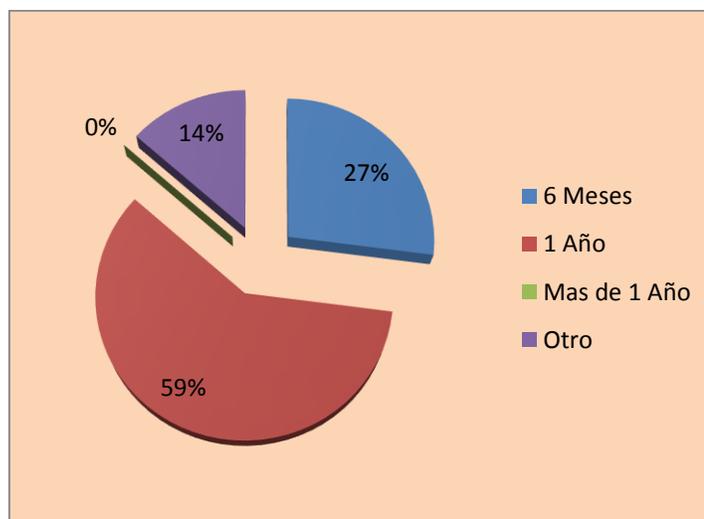
PREGUNTA 7. ¿CADA CUANTO TIEMPO EVALUAN SU DESEMPEÑO?

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

Tabulación de datos:

Alternativa	6 Meses	1 Año	Mas de 1 Año	Otro	TOTAL
Frecuencia	10	22	0	5	37
Porcentaje (%)	27%	59%	0%	14%	100%

Grafico:



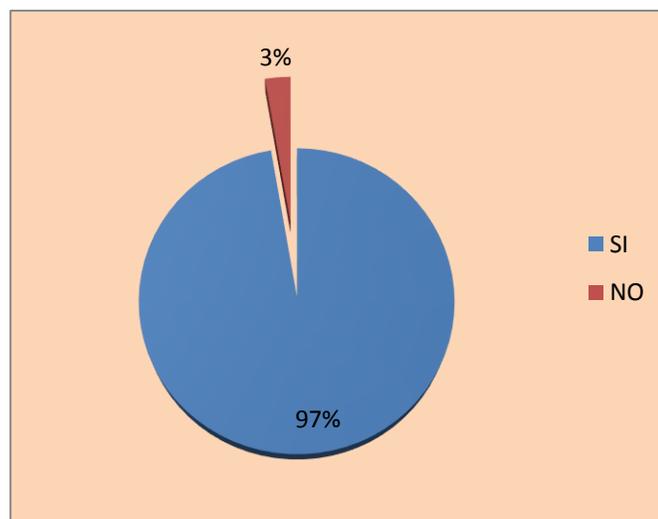
Comentario: El 59% del personal dice que son evaluados cada año, el 27% dice que cada seis meses mientras que el 14% lo evalúan cada mes, estos nos dice que las evaluaciones son dependientes de cada puesto.

PREGUNTA 8. ¿LE MOTIVA QUE SE ANALICE SU COMPORTAMIENTO COMO EMPLEADO?

Objetivo: Darse cuenta cuán importante es para el empleado que sea evaluado en el desempeño de su trabajo.

Tabulación de datos:

Alternativa	SI	NO	TOTAL
Frecuencia	36	1	37
Porcentaje (%)	97%	3%	100%

Gráfico:

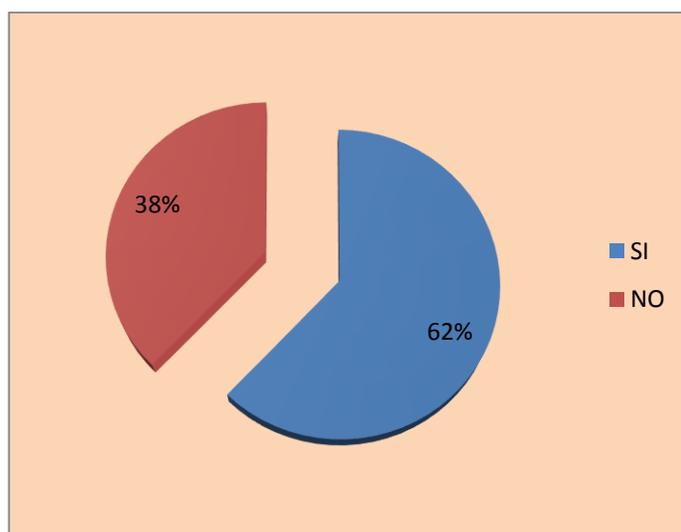
Comentario: se observa que el 97% de los empleados establece que si les motiva que examinen su comportamiento, y solo el 3% dice que no los motiva por causas como la falta de interés en los resultados de las evaluaciones.

PREGUNTA 9. ¿ALGUNA VEZ LE HAN MOSTRADO LA NOTA DE SU EVALUACION?

Objetivo: Descubrir si el personal conoce la calificación de su evaluación, y en base a esto el personal poder determinar sus debilidades y fortalezas y mejorar su desempeño.

Tabulación de datos:

Alternativa	SI	NO	TOTAL
Frecuencia	23	14	37
Porcentaje (%)	62%	38%	100%

Grafico:

Comentario: Como se puede observar existe 38% del personal que no conoce su nota de evaluación y por lo tanto este no puede determinar en qué ha fallado. Y por ende, no existe beneficio de la evaluación realizada.

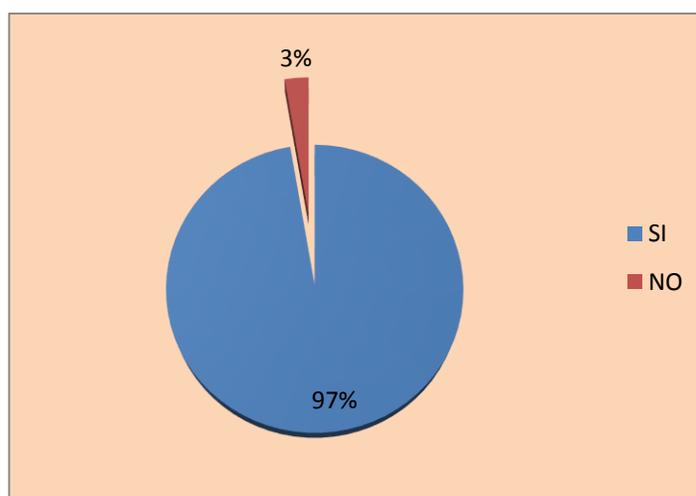
PREGUNTA 10. ¿SON TOMADAS EN CUENTA SUS SUGERENCIAS O CRITICAS ORIENTADAS A MEJORAR EL DESEMPEÑO EN SU PUESTO DE TRABAJO?

Objetivo: Mostrar si el personal de la cooperativa es escuchado por los jefes y sus sugerencias son tomadas en cuenta.

Tabulación de datos:

Alternativa	SI	NO	TOTAL
Frecuencia	36	1	37
Porcentaje (%)	97%	3%	100%

Grafico:



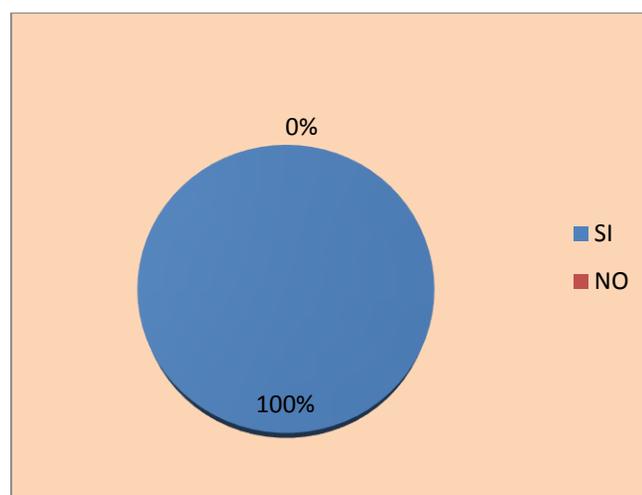
Comentario: Una pequeña cantidad del 3% expresa que no son escuchados sus comentarios por y un 97% que si son escuchados por ende concluimos que existe un intercambio de ideas muy bueno entre los jefes y sus subordinados.

PREGUNTA 11. ¿TIENE CLARO CUALES SON LAS FUNCIONES DE SU TRABAJO?

Objetivo: Examinar si el personal sabe con exactitud cuáles son sus tareas dentro de la cooperativa.

Tabulación de datos:

Alternativa	SI	NO	TOTAL
Frecuencia	37	0	37
Porcentaje (%)	100%	0%	100%

Gráfico:

Comentario: El 100% expresa saber todas sus funciones dentro de la cooperativa y por ende no se encuentra ajeno a sus funciones.

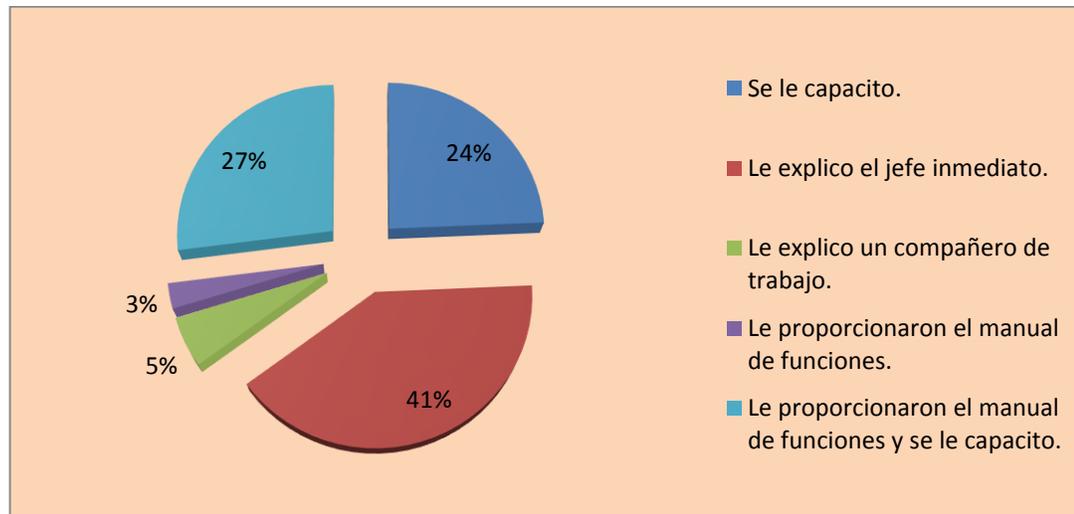
PREGUNTA 12. ¿DE QUÉ MANERA LE DIERON A CONOCER LAS FUNCIONES DE SU PUESTO DE TRABAJO?

Objetivo: Identificar la herramienta utilizada por la cooperativa para dar a conocer al personal las funciones de su puesto de trabajo.

Tabulación de datos:

Alternativa	Se le capacito.	Le explico el jefe inmediato.	Le explico un compañero de trabajo.	Le proporcionaron el manual de funciones.	Le proporcionaron el manual de funciones y se le capacito.	TOTAL
Frecuencia	9	15	2	1	10	37
Porcentaje (%)	24%	41%	5%	3%	27%	100%

Grafico:



Comentario: Al observar en la información se puede determinar que el 41% del personal solo es enterado de sus funciones por el jefe inmediato, el 27% por el manual de funciones y las capacitaciones y el 24% solamente a través de capacitaciones. Los que nos indica que al ser contratados no todos recibieron una inducción estandarizada.

