

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



SEPTIEMBRE 2016

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



**RES. 81-2016-CD**
LAMM/set

EL INFRASCRITO SECRETARIO DEL CONSEJO DIRECTIVO DEL INSTITUTO NACIONAL DE COOPERATIVAS -INACOP-, CERTIFICA QUE HA TENIDO A LA VISTA EL LIBRO DE ACTAS DEL INSTITUTO NACIONAL DE COOPERATIVAS; CON REGISTRO L DOS VEINTIDÓS MIL SETECIENTOS TRECE (L2 2 2713), DEBIDAMENTE AUTORIZADO POR LA CONTRALORÍA GENERAL DE CUENTAS, EN EL QUE EN SU PARTE CONDUCENTE SE ENCUENTRAN CONTENIDOS LOS PUNTOS UNO, SIETE Y DOCE DEL ACTA NÚMERO DIECIOCHO GUIÓN DOS MIL DIECISÉIS GUIÓN CD (18-2016-CD), CORRESPONDIENTE A LA SESIÓN CELEBRADA EL VEINTIOCHO DE SEPTIEMBRE DEL AÑO DOS MIL DIECISÉIS, LOS QUE TEXTUALMENTE DICEN:

En la ciudad de Guatemala, departamento de Guatemala, siendo las diez horas en punto del día miércoles veintiocho del mes de septiembre del año dos mil dieciséis, reunidos en el salón de sesiones de usos múltiples del INACOP ubicado en la Vía 6 6-72 Zona 4, para celebrar sesión ordinaria del Consejo Directivo del INACOP. **PUNTO UNO: Comprobación del quórum y apertura de la sesión.** La Presidenta del Consejo Directivo estableciendo que existe quórum, declara abierta la sesión, estando presentes los señores: Sofía Delfina Franco Santos **-Presidenta-**; Angel Rolando Mazariegos Soto **-Suplente de la Presidenta-**; Edy Alberto Escobar López **-Vicepresidente-**; Licenciado Werner Wotzbeli Villar Anléu **-Suplente del Presidente-**; Mairón Esteban Son Mejía **-Vocal Titular-**; Román Reinoso Caal **-Titular del Sector Federado-**; María Victoria Arreaga Mazariegos **-Titular de las Cooperativas Independientes-**; y el Licenciado Luis Alberto Montenegro Montenegro **-Gerente General y Secretario del Consejo Directivo-**. **PUNTO SIETE: Manual de Evaluación del Desempeño.** Gerencia General presenta al Consejo Directivo el Manual de Evaluación del Desempeño de los empleados del INACOP, remitido por la Unidad de Recursos Humanos para su aprobación. Este manual pretende ser una herramienta en el desarrollo y crecimiento profesional de cada uno de los empleados de la institución, el cual servirá de guía y consulta para las personas involucradas en el proceso de evaluación. El Consejo Directivo con base a lo expuesto por la Gerencia y fundamentado en lo que establecen las literales a); e) y k) del artículo 41 de la Ley General de Cooperativas, Decreto Número 82-78, por Unanimidad, **RESUELVE: "RESOLUCIÓN NÚMERO OCHENTA Y UNO GUIÓN DOS MIL DIECISÉIS GUIÓN CD (81-2016-CD).** I. Aprobar El Manual de Evaluación del Desempeño del personal Administrativo y Técnico del Instituto Nacional de Cooperativas -INACOP-. II. Que por medio de la Gerencia General lo traslade a la Unidad de Recursos Humanos para su aplicación". **PUNTO DOCE: Cierre de sesión.** Se da por terminada la presente en el mismo lugar y fecha de su inicio, siendo las catorce horas en punto, firmando para constancia y legalización, como lo establece el artículo 40 de la Ley General de Cooperativas, Decreto Número 82-78. Damos fe. A continuación se encuentran las firmas ilegibles de las personas participantes.-----

**RES. 81-2016-CD**
HOJA No. 2

Y PARA REMITIR A DONDE CORRESPONDA SE EXTIENDE, SELLA Y FIRMA LA PRESENTE CERTIFICACIÓN DEBIDAMENTE TRANSCRITA Y CONFRONTADA CON SU ORIGINAL, EN DOS HOJAS TAMAÑO CARTA, EN PAPEL MEMBRETADO DEL INSTITUTO NACIONAL DE COOPERATIVAS -INACOP-. GUATEMALA, TREINTA DE SEPTIEMBRE DEL AÑO DOS MIL DIECISÉIS.-----

Lic. Luis Alberto Montenegro Montenegro
Secretario del Consejo Directivo





INTRODUCCIÓN

El presente manual de evaluación del Desempeño tiene como principal objetivo servir de guía y de consulta para las personas involucradas en el proceso de evaluación.

