

ASOCIACION FUNDACION PARA LA OOPERACION Y EL DESARROLLO COMUNAL DE EL SALVADOR



C O R D E S

INSTRUCTIVO EVALUACION DEL DESEMPEÑO

2012

INSTRUCTIVO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

I. DISPOSICIONES GENERALES

A. CONCEPTUALIZACION

Se entenderá por evaluación del desempeño del personal, a la revisión y análisis sistemático, minucioso y periódico de la actuación y comportamiento laboral de cada empleado, de acuerdo a las exigencias del cargo que desempeña.

Esta herramienta está estructurada sobre la base de un proceso de revisión y análisis que se realiza en dos instancias: el evaluador y el jefe inmediato del evaluado.

B. OBJETIVOS DE LAS EVALUACIONES

El proceso de evaluación del desempeño como herramienta básica para una administración eficaz del recurso humano, pretende principalmente el logro de los siguientes objetivos:

- Conocer las capacidades, habilidades, destrezas y talento del personal y contribuir a su mejor aprovechamiento dentro de la organización.
- Detectar las limitaciones y la motivación del personal, a fin de orientarlo al mejor logro de los objetivos personales y de la organización.
- Determinar las necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo del personal y en base a ello, planificar e implementar programas de entrenamiento.
- Determinar las causas de la deficiencia del personal en el desempeño de sus labores.
- Conocer el grado de identificación del personal con la filosofía, la misión y con los objetivos de la organización, así como para determinar el avance del Plan Estratégico Institucional y del Plan Operativo.
- Establecer una atmósfera de comunicación abierta y franca en la organización.
- Evaluar la efectividad de los esfuerzos realizados por la organización en cada período.
- Mejorar la relación supervisor-colaborador.
- Proveer un insumo objetivo y sistemático para la toma de decisiones en el campo de incrementos de salarios, ascensos y demás acciones de personal.

- Elevar la motivación y satisfacción del empleado en el desempeño de sus labores creando las condiciones favorables para incrementar su productividad.

C. CAMPO DE APLICACION

C.1 Periodicidad y Meses que Abarca.

La evaluación será periódica y constante, se realizará una vez al año, o cada seis meses cuando el resultado de la evaluación del empleado sea deficiente, a efecto de observar su rendimiento y desarrollo en el desempeño de sus funciones en una forma más continua y a los sesenta días para el personal de nuevo ingreso. Desde este punto de vista la evaluación se hará en el último trimestre del año.

C.2 Personal Sujeto a Evaluación

Los lineamientos contemplados en este instructivo se han preparado para evaluar al personal de coordinación y técnico, de acuerdo a la siguiente clasificación:

C.2.1 Personal de Dirección

Clasifican en este grupo los siguientes puestos:

Nivel I

- a) Dirección Ejecutiva y/o Equipo Nacional

Nivel II

- a) Gerentes Regionales
- b) Gerentes de Unidades

C.2.2 Personal Técnico

Clasifican en este grupo los siguientes puestos:

Nivel I Con Responsabilidad de Supervisar Personal

- a) Coordinadores de Programas
- b) Coordinadores de Proyectos
- c) Administradores Regionales
- d) Contador General
- e) Contadores Regionales

Nivel II Sin Responsabilidad de Supervisar Personal

- a) Ingenieros Agrónomos
- b) Agrónomos
- c) Técnicos Universitarios
- d) Técnicos no Universitarios
- e) Promotores Profesionales
- f) Responsable de Comunicaciones
- g) Sub-Contadores Nacionales

Nivel III

- a) Auxiliares Contables
- b) Secretarias Ejecutivas

C.2.3 Personal de Apoyo

Clasifican en este grupo los siguientes puestos:

- a) Secretarias
- b) Recepcionistas
- c) Promotores de Base
- d) Personal Dependiente

C.2.4 Personal de Servicio

- a) Motoristas
- b) Vigilantes
- c) Ordenanzas

C.3 Personal Responsable de la Evaluación

La responsabilidad directa de la evaluación será del supervisor o jefe inmediato del evaluado, puesto que es la persona que supervisa el trabajo desarrollado y puede calificar su desempeño; además, el jefe inmediato del evaluador revisará y firmará de aprobado los resultados de la evaluación e incluirá sus comentarios si lo estima conveniente.