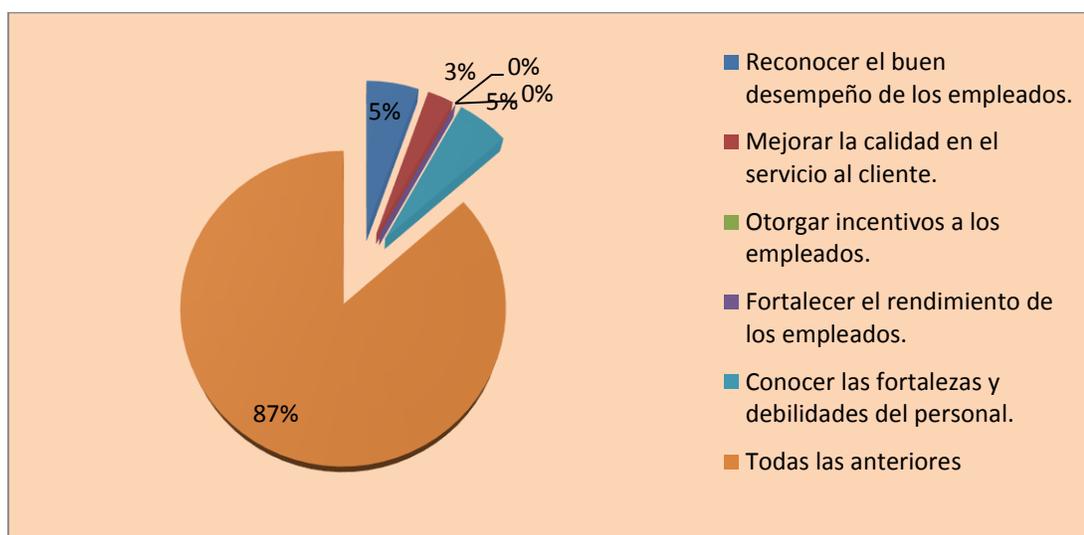
PREGUNTA 13. ¿PARA USTED CUAL DEBE SER EL OBJETIVO PRINCIPAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?

Objetivo: Descubrir cuál es el objetivo de la evaluación del desempeño desde el punto de vista del personal para conocer su percepción del mismo.

Tabulación de datos:

Alternativa	Reconocer el buen desempeño de los empleados.	Mejorar la calidad en el servicio al cliente.	Otorgar incentivos a los empleados.	Fortalecer el rendimiento de los empleados.	Conocer las fortalezas y debilidades del personal.	Todas las anteriores	TOTAL
Frecuencia	2	1	0	0	2	32	37
Porcentaje (%)	5%	3%	0%	0%	5%	86%	100%

Grafico:



Comentario: EL 87% del personal de la cooperativa establece que el objetivo principal de la evaluación del desempeño es un conjunto de elementos tales como reconocer el buen desempeño; mejorar la calidad en el servicio al cliente; otorgar incentivos, entre otros, lo que nos indica que los trabajadores tienen una percepción positiva de la evaluación.

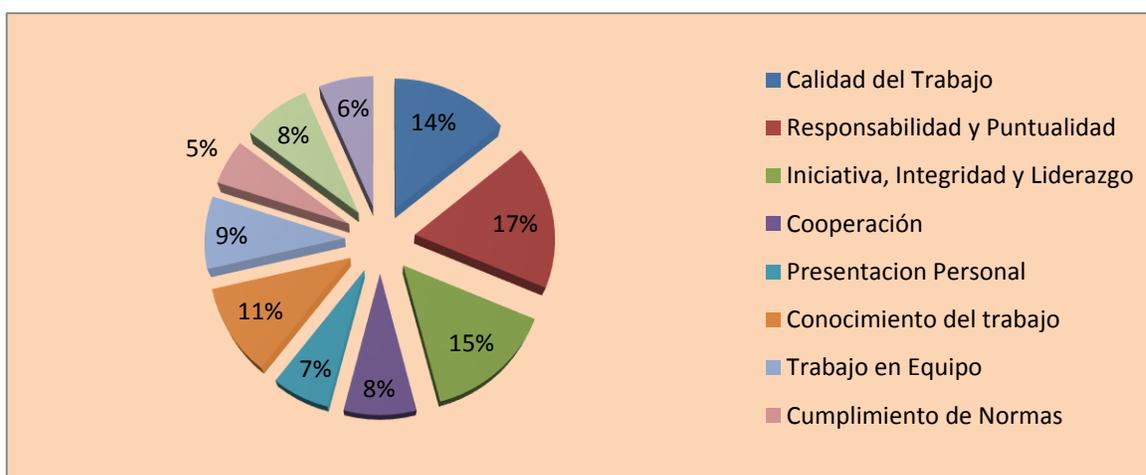
PREGUNTA 14. ENUMERE DEL UNO AL CINCO (1-5) LOS FACTORES PRINCIPALES, ¿SEGÚN SU IMPORTANCIA, QUE DEBEN SER TOMADOS EN CUENTA PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO?

Objetivo: Mostrar cual es el factor más importante a tomar en cuenta para evaluar el desempeño.

Tabulación de datos:

Alternativa	Calidad del Trabajo	Responsabilidad y Puntualidad	Iniciativa, Integridad y Liderazgo	Cooperación	Presentación Personal	Conocimiento del trabajo	Trabajo en Equipo	Cumplimiento de Normas	Relaciones Laborales	Experiencia del Trabajo	Total
Frecuencia	26	32	27	15	12	20	16	10	15	12	185
Porcentaje (%)	14%	17%	15%	8%	6%	11%	9%	5%	8%	6%	100%

Grafico:



Comentario: según la percepción del personal se observa que la mayor parte establece que la responsabilidad y puntualidad es el factor más importante a tomar en cuenta en la evaluación del desempeño; seguido por iniciativa, integridad y liderazgo con el 15% del total, mientras que la menos importante es el cumplimiento de normas con el 5%.

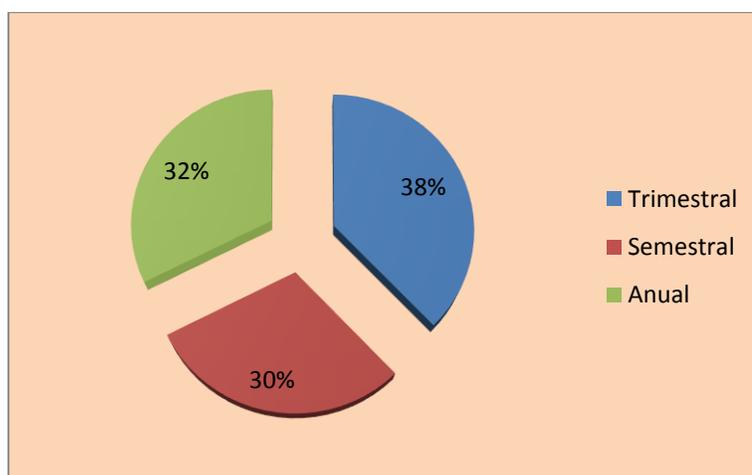
PREGUNTA 15. SEGÚN SU CRTERIO, ¿CUÁL DEBERÍA SER EL PERIODO DE TIEMPO CONVENIENTE PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?

Objetivo: Percatarse si el empleado sabe cada cuanto se debe evaluar el desempeño.

Tabulación de datos:

Alternativa	Trimestral	Semestral	Anual	TOTAL
Frecuencia	14	11	12	37
Porcentaje (%)	38%	30%	32%	100%

Grafico:



Comentario: Como se puede observar existe poca variación entre las opciones pero la mayor parte con un 38% establece que el periodo para realizar la evaluación de desempeño debe ser cada tres meses, ya que se cree que en periodos no muy largos se puede ver en que se falla y en que se puede mejorar.

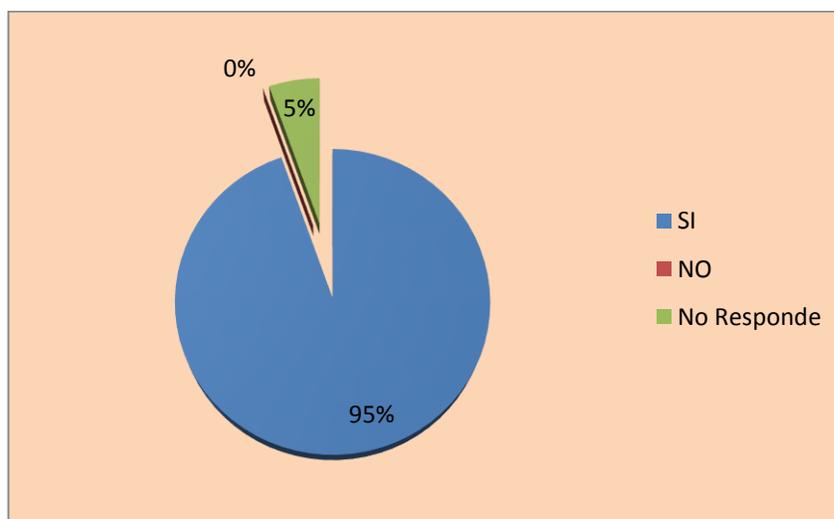
PREGUNTA 16. ¿CONSIDERA QUE SE LE DEBE DE DAR SEGUIMIENTO A LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?

Objetivo: Saber si el personal de la cooperativa considera que el jefe debe considerar los resultados de las evaluaciones y darles seguimiento para mayor beneficio.

Tabulación de datos:

Alternativa	SI	NO	No Responde	TOTAL
Frecuencia	35	0	2	37
Porcentaje (%)	95%	0%	5%	100%

Grafico:



Comentario: El 95% dice que si se le debe dar seguimiento a los resultados ya que aquí se puede ver si se toman en cuentas las sugerencias hechas en evaluaciones anteriores y el resto no contesto.

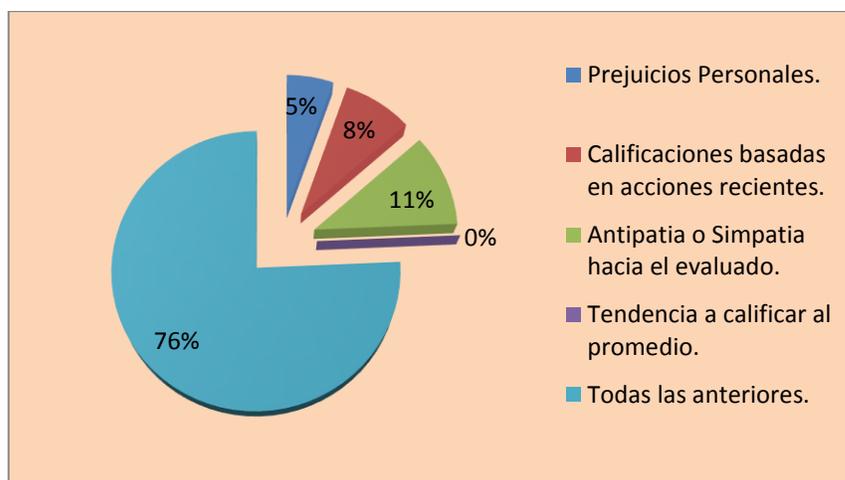
PREGUNTA 17. ¿SEGÚN SU APRECIACIÓN QUE FACTORES DEBEN EVITARSE PARA LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS CONFIABLES EN LA EVALUACIÓN?

Objetivo: Examinar las perspectivas que tiene el personal de cuáles son los factores que no deben ser tomados en cuenta al evaluar el desempeño de dicho personal.

Tabulación de datos:

Alternativa	Prejuicios Personales.	Calificaciones basadas en acciones recientes.	Antipatía o Simpatía hacia el evaluado.	Tendencia a calificar al promedio.	Todas las anteriores.	TOTAL
Frecuencia	2	3	4	0	28	37
Porcentaje (%)	5%	8%	11%	0%	76%	100%

Grafico:



Comentario: El 76% resuelve que los factores que deben evitarse son muchos como antipatía o simpatía hacia el evaluado, calificaciones basadas en acciones recientes y prejuicios personales, es decir, todos estos debe evitarse para que los resultados de la evaluación sean claros y precisos.

