

“CREACIÓN DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, PARA LOS
EMPLEADOS DE COFINAL SECCIONAL PASTO”

SANDRA JANETH CALDERÓN CHAVES
OSCAR IVAN CALDERÓN CHAVES

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
AGOSTO DE 2012

**“CREACIÓN DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, PARA LOS
EMPLEADOS DE COFINAL SECCIONAL PASTO”**

**SANDRA JANETH CALDERON
OSCAR IVAN CALDERON**

**Trabajo de investigación presentado como requisito para optar el título de
Administrador de Empresas**

Asesor:
Prof. Mag. NELSON MORA GOMEZ

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
AGOSTO DE 2012**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son
responsabilidad del autor”

Artículo 1 del acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, emanado del
honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de pasto, agosto 31 de 2012

AGRADECIMIENTOS

Al Mag. Nelson Mora por su colaboración y disponibilidad en el desarrollo de este proyecto.

A la cooperativa de ahorro y crédito nacional "COFJNAL LTDA" por permitirnos realizar este trabajo y brindarnos la información necesaria para poder llevar a cabo el desarrollo de este proyecto de la mejor manera.

Al docente Rocky Argothy por su colaboración, y ayuda incondicional.

DEDICATORIA

A dios por permitirnos culminar esta etapa de nuestras vidas

A nuestros padres que fueron quienes nos apoyaron durante todo este proceso e impulsándonos a seguir adelante en cada cosa que hacemos.

A nuestro hermano por apoyarnos y ayudarnos a superar cada reto y obstáculo que se nos presente

A nuestros amigos por alegrarnos la vida en momentos de estrés y angustia

RESUMEN

Todas las organizaciones manejan recursos financieros, técnicos y humanos, que permiten que la desarrolle sus actividad organizacional. De esta manera los recursos humanos se convierten en una parte fundamental de la empresa, y así mismo toma gran importancia la observación de la productividad y calidad del cumplimiento de su trabajo. Aquí toma vida la evaluación de desempeño.

En este ámbito la evaluación del desempeño cobra vital importancia; ya que, a través de ella en cualquier institución se puede revisar y analizar la manera cómo las personas llevan a cabo su trabajo, de este modo determinar de manera objetiva si los trabajadores están cumpliendo con los niveles de productividad esperados.

La propuesta de estudio está, focalizada en evidenciar y estructurar los modelos de evaluación de desempeño para cada cargo de la cooperativa, esto permitirá contar con un personal competente e idóneo para el desarrollo sus funciones que contribuirá al éxito de la cooperativa.

ABSTRAC

All organizations financieros manage resources, technical and human resources that enable the organization to develop its activity. Thus human resources become a key part of the company, thus making it very important observation productivity and quality performance of their work. Here life takes performance evaluation.

In this area the performance evaluation of vital importance, because, through it at any institution can review and analyze the way people carry out their work, thus objectively determine if workers are meeting expected productivity levels.

The proposed study is, focused on evidence and structure performance assessment models for each count of the cooperative; this will have a competent and suitable for development functions that contribute to the success of the cooperative.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	16
1 ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO	17
1.1 TITULO	17
1.1.1 TEMA	17
1.1.2 TÍTULO	17
1.1.3 LINEA DE INVESTIGACION	17
1.1.4 SUB LÍNEA DE INVESTIGACION	17
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	18
2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	20
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	20
3. OBJETIVOS	21
3.1 OBJETIVO GENERAL	21
3,2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	21
4. JUSTIFICACION	22
5. MARCO REFERENCIAL	24
5.1 MARCO CONTEXTUAL	24
5.1.1 direccionamiento estratégico	25
5.1.1.1 misión	25
5.1.1.2 visión	25
5.1.1.3 principios cooperativos	25
5.1.1.4 principios operacionales de las cooperativas de ahorro y crédito	25
5.1.1.5 estructura democrática	26
5.1.1.6 valores cooperativos	26
5.2 marco teórico	27
5.2.1 evaluación de desempeño	27
5.2.1.1 reseña histórica de evaluación de desempeño	27
5.2.1.2 definición de evaluación de desempeño	28
5.2.1.3 propósito de la evaluación de desempeño	28
5.2.1.4 objetivos de la evaluación de desempeño	29
5.2.1.5 beneficios de la evaluación de desempeño	32
5.2.1.6 proceso de evaluación de desempeño	33
5.2.1.7 métodos de evaluación de desempeño	37
5.3 MARCO LEGAL	40
5.3.1 provisión de recursos	40

5.3.2 recursos humanos	40
5.3.2.1 generalidades	40
6. METODOLOGÍA	41
6.1 TIPO DE ESTUDIO	41
6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	41
6.3 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	41
6.3.1 fuentes y técnicas de información	41
6.3.2 procesamiento estadístico de la información	42
6.4 MUESTREO	43
6.4.1 población	43
6.4.2 muestra	43
6.4.3 tamaño de la muestra	43
7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	44
8. PRESUPUESTO	46
9. PROPUESTA	47
CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	
BIBLIOGRAFIA Y NETGRAFIA	
ANEXOS	

LISTA DE GRAFICAS

Grafico 1	análisis encuesta, 1 pregunta	47
Grafico 2	análisis encuesta, 2 pregunta	48
Grafico 3	análisis encuesta, 3 pregunta	49
Grafico 4	análisis encuesta, 4 pregunta	50
Grafico 5	análisis encuesta, 5 pregunta	51
Grafico 6	análisis encuesta, 6 pregunta	52
Grafico 7	análisis encuesta, 7 pregunta	53
Grafico 8	análisis encuesta, 8 pregunta	54
Grafico 9	análisis encuesta, 9 pregunta	55
Grafico 10	análisis encuesta, 10 pregunta	56
Grafico 11	análisis encuesta, 11 pregunta	57
Grafico 12	análisis encuesta, 12 pregunta	58
Grafico 13	análisis encuesta, 13 pregunta	59
Grafico 14	análisis encuesta, 14 pregunta	60
Grafico 15	análisis encuesta, 15 pregunta	61
Grafico 16	análisis encuesta, 16 pregunta	62
Grafico 17	análisis encuesta, 17 pregunta	63
Grafico 18	análisis encuesta, 18 pregunta	64
Grafico 19	análisis encuesta, 19 pregunta	65
Grafico 20	análisis encuesta, 20 pregunta	66
Grafico 21	análisis encuesta, 21 pregunta	67

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Fuentes y técnicas de la información	41
Tabla 2	Cronograma de actividades	44
Tabla 3	Tabla de frecuencias, análisis pregunta 1	47
Tabla 4	Tabla de frecuencias, análisis pregunta 2	48
Tabla 5	Tabla de frecuencias, análisis pregunta 3	49
Tabla 6	Tabla de frecuencias, análisis pregunta 4	50
Tabla 7	Tabla de frecuencias, análisis pregunta 5	51
Tabla 8	Tabla de frecuencias, análisis pregunta 6	52
Tabla 9	Tabla de frecuencias, análisis pregunta 7	53
Tabla 10	Tabla de frecuencias, análisis pregunta 8	54
Tabla 11	Tabla de frecuencias, análisis pregunta 9	55
Tabla 12	Tabla de frecuencias, análisis pregunta 10	56
Tabla 13	Tabla de frecuencias, análisis pregunta 11	57
Tabla 14	Tabla de frecuencias, análisis pregunta 12	58
Tabla 15	Tabla de frecuencias, análisis pregunta 13	59
Tabla 16	Tabla de frecuencias, análisis pregunta 14	60
Tabla 17	Tabla de frecuencias, análisis pregunta 15	61
Tabla 18	Tabla de frecuencias, análisis pregunta 16	62
Tabla 19	Tabla de frecuencias, análisis pregunta 17	63
Tabla 20	Tabla de frecuencias, análisis pregunta 18	64
Tabla 21	Tabla de frecuencias, análisis pregunta 19	65
Tabla 22	Tabla de frecuencias, análisis pregunta 20	66
Tabla 23	Tabla de frecuencias, análisis pregunta 21	67
Tabla 24	Evaluación de desempeño personal	83

INTRODUCCIÓN

La realización del proyecto que hoy estamos concretando, nos exige responsabilidad en cuanto a la importancia que debemos encontrar en él. De ello va a depender la calidad de nuestra investigación y todo lo que podamos aprender en esta experiencia que hoy se nos ha presentado, también como un desafío.

Hoy en día la globalización debido al libre flujo de la información, ha causado la creación de nuevas maneras de trabajar, de operar procesos, de evaluar, lo que conlleva a niveles más elevados de habilidades requeridas. Por ello, las empresas deben adaptarse, e incluso anticiparse a los cambios, prospectando adecuadamente las estrategias y alineando debidamente los aportes de su capital humano con dichas estrategias a fin de alcanzar los objetivos y metas de la organización. Al elevar la productividad esta redundará en el retorno de inversión en capital humano, todo esto requiere de una gestión del talento humano basados en competencias.

En este trabajo nos proponemos no sólo invertir nuestros conocimientos previos sino también aprender habilidades para poder poner en práctica dicho proyecto en el mundo real. El principal objetivo del proyecto es la creación de un modelo de evaluación de desempeño para los empleados de COFINAL seccional Pasto; en vista de que en los dos últimos años dentro de la cooperativa no se ha realizado una evaluación formal a los empleados, se ha optado por llevar a cabo el desarrollo de este modelo.

Bajo este argumento se pretende examinar la importancia de la evaluación del desempeño como marco de acción gerencial que permita a las organizaciones de hoy entender que todo trabajador debe enlazarse a la motivación humana traducida en las necesidades de logro, afiliación y poder, para lograr el interés recurrente en el logro de un objetivo basado en un incentivo natural y un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos de los hombres que laboran para las organización.

1 ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO

1.1 TITULO

1.1.1 tema: evaluación de desempeño

1.1.2 título: “creación de un modelo de evaluación de desempeño, para los empleados de cofinal seccional pasto”

1.1.3 línea de investigación: dinámica empresarial

1.1.4 sub línea de investigación: gestión empresarial regional.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En toda organización se manejan recursos materiales, técnicos, financieros y humanos, los que permiten el desarrollo de la actividad organizacional, destacándose entre éstos el talento humano como el elemento más significativo para la consolidación de la misma, debido a que éste es el motor de las acciones para el logro de sus objetivos y su consecuente progreso.

Para alcanzar el máximo rendimiento, una organización requiere de la aplicación de una gestión adecuada del talento humano, estableciendo claramente las descripciones de cargos de la organización, atrayendo a las personas más idóneas para que ocupen estos cargos, brindándoles una inducción que propicie su adaptación además de un clima organizacional favorable, compensaciones adecuadas, formación en las tareas que deben desempeñar, evaluación y comunicación acerca de su desempeño, y oportunidades de desarrollo que permitan que los mejores trabajadores permanezcan en la organización.

Cabe resaltar que, para alcanzar sus objetivos y cumplir con su misión, el sistema de gestión del recurso humano requiere llevar a cabo una serie de funciones, algunas de las cuales se aplican directamente a las personas, como son: el reclutamiento, la selección, la integración, el entrenamiento, el desarrollo y la evaluación del desempeño.

Todas estas funciones se encuentran interrelacionadas, por lo cual en ocasiones se aplican en forma consecutiva y en algunos casos hasta simultáneamente. La evaluación del desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo.

La evaluación del desempeño se refiere a una serie de factores o aspectos que apuntan directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento de un puesto de trabajo.

En este ámbito la evaluación del desempeño cobra vital importancia; ya que, a través de ella en cualquier institución se puede revisar y analizar la manera cómo las personas llevan a cabo su trabajo, de este modo determinar de manera objetiva si los trabajadores están cumpliendo con los niveles de productividad esperados.

La evaluación del desempeño, permite determinar cuál es la contribución de los trabajadores a la productividad de la organización, e identificar las debilidades y

fortalezas en el desempeño, lo que conlleva a diseñar estrategias para valorar y afianzar el desenvolvimiento laboral que se corresponda con los estándares exigidos, así como reorientar el desempeño que difiera de las expectativas del cargo.

Dentro de este ámbito encontramos a COFINAL LTDA que es una cooperativa que se encarga de prestar el servicio de ahorro y crédito a todos sus asociados. Esta organización sustenta su funcionamiento en su estructura organizacional dentro de la cual se encuentra el área de talento humano que realiza funciones relativas a la incorporación, remuneración, beneficios sociales, nómina y Evaluación del Desempeño del personal.

La Evaluación del Desempeño del personal en COFINAL se realizó hace aproximadamente dos años, de esta manera cabe resaltar que no ha existido una constante evaluación del desempeño a los empleados desatendiendo así la aplicación de la Evaluación del Desempeño.

En la actualidad, se efectúa una observación del cumplimiento de las funciones de cada trabajador por parte de director del área de talento humano, teniendo en cuenta especialmente las horas de entrada y salida del personal, las asistencias y ausencias, el uso del uniforme y la presencia en las actividades estratégicas planificadas por la organización, lo cual pudiera considerarse más parecido a una supervisión de personal que a un proceso formal de evaluación del desempeño.

La situación antes descrita evidencia que no se tiene una apreciación confiable del nivel de desempeño y productividad del talento humano con que se cuenta; ante esta situación se ven afectados tanto la organización como sus trabajadores, la primera por el desconocimiento de la actuación real de su personal, y los segundos por desconocer cómo es percibida y valorada efectivamente su labor dentro de la cooperativa.

Por consiguiente, la dirección de la cooperativa posee una perspectiva limitada del potencial de su talento humano, debido a que se desconocen las debilidades y las fortalezas de forma clara y precisa. Toda organización busca establecer acciones que permitan mejorar su desempeño global, pero si no se mide adecuadamente el desempeño humano, estas acciones serán ineficaces.

La carencia de una información confiable necesaria para la toma de decisiones en cuanto al recurso humano, puede generar subjetividades que produzcan graves errores en el manejo de la cooperativa; conduciendo a una baja en la eficiencia organizacional que pueda llevar al deterioro paulatino del servicio prestado, lo cual resultaría negativo tanto para la cooperativa como para sus asociados.

De igual modo, esta situación pone en desventaja a los trabajadores en cuanto a las actividades de capacitación; ya que si se desconocen las debilidades que éstos poseen, difícilmente se podrán planificar actividades que permitan

minimizarlas y de esta manera procurar mejoras en el desempeño; por otro lado, si no se determinan sus fortalezas, tampoco sería posible enfatizar en la capacitación y estímulo necesarios para afianzarlas aún más.

En atención a las circunstancias antes descritas, se llevara a cabo un modelo de evaluación del desempeño basado en la gestión por competencias ajustado a las exigencias de la cooperativa y al entorno en el cual se desenvuelve.

2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

- ¿Cómo crear un modelo de evaluación de desempeño para los empleados de COFINAL LTDA seccional Pasto?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa COFINAL seccional pasto en el área de talento humano?
- ¿Cuáles son los elementos que deben ser tomados en cuenta al evaluar el desempeño, de acuerdo con las responsabilidades y criterios de los cargos existentes en la organización?
- ¿Cuáles son los factores principales a tenerse en cuenta en un modelo de evaluación de desempeño?
- ¿Cómo Proponer un modelo de evaluación del desempeño?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Crear un modelo de evaluación de desempeño para los empleados de COFINAL LTDA seccional Pasto.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar la situación actual del área de talento humano en la cooperativa
- Determinar los elementos que deben ser tomados en cuenta al evaluar el desempeño, de acuerdo con las responsabilidades y criterios de los cargos existentes en la organización.
- Establecer factores principales a tenerse en cuenta en un modelo de evaluación de desempeño.
- Proponer un modelo de evaluación del desempeño para COFINAL seccional pasto.

4. JUSTIFICACION

Dentro de las organizaciones es de vital importancia conocer el desenvolvimiento del personal que dentro de ella labora, esto con el fin de determinar el comportamiento de los trabajadores en relación con las actividades que desarrolla, para de esta manera tomar decisiones correspondientes acordes con las políticas y objetivos de la cooperativa.

Cabe resaltar que debido al entorno tan competitivo en el que se encuentran las empresas es necesario contar con un personal altamente capacitado que posea diferentes habilidades y conocimientos, siendo esta una fuente para llegar al cumplimiento de los objetivos dentro de las organizaciones.

La evaluación del desempeño es un proceso sumamente importante dentro de las organizaciones, ya que tiene una gran influencia en los movimientos de personal, tales como: rotaciones, ascensos, transferencias y hasta despidos. De igual modo, sirve de punto de partida para la puesta en marcha de algunas de las demás funciones de la gerencia de recursos humanos como la capacitación.

Por tanto, la carencia de un sistema para llevar a cabo la evaluación del desempeño es contraproducente, debido a que se trata de una actividad de la cual se puede sacar mucho provecho por los alcances que tiene en todos los niveles de la organización; es sumamente beneficiosa su aplicación tanto para la organización como para los trabajadores, si se toman en cuenta las necesidades de ambas partes en la planificación de la evaluación.

En consecuencia, es conveniente la descripción de los aspectos relacionados con la evaluación del desempeño del personal que trabaja en la cooperativa.

La propuesta de estudio está, focalizada en evidenciar y estructurar las diferentes competencias de cada cargo dentro de la cooperativa, esto permitirá contar con un personal competente e idóneo para el desarrollo sus funciones que contribuirá al éxito de la cooperativa.

Cuando el area de talento humano cuenta o está basado en la gestión por competencias le permitirá tener mayor claridad sobre los comportamientos de cada empleado lo que dará lugar a la creación de un sistema que permita evidenciar el verdadero desempeño de sus colaboradores, y de esta manera tener una visión clara de las competencias que debe tener cada cargo y cuál es la persona ideal para desempeñarlo.

Al llevar a cabo la creación de dicho modelo de evaluación de desempeño, este traerá consigo beneficios para la cooperativa, porque permitirá realizar las actividades de la mejor manera evitando actos erróneos que pueden perjudicar a

la empresa, centrándose en las necesidades reales de los empleados por consiguiente habrá un mejor desempeño por parte de los trabajadores.

De igual manera beneficiara a los empleados, porque no habrá subjetividad a la hora de realizar la evaluación de dicho desempeño. Además permitirá realizar una síntesis detallada de cómo están realizando las funciones los empleados y de qué manera puede contribuir al desarrollo de los mismos, como lo son las capacitaciones que influyen mucho en el crecimiento personal de las personas, además esto hace que los empleados se huevan más competitivos en el mercado laboral, sintiendo una satisfacción tanto intrínseca como extrínseca, aportando mejoras dentro de la cooperativa.

Finalmente, los usuarios y usuarias de COFINAL, se beneficiarán en caso de que se aplique la propuesta presentada, ya que cabe la posibilidad de que se refleje en forma positiva en el servicio prestado, lo cual sería idóneo para que este trabajo de investigación trascienda los límites de la organización e incida en la comunidad donde se encuentra.

El modelo presentado en esta investigación, compuesto por las competencias organizacionales y específicas de cada cargo, con sus respectivas definiciones y comportamientos asociados, se asume como una metodología que permitirá a COFINAL desarrollar cada uno de los procesos de gestión humana de una manera objetiva y sistemática, siendo esta la base para direccionar el comportamiento de los trabajadores hacia la realización exitosa de sus funciones y por ende contribuir al éxito de la cooperativa.

Al analizar los beneficios que puede traer la estructuración de un modelo de evaluación de desempeño, se evidencia que en la actualidad puede ser un factor determinante para la sostenibilidad de las empresas en un mundo cada vez más cambiante y competitivo que requiere de un talento humano que genere valor agregado para la cooperativa.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO CONTEXTUAL

El presente trabajo se lleva a cabo en la cooperativa de ahorro y crédito nacional “COFINAL LTDA” Una empresa nariñense de carácter privado, sin ánimo de lucro y de servicio social, fundada el 4 de Julio de 1.964, que se rige por la Ley 79 de 1.988 y la Ley 454 de 1998. Vigilada por la Superintendencia de la Economía Solidaria y respaldada por el Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas “FOGACOO”.

Una entidad Cooperativa especializada en Ahorro y Crédito con 48 años de existencia interrumpida en el sector de la Economía Solidaria con amplia cobertura en el sur occidente del país.