El sistema de Evaluación del desempeño (ED) constituye una herramienta de gran utilidad y riqueza tanto para la propia institución como para las personas que participan del mismo, evaluadores y evaluados. Uno de los factores de mayor garantía de éxito es precisamente la forma en que el proceso de ED se desarrolla, siendo fundamental por parte, principalmente del evaluador, seguir las directrices para su correcta aplicación.

I. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es un sistema que permite calificar objetivamente el desenvolvimiento y desempeño del trabajador en cuanto a las funciones que ejecuta en su lugar de trabajo, así como para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual, además permite crear un plan de mejoramiento para aquellos en los que se encuentre áreas de oportunidades significativas.

La Evaluación del Desempeño está directamente relacionada con la productividad y la eficacia en la ejecución de las tareas, es un instrumento que facilita a los jefes de la Institución, la relación con sus subordinados, creando un clima cordial y sincero, además de contribuir a la formación de equipos eficaces de trabajo.

En toda Institución es deseable que todo el personal se sienta motivado y dirigido en su desarrollo y crecimiento profesional. En el Instituto Nacional de Cooperativas, se realizará la evaluación del desempeño cada seis meses, la del primer semestre se realizará la primera semana de julio y la evaluación del segundo semestre, la primera semana laboral del mes de enero del siguiente año.

Para el año 2016 por única vez se realizará una evaluación en el mes de noviembre, contemplando que el manual debe ser aprobado previo a su implementación.



La Evaluación de Desempeño está diseñada para todo el personal que labora en el INACOP.

II. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

El instrumento consiste en una boleta realizada en formato de Excel, esta contiene seis factores los cuales deberán ser evaluados marcando una de las cuatro opciones: “Deficiente – Regular- Bueno – Muy Bueno”, en base al rendimiento del trabajador.

Los factores que se evaluarán son:

FACTORES	PONDERACIÓN (VALOR CUANTITATIVO)
I. DESEMPEÑO DEL TRABAJO	20 pts.
II. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	20 pts.
III. ACTITUD E INICIATIVA	15 pts.
IV. CARACTERISTICAS INDIVIDUALES	15 pts.
V. TOMA DE DECISIONES	15 pts.
VI. LIDERAZGO	15 pts.
Total de la evaluación	100 pts.

III. DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES

- I. **Desempeño del trabajo:** En este factor se evalúa el cumplimiento de las funciones específicas y los resultados obtenidos por el trabajador en su puesto de trabajo.
- II. **Conocimiento del trabajo:** Se refiere al conocimiento y adaptación que tienen los empleados con respecto a su puesto de trabajo, habilidades y destrezas para desarrollarlo de manera eficiente tomando en consideración el manual de funciones.



- III. **Actitud e 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.
- IV. **Características Individuales:** Esta evalúa puntualidad, responsabilidad, relaciones interpersonales, presentación personal.
- V. **Toma de Decisiones:** Este factor evalúa la capacidad que tiene el trabajador para tomar decisiones, y resolver problemas.
- VI. **Liderazgo:** En este factor se evalúa la habilidad para guiar al grupo e influir positivamente en su equipo de trabajo.

IV. APLICACIÓN

La aplicación se realizará en cascada, según la organización de la Institución, es decir el trabajador será evaluado por el jefe inmediato superior, el que deberá completar una boleta por cada subalterno a su cargo, la cual se hará del conocimiento del evaluado hasta obtener la boleta de resultados.