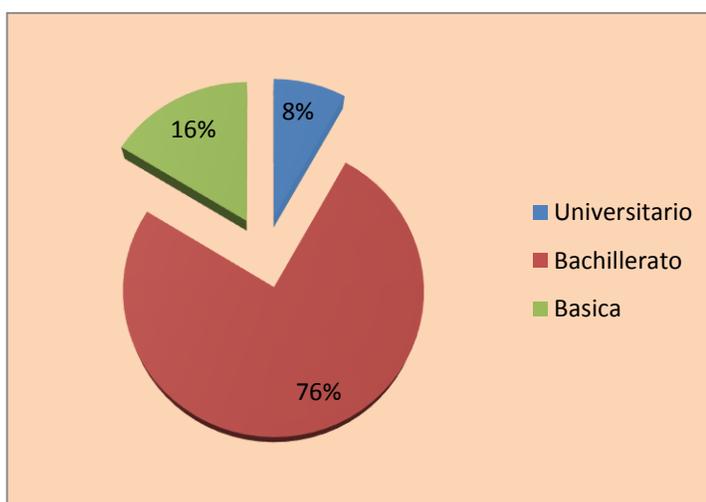
PREGUNTA 18. ¿QUÉ FORMACIÓN ACADÉMICA DEBE TENER COMO MÍNIMO LA PERSONA QUE OCUPA ESTE CARGO?

Objetivo: Conocer cuál es la formación académica que debe tener la persona con determinado cargo según la cooperativa.

Tabulación de datos:

Alternativa	Universitario	Bachillerato	Básica	TOTAL
Frecuencia	3	28	6	37
Porcentaje (%)	8%	76%	16%	100%

Grafico:



Comentario: el 76% señala que para desempeñar su cargo es necesario tener hasta el bachillerato, el 16% dice que básica y solo el 8% señala que universitaria, por lo que se les debe de motivar a tener una actitud positiva hacia la superación en el ramo educación de cada empleado

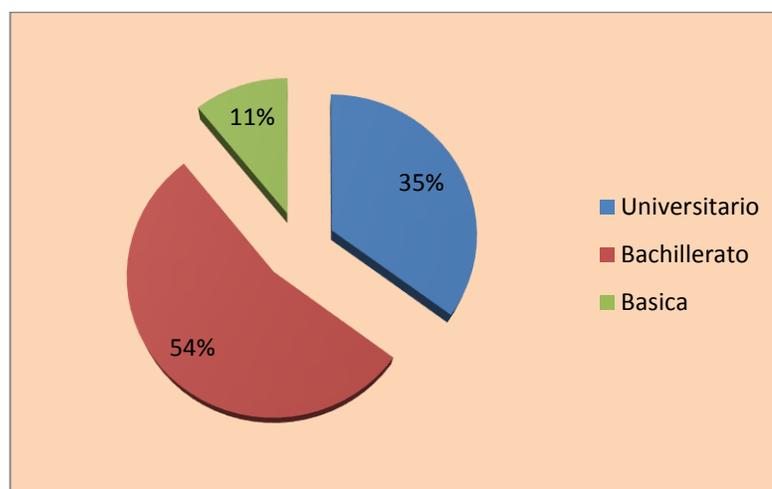
PREGUNTA 19. ¿QUÉ FORMACIÓN ACADÉMICA CONSIDERA USTED DESEABLE PARA EL DESARROLLO DE ESTE CARGO?

Objetivo: Conocer cuál es la perspectiva que tiene el personal en relación al grado académico que debe de tener determinado cargo.

Tabulación de datos:

Alternativa	Universitario	Bachillerato	Básica	TOTAL
Frecuencia	13	20	4	37
Porcentaje (%)	35%	54%	11%	100%

Grafico:



Comentario: Como se puede observar un porcentaje mayor del 50% dice que para desempeñar bien su cargo es necesario tener una formación académica de bachillerato, el 35% dice que universitario y el 11% dice que básica para los distintos cargos de la cooperativa

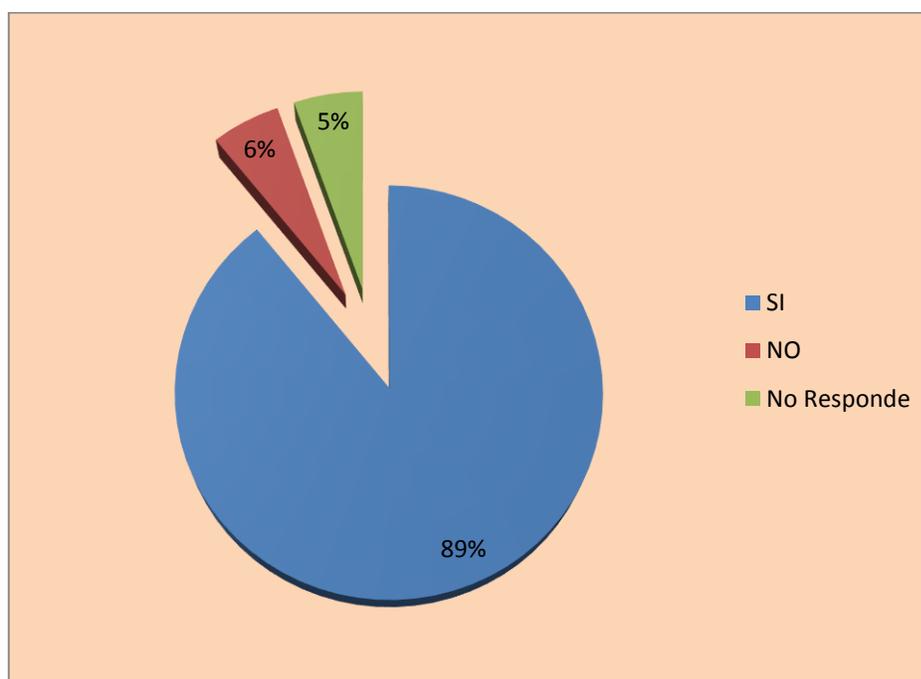
PREGUNTA 20. EN SU SECCION O DEPARTAMENTO ¿TRABAJAN EN CONJUNTO CON OTRAS AREAS?

Objetivo: Verificar si en la cooperativa trabaja en equipo todas las áreas para obtener mejores resultados.

Tabulación de datos:

Alternativa	SI	NO	No Responde	TOTAL
Frecuencia	33	2	2	37
Porcentaje (%)	89%	5%	5%	100%

Grafico:



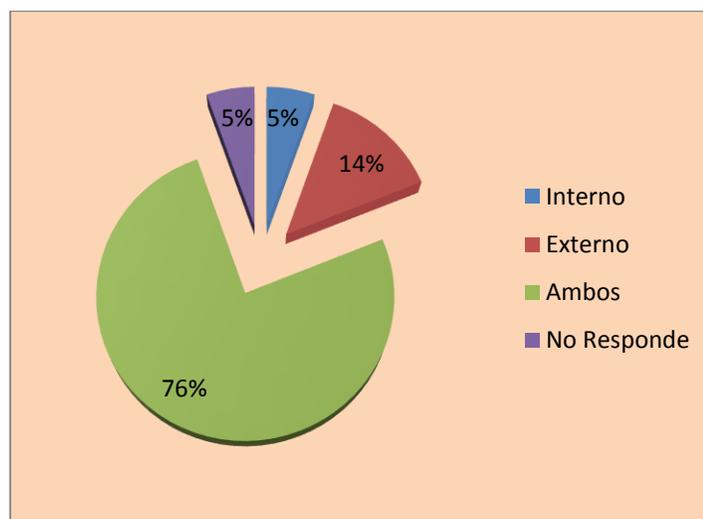
Comentario: Como se puede observar con 89% del total encuestado se puede decir que todas las áreas de la cooperativa se interrelacionan las unas con las otras.

PREGUNTA 21. ¿QUE TIPO DE CLIENTES SE ATIENDE EN SU AREA DE TRABAJO?

Objetivo: Identificar qué tipo de clientes atiende el personal.

Tabulación de datos:

Alternativa	Interno	Externo	Ambos	No Responde	TOTAL
Frecuencia	2	5	28	2	37
Porcentaje (%)	5%	14%	76%	5%	100%

Grafico:

Comentario: La mayoría del personal atiende a ambos tipos de clientes tanto interno como externo, mientras que solo el 14% atiende solo cliente externo, es decir, solamente se interrelacionan con su departamento

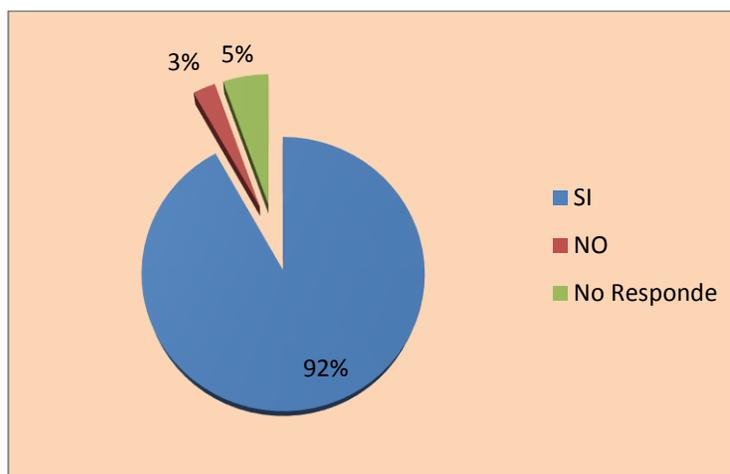
PREGUNTA 22. ¿CONSIDERA QUE ES IMPORTANTE EVALUAR LA ATENCIÓN QUE SE LE BRINDA AL CLIENTE ANTERIORMENTE SELECCIONADO?

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	SI	NO	No Responde	TOTAL
Frecuencia	34	1	2	37
Porcentaje (%)	92%	3%	5%	100%

Grafico:



Comentario: El 92% considera que es importante tomar en cuenta la atención al cliente como un factor importante a contemplar en la evaluación de sus labores ya que esta es la razón de ser de la cooperativa

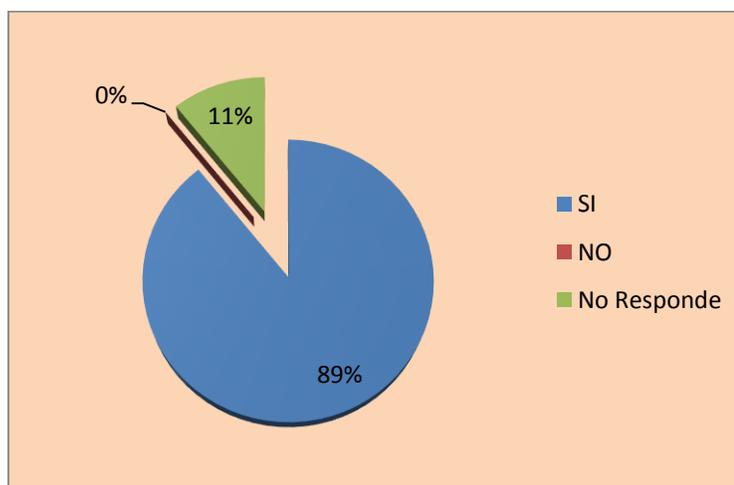
PREGUNTA 23. ¿LE GUSTARÍA QUE SE LE EVALÚE LA RESPONSABILIDAD Y SEGURIDAD QUE MUESTRA EN EL DESEMPEÑO DE SUS LABORES?

Objetivo: Determinar si es importante o no que se evalúe la autoconfianza en el desempeño de las labores del personal en la cooperativa.

Tabulación de datos:

Alternativa	SI	NO	No Responde	TOTAL
Frecuencia	33	0	4	37
Porcentaje (%)	89%	0%	11%	100%

Grafico:



Comentario: Como el grafico nos muestra se puede ver que el 89% del personal cree que es importante la responsabilidad en el trabajo y la seguridad con que se realizan las labores y el 11% no respondió, ya que la responsabilidad y seguridad al hacer el trabajo demuestra un conocimiento de sus labores.