Una empresa que propende por brindar una mejor calidad de vida de los asociados, beneficiarios y buena parte de la comunidad en general. Cuenta con más de 30000 asociados distribuidos en las diferentes agencias que tiene dentro y fuera del departamento de Nariño. Estas son los distintos puntos de ubicación: PASTO, IPIALES, SANDONA, CONSACA, BUESACO, TAMINANGO, LA UNIÓN, TUMACO, TUQUERRES, ANCUYA, LINARES, CAUCA – POPAYAN, PUTUMAYO – SIBUNDOY, TAMBIÉN EXISTEN PUNTOS DE ATENCION EN GUALMATAN, GUACHUCAL, CORDOBA, SAN LORENZO, SAN JOSE DE ALBAN. Actualmente cuenta con 90 empleados de planta y 15 funcionarios de prestación de servicios, la administración central cuenta con 26 colaboradores. COFINAL es una empresa que trabaja permanentemente para ser líder en el sector de la economía solidaria, contribuyendo así en el crecimiento de las regiones donde hace presencia, mejorando en forma integral la calidad de vida de los asociados y todo su entorno familiar.

Más de 48 años de vida institucional, son el reflejo de nuestro compromiso ante el país y en especial ante el sur occidente del mismo, donde estamos catalogados como una de las mejores cooperativas.

Pertenecer a COFINAL, se convierte como una excelente alternativa, de contar con un amplio portafolio de productos y servicios financieros, enmarcados en los principio de solidaridad y ayuda mutua, que rigen al sector cooperativo en Colombia.

Queremos compartir con nuestros Asociados y la sociedad en general el portafolio, en el encontrará la información necesaria para tomar la alternativa de pertenecer a la gran familia COFINAL, donde el servicio con responsabilidad, es una de nuestras prioridades.

El funcionamiento que se desarrolla dentro de la cooperativa, parte de la asamblea general de delegados, la cual es escogida por medio de una votación que realizan todos los asociados, enseguida encontramos al consejo de administración.

5.1.1 Direccionamiento estratégico: Dentro de los elementos que posee COFINAL para su direccionamiento estratégico encontramos:

5.1.1.1 Misión: Brindar el apoyo a sus asociados y beneficiarios desarrollando proyectos que permitan el mejoramiento integral del nivel de vida a través de los servicios sociales de Ahorro y Crédito.

5.1.1.2 Visión: Consolidarnos como una empresa líder en la prestación de servicios financieros cooperativos, fomentando el desarrollo socioeconómico - cultural de sus asociados en las regiones donde tiene cobertura nuestra cooperativa.

5.1.1.3 Principios cooperativos

- Adhesión libre
- Control Democrático
- Retorno sobre las Compras
- Interés Limitado por el Capital,
- Neutralidad Política y Religiosa
- Desarrollo de la Educación de sus Miembros, Funcionarios, Empleados y Comunidad en general.

5.1.1.4 Principios operacionales de las cooperativas de ahorro y crédito

- Filosofía de Cooperación y Valores de Igualdad
- Equidad
- Pluralidad
- Servicios a sus Miembros o Asociados
- Gobierno Democrático
- El Capital recibe un interés limitado.
- Los excedentes se pagarán a cada asociado proporcionalmente a sus transacciones realizadas con la Cooperativa.
- De los excedentes se constituirá un Fondo de Educación de los Asociados.
- Transparencia administrativa.
- Ingreso y Desafiliación voluntaria.

5.1.1.5 Estructura democrática

- Adhesión abierta y voluntaria.
- Control Democrático.
- Ausencia de discriminación racial, religiosa y política.

5.1.1.6 Valores cooperativos

- La Honestidad
- Apertura
- Responsabilidad Social y Atención a los demás,
- Transparencia
- Honorabilidad
- Idoneidad
- Visión
- Imaginación
- Curiosidad sin Límites
- Fe en la Gente y en el Trabajo en Equipo
- Confianza
- Dedicación al Crecimiento
- Dedicación a la Excelencia.¹

¹ ESTATUTOS COFINAL LTDA. Obtenido en: [26](http://www.google.com.co/search?q=sixtina+bis+6.1&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:es-AR:official&client=firefox-a&channel=fflb#hl=es-419&gs_nf=1&pq=www.sixtina%20bis%20crear%20cuenta%20&cp=21&gs_id=cp&xhr=t&q=PRINCIPIOS%20DE%20COFINAL&pf=p&client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR%3Aofficial&channel=fflb&sclient=psy-ab&oq=PRINCIPIOS+DE+COFINAL&aq=f&aqi=&aql=&gs_l=&pbx=1&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.r_qf.,cf.osb&fp=7b4a19c81b82e43a&biw=1440&bih=756. (06/03/2012; 3:44 pm).</p></div><div data-bbox=)

5.2 MARCO TEORICO

5.2.1 Evaluación de desempeño

5.2.1.1 Reseña histórica de evaluación de desempeño: Para las distintas organizaciones es la evaluación de desempeño es saber las capacidades de los empleados dentro de la empresa, es por medio de esta que sabremos las distintas falencias y fortalezas que existen, es entonces en el siglo XVI donde se observa el génesis de este método el cual fue aplicado por san Ignacio de Loyola a su compañía de Jesuitas, arrojándole unos resultados en los cuales fueron sus mismos miembros realizaban una autoevaluación, dejando en evidencia las actividades que realizaban los miembros de su compañía los jesuitas.

Se ha observado que en el transcurso de la historia, en todo el mundo se ha encontrado una forma de evaluar pero adecuándola a cada región y en cada época, fue así, donde después de tanto tiempo la empresa General Motors aplico por primera vez este modelo. Dándole un realce a este punto de vista se puede decir que “Donde hay un hombre hay un juez”², hay que rescatar de esta frase tan emblemática que todos y todas estamos en las capacidades para realizar y que nos realicen cualquier tipo de evaluación, además el concepto de juez le da un estatus de radicalidad y de legalidad.

Ha sido tanta la evolución de este método que hoy en día podemos encontrar diferentes modelos de evaluación que permiten encontrar resultados más certeros, exactos que generan un margen de error mínimo en el momento de realizar una determinada valoración, es ahí donde juega un papel importante el orden jerárquico de la organización o empresa, porque son ellos los llamados a observar los distintos resultados que arrojan las evaluaciones y mejorar el talento humano, pero que esto no lleve al extremo de que sea reemplazado el recurso y talento humano por la tecnología y las maquinas, llevando a que en el futuro se obtenga posiblemente una mejor calidad, eficacia, mayor productividad, pero generando un impacto laboral al reemplazar a las personas por las maquinas.

“La mayoría de las organizaciones grandes han creado un programa formal, diseñado para facilitar y estandarizar la evaluación de los empleados; sin embargo, resulta poco trabajada la evaluación a nivel de pequeña y mediana

² RICARDO CANDELA CASAS. El Origen De La Evaluación Del Desempeño. OBTENIDO EN:
<http://www.articuloz.com/recursos-humanos-articulos/el-origen-de-la-evaluacion-del-desempeno-603280.html>
(13/05/2012; 10:30 am.)

empresa.”³ Este concepto es tomado de la actualidad en tanto por cuanto es la historia la que nos dice y nos demuestra que no daban la oportunidad a la creación de estas microempresas que estas fueron creadas de una forma clandestinas las cuales fueron sancionadas en su tiempo pero que de una u otra manera surgieron y están en este momento bien posicionadas en el mercado es entonces la microempresa una forma de desarrollo muy viable dadas las garantías que da el estado para la creación de las mismas.

Son las grandes empresas las que aplican el método de evaluación debido a que su objetivo principal es contar con personal idóneo que contribuya al mejoramiento de la organización dejando claro que es la empresa la que brinda la oportunidad a sus empleados a que desarrollen sus aptitudes, habilidades, conocimiento, para el crecimiento, mejoramiento y por qué no la certificación en su momento de la organización.

Un punto importante dentro de la investigación es el de que no es algo novedoso este modelo como lo hemos analizado viene desde mucho tiempo atrás dejando unos precedentes en la historia es más gracias a este se puede decir que es este el que puede brindar el mejoramiento continuo tanto de la empresa como de sus colaboradores.

5.2.1.2 Definición de evaluación de desempeño: De acuerdo a “Byars & Rue, la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.”⁴ Gracias a este concepto Se puede decir que, es una forma de dar a conocer a los empleados su desempeño dentro de la empresa, y así poder realizar las respectivas correcciones por parte del empleado si tiene algún tipo de falencia en la realización de su actividades, y por parte del empleador incentivar por las buenas labores y perfeccionar a través de diferentes programas de capacitación

“Para Chavenato, es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.”⁵ Se observa que es fundamental que dentro de las organizaciones

³ EVALUACION DEL DESEMPEÑO. EVOLUCION DEL CONCEPTO obtenido en <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml> (14/05/2012; 6:50 pm.)

⁴ EVALUACION DEL DESEMPEÑO. EVOLUCION DEL CONCEPTO obtenido en <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml> (14/05/2012; 8:00 pm.)

⁵ *Ibíd.*

sin importar su fin se debe realizar una evaluación de desempeño, porque permite identificar y calificar las actividades realizadas por los empleados, además poder determinar la capacidad de los mismos.

Son concordantes los conceptos de los autores anteriores, en relación del tema en cuestión, debido para ellos es necesaria la aplicación del modelo para destacar el buen funcionamiento que se lleve a cabo e identificar las falencias para poder dar lugar a posibles soluciones y lograr el mejoramiento dentro de la empresa.

“Podemos indicar, entonces, que la evaluación del desempeño puede definirse, independientemente del nombre que se le designe (evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informe de progreso, evaluación de la eficiencia funcional, medición de la ejecución, calificación de mérito, etc.) como el procedimiento mediante el cual se califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo.”⁶

5.2.1.3 Propósito de la evaluación de desempeño: Dentro de los propósitos de evaluación de desempeño encontramos

- **MEJORAR EL DESEMPEÑO⁷:** hace referencia a que es necesario contribuir al mejoramiento de la empresa y de sus empleados, a través calificaciones que permiten identificar los aspectos positivos y negativos que tienen los empleados en el desarrollo de sus funciones.
- **DISTRIBUIR LAS RECOMPENSAS⁸:** brindar a los empleados diferentes beneficios por parte de la empresa, como lo son capacitaciones, incremento salarial, asenso, y diferentes aspectos que pueden contribuir al desarrollo personal.
- Sirve como uno de los factores para medir el potencial humano dentro de la organización.
- Estimular a las personas para conseguir mejores resultados
- Mejorar la actuación futura de las personas

⁶ LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. DEFINICION DE EVALUCION DE DESEMPEÑO. Obtenido en: <http://www.rhweb.com/evaluaciondepuesto.html> (23/05/2012; 5:30 pm.)

⁷ PROPÓSITOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO. Mejorar el desempeño. Obtenido en: <http://www.slideshare.net/adrysilvav/evaluacion-del-desempeo-b> (29/05/2012; 4:30 pm.)

⁸ Propósitos de la evaluación de desempeño. Distribuir las recompensas. Obtenido en: <http://www.slideshare.net/adrysilvav/evaluacion-del-desempeo-b> (30/05/2012; 1:15 pm.)

5.2.1.4 Objetivos de la evaluación de desempeño: Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son los siguientes⁹:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.
- Proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo la labor correspondiente a su puesto.

También se pueden catalogar los objetivos de la siguiente manera

En primer lugar, como herramienta de gestión, el sistema permitirá orientar una serie de decisiones respecto al personal¹⁰.

- Constituye una base para aplicar una estructura flexible de remuneraciones e incentivos.
- Sirve de base para el sistema de movilidad: ascensos, traslados, desvinculaciones.
- Orienta la capacitación en la medida que permite detectar debilidades y fortalezas de las personas.
- Permite actualizar el sistema de evaluación de cargos o el sistema de competencias, en la medida que da cuenta de la evolución de funciones y roles a partir de la revisión permanente de los objetivos y metas
- Permite validar los instrumentos de selección de personal

En segundo lugar, como proceso de retroalimentación entre jefatura y trabajador también permite definir objetivos.¹¹

⁹ LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. OBJETIVOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO. Obtenido en: <http://www.rhweb.com/evaluaciondepuesto.html> (30/05/2012; 2:00 pm.)

¹⁰ SONIA SESCOVICH ROJAS. CONDUCTA HUMANA obtenido en: <http://www.conductahumana.com/articulos/gestion-de-recursos-humanos/los-objetivos-de-la-evaluacion-del-desempeno/> (2/06/2012; 8:00 am.)

¹¹ ibíd.

- Facilita la interacción empleador – empleado en la medida que genera una instancia de dialogo necesaria y permanente, siempre y cuando el proceso de evaluación sea legitimado por ambas partes
- Genera las condiciones y el espacio necesario para que haya una comunicación efectiva, efectiva en cuanto a que se va tras el mismo fin.
- Brinda una satisfacción en el clima organizacional en el cual se están desarrollando las actividades, debido a que es un lugar que inspira confianza y transparencia
- En tercer lugar, como instrumento para modelar conductas el sistema de evaluación del desempeño se puede plantear los siguientes objetivos.
-

Definir elementos de la cultura organizacional que sean consistentes con la misión de la organización y con los objetivos estratégicos que se plantea¹².

Para el logro de lo anterior es de vital importancia los principios de la evaluación de desempeño de acuerdo con las políticas y objetivos dentro de la organización, luego realizar un desdoblamiento lógico de los principios en indicadores, y posteriormente crear un modelo que tenga validez y confiabilidad sin que haya distorsiones.

En cuarto lugar, como instrumento para alinear objetivos e intereses, la evaluación del desempeño es el instrumento más eficaz para lograr que converjan los intereses de cada trabajador con los de la empresa y lograr así que se genere entre ambas partes una relación de naturaleza más-más, es decir, una relación en la que ambos ganen. Desde este punto de vista, diremos que la evaluación del desempeño tiene los siguientes objetivos específicos¹³:

- Concretar el desdoblamiento de directrices y metas contenidas en el sistema de gestión hasta llegar a nivel de cada trabajador.
- Lograr que esas directrices y metas se transformen en incentivos para que cada trabajador tenga interés en que se logren.
- En la medida que el logro de esos objetivos tiene consecuencias concretas para el trabajador, los objetivos grupales se transforman en intereses individuales.

Todos estos objetivos se lograran siempre y cuando el sistema de evaluación esté ligado y tenga en cuenta aspectos como lo son los incentivos, porque de una u otra forma son los que hacen que los empleados se sientan motivados y hacen que contribuyan al desarrollo como tal del sistema. Además también favorecerá a la organización porque si los empleados contribuyen se detectaran las debilidades que de una u otra forma es un aspecto que puede impedir el crecimiento

¹² ibíd.

¹³ Ibíd.

organizacional y al no detectarlo a tiempo podría dejar de ser tan competitiva en el mercado.

5.2.1.5 Beneficios de la evaluación de desempeño: Mayerlin Fernández señala en el análisis de la evaluación del desempeño, algunas sugerencias y aportaciones de investigadores, que consideramos ayudan a aclarar el alcance, repercusiones de la evaluación del desempeño. Así nos recuerda, que dentro de los beneficios de la evaluación del desempeño, se puede tomar en cuenta lo señalado por Arias Galicia (1980) de que cuando los programas de evaluación del desempeño se aplican con políticas bien definidas trae consigo los beneficios siguientes¹⁴:

PARA EL INDIVIDUO:

- Percibe los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios
- Percibe los aspectos de comportamiento y desempeño y así mismo, según él sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuales son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia.
- Tiene la oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su desarrollo personal.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona a identificarse con la empresa
- Existe una relación de justicia y equidad con todos los empleados
- Hace que los empleados brinden lo mejor de sí mismos para la empresa, teniendo en cuenta que obtendrán un reconocimiento por parte de la organización.
- estimula la capacitación para los evaluados y la preparación para las promociones

También cabe resaltar que la organización también obtiene unos beneficios a la hora de aplicar un sistema de evaluación de desempeño estos son los siguientes:

- Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.

¹⁴ING. CARLOS MORA VANEGAS CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS DE ADMINISTRACIÓN BENEFICIOS Y CONSEJOS PRACTICOS PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO. Obtenido en: <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/beneficios-y-consejos-practicos-para-la-evaluacion-del-desempeno.htm> (2/06/2012; 8:45 am.)

- Puede identificar los empleados que necesitan cambio y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo¹⁵.

5.2.1.6 Proceso de evaluación de desempeño: “Los siguientes pasos permiten lograr evaluaciones útiles de desempeño:

- 1) Seleccionar el tipo de datos para evaluar el desempeño.
- 2) Determinar quién efectuará la evaluación.
- 3) Decidir sobre una filosofía de evaluación.
- 4) Superar deficiencias de evaluación.
- 5) Diseño de un instrumento de evaluación.
- 6) Retroalimentación de información a los empleados”¹⁶

Como se lo menciono anteriormente para llevar a cabo una excelente evaluación de desempeño es necesario seguir unos pasos que pueden facilitar el desarrollo de tal evaluación sin percances y sobre todo creando un alto grado de confiabilidad para los empleados y para la organización.

El primer paso que es el de seleccionar el tipo de datos para evaluar el desempeño hace referencia a la conducta laboral del empleado puede clasificarse según las tres “P”: Productividad (lo que se ha logrado); características Personales (cómo se ha logrado, la conducta) y Pericia (habilidad).¹⁷

La productividad puede medirse mediante logros laborales específicos. Por ejemplo, reducción de plagas, aumento del rendimiento de alfalfa o disminución de cerezas dañadas.¹⁸

Pueden considerarse las características personales como la motivación, aceptación de crítica, colaboración, iniciativa, responsabilidad y el aspecto personal (aseo y vestimenta). La evaluación de las características personales es

¹⁵ CAJA DE HERRAMIENTAS. EVALUACION DE DESMPENÑO. Obtenido en:

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page11.html>. (2/06/2012; 11:00 am.)

¹⁶ PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO. Obtenido en:

<http://www.mitecnologico.com/Main/ProcesoEvaluacionDesempe%F1o>. (2/06/2012; 4:00 pm.)

¹⁷ PRODUCTIVIDAD. Obtenido en :<http://cangurorico.com/definición-de-productividad>

¹⁸ Proceso de evaluación de desempeño. Obtenido en:

<http://www.mitecnologico.com/Main/ProcesoEvaluacionDesempe%F1o> (3/06/2012; 9:00 am.)

útil; pero algunas veces reflejan más la relación personal con el capataz que el desempeño de tareas. Por lo general, los agricultores no van a querer recompensar el desempeño, aunque sea excelente, si el trabajo se hace de mala gana y sólo después de varias amonestaciones.

Cuando las características personales forman parte de la evaluación de desempeño, dichos rasgos deben relacionarse con la tarea. A menudo, una característica personal puede convertirse en un logro. En lugar de referirse a la responsabilidad de un trabajador, por ejemplo, puede tomarse en cuenta la calidad de sus informes sobre las tareas terminadas.

El segundo paso que es el de determinar quien efectuara la evaluación hace alusión a que Las aportaciones para la evaluación de desempeño laboral pueden proceder de diversas fuentes: el empleado mismo, sus compañeros de trabajo, los supervisores, sus subordinados y personas ajenas a la empresa. Las evaluaciones de fuentes múltiples merecen más confianza.

Por lo general, el empleado conoce bastante bien su desempeño diario y cómo lo puede mejorar. El empleado puede resultar el individuo más importante en la evaluación de su propio rendimiento, como veremos más adelante. Sin embargo, el trabajador también tiene un interés personal en darse evaluaciones positivas y por muy motivado que sea, puede beneficiarse por la evaluación externa.

Los compañeros de trabajo.

En algunos casos, los compañeros de trabajo miden mejor el desempeño laboral de un colega que su supervisor, si bien dichas evaluaciones suelen ser indulgentes. A veces, los compañeros de trabajo esperan que los gerentes lean entre líneas y, por eso, elogien factores insignificantes o irrelevantes. En otras, un trabajador puede criticar duramente a un compañero simplemente porque le desagrada. La evaluación de los compañeros es, generalmente, anónima y proviene de varias fuentes. El anonimato por un lado es necesario y por otro se presta a abusos.

El supervisor.

Por lo general, las evaluaciones de desempeño realizadas a partir de la información obtenida del supervisor inmediato son las más comunes. A menudo, los supervisores están en mejores condiciones para realizar una evaluación sincera. En este tipo de evaluación, el peligro reside en el grado de autoridad e influencia ejercido por una sola persona.

Los subordinados.