GERENTE GENERAL	Evalúa	SUBGERENTE REGISTRADOR DE COOPERATIVAS AUDITOR INTERNO ASESOR JURIDICO
SUBGERENTE	Evalúa	JEFE DE UNIDAD DE PLANIFICACIÓN PROGRAMACIÓN E INFORMATICA JEFE DE UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS GERENTE ADMINISTRATIVO Y



FINANCIERO
GERENTE DE FOMENTO Y DESARROLLO
COOPERATIVO

JEFE DE UNIDAD	Evalúa	SUBALTERNOS
GERENTE AYF	Evalúa	SUBALTERNOS Y JEFES DE SECCIÓN
JEFES DE SECCIÓN (AyF)	Evalúa	SUBALTERNOS
GERENTE DE FY DC	Evalúa	SUBALTERNOS Y JEFES REGIONALES
JEFES REGIONALES	Evalúa	SUBALTERNOS Y JEFES SUBREGIONALES
JEFES SUBREGIONALES	Evalúa	SUBALTERNOS

V. RECOPIACIÓN DE DATOS

Todas las boletas de las secciones de la Gerencia Administrativa Financiera, Regiones y Subregiones operativas, deben contener el visto bueno del Jefe inmediato del evaluador, excepto la del Jefe Regional y las de los Jefes de Sección.

La boletas deberán ser trasladadas a la Unidad de Recursos Humanos para la interpretación correspondiente.

VI. CALIFICACIÓN Y COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

La calificación de la Evaluación del Desempeño, se realizará con base a los factores que contiene la boleta de evaluación.

Recursos Humanos emitirá una boleta con los resultados cuantitativos y cualitativos, que trasladará junto a la boleta de Evaluación del Desempeño, a los Gerentes, Jefes de Unidades y Secciones para la comunicación correspondiente, con el fin de fortalecer los aspectos positivos y mejorar las debilidades.

La comunicación de resultados al evaluado deberá ser por medio de entrevista indicando los aspectos positivos y negativos.



Elaborar, conjuntamente con el evaluado, un plan de acción para mejorar el desempeño del mismo y entregárselo por escrito.

Al finalizar ambos deben firmar la boleta de Resultados y trasladarla a Recursos Humanos junto con la boleta de Evaluación del Desempeño para el expediente laboral, debiéndose quedar con una copia para tener presentes las acciones de mejora.

VII. ESCALA DE EVALUACIÓN

1	Deficiente	0-25	No cumple con los requisitos de desempeño mínimos sobre el factor evaluado y evidencia una mala actitud.
2	Regular	26-50	Desempeño por debajo de lo esperado, por lo general hace su trabajo. Pero no satisface todas las expectativas del factor evaluado, incluyendo una buena actitud, Necesita Plan de Mejoramiento (capacitarse)
3	Bueno	51-75	Desempeño que cumple con las expectativas del factor evaluado. Este es un desempeño sólido, esperado de personas que tienen las experiencias y conocimientos necesarios para ejecutar las funciones de su puesto.
4	Muy bueno	76-100	Desempeño que continuamente excede las expectativas del factor evaluado y produce resultados más allá de lo esperado. Son los mejores dentro de su unidad o sección, incluyendo actitud positiva.

VIII. POBLACIÓN EVALUADA

La Evaluación del Desempeño se aplicará a todos los empleados, que fungen como subalternos en las oficinas centrales como en las Sedes regionales que integran el Instituto Nacional de Cooperativas.



ANEXO



INSTITUTO NACIONAL DE COOPERATIVAS
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

BOLETA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Período de Evaluación _____

Nombre completo: _____

Puesto funcional: _____

Gerencia, Sección o unidad: _____

Sede: _____ Fecha de Evaluación _____

Instrucciones: La Evaluación del Desempeño, constituye una forma de comunicación formal entre jefes y empleados con el objetivo de mejorar el desempeño y crecimiento profesional de los mismos. A continuación encontrará una serie de factores a evaluar en el desempeño del trabajador, por favor conteste según su criterio, colocando un "✓" en la casilla correspondiente.