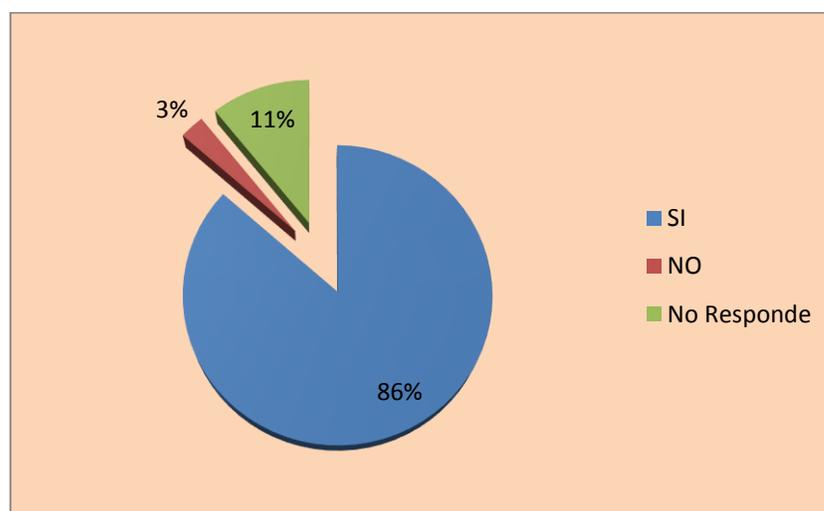
PREGUNTA 24. ¿SE EVALÚAN ASPECTOS RELACIONADOS AL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES?

Objetivo: Conocer si las evaluaciones de desempeño del personal van relacionadas con el desarrollo de sus labores para la mayor eficiencia del mismo.

Tabulación de datos:

Alternativa	SI	NO	No Responde	TOTAL
Frecuencia	32	1	4	37
Porcentaje (%)	86%	3%	11%	100%

Grafico:



Comentario: Como se puede observar existe un gran ventaja en la evaluación del desempeño puesto que el personal expresa que se evalúan aspectos desarrollados con sus actividades y labores.

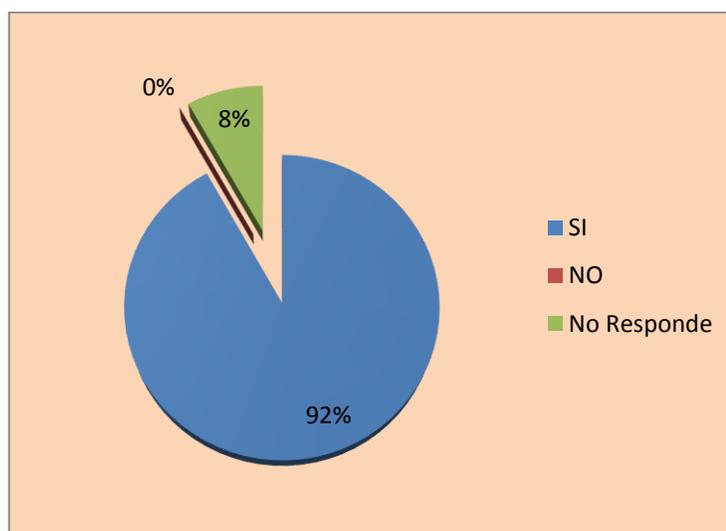
PREGUNTA 25. ¿CREE QUE ES NECESARIO EVALUAR EL INTERÉS QUE USTED DEMUESTRA AL MOMENTO DE INTERACTUAR CON LAS DEMÁS PERSONAS?

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

Tabulación de datos:

Alternativa	SI	NO	No Responde	TOTAL
Frecuencia	34	0	3	37
Porcentaje (%)	92%	0%	8%	100%

Grafico:



Comentario: El 92% del personal encuestado menciona que es necesario tener como aspecto importante en la evaluación el interés que demuestran al momento de interactuar con las personas tanto como compañeros y asociados, ya que esto influye en el clima laboral de la cooperativa y mejora las relaciones interpersonales y comunicación entre ellos.

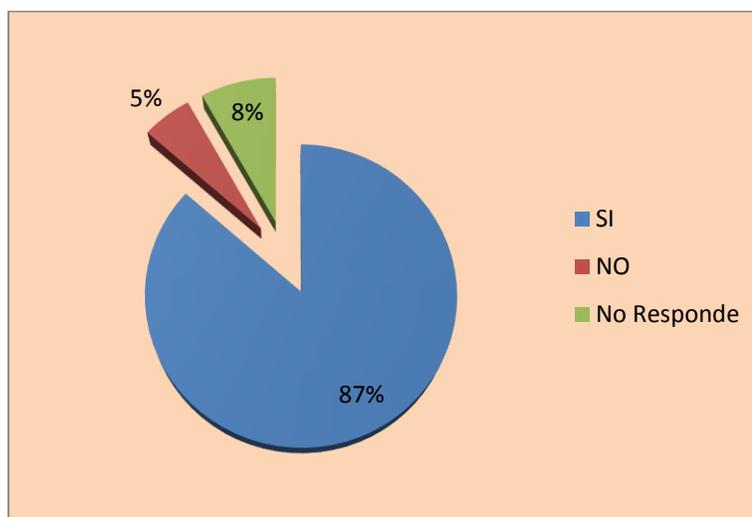
PREGUNTA 26. ¿CONSIDERA USTED QUE REALIZA APORTES DE IDEAS DE MEJORA PARA EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES?

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

Tabulación de datos:

Alternativa	SI	NO	No Responde	TOTAL
Frecuencia	32	2	3	37
Porcentaje (%)	87%	5%	8%	100%

Grafico:



Comentario: Al observar en la información recopilada se nota que el 87% dice aportar ideas para mejorar el desarrollo de sus actividades mientras que solo el 5% no lo hace, podemos observar que las opiniones son tomadas en cuenta en el desarrollo de las actividades.

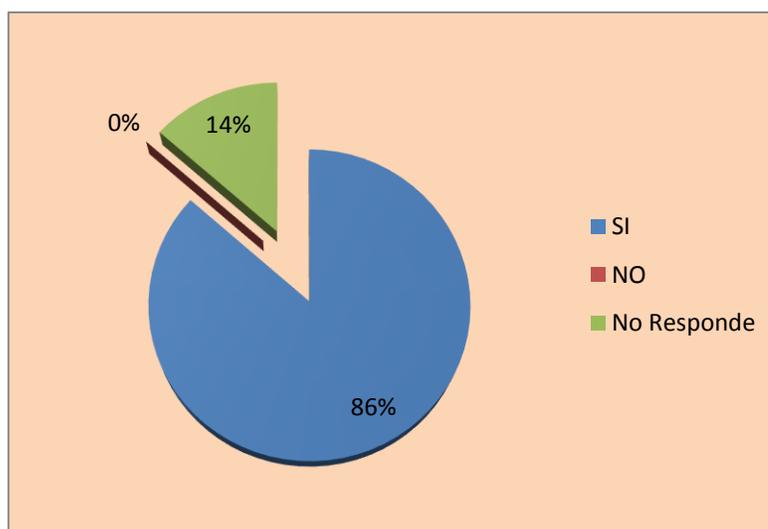
PREGUNTA 27. ¿CREE QUE ES NECESARIO EVALUAR LA FORMA EN CÓMO SE REALIZA EL TRABAJO EN RELACIÓN A LOS RESULTADOS ESPERADOS?

Objetivo: Verificar si el personal considera que es necesario tomar en cuenta en su trabajo la manera como obtiene los resultados esperados.

Tabulación de datos:

Alternativa	SI	NO	No Responde	TOTAL
Frecuencia	32	0	5	37
Porcentaje (%)	86%	0%	14%	100%

Grafico:



Comentario: Del total de encuestados el 86% piensa que la forma como se logran los resultados es necesario que sea tomado en cuenta en su evaluación del desempeño, el 14% no contesto

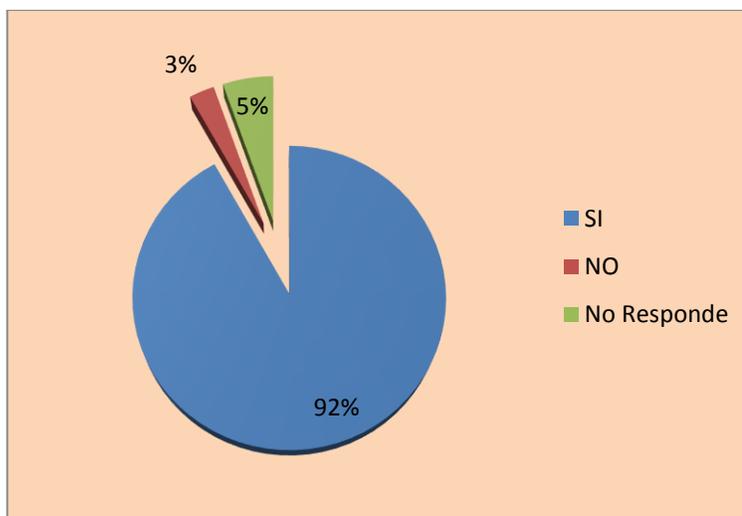
PREGUNTA 28. ¿PARA USTED ES SIGNIFICATIVO QUE SE EVALÚE SU ESPÍRITU DE COMPAÑERISMO Y COLABORACIÓN?

Objetivo: Determinar si el personal considera importante o no que se evalúe el trabajo en equipo, puesto que este es indispensable para alcanzar los resultados esperados.

Tabulación de datos:

Alternativa	SI	NO	No Responde	TOTAL
Frecuencia	34	1	2	37
Porcentaje (%)	92%	3%	5%	100%

Grafico:



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 ya que muchas veces el trabajo en equipo contribuye a que los objetivos y metas se cumplan en el corto tiempo.

5. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COMUNAL AGRÍCOLA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA “ACOPACC de R.L.”

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

Se ejecutó una encuesta dirigida los empleados de cada departamento de ACOPACC de R.L., orientada a validar la estructura organizacional presentada en el capítulo I, así como aspectos generales relacionados a la evaluación del desempeño. Esta encuesta se realizó con el fin de descubrir si el sistema de evaluación actual de la cooperativa arroja resultados que detecten en qué áreas falla el personal, y si en base a esto construyen planes de capacitación. Se constató la existencia de 6 departamentos que se encuentran interrelacionados para el logro de los objetivos institucionales, los cuales se encuentran detallados en el organigrama.

La mayoría de los encuestados manifestó que las persona encargada de evaluar al personal son los jefes del departamento, seguido por los encargados de recursos humanos esto se puede constatar en la pregunta N° 4 dirigidas a empleados, las personas encargados de evaluar al personal entienden por desempeño al comportamiento de los empleados para alcanzar los objetivos, otros manifestaron que es verificar que los empleados hacen lo que realmente se requiere en su puesto, queda demostrado que los evaluadores tienen claro que es el desempeño del personal, ya que implícitamente el comportamiento comprende tanto que el empleado termine a tiempo su trabajo y lo haga bien, cumpliendo metas, objetivos de la cooperativa y por ende hacer lo que se requiere en su puesto, siendo esto revelado según los resultados de la pregunta N° 2.

En cuanto al termino Competencias laborales, se pudo notar que muchos desconocen su significado, ya que tienden a relacionarlo con la acción de competir entre empleados y no como el conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para la realización de funciones y tareas orientadas al logro de objetivos del puesto de la cooperativa.

La evaluación del desempeño debe realizarse en un intervalo de tiempo adecuado, Se puede decir que realmente no existe un periodo determinado para la evaluación del desempeño en la cooperativa, ya que las respuestas obtenidas de la pregunta N° 5 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 reafirma que el personal no sabe cuándo 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.

Agregado a ello, la nota que obtienen no es conocida por la mayoría del personal, ya que solo un 62% manifiesta saber su nota de evaluación y el resto declara lo contrario según se muestra en la pregunta N° 9, 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, 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. 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.