Esta evaluación no es común, pero puede usarse. Cuando los subordinados aportan material para la evaluación de sus supervisores, éstos suelen mejorar sus relaciones y controlar actitudes amedrentadoras. Esta evaluación, como la de los compañeros de trabajo, debe ser anónima y variada.

Las personas externas a la empresa.

Cuando existe mucho contacto con la clientela o cuando la persona evaluada conoce las tareas mejor que el supervisor, esta evaluación puede resultar útil.¹⁹

La tercera que se refiere a decidir sobre una filosofía de evaluación indica que Los sistemas de evaluación de desempeño pueden ser clasificados en dos grandes grupos: los que comparan los trabajadores entre sí y los que comparan a los empleados con un criterio establecido.

Comparación con otros trabajadores. Por lo general, cuando se comparan los empleados entre sí, un pequeño grupo de empleados se destaca, la mayoría del personal se sitúa en el medio, y otro pequeño grupo queda categorizado como inferior, en lo que se denomina una curva normal de distribución. La ubicación de la persona evaluada surge de su comparación con los demás.

La ventaja principal del método comparativo es que evita que los evaluadores asignen a todos los trabajadores a una categoría (por ejemplo, todos en la categoría “destacados”). No obstante, habría que indicar la existencia de dos desventajas, especialmente cuando se está evaluando a un grupo reducido de trabajadores, como son asumir que:

- los empleados se distribuyen normalmente (sin embargo, podríamos encontrar cuatro trabajadores excelentes en un grupo de cinco, o ninguno en un grupo de tres),
- hay diferencias similares en el desempeño entre dos empleados adyacentes²⁰

Comparación con un criterio o norma. Este sistema permite a un supervisor clasificar el desempeño de los empleados independientemente del presentado por otros empleados. En este caso tanto supervisor como empleados comparten un mismo marco de referencia para valorar con exactitud las modificaciones del desempeño a largo plazo.

¹⁹ PROCESO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO. DETERMINAR QUIÉN EFECTUARÁ LA EVALUACIÓN. obtenido en: <http://www.mitecnologico.com/Main/ProcesoEvaluacionDesempe%F1o>. (6/06/2012; 11:00 am.)

²⁰ PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO. DECIDIR SOBRE UNA FILOSOFÍA DE EVALUACIÓN Obtenido en : <http://www.mitecnologico.com/Main/ProcesoEvaluacionDesempe%F1o>. (8/06/2012; 1:00 pm.)

Las comparaciones con un criterio no imposibilitan las comparaciones. Cuando los empleados son comparados entre sí, pocos son los beneficios que puede obtener la organización que las lleva a cabo. Lo normal es que se fomente la envidia, la vanidad y la competencia disfuncional. En una organización saludable el éxito de un empleado no tiene por qué implicar el fracaso de otro. Y si todos pueden tener éxito, mejor todavía.

El cuarto paso es el de superar las deficiencias de evaluación en el que indica que las evaluaciones realizadas por los superiores adolecen de diversas deficiencias de evaluación:

- Un rasgo o característica particularmente buena o mala puede llegar a contaminar otras áreas de desempeño también evaluadas.
- Una vez que el desempeño de un trabajador ha sido clasificado como “deficiente”, puede llevar a un supervisor tomar bastante tiempo para notar que el trabajador ha mejorado.
- Los supervisores suelen recordar los eventos más próximos al momento de la evaluación. Los empleados, conscientes de este hecho, pueden esperar la proximidad de la evaluación para mejorar su desempeño.
- Los supervisores suelen dar una evaluación intermedia a sus empleados, en aquellos casos en los que las escalas de evaluación exigen que las evaluaciones superiores o inferiores sean justificadas adecuadamente por escrito. Otros encargados, sin embargo, pueden manifestarse excesivamente estrictos, o bien demasiados benévolos. Los evaluadores indulgentes posteriormente pueden parecer que se contradicen a ellos mismos
- Los evaluadores también pueden verse influidos por los atributos personales de los empleados, tales como la nacionalidad, nivel educativo, afiliación sindical, filosofía, edad, raza, género o incluso, el atractivo físico

El quinto paso es el diseñar de un instrumento de evaluación en donde para el fin que nos ocupa, se puede optar entre diversas técnicas de recolección de datos y de evaluación, o escalas de valoración. Lo importante es que el instrumento utilizado proporcione información significativa tanto a los empleados como a la dirección.

Los instrumentos de evaluación de desempeño se pueden clasificar de distintas formas. Los datos se pueden presentar en términos de incidentes críticos, narrativas, o las escalas predeterminadas de evaluación. Lo normal es hacer uso de una combinación de enfoques que nos ayude a concretar una evaluación de

desempeño válida. Asimismo, si queremos que los resultados obtenidos sean significativos, es necesario que los evaluadores sean formados correctamente²¹

Por último se encuentra la retroalimentación de información a los empleados, en este paso se debe informar a los empleados sobre los resultados obtenidos en la evaluación esto con el fin de que ellos conozcan sus fortalezas y debilidades con las que cuentan, para que con esto tengan la disponibilidad de actuar frente a lo que se está presentando actualmente; es decir si las funciones que están realizando las están desempeñando de la mejor manera seguirlo haciendo de la misma manera o mejor aún tratar de superarse , pero si al contrario se encuentra algún tipo de falencia tratar de perfeccionarla y dar lo mejor de sí mismos para así contribuir al desarrollo de la empresa como individualmente.

Por otra parte esta retroalimentación es muy importante para la empresa porque es aquí donde optara por tomar las medidas adecuadas sobre lo que debe hacer frente a sus empleados, brindándoles los mejores beneficios para que de la misma manera puedan ofrecer sus capacidades, conocimientos y habilidades que de una u otra forma son aspecto con un alto grado de relevancia y con el que puede competir frente a las diferentes empresas que se encuentran en el entorno del que está rodeada.

5.2.1.7 Métodos de evaluación de desempeño: Los métodos de evaluación que se basan en el desempeño pasado comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que, en consecuencia, puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Sin embargo, “cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si dirigen sus esfuerzos hacia la meta adecuada y modificar su conducta si es necesario”⁹. Las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común son:

- Escalas de puntuación
- Listas de verificación
- Método de selección forzada
- Método de registro de acontecimientos notables
- Escalas de calificación o clasificación conductual
- Método de verificación de campo
- Enfoques de evaluación comparativa
- Establecimiento de categorías
- Método de distribución obligatoria
- Método de comparación contra el total

²¹ PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO. Obtenido en:

<http://www.mitecnologico.com/Main/ProcesoEvaluacionDesempe%F1o>. (8/06/2012; 7:00 pm.)

Escalas de puntuación

Tal vez el método más antiguo y de uso más común en la evaluación del desempeño sea la utilización de escalas de puntuación. Con este método el evaluador concede una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que va de bajo a alto. Es decir, la evaluación se basa sólo en las opiniones de la persona que confiere la calificación.

Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto a fin de permitir la obtención de varios cálculos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida con los incrementos salariales; a un total de 100 puntos, por ejemplo, corresponde 100 % del incremento potencial, a 90 puntos un incremento de 90%, y así sucesivamente.

Método de selección forzada

El método de selección forzada obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. Por ejemplo:

Aprende con rapidez

En algunos casos el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de tres y hasta cuatro frases. Sin considerar las variantes ocasionales, los especialistas en personal agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales y así sucesivamente. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos puede computarse sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador.

Método de registro de acontecimientos notables

El método de registro de acontecimientos notables demanda que el evaluador utilice una bitácora diaria o un archivo en su computadora personal para consignar en este documento las acciones más destacadas – positivas o negativas – que efectúe el evaluado.

Escalas de calificación o clasificación conductual

En un esfuerzo por mejorar la confiabilidad, validez y práctica de las evaluaciones tradicionales del desempeño, algunas organizaciones han utilizado programas

basados en la conducta. Estos programas intentan examinar lo que hace el empleado durante el desempeño de su trabajo.

La forma BARS suele incluir de seis a diez dimensiones de desempeño definidas en forma específica. Cada dimensión se basa en la conducta observable y es significativa para los empleados evaluados. El objetivo de este método es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad.

Método de verificación campo

Con el fin de lograr una mayor estandarización en las evaluaciones, se ha desarrollado el método de las verificaciones de campo. En él, un representante calificado del departamento de personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información acerca del desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación le envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta, primero con el experto de personal y después con el empleado. El resultado final

se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones en los formularios que la empresa destina para ello.

Enfoques de evaluación comparativa

Los enfoques de evaluación comparativa, también llamados de evaluación en grupos, pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general estas evaluaciones las conduce el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago con base en el mérito, las promociones y las distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor.

Las formas más comunes entre los métodos de evaluación en grupo son:

- Método de establecimiento de categorías
- Método de distribución forzosa
- Método de comparaciones pareadas

(a) Método de establecimiento de categorías

El método de establecimiento de categoría lleva al evaluador a clasificar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Es posible

que el empleado que reciba el número dos sea casi igual al número uno o muy inferior a él. Las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes pueden distorsionar este método, si bien es posible hacer que determinen la puntuación dos o más evaluadores para reducir el elemento subjetivo. Entre las ventajas del método se cuenta la facilidad de administrarlo y de explicarlo.

(b) Método de distribución forzosa

En el método de distribución forzosa se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. El parámetro que se utiliza es el del desempeño global, aunque los empleados podrían haberse clasificado también de acuerdo con indicadores como cifras de ventas, control de costos, etc. Como el método requiere que algunos empleados reciban puntuaciones baja, es posible que los menos favorecidos se consideren injustamente evaluados.²²

5.3 MARCO LEGAL

Dentro de la empresa las normas ISO no son de obligatoria aplicación lo que significa que legalmente que no está atada a aplicarlas, sin embargo no significa que a futuro estas puedan ser aplicadas para el mejoramiento y certificación teniendo en cuenta que en ellas se encuentra lo relacionado con los recursos humanos, de las distintas áreas las cuales estén en procesos de certificación.

5.3.1 Provisión de recursos: La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- a) implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia.
- b) aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

5.3.2 Recursos humanos

5.3.2.1 Generalidades: El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

²² LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Obtenido en : <http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto3.html>. (13/06/2012; 5:12 pm.)

6. METODOLOGÍA

6.1 TIPO DE ESTUDIO

La investigación que se realizó bajo una metodología de tipo descriptiva, sobre la información que se obtendrá, en COFINAL. Por medio de encuestas que se realizaran a los empleados, se definirán las necesidades y problemas que se presentan. Además se lograra reconocer los beneficios que ofrece la creación del modelo de evaluación, para así definir mecanismos de control y de mejoramiento tanto para la cooperativa como para los empleados

Así poder identificar las variables claves que nos permitan analizar los criterios en relación con las competencias requeridas en cada cargo de la empresa COFINAL LTDA.

6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El Método de investigación a utilizar es analítico el cual consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.²³

6.3 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

6.3.1 Fuentes y técnicas de información

CAPITULO I			
		Técnica	%
Fuentes primarias	Encuestas	Observación, Interpretación, Ordenar, Analizar, clasificación Representación	65%
Fuentes secundarias	Artículos de internet Libros	Ordenar, Clasificación, Analizar Interpretación, Evaluación, Representación	20%

CAPITULO II

²³ RUIZ LIMÓN, Ramón." Historia y evolución del pensamiento científico". México 2006.128 p.

		Técnica	%
Fuentes primarias	Encuestas	Observación, Interpretación Ordenar, Analizar, Clasificación	0%
Fuentes secundarias	Artículos de internet Libros	Ordenar, Clasificación, Analizar Interpretar, Evaluación, Representación	95%
CAPÍTULO III			
		Técnica	%
Fuentes primarias	Encuestas	Observación , Interpretación Ordenar, Analizar, Clasificación	0%
Fuentes secundarias	Artículos de internet Libros	Ordenar, Clasificación, Analizar Interpretar, Evaluación Representación	100%
CAPÍTULO IV			
		Técnica	%
Fuentes primarias	Encuestas	Observación , Interpretación Ordenar, Analizar, Clasificación	0%
Fuentes secundarias	Artículos de internet Perfiles de los cargos Libros	Ordenar, Clasificación, Analizar Interpretar, Evaluación Representación	100%

6.3.2 Procesamiento Estadístico De La Información: Teniendo en cuenta que la investigación es de carácter descriptiva el tratamiento estadístico de la información se hará a través de la estadística descriptiva.

La cual hace referencia a la recolección, presentación, descripción, análisis e interpretación de una colección de datos, esencialmente consiste en resumir éstos con uno o dos elementos de información que caracterizan la totalidad de los mismos.²⁴

La estadística Descriptiva es el método del cual se obtiene un conjunto de datos como Selección y determinación de la muestra también permite la clasificación, organización Análisis descriptivo, representación gráfica de los datos y conclusiones sobre sí mismos y no sobrepasan el conocimiento proporcionado por éstos.²⁵

El software a utilizar: Word, Excel y PowerPoint

²⁴ CENTRO DE CALCULO E INVESTIGACION EDUCATIVA. INGENIERIA. "estadística descriptiva". Consultado en : <http://sitios.ingenieria-usac.edu.gt/estadistica/estadistica2/estadisticadescriptiva.html>

²⁵ WIKIPEDIA. "estadística descriptiva". Consultado en: http://es.wikipedia.org/wiki/Estad%C3%ADstica_descriptiva. (14/06/2012; 1:00 pm.)

6.4 MUESTREO

6.4.1 Población: En la investigación se trabajó con la población, tomando el personal de la sede principal de la empresa COFINAL, ubicada en la Ciudad de pasto; debido a la facilidad para la recolección de datos, y además, la información que poseen es válida para la consecución de los objetivos planteados.

Para esta investigación, se tomó como informantes a las personas que laboran COFINAL, a quienes se les consultó acerca de las características del proceso de evaluación del desempeño que se efectúa actualmente en la institución. Adicionalmente, para efectos del diseño del sistema de evaluación del desempeño que se propondrá.

6.4.2 Muestra: Por efectos de la recolección de la información se tomara una muestra de población. Quienes serán las personas que laboran en la cooperativa de ahorro y crédito nacional seccional pasto, la muestra se estimó a través de los registros de personal manejados por el área de talento humano de la cooperativa y mediante el sistema de muestreo aleatorio simple.

6.4.3 Tamaño de la muestra: Para la investigación se utilizara muestra donde se tendrá en cuenta los cuatro cargos de agencia los cuales son: director de agencia, asesor comercial, cajero, auxiliar operativo.

7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CAPITULO I			MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				
ETAPA	METAS	ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
A	Identificación de la situación actual del área de talento humano en la cooperativa	A.1 VISITA A COFINAL																	
		A.2. DISEÑO DE ENCUESTAS																	
		A.3 CONSULTAS EN INTERNET Y ASESORIAS																	
		A.4 APLICACION DE ENCUESTAS																	
		A.5 ANALISIS DE ENCUESTAS																	
		A.6. ESTRUCTURACION DEL DIAGNOSTICO																	
CAPITULO II																			
B	Determinar los elementos que deben ser tomados en cuenta al evaluar el desempeño, de acuerdo con las responsabilidades y criterios de los cargos existentes en la organización.	B.1 VISITA A COFINAL																	
		B.2 SOLICITUD DE DOCUMENTOS CORRESPONDIENTES																	
		B.3 SELECCION DE DOCUMENTOS UTILES																	
		B.4 ASESORIAS																	
		B.5 ANALISIS DE LOS DOCUMENTOS																	
CAPITULO III																			
C	Establecer factores principales a tenerse en cuenta en un modelo de evaluación de desempeño	C.1 INVESTIGAR SOBRE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO.																	
		C.2 INVESTIGACION DE FACTORES QUE DEBEN SER																	

8. PRESUPUESTO

APORTES	
Sandra Calderón	627000
Oscar Calderón	627000
TOTAL DE INGRESOS	1254000
EGRESOS	
resma de papel	20000
tóner	56000
recarga de tinta	13000
impresión	60000
fotocopias	50000
visitas a biblioteca	40000
compra de libros	150000
transporte	300000
Cds	10000
trabajo de campo	330000
internet	160000
llamadas	65000
TOTAL DE EGRESOS	1254000

9. PROPUESTA

I. DIAGNOSTICO AREA DE TALENTO HUMANO COFINAL

I.I. ANALISIS ESTADISTICO DE ENCUESTAS

Se realizó el conteo de las 18 encuestas a los empleados de COFINAL, en las cuales respondieron completamente las preguntas.

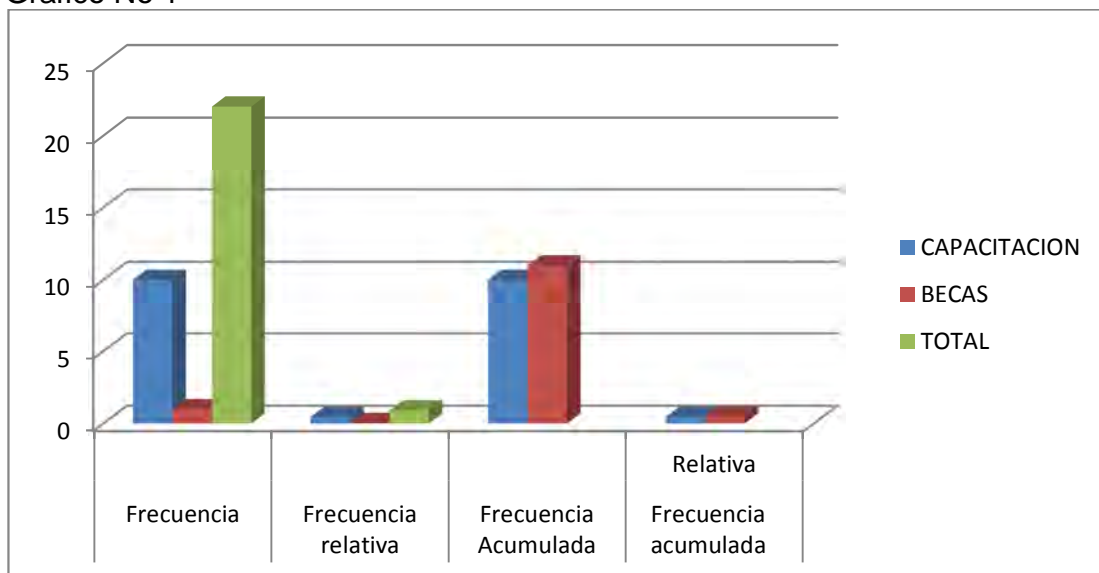
1. ¿En su empresa existe un área de talento humano?

Tabla No 1

TABLA DE FRECUENCIAS				
Clase	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia acumulada Relativa
SI	18	1	18	1
NO	0	0	18	1
TOTAL	18			

Fuente esta investigación

Grafico No 1



Fuente: esta investigación

ANÁLISIS

Podemos observar que en la empresa de COFINAL está establecida el área de talento humano, además que los empleados conocen la existencia de la misma.

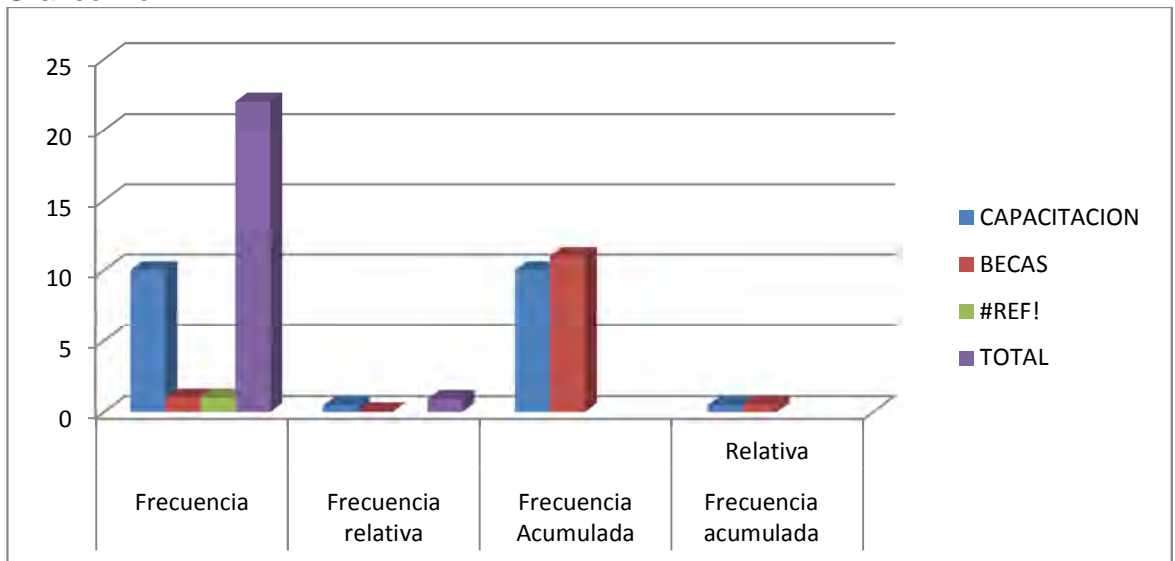
2. ¿Conoce la función que debe de cumplir el área de talento humano?