FACTORES EVALUADOS		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
I. DESEMPEÑO DEL TRABAJO					
1	Cumple con sus funciones diarias y su trabajo se encuentra al día.				
2	Organiza sus tareas de tal forma que entrega los resultados y el trabajo solicitado en un tiempo razonable.				
3	Posee las habilidades y conocimientos necesarios para el puesto que ocupa y realiza su trabajo correctamente.				
4	Tiene amplios conocimientos de sus funciones y desarrolla su trabajo con eficiencia y eficacia.				
5	Se interesa por conocer su trabajo para realizarlo mejor, poniendo en práctica los conocimientos adquiridos.				
II. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO					
1	Posee capacidad para adquirir nuevos conocimientos y cuenta con habilidades y destrezas para desarrollarse de manera eficiente.				
2	Muestra interés por mantener actualizados los conocimientos relacionados con el trabajo.				
3	Comparte sus conocimientos para alcanzar los resultados del trabajo con eficiencia.				
4	Conoce la razón, propósito y el impacto que su desempeño causa en las funciones de su unidad o sección y las áreas de trabajo que sirve.				
III. ACTITUD E INICIATIVA					
1	Se adapta a los cambios que surgen en las funciones del cargo y otras que se asignen.				
2	Se muestra cortés con los usuarios y con sus compañeros de trabajo.				
3	Presenta sugerencias útiles o valiosas y resuelve situaciones adicionales a sus atribuciones.				
4	Trabaja en equipo, ofrece ayuda y colaboración a sus compañeros en la realización de sus tareas.				
5	Realiza su trabajo con entusiasmo y buena disposición.				
IV. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES					
1	Se presenta con puntualidad a su trabajo.				
2	Mantiene buenas relaciones con los compañeros de trabajo.				
3	Presta un buen servicio al usuario interno y externo.				
4	Su presentación personal es adecuada y agradable.				
5	Utiliza adecuadamente los recursos asignados para el desempeño de sus funciones.				
V. TOMA DE DECISIONES					
1	Toma decisiones adecuadas para resolver diferentes situaciones relacionadas con el trabajo.				
2	Genera alternativas de solución para resolver problemas presentados.				
3	Presenta sugerencias útiles o valiosas y resuelve situaciones adicionales a sus atribuciones.				
VI. LIDERAZGO					
1	Denota confianza en si mismo y demuestra terminación para ejecutar acciones.				
2	Tiene habilidad para influir de forma positiva en el grupo y contribuye al logro de los objetivos.				
3	Reacciona muy bien bajo presión.				

Nombre del evaluador: _____

Cargo: _____ F. _____

Vo.Bo. _____

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

1	Deficiente	0-25	No cumple con los requisitos de desempeño mínimos sobre los factores evaluados y evidencia una mala actitud.
2	Regular	26-50	Tiene un desempeño por debajo de lo esperado, por lo general hace su trabajo. Pero no satisface todas las expectativas de los factores evaluados, incluyendo una buena actitud, Necesita Mejorar.
3	Bueno	51-75	Cumple con las expectativas del factor evaluado. Tiene un desempeño sólido, esperado de personas que tienen la experiencia y el conocimiento necesario para ejecutar las funciones de su puesto.
4	Muy bueno	76-100	Continuamente excede las expectativas de los factores evaluados y produce resultados más allá de lo esperado. Es de los mejores dentro de su unidad o sección, incluyendo actitud positiva.



INSTITUTO NACIONAL DE COOPERATIVAS-INACOP-
BOLETA DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y PLAN DE MEJORA

Período Evaluado _____

Nombre del Evaluado: _____

Puesto Funcional: _____

Gerencia/Unidad/Sección: _____

Nombre del Evaluador: _____

Punteo:

Fecha de comunicación de resultados: _____

I. RESULTADOS (la unidad de Recursos Humanos entregará esta boleta con los resultados obtenidos en la evaluación para su respectiva comunicación).

--

II. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS (en este espacio el Jefe inmediato superior deberá anotar la información recopilada en la entrevista).

--

III. PLAN DE MEJORA (en este espacio el Jefe inmediato superior deberá elaborar en conjunto con el trabajador, un plan de mejora, el cual deberá ponerse en práctica para evaluarlo en el segundo semestre).

--

Firma del Evaluador: _____

Firma del Evaluado: _____