Igualmente contrapuesta es la opinión sobre el método de evaluación utilizado, así como el hecho de que el mismo sea el conveniente, ya que en este último más de la mitad de los encuestados expresaron que no es el método apto, ya sea por desconocimiento o por temor a represalias al externar su criterio, muchos de los empleados manifiestan que no se les brinda una inducción adecuada para realizar sus actividades y que las evaluaciones se pueden ver afectadas por sesgos creados por factores como la subjetividad. A pesar de las contradicciones en cuanto a los aspectos anteriores, 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. 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, como lo muestra la pregunta N° 12.

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 pequeño porcentaje 16% dividido entre los que opinan que nunca es así o se abstuvieron de contestar dicha información se puede verificar en la pregunta N° 4 realizadas a jefes. Por lo antes mostrado se ve la necesidad de actualizar el método de evaluación del desempeño que proyecte buenos resultados, que revele 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.

5.1. Identificación de Competencias

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

✓ Liderazgo

La virtud de un líder reside 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. Por lo que identificar a líderes natos sería de mucha importancia para aumentar y facilitar la consecución de los objetivos

✓ Empoderamiento

La palabra empoderamiento representa 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 aumentando la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente y realizar las actividades encomendadas.

✓ Autoconfianza

La autoconfianza es el convencimiento íntimo de que la persona es competente de ejecutar con éxito una determinada tarea o misión, o bien optar por la mejor alternativa cuando se presenta un problema. Esta es una de las competencias de mucha importancia que el personal posea ya que tiene la capacidad de tomar la mejor decisión y puede vencer sin problema determinada situación, 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. 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.

✓ **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. 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.

✓ **Orientación a Resultados**

Esta competencia se refiere a que contribución 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. Conscientes de la importancia que tiene que todos los esfuerzos sean conducidos hacia un mismo fin, se debe de realizar una constante retroalimentación de lo que se está haciendo bien y lo que se necesita mejorar.

✓ **Orientación al Cliente**

La atención ofrecida 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. 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.

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

Esta competencia contiene tres factores que están relacionados, refiriéndose al interés que los empleados muestran en los procesos, haciendo uso procedente de los recursos disponibles con calidad, es decir, compensar 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.

✓ **Autocontrol**

Esta competencia es necesaria que todo el personal tenga, porque es la capacidad que permite reconocer 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. 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 figura 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, facilitar a los compañeros la información necesaria para la ejecución de las tareas, así como también a los asociados. 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, donde se puede observar si la persona puede seguir indicaciones.

✓ **Innovación**

La Innovación es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con el propósito de ser útiles para el aumento de la productividad, la cual debe surgir a todo nivel de la institución para buscar mejoras para el desarrollo de las actividades diarias. 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, 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 por lo que es muy importante que se evalúe.

✓ **Flexibilidad**

La flexibilidad es una de las características que apetece tener o tiene toda empresa actualmente. Es el hecho de ajustarse a las necesidades brotadas y tener la capacidad de cambiar actitudes y procedimientos basados en situaciones concretas u observaciones

hechas por otro, siempre y cuando no haya desvío de los lineamientos institucionales. En la encuesta realizada a los empleados de cada departamento o sección de ACOPACC de R.L., opinan que se evalúa la capacidad de razonamiento que tienen pertinente 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 explicaciones que demuestren el camino correcto; sin embargo, antes de realizar algún cambio, no se debe olvidar que el mismo no debe entorpecer los procesos internos de control establecidos.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- ✓ Se determinó que para algunos evaluadores es necesario valorar la puntualidad y calidad en el trabajo, dejando en segundo plano otros factores de mayor relevancia.
- ✓ Se pudo determinar que la mayoría 76% de los evaluados, están conscientes que se debe de evitar situaciones como preferencia y prejuicios personales, calificaciones por simpatía.
- ✓ 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 implica en una evaluación demasiado subjetiva, que al final no es hecha del conocimiento del personal.
- ✓ No se identifican las fortalezas y debilidades de los trabajadores en el área de trabajo para crear planes de capacitación.

- ✓ Debido a que el resultado de la evaluación del desempeño no es hecho del conocimiento de la mayoría 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 proyecta resultados fiables ya que la mayoría del personal no es capacitado con el objetivo de mejorar aquellas áreas en que este está fallando, conducido 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 varios años, el cual no muestra criterios de ponderación que faciliten la interpretación de los factores.

6.2. 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 Comunal Agrícola de Responsabilidad Limitada "ACOPACC de R.L., se presentan las siguientes recomendaciones:

- ✓ Es necesario un Sistema de Evaluación del Desempeño se tomen en cuenta aspectos como relaciones interpersonales, trabajo en equipo, facilidad para comprender las indicaciones que se le dan con respecto a su trabajo, manejo del equipo.
- ✓ 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.
- ✓ Establecer un período promedio de seis meses para realizar la evaluación del desempeño para el personal, tomando como modelo de evaluación el método de Evaluación por Competencias.
- ✓ Identificar las fortalezas y debilidades de los trabajadores en el área de trabajo, que permita dar un seguimiento para capacitar al personal.
- ✓ Hacer del conocimiento del personal las competencias evaluadas y el resultado obtenido, debiendo firmar ambos de conformidad.
- ✓ Fomentar una mayor comunicación entre los jefes y subalternos que propicie mejorar las relaciones interpersonales.
- ✓ 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.
- ✓ Identificar el potencial de desarrollo de los empleados y motivar su superación como personas y colaboradores.
- ✓ 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 CON BASE EN COMPETENCIAS PARA LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COMUNAL AGRÍCOLA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA “ACOPACC de R.L.

1. PROPUESTA PARA UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

La propuesta de un sistema de evaluación del desempeño, está orientado a la aplicación del modelo de evaluación con base en competencias, con la intención de adquirir información que permita detectar el nivel de impacto que tienen las variables internas de la cooperativa así como también el comportamiento de la misma, permitiendo al mismo tiempo, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura jerárquica.

Es de mucha importancia para el fortalecimiento de la cooperativa, efectuar evaluaciones periódicas del desempeño para proporcionar una descripción exacta y confiable de la forma en que los empleados realizan 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. Esta propuesta comprenderá de dos partes: Primero una guía administrativa técnica-práctica por cada elemento evaluado y un plan de implementación que tendrá una combinación de todas las actividades a realizar, presentación, reproducción, recursos y mecanismos de control que contribuyan al progreso de las unidades o jefaturas de esta entidad cooperativa.

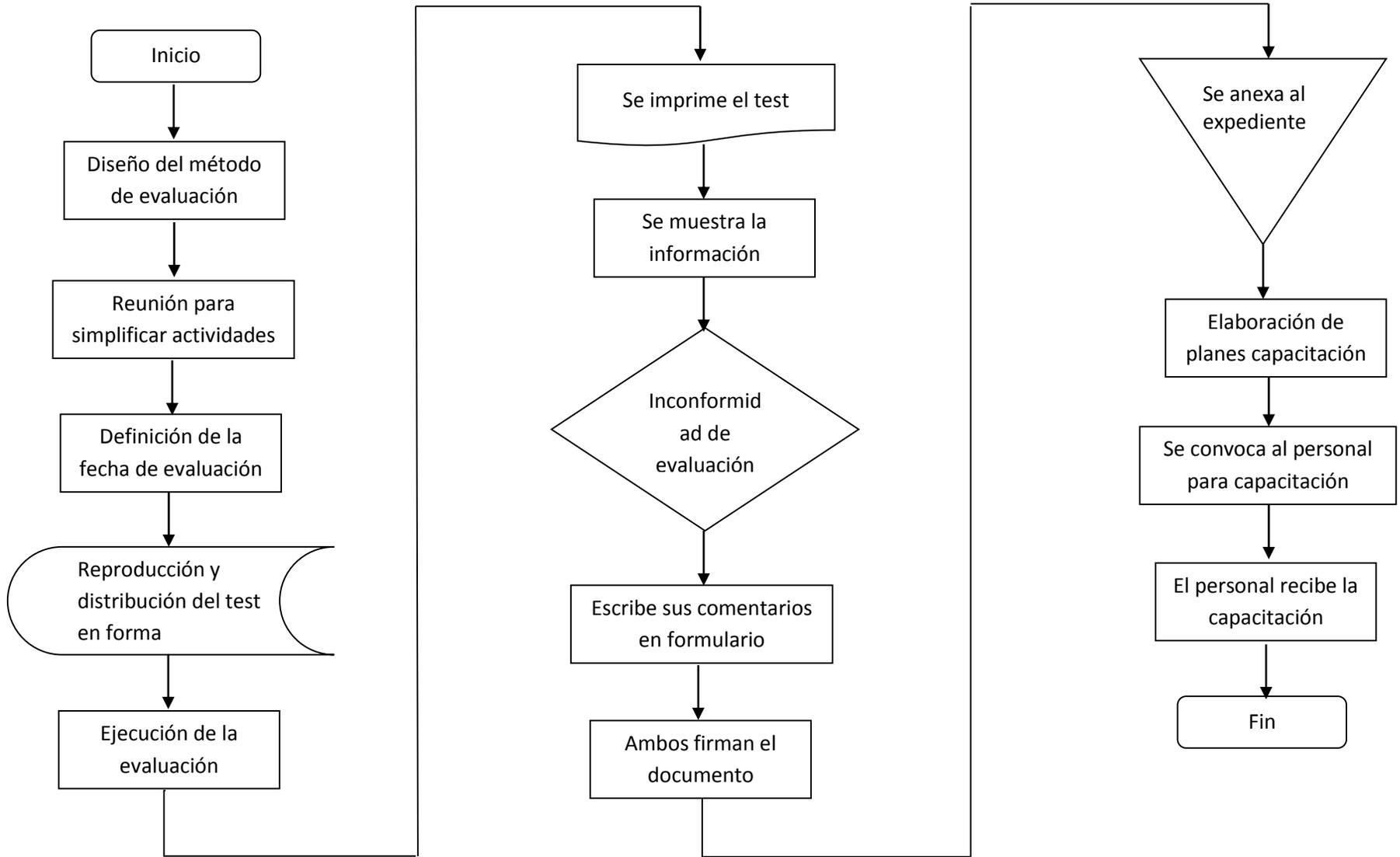
1.1. Procedimiento del Sistema de Evaluación del Desempeño

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

1.1.1. Descripción de las Actividades

1. Diseño del método de evaluación
2. El consejo de Administración deberá aprobar la utilización del sistema.
3. Reunión con las jefaturas para planificar las actividades en conjunto.
4. Definición de fecha de evaluación.
5. Distribución del test de evaluación del desempeño en forma electrónica.
6. Realización de la Evaluación del desempeño.
7. Se imprime el test.
8. Se muestra la información al evaluado.
9. Una vez terminada la evaluación, evaluador y evaluado se reunirán para comentar calificaciones.
10. Ambos firman el documento de evaluación del desempeño.
11. Documento de evaluación del desempeño se anexa al expediente.
12. El departamento de recursos humanos elabora planes de capacitación.
13. Convocan al personal que necesita ser capacitado de acuerdo a los resultados obtenidos.
14. El personal recibe la capacitación en las áreas con oportunidades de mejora

1.1.2. Flujograma de Datos



2. MANUAL DE EVALUACION 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.

MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO
Y CRÉDITO COMUNAL AGRÍCOLA
DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
"ACOPACC de R.L."