Tabla No 2

TABLA DE FRECUENCIAS				
Clase	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia acumulada Relativa
SI	15	0.833333333	15	0.833333333
NO	2	0.111111111	17	0.944444444
NO RESPONDE	1	0.055555556	18	1
TOTAL	18			

Fuente esta investigación

Gráfico No 2



Fuente: esta investigación

ANÁLISIS

Se observa que dentro de la cooperativa el 83.3% de los empleados conoce las funciones que debe cumplir el área de talento humano, esto debido a que están al tanto de lo que significa y se debe realizar dentro de esta área, además porque esta es la que vela por los derechos y bienestar de los empleados. El 11.1 % no conoce sobre las funciones del área porque piensa que forma parte de él conocer

funciones que no le competen. El 5.5% no dieron respuesta sobre la pregunta porque es personal vinculado recientemente dentro de la cooperativa.

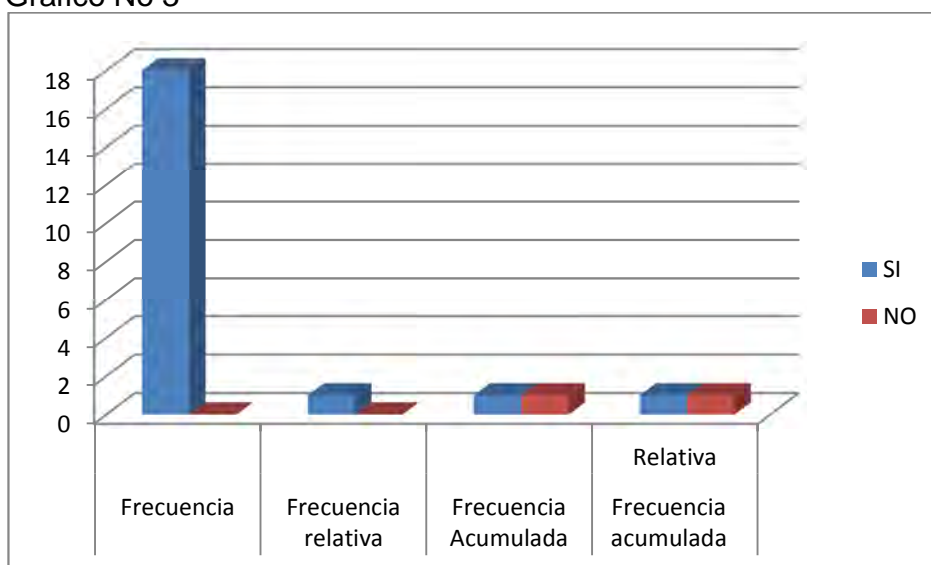
3. ¿ha recibido algún tipo de inducción?

Tabla No 3

TABLA DE FRECUENCIAS				
Clase	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia acumulada Relativa
SI	18	1	1	1
NO	0	0	1	1
TOTAL	18			

Fuente esta investigación

Grafico No 3



Fuente esta investigación

ANÁLISIS

Dentro de la cooperativa se maneja un buen proceso de inducción, se preocupa por que las personas que vayan a vincularse dentro de esta tengan conocimiento de las actividades que van a desarrollar y también conozcan sobre el lugar donde van a desempeñar sus funciones, esto se ve evidenciado debido a que el 100% de

los empleados encuestados respondieron que si recibieron una inducción antes de ingresar a la empresa.

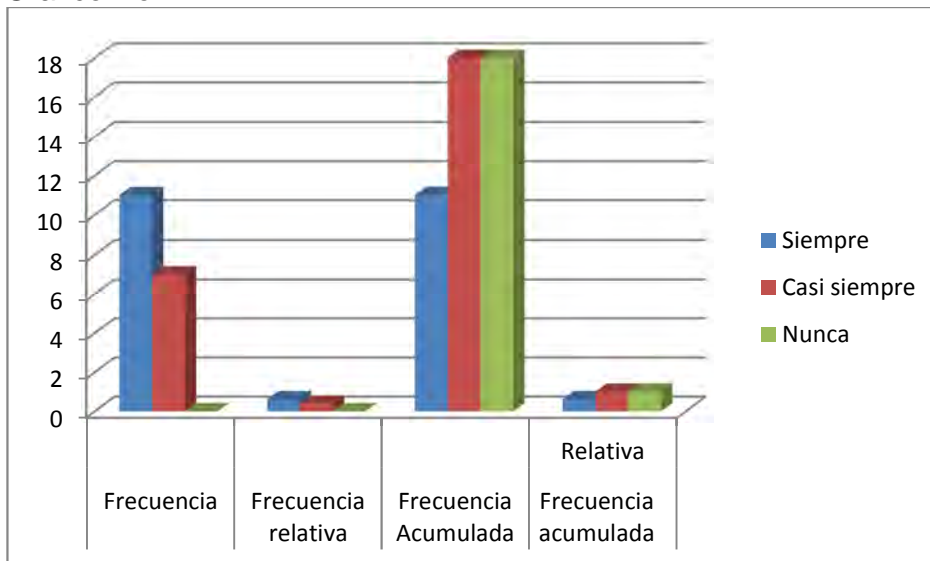
4. El área de talento humano se ha preocupado por todo lo que tiene que ver con el clima organizacional?

Tabla No. 4

TABLA DE FRECUENCIAS				
Clase	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia acumulada Relativa
Siempre	11	0.6111111111	11	0.6111111111
Casi siempre	7	0.388888889	18	1
Nunca	0	0	18	1
TOTAL	18	1		

Fuente esta investigación

Grafico No. 4



Fuente esta investigación

ANALISIS

el 61,1% de los empleados respondieron que el área de talento humano siempre se ha preocupado por todo lo relacionado con el clima organizacional, procurando brindar siempre diferentes aspectos que favorecen el mismo, como realizando capacitaciones, tratando de que se manejen las mejores relaciones entre los empleados, el 28,8 % de los encuestados respondieron que casi siempre se

preocupa por llevar un buen clima organizacional porque aunque se presentan problemas dentro de la cooperativa no siempre se les da soluciones, esto afectando de una u otra forma el buen ambiente que se pretende tener.

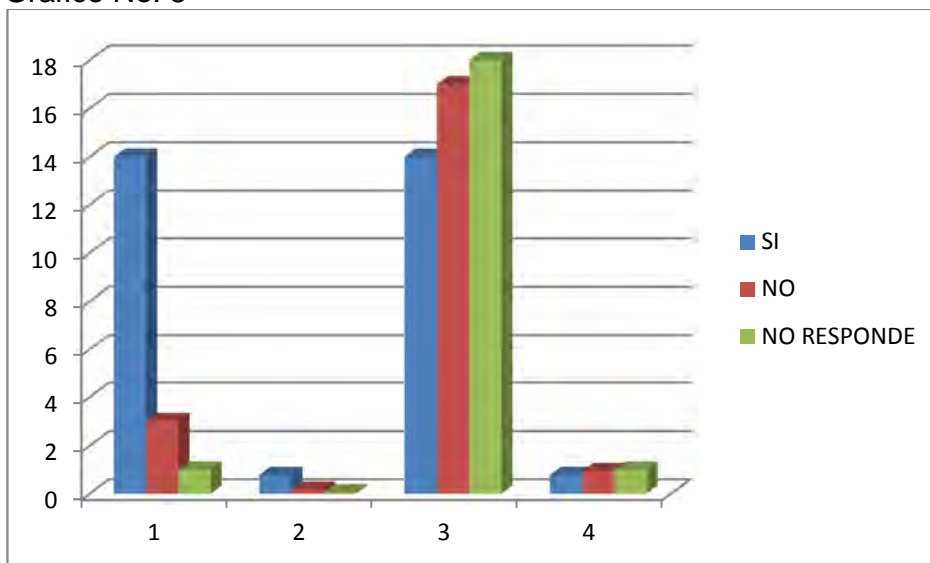
5. ¿El area de talento humano se preocupa por brindar las herramientas necesarias para que pueda cumplir con su trabajo?

Tabla No. 5

TABLA DE FRECUENCIAS				
Clase	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia acumulada Relativa
Siempre	13	0.722222222	13	0.722222222
Casi siempre	5	0.277777778	18	1
Nunca	0	0	18	1
TOTAL	18	1		

Fuente esta investigación

Grafico No. 5



Fuente esta investigación

ANALISIS:

En la pregunta numero 5 podemos evidenciar que la respuesta que tuvo una mayor frecuencia fue la de, siempre, con un 72.2%, lo que nos muestra que el área de talento humano dentro de esta organización tiene una gran disponibilidad hacia sus empleados, ya que siempre busca que cada uno cuente con las mejores

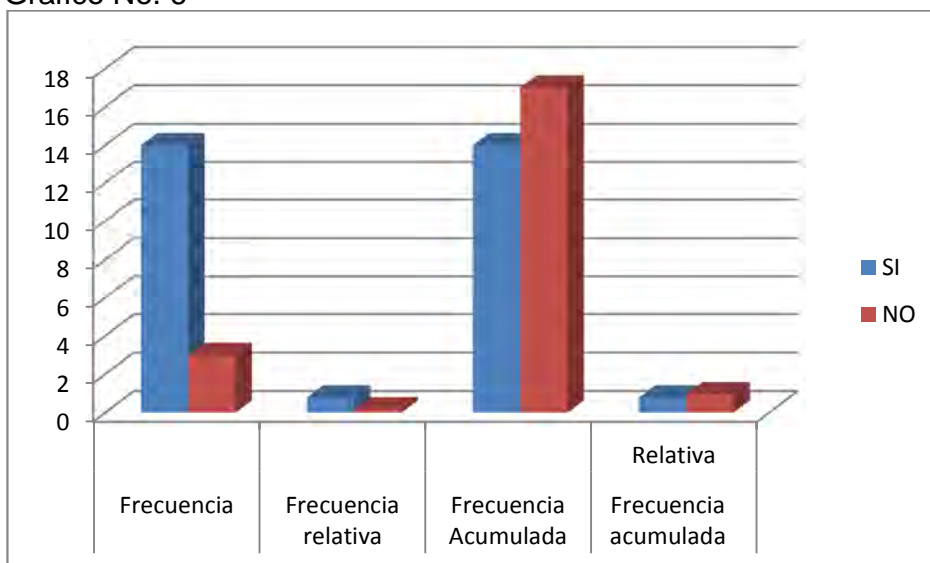
herramientas para cumplir con sus actividades de la mejor manera. Además se debe resaltar que la organización será la más beneficiada si hace que sus empleados puedan hacer con mayor eficiencia sus actividades.

6. Considera usted que la organización es un buen lugar para trabajar

Tabla No. 6

TABLA DE FRECUENCIAS				
Clase	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia acumulada Relativa
SI	16	0.888888889	16	0.888888889
NO	2	0.111111111	18	1
TOTAL	18	1		

Grafico No. 6



Fuente esta investigación

Análisis:

En esta pregunta realizada a los empleados de la cooperativa tenemos un resultado del 88.8% para la respuesta si, donde podemos comprobar que a pesar de que hay un par de colaboradores que no están conformes con la organización como un lugar para trabajar, la mayoría coincide con que si lo es. Esta pregunta tiene una gran trascendencia dentro de todo el análisis para este estudio como para la empresa ya que un colaborador que se sienta conforme y satisfecho con la

empresa donde trabaja será más productivo y podrá cumplir con todas la metas planteadas.

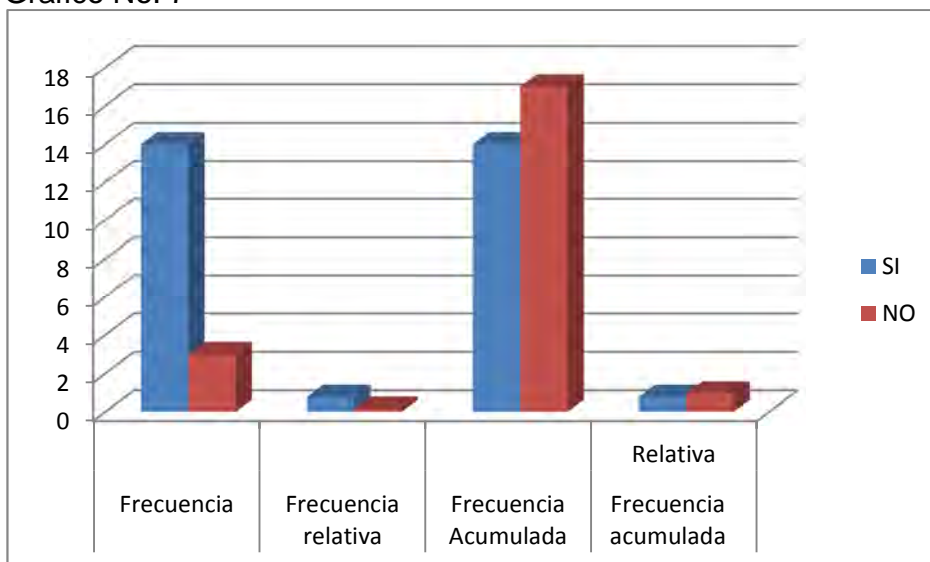
7. Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis limitantes de responsabilidad

Tabla No. 7

TABLA DE FRECUENCIAS				
Clase	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia acumulada Relativa
SI	14	0.777777778	14	0.777777778
NO	4	0.222222222	18	1
TOTAL	18	1		

Fuente esta investigación

Grafico No. 7



Fuente esta investigación

Análisis:

La respuesta que tuvo más frecuencia fue la de si, con un 77,8% lo que nos muestra que la mayoría de los empleados conocen las funciones que tiene que desarrollar en la organización. Además con esto podemos constatar que el área de talento humano se ha preocupado por dar a conocer a cada empleados sus actividades a realizar para que haya una mayor fluidez tanto de información como también de tareas, metas y objetivos planteados, y se disminuyan desperdicios en cuanto a tiempo trabajo y dinero.

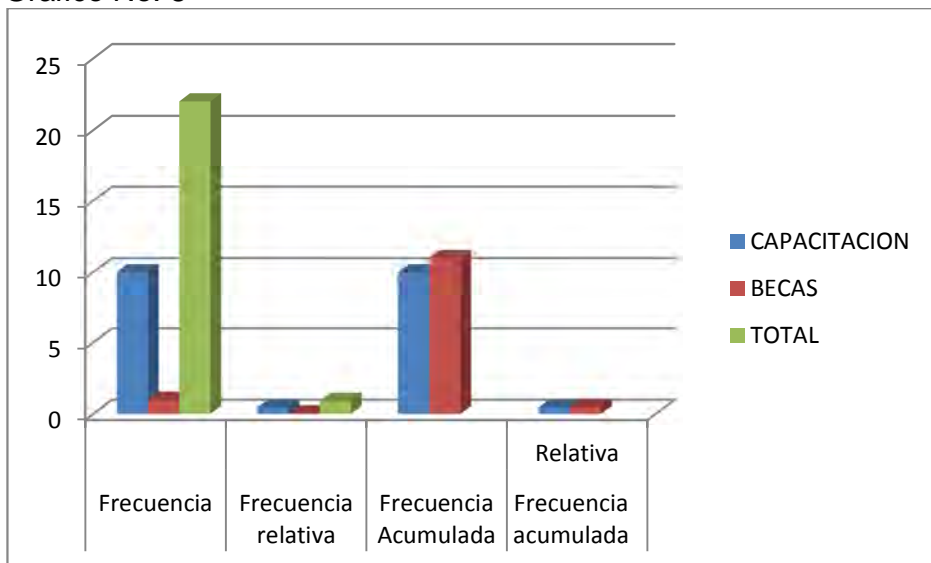
8. ¿Me gusta mi trabajo?

Tabla No. 8

TABLA DE FRECUENCIAS				
Clase	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia acumulada Relativa
SI	17	0.9444444444	17	0.9444444444
NO	1	0.0555555556	18	1
TOTAL	18	1		

Fuente esta investigación

Grafico No. 8



Fuente esta investigación

Análisis:

El 94,4% de los empleados encuestados contestaron a esta pregunta con un SI, por lo que podemos interpretar que de una u otra manera se encuentran satisfechos con el trabajo que están realizando además de hacerlo de esa manera

se sienten a gusto dentro de todo el entorno que la empresa ha dispuesto para cada uno de ellos. Con lo que la empresa siempre estará beneficiada.

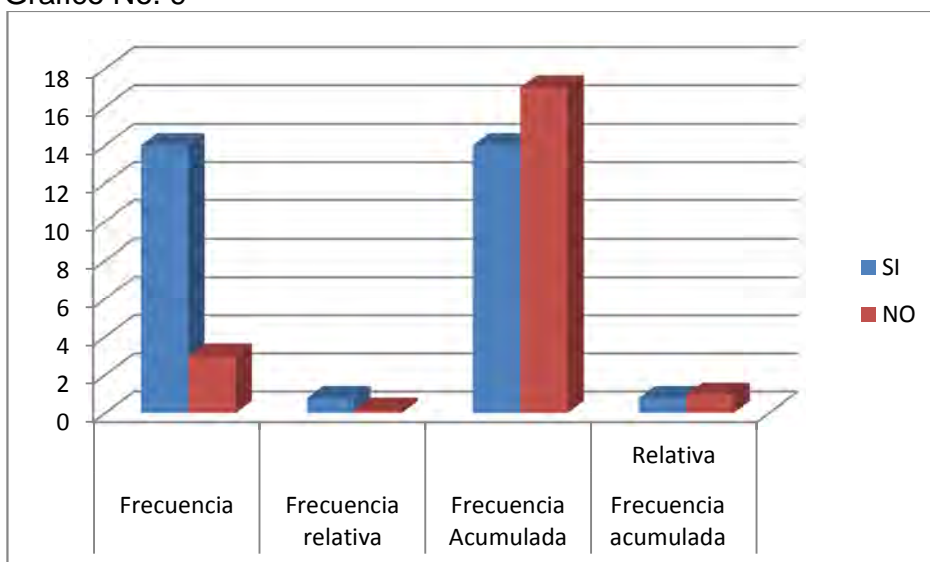
9. ¿Tengo las competencias que el puesto requiere?

Tabla No. 9

TABLA DE FRECUENCIAS				
Clase	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia acumulada Relativa
SI	18	1	18	1
NO	0	0	18	1
TOTAL	18	1		

Fuente esta investigación

Grafico No. 9



Fuente esta investigación

Análisis:

Los colaboradores entrevistados de la cooperativa contestaron con un 100% que SI por lo que podemos decir se sienten capacitados para cumplir a cabalidad con todas las actividades exigidas en el cargo, y además cumplen con unas características particulares que les permite estar a la altura de las requerimientos del mismo.

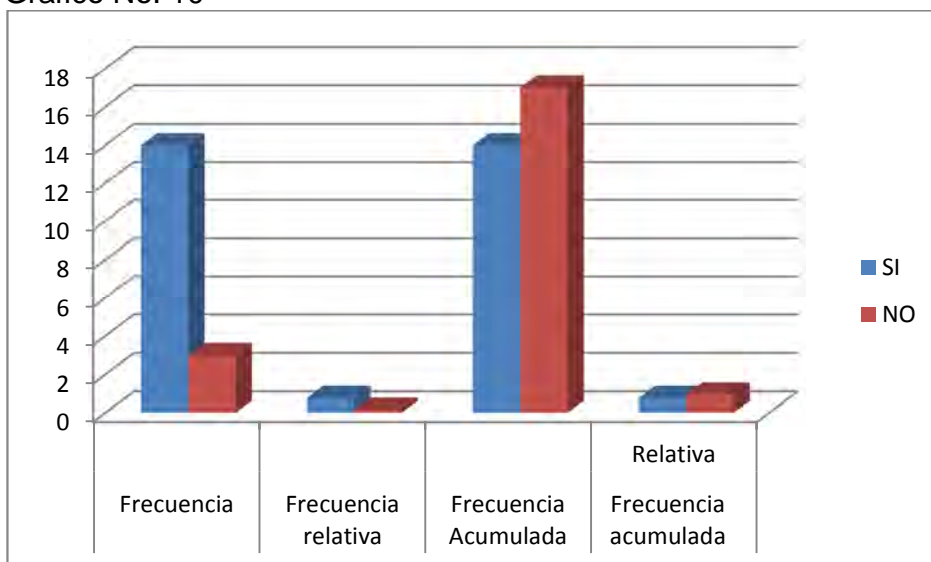
10. ¿Tengo la flexibilidad para hacer mi trabajo, siempre y cuando llegue a los mejores resultados?

Tabla No. 10

TABLA DE FRECUENCIAS				
Clase	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia acumulada Relativa
SI	15	0.833333333	15	0.833333333
NO	3	0.166666667	18	1
TOTAL	18	1		

Fuente esta investigación

Grafico No. 10



Fuente esta investigación

Análisis:

La respuesta con una mayor frecuencia en este interrogante fue el SI con un 83,3% lo que nos demuestra que existe dentro de la organización un gran grado de flexibilidad por parte de los altos mando, lo que permite que los colaboradores de la cooperativa puedan realizar sus actividades de la manera con la que se sientan más cómodas, siempre y cuando cumpliendo con las metas planteadas.

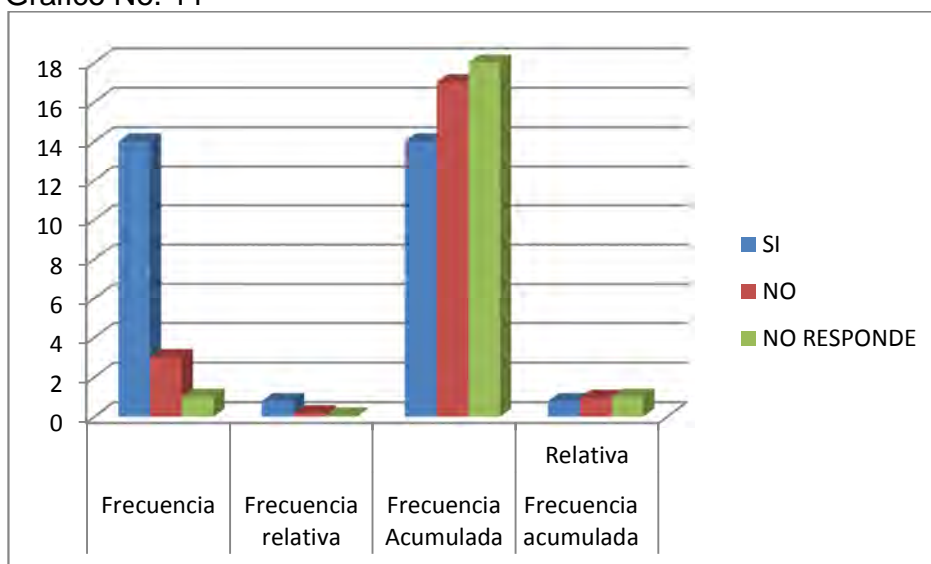
11. Dadas mis funciones es justa la remuneración económica y los beneficios (capacitación, seguros, prestaciones) que recibo?

Tabla No. 11

TABLA DE FRECUENCIAS				
Clase	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia acumulada Relativa
SI	14	0.777777778	14	0.777777778
NO	3	0.166666667	17	0.944444444
NO RESPONDE	1	0.055555556	18	1
TOTAL	18	1		

Fuente esta investigación

Grafico No. 11



Fuente esta investigación

ANALISIS

El 77,7% de los encuestados se sienten satisfechos con la remuneración que reciben por la prestación de sus servicios dentro de la cooperativa, además cuentan con todas las prestaciones sociales que legalmente se deben dar a los empleados, el 16.6% piensa que por las funciones que realiza, la remuneración no es la adecuada, cabe resaltar que algunos de ellos creen que poseen carga laboral por lo que sus bonificación no es la adecuada y encontramos que el 5,5 no respondió la pregunta.

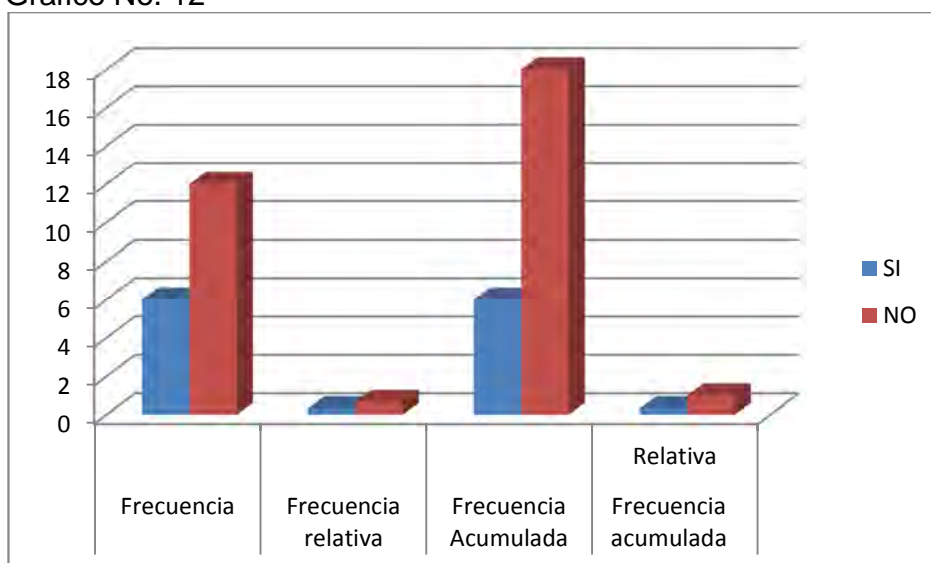
12. ¿Le han realizado una evaluación de desempeño?

Tabla No. 12

TABLA DE FRECUENCIAS				
Clase	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia acumulada Relativa
SI	6	0.333333333	6	0.333333333
NO	12	0.666666667	18	1
TOTAL	18	1		

Fuente esta investigación

Grafico No. 12



Fuente esta investigación

ANALISIS

Dentro de la cooperativa el 33,3% de los empleados respondió que si se les ha realizado una evaluación para determinar el grado de desempeño de sus labores, aunque el 66,6% de los encuestados respondieron a este interrogante diciendo que no se les ha aplicado algún tipo de evaluación de desempeño, por lo que cabe resaltar que hace aproximadamente dos años dentro de la cooperativa no se ha realizado evaluación de desempeño a los empleados, los que dieron la respuesta de que si se les ha realizado esta evaluación es porque llevan antigüedad dentro de la organización.

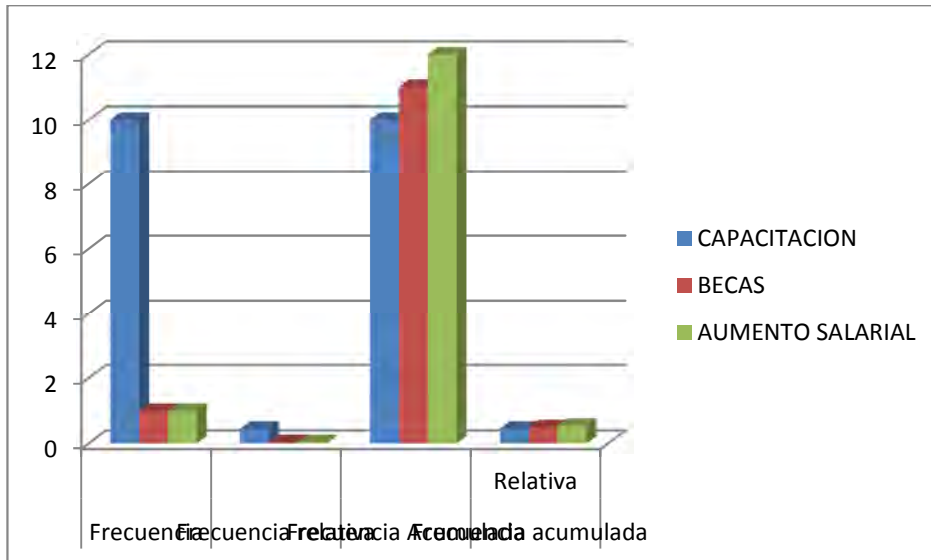
13. ¿Cree que una evaluación de desempeño puede mejorar la eficiencia de la empresa?

Tabla No. 13

TABLA DE FRECUENCIAS				
Clase	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia acumulada Relativa
MUCHO	15	0.8333333333	15	0.8333333333
POCO	3	0.1666666667	18	1
NADA	0	0	18	1
TOTAL	18	1		

Fuente esta investigación

Grafico No. 13



Fuente esta investigación

ANALISIS

El 83,3% de los empleados respondieron que al realizar evaluación de desempeño se puede mejorar la eficiencia dentro de la cooperativa, porque permitirá detectar falencias, y de esta manera contribuir al mejoramiento de las funciones que efectúan los empleados además que permitirá que haya desarrollo de los mismos, el 16.6% respondieron que podría mejorar muy poco la eficiencia dentro de la empresa porque tal vez no conocen con claridad los beneficios que puede traer consigo una evaluación de desempeño.

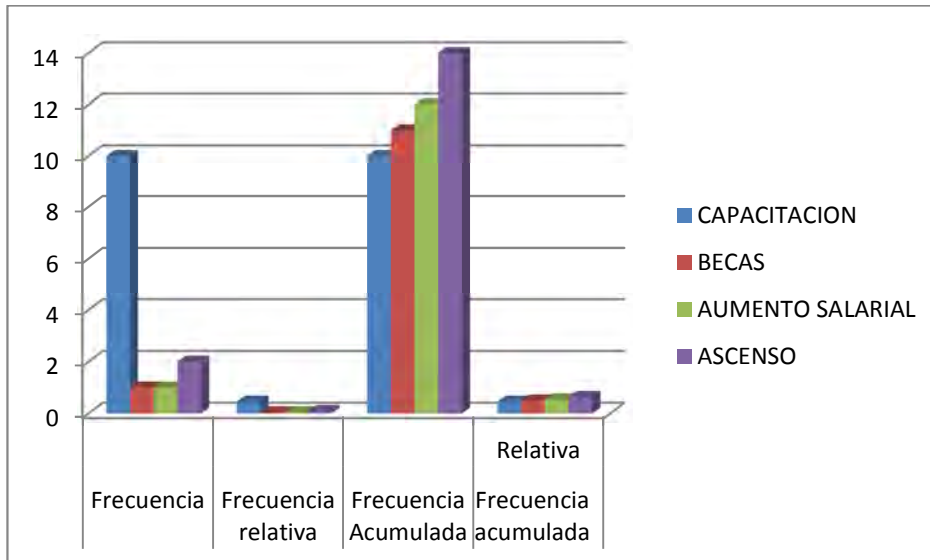
14. ¿Cree que el método propuesto de evaluación de desempeño permitirá detectar deficiencias en la prestación de servicios de la empresa?

Tabla No. 14

TABLA DE FRECUENCIAS				
Clase	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia acumulada Relativa
MUCHO	14	0.777777778	14	0.777777778
POCO	2	0.111111111	16	0.888888889
NADA	0	0	16	0.888888889
NO RESPONDE	2	0.111111111	16.11111111	1
TOTAL	18	1		

Fuente esta investigación

Grafico No. 14



Fuente esta investigación

ANALISIS

Se observa que el 77,7% de los encuestados piensa que al realizar evaluación de desempeño se pueden encontrar muchas deficiencias a la hora de prestar los servicios, porque puede ser que las funciones que se estén llevando a cabo no sean las mas correctas lo que afectara de una u otra forma a la prestación de servicios, el 11,2% respondió que poco puede ayudar a detectar deficiencias porque no se mostrarían a cabalidad todos los aspectos que pueden afectar el servicio que presta la cooperativa, y el 11,2% no dio respuesta al interrogante.

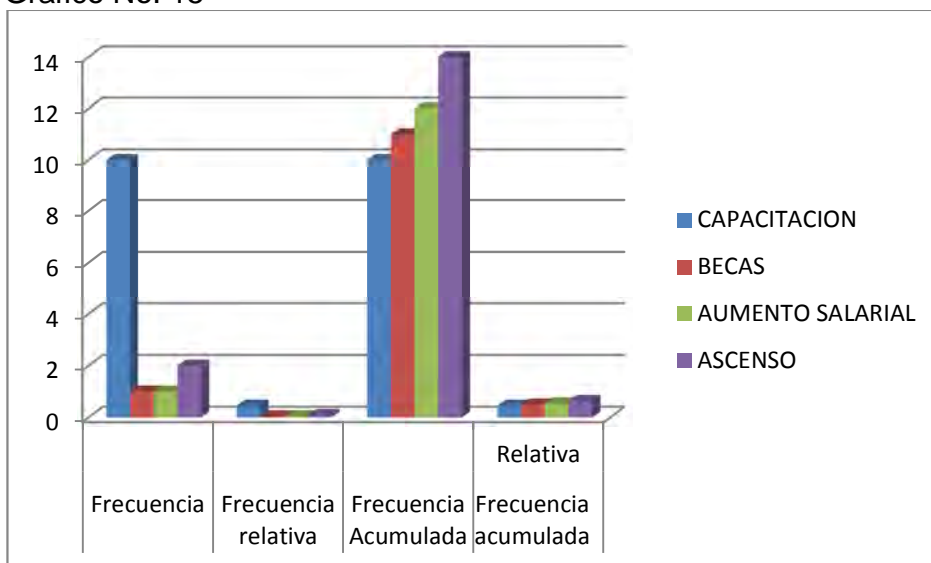
15. Considera que como empleados se beneficiaran con la evaluación de desempeño?

Tabla No. 15

TABLA DE FRECUENCIAS				
Clase	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia acumulada Relativa
MUCHO	15	0.833333333	15	0.833333333
POCO	2	0.111111111	17	0.944444444
NADA	0	0	17	0.944444444
NO RESPONDE	1	0.055555556	17.05555556	1
TOTAL	18	1		

Fuente esta investigación

Grafico No. 15



Fuente esta investigación

ANALISIS

El 83,3% de los empleados respondieron que recibirán gran beneficio si se les realizara evaluación de desempeño, porque permitirá mejorar las actividades que realizan además podrán conocer si lo que están haciendo lo realizan de la mejor manera, además por que la empresa brindara mejoras como capacitaciones, incentivos, ascensos estos con el fin de hacer que los empleados se sientan

motivados y realicen sus labores de la mejor manera, el 11,1% respondió que la evaluación de desempeño les traería pocos beneficios, de pronto porque aun no han experimentado dicho proceso, y el 5,5% no respondieron.

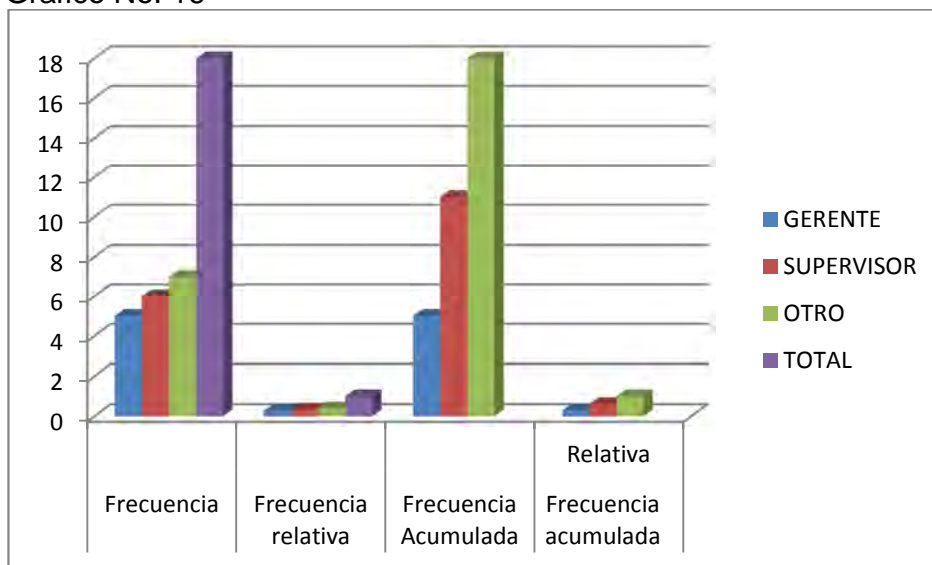
16. Quien cree que es la persona encargada de evaluación de desempeño?

Tabla No. 16

TABLA DE FRECUENCIAS				
Clase	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia acumulada Relativa
GERENTE	5	0.277777778	5	0.277777778
SUPERVISOR	6	0.333333333	11	0.611111111
OTRO	7	0.388888889	18	1
TOTAL	18	1		

Fuente esta investigación

Grafico No. 16



Fuente esta investigación

ANALISIS

El 27,7% de los encuestados piensan que la persona indicada para realizar evaluación de desempeño es el gerente, por ser la cabeza mayor dentro de la organización y es quien debe determinar el buen o mal funcionamiento de sus actividades, el 33,3% respondió que es el supervisor quien debe realizarle dicha evaluación porque es la persona que sabe sobre las funciones que está desarrollando y es quien esta mas pendiente de todo lo que realiza, el 38,8%

prefieren que quien les realice la evaluación sea una persona externa, para evitar cualquier tipo de inconsistencia, y de esta manera haya parcialidad a la hora de realizar evaluación de desempeño.

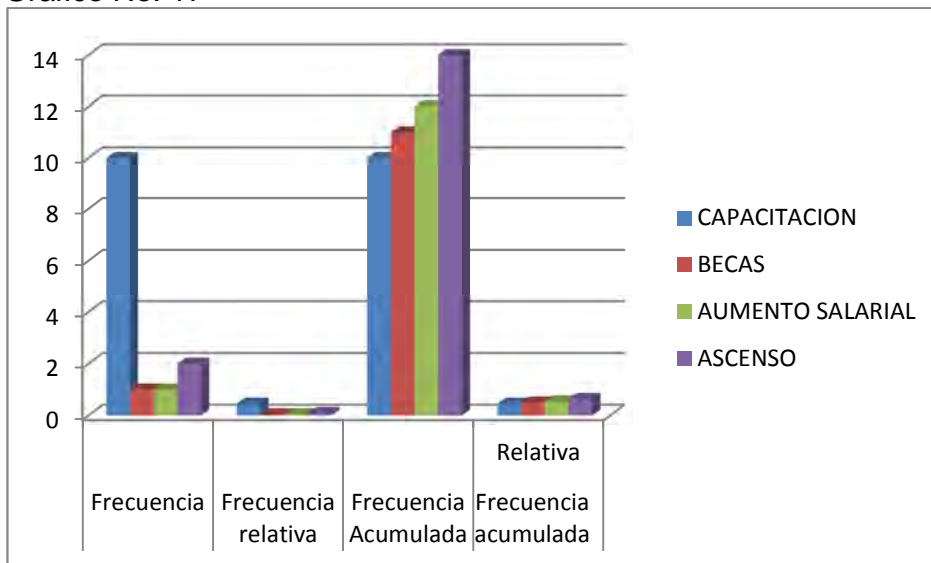
17. Cada cuanto le evalúan su desempeño?

Tabla No.17

TABLA DE FRECUENCIAS				
Clase	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia acumulada Relativa
TRIMESTRAL	15	0.8333333333	15	0.8333333333
SEMESTRAL	2	0.1111111111	17	0.9444444444
ANUAL	0	0	17	0.9444444444
OTRO	1	0.0555555556	17.05555556	1
TOTAL	18	1		

Fuente esta investigación

Gráfico No. 17



Fuente esta investigación

ANALISIS

Dentro de la cooperativa el 83,3% de los empleados piensan que se les debería realizar evaluación de desempeño trimestralmente, esto con el fin de estar al tanto con mas frecuencia de que tan bien están desarrollando sus funciones, el 11,1% piensa que se debe realizar semestralmente para de esta manera poder

determinar el grado de rendimiento que poseen, y el 5,5% respondió que se debería hacer en otros periodos.