INDICE

CONTENIDO	PAG.
INTRODUCCION.....	i
A.OBJETIVO DEL MANUAL.....	ii
B.AMBITO DE APLICACIÓN.....	ii
C.PASOS PARA REALIZAR LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	ii
D. DISEÑO DE POLÍTICAS GENERALES PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	iv
E. DEFINICIONES.....	v
F. APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR EL METODO DE COMPETENCIAS.....	vi
F.1. FORMULARIO DE EVALUACION POR COMPETENCIAS PARA JEFATURAS.....	xiii
F.2. FORMULARIO DE EVALUACION POR COMPETENCIAS PARA EMPLEADOS A NIVEL OPERATIVO.....	xvii
G. RESPONSABILIDADES.....	xxi
H. PROPOSITOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	xxi
I. LINEAMIENTOS PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	xxii
J. CRITERIOS PARA EL EVALUADOR.....	xxiii

INTRODUCCION

El proceso de cambio en las organizaciones demanda cada día mayores exigencias en la calidad de sus servicios. Para tener una ventaja competitiva es necesario robustecer a la cooperativa, para el fortalecimiento de ACCOPACC de R.L. es importante evaluar periódicamente el Recurso Humano dado que es la fuerza de trabajo primordial que impulsa las diferentes actividades de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal Agrícola de Responsabilidad Limitada "ACOPACC de R.L. es por ello que se ha elaborado el Manual de Evaluación del Desempeño, el cual contiene los elementos básicos para desarrollar el proceso de evaluación, que contribuya al desarrollo del Recurso Humano en las diferentes áreas de trabajo que se traduzca en un beneficio al esfuerzo realizado por el personal cuyo resultado sea positivo logrando una estabilidad y baja rotación que permita que el personal realice actividades de fortalecimiento de áreas específicas, el objetivo del manual, que define el uso que se dará al Manual de Evaluación del Desempeño; el ámbito de aplicación, que especifica el alcanzará, es decir, a que personal va dirigida dicha evaluación; los competencias a evaluar.

A. OBJETIVO DEL MANUAL :

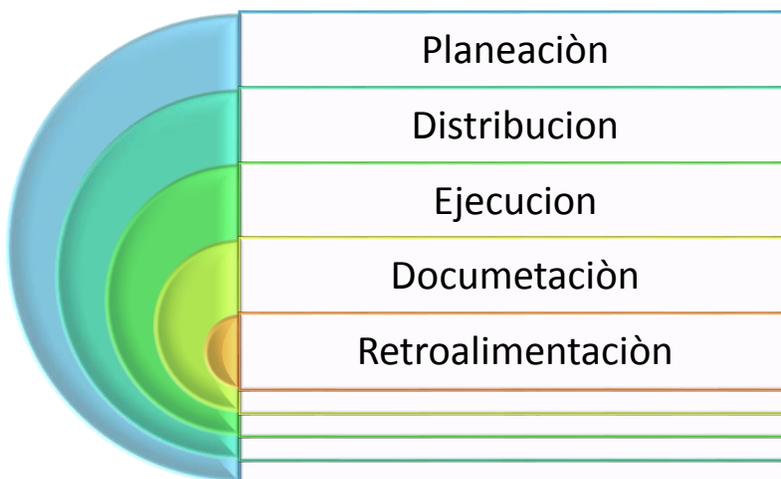
Establecer modelos uniformes que regulen la aplicación del proceso de Evaluación del Desempeño del personal que labora en Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal Agrícola de Responsabilidad Limitada “ACOPACC de R.L que provee información para la toma de decisiones, Detectar y estimular las áreas de superación del recurso humano, guiando su capacidad y potencial a la obtención de conocimientos.

B. AMBITO DE APLICACIÓN:

El presente Manual es de aplicación para el personal que contrata y labora para la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal Agrícola de Responsabilidad Limitada “ACOPACC de R.L.:

C. PASOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN

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



- ✓ **PLANEACION.** El evaluador (departamento de RRHH) lleva a cabo una reunión con el empleado y el jefe inmediato superior de éste para determinar si el nivel de dificultad del trabajo es compatible con el nivel de experiencia de la persona, programa las actividades para utilizar a sus empleados y recursos con eficiencia, establece el periodo o fechas de evaluación.
- ✓ **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 .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.
- ✓ **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, (departamento de RRHH) 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 de la cooperativa.

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

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

- ✓ Es responsabilidad de la Unidad de Recursos Humanos ajustar el modelo de evaluación del desempeño a los cambios y necesidades que se presenten en la cooperativa.
- ✓ La evaluación del desempeño se realizara semestralmente.
- ✓ Todo el personal estará sujeto a las evaluaciones periódicas de su desempeño.
- ✓ La evaluación del desempeño se realizará de conformidad con lo establecido en el manual de evaluación del desempeño.
- ✓ El jefe inmediato deberá informar al evaluado, en qué consiste una evaluación del desempeño como sistema, sus ventajas y desventajas, y aspectos técnicos.
- ✓ Se realizará una revisión conjunta entre jefe y evaluado sobre los resultados de su desempeño, la cual debe ser firmada de conformidad por ambos.
- ✓ Las personas de reciente ingreso a la cooperativa, serán evaluadas por sus jefes inmediatos previos a su contratación definitiva.
- ✓ Toda evaluación que se realice será mediante el método de evaluación con base en competencias, cuyo resultado se hará del conocimiento del evaluado.
- ✓ El personal evaluado que obtenga nota inferior a 6.0 en el promedio total, se reforzara en áreas deficientes para mejorar la evaluación del próximo período.
- ✓ Desarrollar programas de retroalimentación respecto a las deficiencias encontradas en la evaluación del desempeño.
- ✓ Personal con dos evaluaciones consecutivas con nota inferior a 6.0 en el promedio total, será sujeto de observaciones administrativas.
- ✓ Teniendo una nota mínima de 8.0 el promedio total en su evaluación del desempeño, esta puede traducirse en bienestar o en beneficios a futuro (aumentos salariales, ascenso, etc.)
- ✓ El resultado individual de la evaluación del desempeño de cada persona, será incorporado al respectivo archivo personal.

E. DEFINICIONES:

- **Sistema:** es el conjunto de elementos organizados que se encuentran en interacción, que buscan alguna meta o metas comunes, operando para ello sobre energía, materia u organismos en una referencia temporal para producir como salida información o energía o materia u organismos.
- **Desempeño:** es la manera como los miembros de la organización trabajan eficientemente, para alcanzar metas comunes, sujeto a reglas básicas establecidas con anterioridad. (Stoner, 2007)
- **Competencia:** Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y refleja los conocimientos, habilidades y destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad. (Tamayo, 2003)
- **Evaluación del Desempeño:** La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. (Chiavenato, 2000).
- **Resultado:** la consecuencia final de una serie de acciones o eventos, expresados cualitativa o cuantitativamente.
- **Sistema:** es un objeto complejo cuyos componentes se relacionan con al menos algún otro componente; puede ser material o conceptual.

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

La evaluación del desempeño con base en competencias se fundamenta en la valoración del desarrollo de las actividades fundamentales del puesto, en 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 “ACOPACC de R.L.” se fundamenta en 2 grupos ocupacionales a evaluar:

Personal de Jefatura: representa el personal encargado de alguna gerencia, departamento o sección, que coordina y controla el trabajo de otros.

Empleados Operativos: envuelve al grupo del personal que realiza tareas de apoyo para los niveles de jefatura y técnico y que desarrollan las actividades fundamentales de la cooperativa tales como secretarias, auxiliares contables, asistentes administrativos, etc.

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

DATOS GENERALES PARA JEFES Y EMPLEADOS OPERATIVOS: Este apartado contendrá la información que será llenada por el jefe, dentro de las cuales se encuentran: área o dependencia, nombre del jefe, cargo del jefe, nombre del empleado y cargo que desempeña.

IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS PARA JEFES: En esta sección aparecen las competencias que se creen necesarias para los jefes de áreas (departamento o sección). Para ejecutar la Identificación de Competencias Institucionales, se recomienda tener en cuenta las siguientes instrucciones:

1. El jefe debe llenar completamente el apartado de competencias institucionales. Cada competencia consta de tres, o cuatro criterios diferentes, dependiendo de la competencia a evaluar.

2. 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.

Al identificar el nivel de desarrollo de cada jefe por competencias se debe digitar la nota por cada criterio 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 cada criterio, de acuerdo a la siguiente tabla:

1. 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.
2. 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.

Criterio A	Rango de:	(0.00 – 2.50)	Puntos
Criterio B	Rango de:	(2.51 – 5.00)	Puntos
Criterio C	Rango de:	(5.01 – 7.50)	Puntos
Criterio D	Rango de:	(7.51 – 10.00)	Puntos

IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS PARA EMPLEADOS

Este apartado lo componen las competencias que se consideran necesarias para los empleados a nivel operativo (administrativo y servicio). Para establecer la Identificación de Competencias Institucionales, se recomienda tener en cuenta las siguientes instrucciones:

1. El jefe debe llenar completamente el apartado de competencias institucionales.
2. Cada competencia consta de tres criterios, teniendo en cuenta 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 UN SOLO CRITERIO 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.

Al identificar el nivel de desarrollo de cada empleado por competencia se debe puntuar el criterio 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 el criterio, de acuerdo al siguiente detalle:

1. Se consideran 3 criterios notorios para que la evaluación del desempeño tenga un alto grado de objetividad.
2. Al terminar la elección de un criterio 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 halla más adelante.

Criterio A	Rango de:	(1.00 – 4.00)	Puntos
Criterio B	Rango de:	(4.01 – 7.00)	Puntos
Criterio C	Rango de:	(7.01 – 10.00)	Puntos

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

EXPERIENCIA (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 un solo criterio y su rango será entre 1.00 a 10.00; en el caso de los empleados operativos, su calificación está expresada igual que la escala de las Competencias institucionales, es decir, tres criterios observables, de la cual se debe calificar solamente uno, ya que son mutuamente excluyentes.

RESPONSABILIDAD (JEFES Y EMPLEADOS OPERATIVOS)

Este apartado se representa por el cumplimiento de las tareas asignadas, así como las llegadas a tiempo según el horario establecido en la cooperativa, y al cumplimiento de metas en el ciclo establecido.

La calificación tanto para los empleados como para los jefes constará de un solo criterio y un rango de calificación del 1.00 al 10.00.

CUMPLIMIENTO DE METAS ORGANIZACIONALES (JEFES Y EMPLEADOS OPERATIVOS)

Se consideran en cuenta los objetivos a nivel general e individual que el jefe establece a cada empleado al comienzo del periodo de evaluación, especificar en qué medida los logró.

Se debe tener en cuenta los objetivos institucionales y los indicadores que apuntan a su logro.

La escala de calificación se encuentra comprendida del 1.00 al 10.00.

RESULTADO FINAL (JEFES Y EMPLEADOS OPERATIVOS)

Al terminar la ponderación de los cuatro apartados puntualizados con anterioridad se creará el Resultados General del desempeño de la siguiente manera:

CATEGORIAS	PORCENTAJE ASIGNADO
Identificación de Competencias	45%
Experiencia	25%
Responsabilidad	10%
Cumplimiento de metas Organizacionales	20%
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	EXCELENTE
1.00 a 5.99	6.00 a 6.99	7.00 a 7.99	8.00 a 10.00

Cuyos indicadores se definen de la siguiente manera:

- ✓ **Deficiente:** esta categoría será otorgada a aquellos empleados cuyo desempeño no ha permitido alcanzar los objetivos planteados y logró una nota entre 1.00 a 5.99.
- ✓ **Bueno:** en la categoría de Bueno se encuentra los empleados que cumplen con su trabajo, pero que no le aportan mayor contribuciones para la mejora de sus labores. A los empleados que obtengan esta evaluación se les deberán reforzar las competencias con necesidad de mejora y su nota va de 6:00 a 6:99.
- ✓ **Muy bueno:** aquí se ubican aquellos empleados cuyo desempeño ha impactado el logro de los objetivos organizacionales y son los primeros candidatos a lograr la categoría de “sobresaliente”. Dicho desempeño los hace merecer estímulos en la cooperativa. La puntuación que debe obtener esta dentro de 7:00 a 7:99.
- ✓ **Excelente:** en esta categoría se identifica que el trabajador realiza sus tareas y funciones, y que estas generan un enorme impacto en los objetivos organizacionales. Dicho desempeño lo hace merecedor de estímulos dentro de la cooperativa. Y la nota se encuentra entre 8:00 a 10:00

Una vez finalizado el proceso, se imprime la evaluación, la cual se muestra al encargado de recursos humanos.