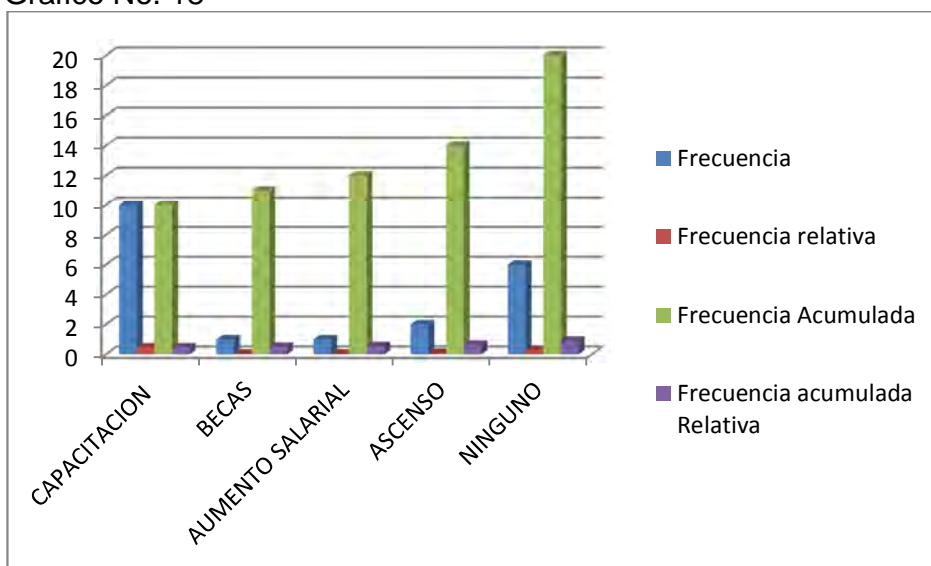
18. Como califican su desempeño en el trabajo?

Tabla No. 18

TABLA DE FRECUENCIAS				
Clase	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia acumulada Relativa
EXCELENTE	12	0.666666667	12	0.666666667
BUENO	5	0.277777778	17	0.944444444
REGULAR	0	0	17	0.944444444
MALO	0	0	17	0.944444444
NO RESPONDE	1	0.055555556	18	1
TOTAL	18	1		

Fuente esta investigación

Grafico No. 18



Fuente esta investigación

ANALISIS

El 66,6% de los empleados respondieron que su desempeño es excelente, debido a que se sienten acordes con el trabajo dentro de la cooperativa, además se sienten seguros de sus conocimientos y capacidades, el 27,7% de los empleados

piensan que su desempeño es bueno porque sienten que no todo es perfecto y que de una u otra forma pueden cometer algún error en el desarrollo de sus actividades, el 5,5% no respondieron porque no sienten seguridad a la hora de calificar su desempeño.

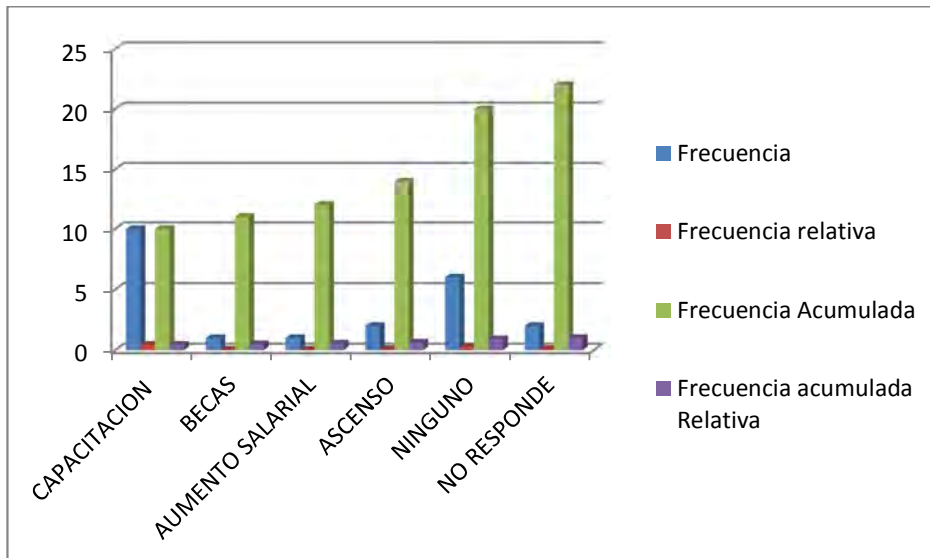
19. Qué tipo de incentivo ha recibido por el desempeño en su trabajo?

Tabla No. 19

TABLA DE FRECUENCIAS				
Clase	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia acumulada Relativa
CAPACITACION	10	0.454545455	10	0.454545455
BECAS	1	0.045454545	11	0.5
AUMENTO SALARIAL	1	0.045454545	12	0.545454545
ASCENSO	2	0.090909091	14	0.636363636
NINGUNO	6	0.272727273	20	0.909090909
NO RESPONDE	2	0.090909091	22	1
TOTAL	22	1		

Fuente esta investigación

Gráfico No. 19



Fuente esta investigación
ANÁLISIS

El 45,4% de los empleados respondieron que han recibido capacitaciones por parte de la cooperativa como una forma de fortalecer sus conocimientos, el 4,5 ha recibido becas para la realización de estudios académicos, el 4,5 ha obtenido incrementos en su salario, el 9,09% de los empleados lo han ascendido de cargo por su buen funcionamiento de la cooperativa, el 27,2% de los empleados respondió que hasta el momento no han recibido ningún tipo de incentivo por parte de la organización y el 9.09 no dio respuesta.

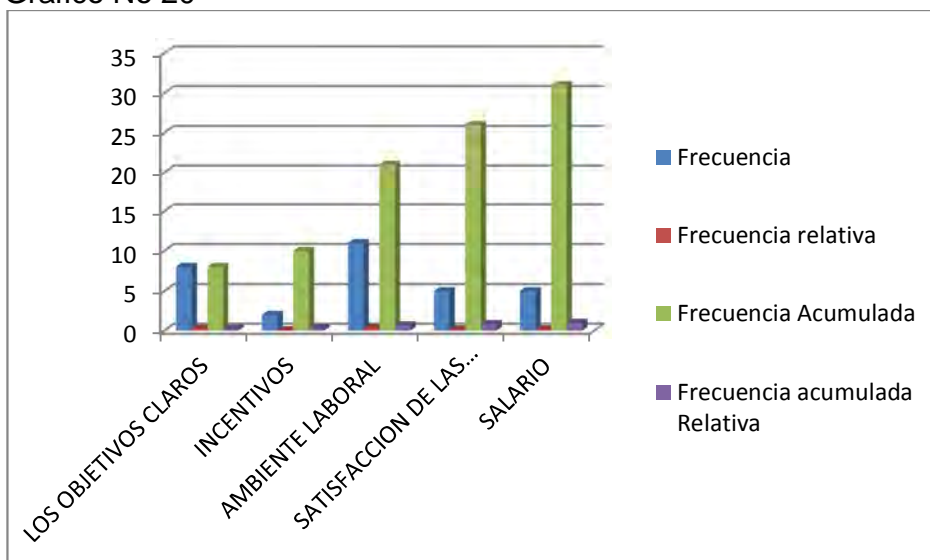
20. Que influye en el buen desempeño de su trabajo?

Tabla No 20

TABLA DE FRECUENCIAS				
Clase	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia acumulada Relativa
LOS OBJETIVOS CLAROS	8	0.258064516	8	0.258064516
INCENTIVOS	2	0.064516129	10	0.322580645
AMBIENTE LABORAL	11	0.35483871	21	0.677419355
SATISFACCION DE LAS NECESIDADES	5	0.161290323	26	0.838709677
SALARIO	5	0.161290323	31	1
TOTAL	31	1		

Fuente esta investigación

Grafico No 20



Fuente esta investigación

ANALISIS

El 25,8% de los empleados piensan que para llevar un buen desempeño dentro de la cooperativa es de gran influencia tener claridad sobre los objetivos que se persigue, porque si todos van tras la misma meta habrá afinidad y buena realización de las actividades, el 6,4% respondió que los incentivos forman parte del buen desempeño porque es una forma de motivación que se tiene, el 35,4% observa que para tener un buen desempeño es esencial que el ambiente donde se labore sea el adecuado, porque si el empleado se siente bien de igual forma realizara las actividades de la mejor manera, el 16,8% respondió que al sentir satisfacción en las necesidades que posea hará que realice de manera adecuada sus funciones, y el 16,8% piensa que el salario es importante y es algo que los motiva a realizar su trabajo de manera correcta.

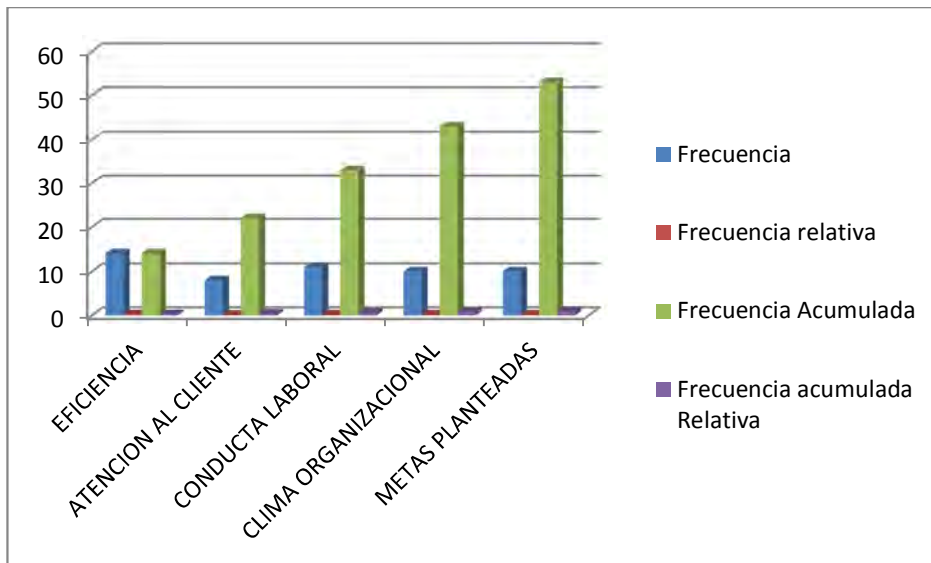
21. En su concepto, que aspectos se deben tener en cuenta en la evaluación del desempeño?

Tabla No 21

TABLA DE FRECUENCIAS				
Clase	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia acumulada Relativa
EFICIENCIA	14	0.264150943	14	0.264150943
ATENCION AL CLIENTE	8	0.150943396	22	0.41509434
CONDUCTA LABORAL	11	0.20754717	33	0.622641509
CLIMA ORGANIZACIONAL	10	0.188679245	43	0.811320755
METAS PLANTEADAS	10	0.188679245	53	1
TOTAL	53	1		

Fuente esta investigación

Grafico No 21



Fuente esta investigación

ANALISIS

Para el 26,41% de los encuestados un aspecto muy importante que se debe tener en cuenta a la hora de evaluar su desempeño es la eficiencia porque demuestra cómo y de qué manera está realizando su trabajo, el 15,09% piensan por los servicios que presta la cooperativa el servicio al cliente muestra gran relevancia a la hora de llevar a cabo una evaluación de desempeño, porque por su finalidad para la cooperativa el cliente es lo principal y sobre todo la satisfacción de este, el 20,75% determino que la conducta laboral es de gran importancia porque es esta la que define el comportamiento y nuestra transparencia y confiabilidad a la persona, el 18,86% respondió que el clima organizacional también es un aspecto importante, ya que permite evidenciar de qué manera se está contribuyendo a la cooperativa para llevar unas buenas relaciones interpersonales dentro de esta, y el 18,86% piensa que otro aspecto a tener en cuenta es mirar si los empleados tienen total claridad sobre las metas que quieren llegar a cumplir en pro de la cooperativa.

I.II. FUNCIONAMIENTO DE COFINAL

COFINAL, opera con una asamblea general de delegados quien es elegido por todos los asociados hábiles, un Consejo de Administración, un Concejo de Vigilancia, Comité de Educación, un Comité de Créditos, comité de solidaridad, comités especiales (comité bienestar integral, comité de ética, comité de años felices). Los representantes de los Concejos y Comités son elegidos, en Asamblea General ordinaria de delegados.

Todos estos cargos son de carácter voluntario dentro de la Cooperativa. Por los volúmenes cuantiosos de operaciones que debe realizar COFINAL contrata personal a tiempo completo, para ayudar en las transacciones de crédito contando para ello con oficiales de crédito y en el área de control interno que es controlada por el Comité de Vigilancia, a través de Auditoría Interna, para efectuar la evaluación de los estados financieros se contrata firma de auditoría externa.

La gerencia es un puesto remunerado, que contrata personal necesario acorde con la capacidad de pago de la Cooperativa. Es norma de control interno y de seguridad para las operaciones, que todas las personas que custodian los recursos y registros de la cooperativa mantengan un seguro de deshonestidad contra todo riesgo y garantizar el buen manejo de los fondos.

El control democrático de la Cooperativa lo ejercen sus miembros a través de las Asambleas ordinarias y extraordinarias en las que el Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y los Comités dan cuenta de la gestión administrativa en el período correspondiente. Como se ha indicado, en la Asamblea General se eligen a los miembros directivos.

En COFINAL todo miembro de los Consejos, Comités y empleados tiene deberes y atribuciones que cumplir ya sea individual o colectivamente. Y deben asistir a las asambleas ordinarias y extraordinarias para estar al tanto de lo que sucede dentro de la cooperativa para si se presenta algún tipo de problema darle la solución correspondiente.

I.III. RELACIONES FUNCIONALES DENTRO DE COFINAL.

Podemos describir la línea de autoridad en COFINAL como un Equipo. Todos los colaboradores tienen la responsabilidad de ejecutar todas las tareas operativas de la Cooperativa.

El Consejo de Administración es el corazón que gobierna y administra. La cabeza administrativa, es el Gerente General que se encarga de ejecutar las operaciones diarias. Los colaboradores de la Cooperativa son el soporte para el logro de resultados.

El Comité de Crédito es el oído que escucha las necesidades de los asociados. Los ojos son el Comité de Vigilancia que miran porque todas las operaciones estén en orden dentro de las normas estatutarias y reglamentarias.

El Comité de Educación se encarga de promover la capacitación en todos los niveles, socios, delegados, directivos y colaboradores administrativo, la capacitación fundamental es los relacionados aspectos cooperativos y dentro de ellos como primer punto los valores y principios y valores cooperativos, financieros y otros de interés.

El Consejo de Administración dirige la marcha de COFINAL de acuerdo a los estatutos. Establece su reglamento interno, elabora a los demás directivos el plan estratégico y de actividades donde define su misión, visión, se reúne regularmente para revisar los logros alcanzados, plantear cambios y formular recomendaciones. Las asambleas ordinarias y extraordinarias son normalmente convocadas por el Consejo de Administración. El trabajo del Consejo se centra en el planeamiento y definición de las políticas y de las actividades que deben ejecutarse. El Consejo de Administración responde e informa a los socios a través de los delegados.

Gerente General es responsable de la administración de la empresa cooperativa en aplicación de las políticas emanadas del Consejo de Administración y de las normas internas. Debe mantener los registros contables de manera de poder responder por todos los valores y bienes originados.

El Gerente General tiene la facultad para contratar y despedir al colaborado y asignar sus funciones y supervisar su trabajo. Se espera que el gerente haga las recomendaciones tendientes a mejorar los servicios y pueda ejecutar los que así corresponda a su autoridad gerencial. El Gerente General tiene la responsabilidad de informar tanto a los socios como al Consejo de Administración.

El Comité de Crédito analiza las solicitudes de préstamos dentro de las políticas y límites fijados por la Junta Directiva teniendo la facultad para aprobarlas, rechazarlas, aplazarlas o modificarlas y asume la responsabilidad de su aprobación hasta la cancelación total de la deuda aprobada. La Cooperativa debe procurar ofrecer el mejor servicio de crédito a sus socios que permita su crecimiento individual, familiar y comunitario, orientando el crédito a fines productivos y de interés social.

El Comité de Crédito debe tomar en cuenta los informes que emitan el área de operaciones y la Unidad de Riesgos y toma en cuenta la capacidad de pago del socio, su solvencia moral y no fundar sus decisiones solamente en la existencia de una garantía.

I.IV. AREA DE TALENTO HUMANO EN LA COOPETARIVA

COFINAL es una empresa que trabaja permanentemente para ser líder en el sector de la economía solidaria, contribuyendo así en el crecimiento de las regiones donde hace presencia, mejorando en forma integral la calidad de vida de los asociados y todo su entorno familiar.

Más de 48 años de vida institucional, son el reflejo de nuestro compromiso ante el país y en especial ante el sur occidente del mismo, donde estamos catalogados como una de las mejores cooperativas.

Pertenecer a COFINAL, se convierte como una excelente alternativa, de contar con un amplio portafolio de productos y servicios financieros, enmarcados en los principios de solidaridad y ayuda mutua, que rigen al sector cooperativo en Colombia.

Queremos compartir con nuestros Asociados y la sociedad en general el portafolio, en el encontrará la información necesaria para tomar la alternativa de pertenecer a la gran familia COFINAL, donde el servicio con responsabilidad, es una de nuestras prioridades.

Para lograr todo lo establecido anteriormente se tiene que decir que dentro de toda organización existe un eje fundamental que muchos administradores lo tomamos como algo intangible pero que es primordial en todo el desarrollo de las actividades de la empresa, este es el capital humano que es uno de los factores que incide de manera directa en las actividades de la empresa, y dentro de la cooperativa hay un área que se encarga de velar por las condiciones y condicionamientos de todos estos actores que entran a componer lo que son los recursos humanos, esta se llama o la conocemos como área de talento humano, una área que es la impulsora y promulgadora de la gestión humana de la empresa, con lo afirmado anteriormente podemos enunciar que dentro de la cooperativa se encuentra establecida formalmente el área de talento humano la cual está direccionada por el señor SERVIO GARCÍA. El cual se encarga de velar y desarrollar todo lo establecido dentro de la gestión humana de la organización mencionada.

I.V. FUNCIONES DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA

- a. coordinar la gerencia y los departamentos involucrados en el proceso de selección, evaluación, entrenamiento y contratación del personal operativo.
- b. elaborar y organizar el programa anual de vacaciones de los funcionarios.
- c. realizar las liquidaciones de prestaciones sociales en retiro, como también de vacaciones de cada uno de los funcionarios.
- d. presentar el informe sobre las liquidaciones anuales de prestaciones sociales y vacaciones con 20 días de anticipación a la terminación del año fiscal.
- e. mantener actualizada toda la documentación concerniente a las hojas de vida de cada uno de los funcionarios.
- f. coordinar junto con el comité de salud ocupacional estrategias que permitan ofrecer bienestar psicológico, ergonómico, ambiental, laboral y social de la cooperativa.
- g. apoyar a la gerencia general en la formulación, implementación, control y evaluación del plan estratégico de la cooperativa desde el punto de vista del recurso humano.
- h. prepara junto con gerencia general el proyecto anual de la asignación mensual para los funcionarios.

- i. planear y desarrollar programas de capacitación y entretenimiento del personal en cuanto a la actualización de productos y servicios que ofrece la cooperativa.
- j. elaborar y actualizar contratos de trabajo de los funcionarios de acuerdo a las políticas de la gerencia general
- k. tramitar las correspondientes afiliaciones, traslados, retiros y novedades a fondos de pensiones, salud, cesantías, cajas de compensación, ARP, entre otros, de los funcionarios de la cooperativa.
- l. elaborar autoliquidaciones de aportes a fondos de pensiones, EPS, aportes parafiscales, ARP y cualquier otro que involucre manejo de recurso humano.
- m. elaborar la nómina mensual de cada uno de los funcionarios de la cooperativa.
- n. elaborar los certificados de ingresos y retenciones para ser entregados al departamento financiero y contable para su revisión y firma.
- o. hacer cumplir el reglamento interno de trabajo. Seguridad social y salud ocupacional.
- p. tramitar en conjunto con la gerencia general ante el ministerio de trabajo el reglamento interno de trabajo, seguridad social, salud ocupacional y actualización por lo menos de una vez al año.
- Q coordinar con la gerencia general los contratos de arrendamiento y anticresis de locales u oficinas para uso de la cooperativa
- r. realizar todo tipo de contratos temporales, obra, personales etc., que tenga vinculación directa o indirecta con la cooperativa.
- s. visitar las agencias con el fin de observar el funcionamiento administrativo y ambiente laboral y sugerir las modificaciones respectivas a la gerencia.
- t. propender que la entidad participe en las acciones de coordinación institucional de las áreas de su competencia.
- u. coordinar las actividades sociales de la cooperativa, como cumpleaños, onomásticos, día del trabajo e integración de fin de año.
- v. realizar el cronograma de capacitaciones a los funcionarios de las áreas con el fin de tener una actualización de las funciones inherentes al cargo.
- w. las demás funciones inherentes a la naturaleza de la dependencia que le sean asignadas por las normas legales vigentes establecidas por la cooperativa

I.VI. DIAGNOSTICO SITUACIONAL

De acuerdo con las encuestas realizadas, se encontró que dentro de la cooperativa si existe un área de talento humano, que se encarga de la gestión humana dentro de esta, quien vela por los derechos de los colaboradores y que además contribuye al desarrollo de los mismos, tratando de brindar a sus empleados el mejor ambiente laboral para que se sientan cómodos y puedan realizar sus labores de la mejor manera, cabe resaltar que da a conocer las funciones que se deben desempeñar en cada cargo, teniendo en cuenta que brinda todas las herramientas necesarias para el buen desempeño de las funciones.

Dentro del área de talento humano se maneja una buena inducción para los empleados que se van a vincular dentro de la cooperativa, esto con el fin de que las personas tengan conocimiento sobre las funciones que van a desempeñar y conozcan sobre todo el lugar donde van a trabajar, dándoles a conocer los objetivos, misión y visión de la cooperativa para que de esta manera haya un grado de compromiso por parte del empleado y contribuya de manera conjunta al logro de las metas propuestas.

Un aspecto muy importante que se debe tener en cuenta es que dentro de la cooperativa, no es constante la evaluación de desempeño, ya que fue realizada hace aproximadamente dos años. Además, se observa que los empleados no tienen mayor claridad sobre como su empresa evalúa su desempeño, porque para ellos el cumplir alguna meta u objetivo en un periodo determinado es lo que demuestra el grado de desempeño que tiene.

Los empleados han demostrado gran disponibilidad e interés, con todo lo relacionado a evaluación de desempeño, ya que les permitirá corregir las falencias que pueden tener en el desarrollo de sus actividades, además de enriquecer sus conocimientos, y diferentes beneficios que la cooperativa puede brindarle al empleado para de esta manera se lleven a cabo las funciones de la mejor manera contribuyendo a la productividad de la organización.

II. ELEMENTOS A TENER EN CUENTA AL EVALUAR EL DESEMPEÑO DENTRO DE LA COOPERATIVA.

Los elementos que vamos a tener en cuenta son los siguientes:

II.I EL PERFIL DEL CARGO: el cual nos permitirá tener una clara visión de las actividades que desarrolla dentro de su jornada laboral, como también nos permite establecer cuáles son las condiciones con las que debe cumplir así también cuales son las herramientas que debe tener para desarrollar sus tareas y si estas están a disposición del trabajador o si hay restricción alguna. Esto se implementara y dará su relación cuando se desarrolle el modelo donde se mostrara las acciones a evaluar más importantes que se han tomado así también como se han integrado con las competencias seleccionas para generar un aspecto medible en las labores de cada empelado.

II.II MANUAL DE FUNCIONES: otro elemento que dentro del desarrollo de un modelo de evaluación, se tendrá en cuenta es el manual de funciones de los cargos de la cooperativa, los cuales nos permitirán tener una relación clara de las especificaciones y guías que se han dado a los trabajadores para que no realicen tareas innecesarias que interfieran u obstaculicen su trabajo, así también como las responsabilidades que tiene cada cargo. Todo esto para evitar tomar aspectos que no están dentro de la evaluación del cargo establecido.

Los manuales de funciones el perfil del cargo como otros elementos nos dará una visión óptima de la realidad de los cargos, así como que es lo que quiere la empresa de sus empleados en relación al desarrollo de todas sus capacidades y conocimientos dentro de su empresa y lugar de trabajo.

Otros factores indispensables para la formación de este proyecto son las competencias que debe tener cada persona para desarrollar su cargo.

III. FACTORES A TENER EN CUENTA EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

III.I FACTORES DE EVALUACION

“La evaluación del desempeño debe ser un proceso continuo, a través del que jefe y subordinado analicen cómo se va desarrollando el trabajo, y modifiquen desviaciones si las hubiera.”²⁶

Las diferentes prácticas de la empresa enumeran unas características en el desarrollo de las actividades de cada cargo por lo que se deben tener en cuenta una serie de factores que nos permitan orientarnos hacia donde queremos y podemos llegar con un proceso de evaluación de desempeño.

Para esta situación y la situación de la cooperativa vamos a tener en cuenta unos factores generales se los puede evidenciar y serán de gran ayuda en la interpretación de los diferentes cargos para su evaluación del desempeño, los factores son:

- “Calidad de Trabajo: Proporciona documentación adecuada cuando se necesita. Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor. Evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Produce o realiza un trabajo de alta calidad.”²⁷

- “Conocimiento del puesto: Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los requisitos necesarios para desempeñar las tareas del puesto. Va por delante de las tendencias, evolución, mercados, innovaciones del producto y/o nuevas ideas en el campo, que pueden mejorar la capacidad para desempeñar el puesto.”²⁸

- “Iniciativa. Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo.”²⁹

²⁶ EVALUACION DE DESEMPEÑO. PROCESO DE EVALUACION. Obtenido en:

http://www.ajeasturias.com/V2/Control/file/COMPYTE/Herramienta_desempeno.pdf . (21/06/2012; 8:00 pm.)

²⁷ ibid

²⁸ ibid

²⁹ ibid

- “Planificación. Programa las órdenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia. Puede fijar objetivos y prioridades adecuadas a las órdenes de producción. Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.”³⁰
- “Control de costos. Controla los costes y cumple los objetivos presupuestarios y de beneficio mediante métodos como la devolución del material sobrante al almacén, la supresión de operaciones innecesarias, la utilización prudente de los recursos, el cumplimiento de los objetivos de costes, etc.”³¹
- “Relaciones con los compañeros: Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas, es decir, suministra información en el momento apropiado. Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo.”³²
- “Relaciones con el supervisor: Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse.”³³
- “Relaciones con el Público: Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes, proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos. Gestiona de manera ética el negocio de la empresa.”³⁴
- “Dirección y Desarrollo de los Subordinados: Dirige a los subordinados en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados. Mantiene a los subordinados informados de las políticas y procedimientos de la empresa y procura su aplicación.”³⁵ Es sensible a los problemas de los empleados y trata de encontrar soluciones. Evalúa los resultados de los subordinados, tratando de identificar áreas en las que necesitan formación y, ordena el trabajo de forma que se facilite el aprendizaje.
- “Responsabilidades: en relación con la igualdad de oportunidades en el empleo y la acción positiva, colabora con otros armoniosamente sin consideración a la raza, religión, sexo, edad o minusvalías. Trata de lograr los objetivos de igualdad de oportunidades en el empleo y del programa de acción positiva en la empresa, así

³⁰ ibid

³¹ ibid

³² ibid

³³ ibid

³⁴ ibid

³⁵ ibid

como de cumplir con sus calendarios y tratar activamente de mejorar los objetivos de carrera de minorías y mujeres.³⁶

Para realizar la evaluación de desempeño respectiva se tomarán como base estos factores que inciden de manera directa o indirecta como también de forma negativa y positiva y que tienen que ver con el normal desarrollo de las actividades de cada persona en su lugar de trabajo.

III.II COMPETENCIAS PARA CADA CARGO

DIRECTOR DE AGENCIA

- Autonomía: Capacidad de actuación y toma de decisión de acuerdo a criterios propios, afrontando las consecuencias de ellas con madurez.
- Planeación y organización: Capacidad para establecer objetivos claros, medibles, en los cuales se defina las actividades y programas para lograr su cumplimiento
- Liderazgo: Capacidad de conducción y orientación asertiva de su grupo de trabajo, influyendo de manera positiva en el comportamiento de sus colaboradores.
- Capacidad de análisis: Capacidad de evaluar, comparar, analizar y sintetizar conceptos.
- Dirección de personas: Orienta adecuada y eficazmente el desempeño de su grupo de trabajo.
- Trabajo en equipo: Capacidad de interactuar con un grupo de personas para el logro de un objetivo.
- Capacidad de negociación: Identificar estrategias, oportunidades y amenazas, en busca de soluciones éticas, objetivas, económicas y sociales de la organización.
- Relaciones interpersonales: Capacidad para establecer relaciones con el cliente interno y externo de manera armónica.
- Autocontrol (Estabilidad emocional): Capacidad de mantener el control de sí mismo en las situaciones adversas
- Recursividad: Capacidad para encontrar alternativas eficaces y eficientes frente a situaciones inesperadas.
- Orientación a resultados (logros): Capacidad para desarrollar las actividades dentro del tiempo previsto, logrando los objetivos estratégicos de la organización.
- Creatividad (Innovación): Facultad de usar la imaginación para dar ideas y llevarlas a la práctica.

³⁶ ibid

AUXILIAR OPERATIVO

- Orientación al cliente interno y externo: Identifica y comprende las necesidades de los clientes, se anticipa a las expectativas y demandas de estos, manteniendo una actitud de total disponibilidad atendiendo cualquier consulta o reclamo.
- Orientación a resultados (logros): Capacidad para desarrollar las actividades dentro del tiempo previsto, logrando los objetivos estratégicos de la organización.
- Capacidad de análisis: Capacidad de evaluar, comparar, analizar y sintetizar conceptos.
- Trabajo en equipo: Alienta la comunicación y el intercambio de ideas, busca la participación y el consenso de todos los miembros, está alerta a las necesidades de los demás y trata de crear un buen clima.
- Capacidad de negociación: Identificar estrategias, oportunidades y amenazas, en busca de soluciones éticas, objetivas, económicas y sociales de la organización.
- Responsabilidad: Es organizado, identifica con claridad sus tareas de mayor dedicación, sabe redistribuir su tiempo, mantiene una actitud comprometida y se auto exige con el fin de mejorar su calidad de trabajo en los objetivos propuestos.
- Capacidad para aprender: Se muestra atento y valora su entorno, escucha a sus superiores y compañeros, tiene interés en capacitarse, trata de incorporar nuevas formas de trabajo contribuyendo a un mejor desempeño suyo y del área.
- Dinamismo -Energía: Mantiene una actitud positiva y niveles de eficiencia adecuados cuando se le demanda mayor esfuerzo al incrementar su volumen de trabajo o modificar sus horarios a fin de cumplir con los objetivos planeados
- Recursividad: Capacidad para encontrar alternativas eficaces y eficientes frente a situaciones inesperadas.

ASESOR COMERCIAL

- Capacidad de comunicar ideas e información oralmente información e ideas
- Capacidad de poder hablar y escribir claramente para comunicar
- Capacidad de memorizar palabras, números, gráficos y procedimientos
- Responsabilidad: Es organizado, identifica con claridad sus tareas de mayor dedicación, sabe redistribuir su tiempo, mantiene una actitud comprometida y se auto exige con el fin de mejorar su calidad de trabajo en los objetivos propuestos.
- Poder comunicarse efectivamente con personas
- Tener poder de persuasión

- Saber escuchar lo que las personas dicen y hacer preguntas correspondientes
- Estar alerta a las reacciones de terceros y entender el porqué de su reacción
- Identificar cambios necesarios para poder alcanzar una meta
- Satisfacción al cliente: Capacidad de satisfacer las demandas del cliente interno y externo y resolver los problemas efectivamente bajo parámetros de costo, calidad, servicio y oportunidad.
- Ventas y Mercadeo: Conocimientos generales de los principios y métodos involucrados en mostrar, promover y vender productos o servicios. Esto incluye estrategias y tácticas de mercadeo, demostración de productos o servicios y técnica de ventas..
- Servicio al Cliente: Conocimientos de los principios y procesos para brindar servicios al cliente, incluyendo evaluación de necesidades, estándares de calidad de servicio y técnicas de evaluación de satisfacción.
- Tecnología y Sistemas: Conocimientos generales de informática, redes, sistemas, hardware, comunicaciones, etc.

CAJERO

- Procedimientos de recepción y pago de valores
- Métodos específicos de control de caja, procesos y cierre de caja
- Programas informáticos y equipos especializados para puntos de venta
- Principios de contabilidad
- Poder comunicarse efectivamente con personas
- Satisfacción al cliente: Capacidad de satisfacer las demandas del cliente interno y externo y resolver los problemas efectivamente bajo parámetros de costo, calidad, servicio y oportunidad.
- Servicio al Cliente: Conocimientos de los principios y procesos para brindar servicios al cliente, incluyendo evaluación de necesidades, estándares de calidad de servicio y técnicas de evaluación de satisfacción.
- Tecnología y Sistemas: Conocimientos generales de informática, redes, sistemas, hardware, comunicaciones, etc.
- Orientación al cliente interno y externo: Identifica y comprende las necesidades de los clientes, se anticipa a las expectativas y demandas de estos, manteniendo una actitud de total disponibilidad atendiendo cualquier consulta o reclamo.

IV. MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

IV.I DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

IV.I.I Capacitación De Los Evaluadores: es importante destacar que la objetividad se debe garantizar a través de diferentes aspectos del mismo. Entre ello debemos rescatar que la evaluación de desempeño debe ser realizada por el superior jerárquico de cada empleado, pues este quien verdaderamente conoce su gestión y las condiciones del mismo o una persona externa que sea conocedora del tema.

Dicha capacitación debe contener instrucción en los siguientes ítems:

- “Revisión de la cultura, objetivos, misión y visión de la compañía junto con toda la información que hace parte de la planeación estratégica de la misma.
- Presentación del programa de evaluación de desempeño señalando sus objetivos y alcances.
- Presentación de formatos y su utilización adecuada como diligenciarlos y cómo manejar las escalas de calificación de una forma objetiva.
- Conducción de la evaluación y recomendaciones para la entrevista.
- Como retroalimentar y generar compromisos.
- Como realizar el seguimiento a los compromisos realizados”³⁷.

IV.I.II “Planificación de objetivos: dentro del modelo de evaluación por competencias, señala una marcada diferencia con las evaluaciones anteriormente aplicadas. Estos objetivos, se refiere a metas que el colaborado debe alcanzar en el cumplimiento de sus responsabilidades, por tanto a cada responsabilidad o función dentro del manual de descripción de cargos debe corresponder un objeto medible o calificable que permita una ejecución clara del cargo, como también facilita la evaluación contra parámetros objetivos, por estar claramente definidos”³⁸.

³⁷ CLAUDIA PATRICIA GIRALDO HENAO. CREACION DE UN MODELO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO BAJO LA TEORIA DE LAS COMPETNCIAS. Obtenido en:

<http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/258/1/CreacionModeloEvaluacionDesempe%C3%B1oTeoriaCompetencias.pdf> . (30/06/2012; 3:00 pm.)

³⁸ CLAUDIA PATRICIA GIRALDO HENAO. CREACION DE UN MODELO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO BAJO LA TEORIA DE LAS COMPETNCIAS. Obtenido en:

IV.I.III Lectura carpeta trabajador: esta carpeta como se espera debe contener información, diversa sobre aspectos importantes del empleado, “como: contrato de trabajo y modalidad del mismo, fecha de ingreso, cargo inicial, promociones, cambios de área, licencias, incapacidades, llamados de atención, etc”³⁹. Lo anterior para poder observar los compromisos anteriores, niveles de mejoramiento actual y desarrollo de nuevas habilidades o también en la manera contraria en un detrimento del desempeño.

IV.I.IV Análisis De La Información: El análisis de la información debe ser coherente con la información cualitativa y cuantitativa obtenida.

Para el análisis cuantitativo los pasos a seguir son los siguientes:

“Identifique con claridad el tipo de análisis que más se adecue a los objetivos que usted pretende alcanzar con la evaluación por ejemplo: desea usted establecer una relación entre la presencia de determinada competencia y el aumento del desempeño, desea conocer los perfiles individuales de los empleados, interprete los datos”⁴⁰.

Para el análisis cualitativo se procede de la siguiente manera:

“Describa cada competencia, atribuya un significado a cada categoría, identifique los contextos en los cuales aparece con mayor frecuencia esta categoría, establezca relaciones entre las categorías, interprete la lógica y el sentido de las categorías”⁴¹.

IV.I.V Conclusiones: las conclusiones deben ser entregadas de manera cualitativa y cuantitativa donde se puedan interpretar las acciones a seguir en las situaciones que no estén dando el rendimiento adecuado, así como también deben centrarse en resultados prácticos que justifiquen cualquier estrategia y transformación a seguir.

<http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/258/1/CreacionModeloEvaluacionDesempe%C3%B1oTeoriaCompetencias.pdf> . (3/07/2012; 4:00 pm.)

³⁹ Ibid.

⁴⁰ CLAUDIA PATRICIA GIRALDO HENAO. CRACION DE UN MODELO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO BAJO LA TEORIA DE LAS COMPETNCIAS. Obtenido en:

<http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/258/1/CreacionModeloEvaluacionDesempe%C3%B1oTeoriaCompetencias.pdf> . (5/07/2012; 3:00 pm.)

⁴¹ Ibid

IV.II MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA CADA CARGO

Para analizar los resultados obtenidos en la evolución de desempeño por competencias se han asignado los siguientes porcentajes a cada aspecto evaluado:

- **DIMENSIONES: 40%**
- **COMPETENCIAS: 60%**

Además la suma de las calificaciones podrá oscilar de la siguiente manera:

- **De 80 a 100% nivel de desempeño excelente**
- **De 50 a 80% nivel de desempeño bueno**
- **De 10 a 50% nivel de desempeño bajo**

PARA EL PRIMER FORMATO SE TENDRÁN EN CUENTA LOS SIGUIENTES ATRIBUTOS DE DISTRIBUCIÓN:

PARA LAS DIMENSIONES: un 40% o también tomada como 40 puntos

Distribuido así:

Cada ítem tendrá un valor de 5.7 puntos

Donde:

Nivel excelente tiene el valor de 5.7

Nivel bueno tiene un valor de 3.8

Nivel bajo tiene un valor de 1.9

PARA LAS COMPETENCIAS: tienen un valor del 60 % o también se pueden tomar como 60 puntos

Se manejarán por formatos por ser diferente número de competencias

PARA EL PRIMER FORMATO

Será de la siguiente manera: Para cada competencia un valor de 5 puntos

Y los niveles tendrán la siguiente ponderación:

Nivel excelente de 5

Nivel bueno de 3.4

Nivel bajo de 1.7

PARA EL SEGUNDO FORMATO

Será de la siguiente manera: para cada competencia un valor de 6.7 puntos

Y los niveles la siguiente ponderación:

Nivel excelente de 6.7
Nivel bueno de 4.5
Nivel bajo de 2.3

PARA EL TERCER FORMATO

Será de la siguiente manera: para cada competencia un valor de 4.6 puntos
Y los niveles la siguiente ponderación:

Nivel excelente de 4.6
Nivel bueno de 3.1
Nivel bajo de 1.6

PARA EL CUARTO FORMATO

Será de la siguiente manera: para cada competencia un valor de 8.6 puntos
Y los niveles la siguiente ponderación:

Nivel excelente de 8.6
Nivel bueno de 5.7
Nivel bajo de 2.9

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PERSONAL. INSTRUCCIONES
Por favor lea detenidamente las instrucciones antes de llenar la evaluación
Esta evaluación debe ser realizada en presencia del evaluado. Este formulario está destinado a evaluar el desempeño de la persona en su área de trabajo, durante el último año o durante el periodo de prueba. Cada competencia será evaluada con parámetros de desempeño clasificados como: Alto, Medio o Bajo. Si una persona evaluada tiene el desarrollo de una competencia calificada como: EXCELENTE: Significa que esta persona demuestra claramente en su desempeño laboral la presencia de esta competencia. BUENO: La persona evaluada necesita desarrollar esta competencia. BAJO: La persona evaluada no demuestra el desarrollo de esta competencia en su trabajo.
PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL: Este plan debe desarrollarse con la persona evaluada y a través del mismo debemos conseguir que las competencias que se encuentran actualmente en nivel BUENO o BAJO lleguen dentro de un periodo de tiempo (debidamente establecido en la evaluación), a un nivel EXCELENTE, para lo que debemos determinar claramente las ACCIONES Y RECURSOS, llenando debidamente las secciones mencionadas en la evaluación.