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 previa revisión de la calificación.

Seguidamente, se muestran los formatos de evaluación del desempeño con base en competencias, tanto para jefes y empleados operativos.

F.1. Formulario de Evaluación por Competencias para Jefaturas



ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COMUNAL AGRÍCOLA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA "ACOPACC de R.L.

HOJA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO >> NIVEL DE JEFATURAS <<

Fecha de evaluación:

Nombre del Evaluador:

Cargo:

Área:

Nombre del Evaluado:

Código de Empleado:

Cargo que desempeña:

Área:

IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS

COMPETENCIA		CALIFICACION
AUTOCONFIANZA		
1	Asume responsabilidades adicionales a las de su puesto de trabajo	
2	Tiene mucha seguridad en sí mismo en el desarrollo de sus actividades	
3	Demuestra respeto y firmeza en sus puntos de vista ante sus superiores	
4	Sabe guiar a su grupo de trabajo para el logro de los objetivos propuestos	
PROMEDIO DE COMPETENCIA:		

COMPETENCIA		CALIFICACION
EMPONDERAMIENTO		
1	Demuestra confianza en los demás, reconociendo sus capacidades para alcanzar responsabilidades y objetivos retadores	
2	Comunica a sus colaboradores lo que espera de ellos de forma positiva	
3	Asigna las responsabilidades y tareas de forma adecuada, demostrando confianza en la habilidad de sus colaboradores para realizarlas	
4	Recompensa públicamente a los que hacen bien su trabajo, capacita a su equipo, los refuerza y los hace sentir importantes.	
PROMEDIO DE COMPETENCIA:		

COMPETENCIA		CALIFICACION
FLEXIBILIDAD		
1	Se adapta al trabajo de acuerdo a las situaciones específicas	
2	Se apega a los procedimientos establecidos para el desarrollo de sus actividades actuando acorde a las circunstancias	
3	Modifica sus prioridades, objetivos o acciones para responder con rapidez y efectividad a los cambios que vive la institución	
4	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	
PROMEDIO DE COMPETENCIA:		

COMPETENCIA		CALIFICACION
INNOVACION		
1	Identifica opciones de mejora y actúa para concretarlas e implementarlas para incrementar la productividad de sus empleados	
2	Afronta sus responsabilidades y se esfuerza para mejorar su Desempeño	
3	Mejora el desempeño de su área con ideas novedosas y eficaces que producen mejoras en los resultados	
PROMEDIO DE COMPETENCIA:		

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

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

COMPETENCIA		CALIFICACION
LIDERAZAGO		
1	Entusiasma a los demás con sus propuestas, actúa convirtiéndose en el ejemplo y modelo inspirador de los demás	
2	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	
3	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	
4	Habilidad para influir positivamente en los demás, a fin de conducir exitosamente al equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos comunes	
PROMEDIO DE COMPETENCIA:		

COMPETENCIA		CALIFICACION
TRABAJO EN EQUIPO		
1	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	
2	Participa en las actividades del equipo apoyando decisiones, compartiendo información y manteniendo al resto de los miembros informados sobre temas de interés	
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	En su relación con los miembros del equipo respeta sus opiniones y valora los diferentes aportes y contribuciones de los mismos	
PROMEDIO DE COMPETENCIA:		

PROMEDIO GENERAL DE IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS:

EXPERIENCIA		CALIFICACION
1	Es experto en su materia, aplicando y difundiendo sus conocimientos para influir positivamente en su equipo de trabajo	

RESPONSABILIDAD		CALIFICACION
1	Se presenta a sus labores o reuniones a la hora indicada, siendo ejemplo para sus colaboradores; su trabajo está al día	

CUMPLIMIENTO DE METAS ORGANIZACIONALES		CALIFICACION
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:

Identificación de Competencias	0.00
Experiencia	0.00
Responsabilidad	0.00
Cumplimiento de metas Organizacionales	0.00
PROMEDIO TOTAL/ NOTA DE EVALUACION	0.00

ESCALA DE VALORACION:

Deficiente = 1.00 a 5.99	Bueno = 6.00 a 6.99	Muy Bueno = 7.00 a 7.99	Excelente = 8.00 a 10.00
---------------------------------	----------------------------	--------------------------------	---------------------------------

COMENTARIOS:

 FIRMA EVALUADOR

 FIRMA EVALUADO

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



ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COMUNAL AGRÍCOLA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA "ACOPACC de R.L.

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

Fecha de evaluación:

Nombre del Evaluador:
 Cargo:
 Área:

Nombre del Evaluado:
 Código de Empleado:
 Cargo que desempeña:
 Área:

IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS

COMPETENCIA			CALIFICACION
AUTOCONFIANZA			
Criterio A	Desarrolla sus labores diarias asignadas realizando consultas eventualmente.	Rango de: 1.00 – 4.00	
Criterio B	Desarrolla sus labores asignadas sin necesidad de ser supervisado constantemente.	Rango de: 4.01 – 7.00	
Criterio C	Aplica su criterio en la ejecución de sus labores, observándose seguridad en el desarrollo de sus Actividades.	Rango de: 7.01 – 10.00	

COMPETENCIA			CALIFICACION
AUTOCONTROL			
Criterio A	Procura no actuar de forma impulsiva ante situaciones difíciles	Rango de: 1.00 – 4.00	
Criterio B	Sabe controlarse en situaciones que le provocan disgusto o frustración, mostrando dominio de sus actuaciones	Rango de: 4.01 – 7.00	
Criterio C	Sabe controlar sus emociones en situaciones de disgusto o conflicto sin perder el dominio de la situación, procurando mejorar las cosas	Rango de: 7.01 – 10.00	

COMPETENCIA			CALIFICACION
ESCUCHAR Y ATENDER			
Criterio A	Escucha la opinión de otros mostrando respeto ante sus puntos de vista	Rango de: 1.00 – 4.00	
Criterio B	Sabe respetar la opinión de los demás, haciendo las preguntas respectivas para confirmar su comprensión sobre el mensaje transmitido por su interlocutor	Rango de: 4.01 – 7.00	
Criterio 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	Rango de: 7.01 – 10.00	

COMPETENCIA			CALIFICACION
FLEXIBILIDAD			
Criterio A	Es capaz de reconocer que no siempre tiene la razón, y de cambiar su opinión a sugerencia de otras personas	Rango de: 1.00 – 4.00	
Criterio B	Muestra apertura de cambiar su opinión ante la existencia de argumentos o evidencias del caso	Rango de: 4.01 – 7.00	
Criterio C	Actúa en la forma correcta de acuerdo a la situación, sin descuidar los procedimientos establecidos para el desarrollo de sus actividades	Rango de: 7.01 – 10.00	

COMPETENCIA			CALIFICACION
INNOVACION			
Criterio A	Siempre se esfuerza por mejorar su desempeño	Rango de: 1.00 – 4.00	
Criterio B	Identifica oportunidades de mejora pero no actúa para concretar e implementar planes de acción	Rango de: 4.01 – 7.00	
Criterio C	Propone nuevas ideas para sí mismo y para el equipo de trabajo con el afán de mejorar el desempeño laboral del área	Rango de: 7.01 – 10.00	

COMPETENCIA			CALIFICACION
ORIENTACION A RESULTADOS			
Criterio A	Al desarrollar su trabajo lo hace con orden y rapidez	Rango de: 1.00 – 4.00	
Criterio B	Desarrolla sus labores apegado a las responsabilidades asignadas a su puesto	Rango de: 4.01 – 7.00	
Criterio C	Muestra motivación y entusiasmo por realizar un trabajo de calidad	Rango de: 7.01 – 10.00	

COMPETENCIA			CALIFICACION
ORIENTACION AL CLIENTE			
Criterio A	Pone de manifiesto su amabilidad en la atención de las necesidades que el cliente	Rango de: 1.00 – 4.00	
Criterio B	Se interesa en satisfacer las necesidades del cliente, mostrando confianza para resolver los problemas que el cliente manifiesta	Rango de: 4.01 – 7.00	
Criterio C	Su relación con los clientes es de mutua confianza, sobrepasando sus expectativas y preocupándose por su bienestar	Rango de: 7.01 – 10.00	

COMPETENCIA			CALIFICACION
ORIENTACION AL ORDEN, LA CALIDAD Y LA EXACTITUD			
Criterio A	Se preocupa por estar claro en las actividades que debe desarrollar en su puesto	Rango de: 1.00 – 4.00	
Criterio B	Desarrolla sus actividades apegado a la descripción del puesto y con el mínimo de error	Rango de: 4.01 – 7.00	
Criterio C	Realiza sus funciones en forma eficiente, optimizando tiempo y recursos	Rango de: 7.01 – 10.00	

COMPETENCIA			CALIFICACION
TRABAJO EN EQUIPO			
Criterio A	Se integra a las actividades del equipo, desarrollando las tareas asignadas	Rango de: 1.00 – 4.00	
Criterio B	Promueve el esfuerzo común para el logro de los Objetivos	Rango de: 4.01 – 7.00	
Criterio C	Propicia un ambiente de trabajo agradable, generando un clima de compañerismo en el desarrollo de las labores	Rango de: 7.01 – 10.00	

PROMEDIO GENERAL DE IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS:

EXPERIENCIA			CALIFICACION
Criterio A	Conoce su puesto y desempeña bien sus funciones	Rango de: 1.00 – 4.00	
Criterio B	Su desempeño es sobresaliente, siempre acorde a las exigencias del puesto	Rango de: 4.01 – 7.00	
Criterio C	Conoce a profundidad su puesto de trabajo, aplica sus conocimientos para solucionar problemas	Rango de: 7.01 – 10.00	

RESPONSABILIDAD			CALIFICACION
	Se presenta a sus labores o reuniones a la hora indicada; su trabajo está al día	Rango de: 1.00 – 10.00	

CUMPLIMIENTO DE METAS ORGANIZACIONALES			CALIFICACION
	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	Rango de: 1.00 – 10.00	

RESUMEN:

Identificación de Competencias	0.00
Experiencia	0.00
Responsabilidad	0.00
Cumplimiento de metas Organizacionales	0.00
PROMEDIO TOTAL/ NOTA DE EVALUACION	0.00

ESCALA DE VALORACION:

Deficiente = 1.00 a 5.99	Bueno = 6.00 a 6.99	Muy Bueno = 7.00 a 7.99	Excelente = 8.00 a 10.00
---------------------------------	----------------------------	--------------------------------	---------------------------------

COMENTARIOS:

--

 FIRMA EVALUADOR

 FIRMA EVALUADO

G. RESPONSABILIDADES

- ✓ Es responsabilidad del Concejo de Administración: Aprobar el Presente Manual de Desempeño.
- ✓ Es responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos Administrar el Sistema de Evaluación del Desempeño, velar 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, Remitir las evaluaciones en el plazo establecido por la Gerencia de Recursos Humano. 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 eficientes de las actividades a su cargo
- ✓ Es responsabilidad del evaluador y el evaluado proponer acciones para la mejora del desempeño.

H. PROPÓSITOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

- ✓ Evaluar el desempeño de los empleados de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal Agrícola de Responsabilidad Limitada “ACOPACC de R.L.” a través del método de Evaluación por Competencias, aplicado para el personal de la cooperativa con el propósito de contar con parámetros de desempeños 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, mejoras y beneficios laborales
- ✓ Planificar con el evaluado las acciones tendientes a mejorar su desempeño.
- ✓ Medir el grado del conocimiento y entendimiento del trabajo

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 Comunal Agrícola de Responsabilidad Limitada “ACOPACC de R.L.”
- ✓ 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 firmada, 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.
- ✓ Mantener una actitud positiva, expresar razonablemente los puntos en los cuales tenga discrepancia.