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL DIRECTOR DE AGENCIA

EMPRESA: _____

PERIODO: MES _____ AÑO 20__

AL MES _____ AÑO 20__

ESTRATO OCUPACIONAL: TÉCNICO PROFESIONAL

IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR (A) Y SUS SUPERIORES

Nombre: _____	Cédula: _____
Unidad donde trabaja: _____	Cargo: _____
Nombre del jefe inmediato: _____	Cargo: _____

DIMENSIONES Y NIVELES DE DESEMPEÑO

Marque con una X el nivel que mejor corresponda al desempeño del colaborador (a). (Teniendo en cuenta la escala de calificación.)

	NIVELES		
	EXCELENTE	BUENO	BAJO
1. ORIENTACIÓN A LA CALIDAD			
2. ORIENTACIÓN A RESULTADOS			
3. CONOCIMIENTO DEL PUESTO			
4. INNOVACIÓN AL CONOCIMIENTO			
5. CREDIBILIDAD			
6. INICIATIVA			
7. RESPONSABILIDADES A ASUMIR			

COMPETENCIAS: Es el conjunto de comportamientos, conocimientos, habilidades, aptitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo y de la Organización, con el fin de desarrollar el interés en sus colaboradores en la consecución de los objetivos estratégicos (económicos, sociales y humanos) de la empresa.

Señale con una x el nivel de requerimiento de cada competencia.

COMPETENCIAS	NIVELES		
	EXCELENTE	BUENO	BAJO
AUTONOMÍA			
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN			
LIDERAZGO			
CAPACIDAD DE ANÁLISIS			
DIRECCIÓN DE PERSONAS			
TRABAJO EN EQUIPO			
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN			
RELACIONES INTERPERSONALES			
AUTO CONTROL			
RECURSIVIDAD			
ORIENTACIÓN A RESULTADOS			
CREATIVIDAD			

RESOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
	Puntaje obtenido
Dimensiones	
Competencias	
Total	

Observación del entorno y clima organizacional por parte del evaluado:

Observación del entorno y clima organizacional por parte del evaluador:

Fecha: _____ Firma del evaluador _____

Fecha: _____ Firma del evaluado _____

OPINIÓN DEL COLABORADOR (A) EN RELACIÓN CON LA RESOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DE SU DESEMPEÑO

El día de hoy recibí y leí la Resolución de mi Evaluación de Desempeño y manifiesto:

() Conformidad con la Resolución.

() Disconformidad con la Resolución, por lo que solicito una entrevista con mi jefe inmediato.

Fecha: _____ Firma: _____

Una vez comunicado a mi colaborador(a) el resultado de la evaluación y enterado su posición con respecto a éste, firmo a los _____ días del mes de _____ de 20_____

Firma del Jefe inmediato: _____

**FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL CARGO
DE AUXILIAR OPERATIVO**

EMPRESA: _____

PERIODO: MES _____ **AÑO 20** _____

AL MES _____ **AÑO 20** _____

ESTRATO OCUPACIONAL: **TÉCNICO** **PROFESIONAL**

IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR (A) Y SUS SUPERIORES

Nombre: _____	Cédula: _____
Unidad donde trabaja: _____	
Cargo: _____	Cargo: _____
Nombre del jefe inmediato: _____	
Cargo: _____	Cargo: _____

DIMENSIONES Y NIVELES DE DESEMPEÑO

Marque con una X el nivel que mejor corresponda al desempeño del colaborador (a). (Teniendo en cuenta la escala de calificación.)

	NIVELES		
	EXCELENTE	BUENO	BAJO
1. ORIENTACIÓN A LA CALIDAD			
2. ORIENTACIÓN A RESULTADOS			
3. CONOCIMIENTO DEL PUESTO			
4. INNOVACIÓN AL CONOCIMIENTO			
5. CREDIBILIDAD			
6. INICIATIVA			
7. RESPONSABILIDADES A ASUMIR			

COMPETENCIAS: Es el conjunto de comportamientos, conocimientos, habilidades, aptitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo y de la Organización, con el fin de desarrollar el interés en sus colaboradores en la consecución de los objetivos estratégicos (económicos, sociales y humanos) de la empresa.

Señale con una x el nivel de requerimiento de cada competencia.

COMPETENCIAS	NIVELES		
	EXCELENTE	BUENO	BAJO
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO			
ORIENTACIÓN A RESULTADOS			
CAPACIDAD DE ANÁLISIS			
TRABAJO EN EQUIPO			
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN			
RESPONSABILIDAD			
CAPACIDAD PARA APRENDER			
DINAMISMO			
RECURSIVIDAD			

RESOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
	Puntaje obtenido
Dimensiones	
Competencias	
Total	

Observación del entorno y clima organizacional por parte del evaluado:

Observación del entorno y clima organizacional por parte del evaluador:

Fecha: _____ Firma del evaluador _____

Fecha: _____ Firma del evaluado _____

OPINIÓN DEL COLABORADOR (A) EN RELACIÓN CON LA RESOLUCIÓN DE LA

EVALUACIÓN DE SU DESEMPEÑO
El día de hoy recibí y leí la Resolución de mi Evaluación de Desempeño y manifiesto:
() Conformidad con la Resolución.
() Disconformidad con la Resolución, por lo que solicito una entrevista con mi jefe inmediato.
Fecha:_____ Firma:_____
Una vez comunicado a mi colaborador(a) el resultado de la evaluación y enterado su posición con respecto a éste, firmo a los _____ días del mes de _____ de 20_____
Firma del Jefe inmediato:_____

**FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL CARGO
DE ASESOR COMERCIAL**

EMPRESA: _____

PERIODO: MES _____ **AÑO 20** ____

AL MES _____ **AÑO 20** ____

ESTRATO OCUPACIONAL: **TÉCNICO** **PROFESIONAL**

IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR (A) Y SUS SUPERIORES

Nombre: _____	Cédula: _____
Unidad donde trabaja: _____	Cargo: _____
Nombre del jefe inmediato: _____	Cargo: _____

DIMENSIONES Y NIVELES DE DESEMPEÑO

Marque con una X el nivel que mejor corresponda al desempeño del colaborador (a). (Teniendo en cuenta la escala de calificación.)

	NIVELES		
	EXCELENTE	BUENO	BAJO
1. ORIENTACIÓN A LA CALIDAD			
2. ORIENTACIÓN A RESULTADOS			
3. CONOCIMIENTO DEL PUESTO			
4. INNOVACIÓN AL CONOCIMIENTO			
5. CREDIBILIDAD			
6. INICIATIVA			
7. RESPONSABILIDADES A ASUMIR			

COMPETENCIAS: Es el conjunto de comportamientos, conocimientos, habilidades, aptitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo y de la Organización, con el fin de desarrollar el interés en sus colaboradores en la consecución de los objetivos estratégicos (económicos, sociales y humanos) de la empresa.

Señale con una x el nivel de requerimiento de cada competencia.

COMPETENCIAS	NIVELES
---------------------	----------------

	EXCELENTE	BUENO	BAJO
CAPACIDAD DE COMUNICAR IDEAS E INFORMACIÓN ORAL			
CAPACIDAD DE PODER HABLAR Y ESCRIBIR CLARAMENTE			
CAPACIDAD DE MEMORIZAR			
RESPONSABILIDAD			
PODER DE COMUNICACIÓN			
PERSUASIÓN			
SABER ESCUCHAR			
IDENTIFICAR CAMBIOS NECESARIOS			
COMPRENDER REACCIONES			
SATISFACCION AL CLIENTE			
VENTAS Y MERCADEO			
SERVICIO AL CLIENTE			
TECNOLOGIA Y SISTEMAS			

RESOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
	Puntaje obtenido
Dimensiones	
Competencias	
Total	

Observación del entorno y clima organizacional por parte del evaluado:

Observación del entorno y clima organizacional por parte del evaluador:

Fecha: _____ Firma del evaluador _____

Fecha: _____ Firma del evaluado _____

OPINIÓN DEL COLABORADOR (A) EN RELACIÓN CON LA RESOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DE SU DESEMPEÑO

El día de hoy recibí y leí la Resolución de mi Evaluación de Desempeño y manifiesto:

() Conformidad con la Resolución.

() Disconformidad con la Resolución, por lo que solicito una entrevista con mi jefe inmediato.

Fecha: _____ Firma: _____

Una vez comunicado a mi colaborador(a) el resultado de la evaluación y enterado su posición con respecto a éste, firmo a los _____ días del mes de _____ de 20_____

Firma del Jefe inmediato: _____

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL CARGO DE CAJERO

EMPRESA: _____

PERIODO: MES _____ AÑO 20__

AL MES _____ AÑO 20__

ESTRATO OCUPACIONAL: TÉCNICO PROFESIONAL

IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR (A) Y SUS SUPERIORES

Nombre: _____	Cédula: _____
Unidad donde trabaja: _____	Cargo: _____
Nombre del jefe inmediato: _____	Cargo: _____
DIMENSIONES Y NIVELES DE DESEMPEÑO	
Marque con una X el nivel que mejor corresponda al desempeño del colaborador (a). (Teniendo en cuenta la escala de calificación.)	

	NIVELES		
	EXCELENTE	BUENO	BAJO
1. ORIENTACIÓN A LA CALIDAD			
2. ORIENTACIÓN A RESULTADOS			
3. CONOCIMIENTO DEL PUESTO			
4. INNOVACIÓN AL CONOCIMIENTO			
5. CREDIBILIDAD			
6. INICIATIVA			
7. RESPONSABILIDADES A ASUMIR			

COMPETENCIAS: Es el conjunto de comportamientos, conocimientos, habilidades, aptitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo y de la Organización, con el fin de desarrollar el interés en sus colaboradores en la consecución de los objetivos estratégicos (económicos, sociales y humanos) de la empresa.

Señale con una x el nivel de requerimiento de cada competencia.

COMPETENCIAS	NIVELES		
	EXCELENTE	BUENO	BAJO
RECEPCION Y PAGO DE VALORES			
MÉTODOS DE MANEJO DE CAJA			
PROGRAMAS INFORMÁTICOS Y EQUIPOS ESPECIALIZADOS			
MANEJO DE CONTABILIDAD			
COMUNICACIÓN EFECTIVA CON LAS PERSONAS			
SATISFACCIÓN AL CLIENTE			
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO, EXTERNO Y POTENCIAL			

RESOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
	Puntaje obtenido
Dimensiones	
Competencias	
Total	

Observación del entorno y clima organizacional por parte del evaluado:

Observación del entorno y clima organizacional por parte del evaluador:

Fecha: _____ Firma del evaluador _____

Fecha: _____ Firma del evaluado _____

OPINIÓN DEL COLABORADOR (A) EN RELACIÓN CON LA RESOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DE SU DESEMPEÑO

El día de hoy recibí y leí la Resolución de mi Evaluación de Desempeño y manifiesto:

() Conformidad con la Resolución.

() Disconformidad con la Resolución, por lo que solicito una entrevista con mi jefe inmediato.

Fecha: _____ Firma: _____

Una vez comunicado a mi colaborador(a) el resultado de la evaluación y enterado su posición con respecto a éste, firmo a los _____ días del mes de _____ de 20_____

Firma del Jefe inmediato: _____

CONCLUSIONES

- A nivel de toda la institución se encuentra presente una gran consciencia de la importancia de la evaluación del desempeño tanto para los trabajadores como para la organización.
- Resulta evidente la necesidad de la creación de un modelo de evaluación del desempeño para cooperativa que responda a sus características propias y necesidades actuales.
- Existe disposición tanto en los directivos como en los empleados para la participación activa en un proceso formal de Evaluación del Desempeño.

RECOMENDACIONES

- Aplicar el modelo de Evaluación del Desempeño a través del diseño de un proceso formal que contemple una secuencia lógica de ejecución con una etapa previa a la evaluación de planificación, siguiendo con la etapa de aplicación en sí de la Evaluación y una etapa posterior de retroalimentación y seguimiento; que permita hacer de la Evaluación del Desempeño un proceso continuo y eficaz que contribuya con el mejoramiento constante del rendimiento de los individuos en particular y de la organización en general.
- Reconocer el desempeño sobresaliente presentado por los trabajadores con incentivos (bien sea verbales o concretos, con bonificaciones), que le sirvan de motivación para continuar llevando a cabo sus funciones eficientemente.
- Al detectar un desempeño por debajo de los estándares establecidos en la organización establecer planes de mejoramientos conjuntamente con los trabajadores con objetivos a lograr en plazos determinados con el seguimiento de su jefe inmediato y reuniones periódicas para revisión de los avances o logros alcanzados.

NETGRAFIA

ESTATUTOS COFINAL LTDA. Obtenido en:
http://www.google.com.co/search?q=sixtina+bis+6.1&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:es-AR:official&client=firefox-a&channel=fflb#hl=es-419&gs_nf=1&pg=www.sixtina%20bis%20crear%20cuenta%20&cp=21&gs_id=cp&xhr=t&q=PRINCIPIOS%20DE%20COFINAL&pf=p&client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR%3Aofficial&channel=fflb&sclient=psy-ab&oq=PRINCIPIOS+DE+COFINAL&aq=f&aql=&gs_l=&pbx=1&bav=on.2,or_r_gc.r_pw.r_qf.,cf.osb&fp=7b4a19c81b82e43a&biw=1440&bih=756

RICARDO CANDELA CASAS. El Origen De La Evaluación Del Desempeño. OBTENIDO EN: <http://www.articuloz.com/recursos-humanos-articulos/el-origen-de-la-evaluacion-del-desempeno-603280.html>

EVALUACION DEL DESEMPEÑO. EVOLUCION DEL CONCEPTO obtenido en <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml>
EVALUACION DEL DESEMPEÑO. EVOLUCION DEL CONCEPTO obtenido en <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml>

LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. DEFINICION DE EVALUCION DE DESEMPEÑO. Obtenido en: <http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto.html>

Propósitos de la evaluación de desempeño. Mejorar el desempeño. Obtenido en: <http://www.slideshare.net/adrysilvav/evaluacion-del-desempeo-b>
Propósitos de la evaluación de desempeño. Distribuir las recompensas. Obtenido en: <http://www.slideshare.net/adrysilvav/evaluacion-del-desempeo-b>

LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. OBJETIVOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO. Obtenido en: <http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto.html>

SONIA SESCOVICH ROJAS. CONDUCTA HUMANA obtenido en : <http://www.conductahumana.com/articulos/gestion-de-recursos-humanos/los-objetivos-de-la-evaluacion-del-desempeno/>

ING. CARLOS MORA VANEGAS CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS DE ADMINISTRACIÓN
BENEFICIOS Y CONSEJOS PRACTICOS PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO. Obtenido en: <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/beneficios-y-consejos-practicos-para-la-evaluacion-del-desempeno.htm>

CAJA DE HERRAMIENTAS. EVALUACION DE DESMPEÑO. Obtenido en: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page11.html>

Proceso de evaluación de desempeño. Obtenido en: <http://www.mitecnologico.com/Main/ProcesoEvaluacionDesempe%F1o>

PRODUCTIVIDAD. Obtenido en: <http://cangurorico.com/definición-de-productividad>

Proceso de evaluación de desempeño. Obtenido en: <http://www.mitecnologico.com/Main/ProcesoEvaluacionDesempe%F1o>

PROCESO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO. DETERMINAR QUIÉN EFECTUARÁ LA EVALUACIÓN. Obtenido en: <http://www.mitecnologico.com/Main/ProcesoEvaluacionDesempe%F1o>

PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO. DECIDIR SOBRE UNA FILOSOFÍA DE EVALUACIÓN Obtenido en: <http://www.mitecnologico.com/Main/ProcesoEvaluacionDesempe%F1o>

PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO. Obtenido en: <http://www.mitecnologico.com/Main/ProcesoEvaluacionDesempe%F1o>

LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. Obtenido en: <http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto3.html>

RUIZ LIMÓN, Ramón." Historia y evolución del pensamiento científico". México 2006.128 p.

CENTRO DE CALCULO E INVESTIGACION EDUCATIVA. INGENIERIA. "estadística descriptiva". Consultado en: <http://sitios.ingenieria-usac.edu.gt/estadistica/estadistica2/estadisticadescriptiva.html>

WIKIPEDIA. "estadística descriptiva". Consultado en: http://es.wikipedia.org/wiki/Estad%C3%ADstica_descriptiva

EVALUACION DE DESEMPEÑO. PROCESO DE EVALUACION. Obtenido en: http://www.ajeasturias.com/V2/Control/file/COMPYTE/Herramienta_desempeno.pdf . P5

CLAUDIA PATRICIA GIRALDO HENAO. CRACION DE UN MODELO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO BAJO LA TEORIA DE LAS COMPETNCIAS. Obtenido en: <http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/258/1/CreacionModeloEvaluacionDesempe%C3%B1oTeoriaCompetencias.pdf> . P 70.

CLAUDIA PATRICIA GIRALDO HENAO. CRACION DE UN MODELO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO BAJO LA TEORIA DE LAS COMPETNCIAS. Obtenido en:

<http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/258/1/CreacionModeloEvaluacionDesempe%C3%B1oTeoriaCompetencias.pdf> . P 71.

CLAUDIA PATRICIA GIRALDO HENAO. CRACION DE UN MODELO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO BAJO LA TEORIA DE LAS COMPETNCIAS.
Obtenido en:
<http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/258/1/CreacionModeloEvaluacionDesempe%C3%B1oTeoriaCompetencias.pdf> . P 72.

ANEXOS

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

MODELO DE ENCUESTA

ENCUESTA

El propósito es conocer el área de talento humano, los procesos y prácticas de los cargos para crear un modelo de evaluación de desempeño basado en la gestión por competencias.

Nombre _____ cargo _____

Marque con una X

No	Pregunta	
1	En su empresa existe una área de talento humano	
	Si	
	No	
2	Conoce las funciones que debe cumplir el área de talento humano	
	Si	
	No	
3	Ha recibido algún tipo de inducción por parte de la empresa	
4	El área de talento humano se ha preocupado por todo lo que tiene que ver con el clima organizacional	
	Siempre	
	Casi siempre	
	Nunca	
5	El área de talento humano se preocupa por brindar las herramientas necesarias para que pueda cumplir con su trabajo.	
	Siempre	
	Casi siempre	
	Nunca	
6	Considera usted que la organización es un buen lugar para trabajar	
	Si	
	No	
7	Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades.	
	Si	
	No	
8	Me gusta mi trabajo.	
	Si	

	No	
9	Tengo las competencias que el puesto requiere	
	Si	
	No	
10	Tengo la flexibilidad de para hacer mi trabajo, siempre y cuando llegue a los mejores resultados.	
	Si	
	No	
11	Dadas mis funciones es justa la remuneración económica y los beneficios (capacitación, seguro, prestaciones) que recibo.	
	Si	
	No	
12	Le han realizado una evaluación de desempeño.	
	Si	
	No	
13	Cree que una evaluación de desempeño puede mejorar la eficiencia de la empresa	
	Mucho	
	Poco	
	Nada	
14	Cree que el método propuesto de evaluación de desempeño permitirá detectar deficiencias en la prestación de servicios de la empresa.	
	Mucho	
	Poco	
	Nada	
15	Considera que como empleado se beneficiara con la evaluación de desempeño.	
	Mucho	
	Poco	
	Nada	

16	Quien cree que es la persona encargada de hacer la evaluación de desempeño	
	• Gerente	
	• Supervisor	
	• Otro	
17	Cada cuanto tiempo le evalúan su desempeño	
	• Trimestralmente	
	• Semestralmente	
	• Anualmente	
	• Otro	

18	Como califica su desempeño en el trabajo	
	• Excelente	
	• Bueno	
	• Regular	
19	Qué tipo de incentivo a recibido por el desempeño de su trabajo	
	• Capacitación	
	• Becas	
	• Aumento salarial	
	• Ascenso	
20	Que influye en el buen desempeño de su trabajo	
	• Los objetivos claros	
	• Incentivos	
	• Ambiente laboral	
	• Satisfacción de las necesidades	
21	En su concepto que aspectos se deben tener en cuenta en la evaluación del desempeño	
	• Eficiencia	
	• Atención al cliente	
	• Conducta laboral	
	• Metas planteadas	