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 en los cuales el evaluado pueda expresar los puntos en los cuales tiene discrepancia.
- ✓ **Equidad:** significa actuar con justicia, asignando la calificación que se merece el evaluado
- ✓ Plantear el proceso como elemento de apoyo para que el evaluado conozca que debe mejorar, de qué forma y con qué tipo de apoyo puede contar

FIN DEL MANUAL DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

3. RECURSOS A UTILIZAR

Se hace necesario para implementar un sistema de evaluación de desempeño, en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal Agrícola de Responsabilidad Limitada “ACOPACC de R.L.” contar con los recursos: humanos, materiales y financieros.

Recursos humanos. Para la eficiente implementación 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 así como en las políticas. En este aspectos están involucrados tanto los encargados de recursos humanos, gerencia y los creadores del manual.

Recursos materiales. Igualmente, en la implementación el sistema de evaluación del desempeño es necesario contar con recursos tales son: Equipos computacionales, fotocopidora, lugar para impartir capacitaciones y otros recursos materiales que puedan utilizarse en la logística operativa de la implementación de dicho plan.

Recursos financieros. Para la realización de este proyecto, es de suma importancia estimar y distribuir adecuadamente los recursos para poder implementar el plan, siendo necesaria la asignación presupuestaria adecuada.

En el presente cuadro se muestra el presupuesto para la implementa del sistema de evaluación del desempeño para la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal Agrícola de Responsabilidad Limitada, ACOPPACC de R.L.

Todo lo antes detallado forma parte de la propuesta de un sistema de evaluación del desempeño con base en 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 ACOPACC de R.L.

PRESUPUESTO DE LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE EVALUACION				
	CANTIDAD	PRESENTACIÓN	PRECIO	TOTAL
RECURSOS HUMANOS				
Personal de investigación	3		\$ 600.00	\$1,800.00
EQUIPO				
Microsoft Office	1	Software	\$100.00	\$100.00
Tinta para impresora	4	Unidad	\$25.00	\$100.00
Memoria Usb	1	Unidad	\$11.00	\$11.00
Computadora	1	Unidad	\$300.00	\$300.00
Mobiliario (computadora)	1	Unidad	\$75.00	\$ 75.00
Cd-rom	1	Docena	\$3.00	\$3.00
Impresora multifunción	1	Unidad	\$60.00	\$60.00
PAPELERÍA DIVERSA				
Papel de impresión	5	Resmas	\$4.00	\$20.00
SUB-TOTAL PRESUPUESTADO				\$2,469.00
IMPREVISTO (5%)				\$123.45
TOTAL				\$ 2592.45

BIBLIOGRAFIA.

A. LIBROS

- Alles, Martha. Desempeño por competencias. Editorial Granica 2007
- Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos 8^{va} 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
- Gómez Mejía, Luis R., Gestión de Recursos Humanos, PRENTICE HALL, Madrid, 1997
- Gonzales Ariza Ángel León, Métodos de Compensación basado en competencias, ediciones UNINORTE, 2006
- Maristany Jaime, Administración de Recursos Humanos 1^a Edición, 2000
- Mondy, R. Wayne, Administración de Recursos Humanos, 1^a Edición, 1997
- Murdick, Robert G.; John C. Munson. Sistema de Información Administrativa, Mexico, 1988 p 33
- Reyes Ponce, Agustín, Administración de personal I y II, Noriega Editores LIMUSA, Segunda Edición.
- Serrano, Alexis. Administración de Personas, 1^o Edición, 2007

B. LEYES

- Constitución de la República de El Salvador. Artículo: 114 emitida en 1983, decreto N° 38, por Asamblea Constituyente.
- Estatutos de FEDECACES reformados el 21 de septiembre de 2002
- Ley de intermediarios financieros no bancarios
- Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador. Disposiciones Generales.
- Reglamento de Ley General de Asociaciones Cooperativas. Disposiciones Generales

C. SITIOS WEB

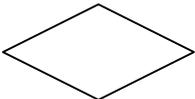
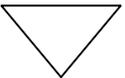
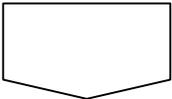
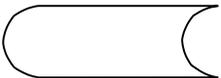
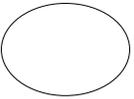
- http://www.insafocoop.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=83&Itemid=141
- www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto.html
- www.cactiusa.com
- www.ssf.gob.sv
- www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto.html
- [www.elprisma.com/apuntes/administracion de empresas/evaluaciondeldesempenopersonal](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal)
- www.areasrh.com/psicologia/4generacion.htm
- www.asimetcapacitacion.cl/evaluacion_360grados.htm

D. OTROS

- Fuente: SSF brochures informativos“ Informarse es Mejor” algunas preguntas y respuestas sobre el que hacer de la SSF, 2009
- Material informativo proporcionado por INSAFOCOOP
- Memoria de Labores Junio 2008– Mayo 2009, Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo
- Participación Lic. Héctor Córdova, Gerente Corporativo FEDECACES en Convención sobre Microfinanzas de Río de Janeiro, Brasil, 2001

ANEXOS

ANEXO 1 SIMBOLOGIA UTILIZADA EN FLUJOGRAMA

	<p>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.</p>
	<p>Actividad: describe las funciones que desempeña las personas involucradas en el procedimiento.</p>
	<p>Documento: representa cualquier documento que entra, se utiliza, se genera o salga del procedimiento.</p>
	<p>Decisión o alternativa: indica un punto dentro del flujo donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.</p>
	<p>Archivo: indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.</p>
	<p>Conector de página: representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continúa el diagrama de flujo.</p>
	<p>Entrada manual</p>
	<p>Almacenamiento de datos en línea Disco Magnético</p>
	<p>Conector: representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.</p>

ANEXO 2

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



El presente cuestionario tiene como finalidad recopilar información sobre la evaluación del desempeño e identificar las competencias del personal de la Cooperativa Acopacc de R.L

INDICACIONES: A continuación se le presentan una serie de preguntas abiertas y semi-abiertas las que deberá subrayar de la forma más objetiva posible explicando en forma clara lo que se le pregunta.

I. PERFIL DEL ENCUESTADO:

1. Sexo: Femenino Masculino
- Nombre de la unidad o departamento _____
- Nombre del Puesto _____
- Nivel de estudio: a) Universitario b) Otro
- Especifique _____

II. CONOCIMIENTO SOBRE EL MANEJO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

2. ¿Qué entiende por desempeño laboral?
- a) Que el empleado termine a tiempo su trabajo
- b) Que los empleados cumpla con metas y objetivos
- c) Los Empleados hacen lo que realmente requiere el puesto
- d) Comportamiento de los empleados para alcanzar los objetivos deseados

3. ¿Evalúan el desempeño laboral en la cooperativa?

- a) Si
- b) No

4. Si tu respuesta fue afirmativa ¿Quién evalúa el desempeño laboral en la cooperativa?

5. ¿Cuánto tiempo considera que debe haber laborado el empleado para poder ser evaluado?

- a) Seis meses
- b) Un año
- c) Entre uno a tres años
- d) Más de tres años

6. ¿Considera usted que es importante evaluar el desempeño de los empleados de la cooperativa?

- a) Si
- b) No

Porque _____

7. ¿Cada cuánto tiempo evalúan el desempeño?

- a) Seis meses
- b) Un año
- c) Más de un año

8. ¿Le motiva que se analice su comportamiento como empleado?

a) Si

b) No

Porque _____

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

a) Si

b) No

10. ¿Son tomadas en cuenta sus sugerencias o criticas orientadas a mejorar el desempeño en su puesto de trabajo?

a) Si

b) No

11. ¿Tiene claro cuáles son las funciones de su trabajo?

a) Si

b) No

12. ¿De qué manera le dieron a conocer las funciones de su puesto de trabajo?

a) Se le capacito.

b) Le explico el jefe inmediato.

c) Le explico un compañero de trabajo.

d) Le proporcionaron el manual de funciones.

e) Le proporcionaron el manual de funciones y se le capacito.

13. ¿Para usted cual debe ser el objetivo principal de la evaluación del desempeño?

- a) Reconocer el buen desempeño de los empleados
- b) Mejorar la calidad en el servicio al cliente
- c) Otorgar incentivos a los empleados
- d) Fortalecer el rendimiento de los empleados
- e) Conocer las fortalezas y debilidades del personal
- f) Todas las anteriores

14. Enumere del uno al cinco (1-5) los factores principales, ¿según su importancia, que deben ser tomados en cuenta para evaluar el desempeño?

- a) Calidad del trabajo. _____
- b) Responsabilidad y puntualidad _____
- c) Iniciativa, integridad y liderazgo _____
- d) Cooperación _____
- e) Presentación Personal _____
- f) Conocimiento del trabajo _____
- g) Trabajo en equipo _____
- h) Cumplimiento de normas _____
- i) Relaciones laborales _____
- j) Experiencia del trabajo _____

15. Según su criterio, ¿Cuál debería ser el periodo de tiempo conveniente para realizar la evaluación del desempeño?

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

16. ¿Considera que se le debe de dar seguimiento a los resultados de la evaluación del desempeño?

- a) Si
- b) No

Porque: _____

17. ¿Según su apreciación que factores deben evitarse para la obtención de resultados confiables en la evaluación?

- a) Prejuicios personales
- b) Calificaciones basadas en acciones recientes
- c) Antipatía o simpatía hacia el evaluado
- d) Tendencia a calificar al promedio
- e) Todas las anteriores

III. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

18. ¿Qué formación académica debe tener como mínimo la persona que ocupa este cargo?

19. ¿Qué formación académica considera usted deseable para el desarrollo de este cargo?

20. En su sección o departamento, ¿trabajan en conjunto con otras áreas?

a) Si

b) No

21. ¿Qué tipo de clientes se atiende en su área trabajo?

a) Interno

b) Externo

c) ambos

22. ¿Considera que es importante evaluar la atención que se le brinda al cliente anteriormente seleccionado?

a) Si

b) No

Porque _____

23. ¿Le gustaría que se le evalúe la responsabilidad y seguridad que muestra en el desempeño de sus labores?

a) Si

b) No

Porque _____

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

a) Si

b) No

25. ¿Cree que es necesario evaluar el interés que usted demuestra al momento de interactuar su personal?

a) Si

b) No

26. ¿Considera usted que realiza aportes de ideas de mejora para el desarrollo de sus actividades?

a) Si

b) No

27. ¿Cree que es necesario evaluar la forma en cómo se realiza el trabajo en relación a los resultados esperados?

a) Si

b) No

Porque _____

28. ¿Para usted es significativo que se evalué su espíritu de compañerismo y colaboración?

a) Si

b) No

Porque _____

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO 3

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



El presente cuestionario tiene como finalidad recopilar información sobre la evaluación del desempeño de la Cooperativa Acopacc de R.L.

INDICACIONES: A continuación se le presentan una serie de preguntas abiertas y semi-abiertas las que deberá subrayar de la forma más objetiva posible explicando en forma clara lo que se le pregunta.

I. PERFIL DEL ENCUESTADO:

1. Sexo: Femenino Masculino

Nombre de la unidad o departamento _____

Nombre del Puesto _____

Indique el departamento o sección a su cargo _____

Nivel de estudio: a) Universitario b) Otro

Especifique _____

II. CONOCIMIENTO SOBRE EL MANEJO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA JEFES O ENCARGADOS DE DEPARTAMENTO

2. ¿Cada cuánto tiempo evalúan al personal?

a) Trimestral

b) Semestral

c) Anual

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

a) Si

b) No

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

a) Si

b) No

Porque _____

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

a) Interno

b) Externo

c) Ambos

Especifique _____

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

a) Si

b) No

Porque _____

13. ¿Toman en cuenta las sugerencias o críticas hechas por parte de los empleados para mejorar el desempeño de la cooperativa?

a) Si

b) No

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!