D. FACTORES A EVALUAR

Conforme se puede observar en las “tablas de ponderación y conversión”, los factores que se utilizarán para calificar el desempeño de los empleados son los que a continuación se detallan:

D.1 Para Personal de Dirección

- 1.1. Capacidad de dirección
- 1.2. Calidad y puntualidad en la entrega del trabajo
- 1.3. Conocimiento del trabajo

- 1.4. Supervisión requerida
- 1.5. Criterio
- 1.6. Capacitación, entrenamiento y desarrollo del personal
- 1.7. Comunicación
- 1.8. Evaluación del desempeño
- 1.9. Responsabilidad
- 1.10 Confiabilidad
- 1.11 Relaciones interpersonales
- 1.12 Iniciativa
- 1.13 Lealtad
- 1.14 Postura profesional
- 1.15 Sensibilidad social
- 1.16 Perseverancia
- 1.17 Trabajo en Equipo

D.2 Para Personal Técnico

- 2.1 Capacidad administrativa
- 2.2 Calidad y puntualidad en la entrega del trabajo
- 2.3 Conocimiento del trabajo
- 2.4 Obtención de resultados
- 2.5 Supervisión requerida
- 2.6 Criterio
- 2.7 Capacidad de generar autogestión
- 2.8 Comunicación
- 2.9 Responsabilidad
- 2.10 Cooperación
- 2.11 Confiabilidad
- 2.12 Relaciones interpersonales
- 2.13 Iniciativa
- 2.13 Lealtad
- 2.14 Sensibilidad social
- 2.15 Trabajo en equipo
- 2.16 Perseverancia
- 2.17 Integridad profesional

D.3 Para Personal de Apoyo

D.4 Para Personal de Servicio

E. PONDERACION Y CONVERSION A PUNTOS Y CALIFICACION DE FACTORES

1. Personal de Dirección

a. Tabla de Ponderación y Conversión de Factores:

FACTOR	PONDE-	CATEGORIAS Y PUNTAJES				
	RACION	D	R	B	MB	E
	%	1	2	3	4	5
- Capacidad de dirección	7	7	14	21	35	56
- Calidad y puntualidad en la entrega del trabajo	6	6	12	18	30	48
- Conocimiento del trabajo	4	4	8	12	20	32
- Supervisión requerida	4	4	8	12	20	32
- Criterio	5	5	10	15	25	40
- Capacitación, entrenamiento y desarrollo de personal	4	4	8	12	20	32
- Comunicación	6	6	12	18	30	48
- Evaluación del desempeño	5	5	10	15	25	40
- Responsabilidad	6	6	12	18	30	48
- Confiabilidad	7	7	14	21	35	56
- Relaciones interpersonales	7	7	14	21	35	56
- Iniciativa	7	7	14	21	35	56
- Lealtad	7	7	14	21	35	56
- Postura profesional	6	6	12	18	30	48
- Sensibilidad social	7	7	14	21	35	56
- Perseverancia	5	5	10	15	25	40
- Trabajo en equipo	7	7	14	21	35	56
TOTALES	100	100	200	300	500	800

b. Escala de evaluación:

<u>Puntajes</u>	<u>Categoría</u>
651 - 800	Excelente
401 - 650	Muy bueno
251 - 400	Bueno
151 - 250	Regular
100 - 150	Deficiente

2. Personal Técnico

a. Tabla de Ponderación y Conversión de Factores:

FACTOR	PONDE-	CATEGORIAS Y PUNTAJES				
	RACION	D	R	B	MB	E
	%	1	2	3	4	5
- Capacidad administrativa	7	7	14	21	35	56
- Calidad y puntualidad en la entrega del trabajo	5	5	10	15	25	40
- Conocimiento del trabajo	4	4	8	12	20	32
- Obtención de resultados	5	5	10	15	25	40
- Supervisión requerida	4	4	8	12	20	32
- Criterio	4	4	8	12	20	32
- Capacidad de generar autogestión	7	7	14	21	35	56
- Comunicación	4	4	8	12	20	32
- Responsabilidad	5	5	10	15	25	40
- Cooperación	4	4	8	12	20	32
- Confiabilidad	7	7	14	21	35	56
- Relaciones interpersonales	7	7	14	21	35	56
- Iniciativa	7	7	14	21	35	56
- Lealtad	7	7	14	21	35	56
- Sensibilidad social	7	7	14	21	35	56
- Trabajo en equipo	7	7	14	21	35	56
- Perseverancia	5	5	10	15	25	40
- Integridad profesional	4	4	8	12	20	32
TOTALES	100	100	200	300	500	800

b. Escala de evaluación:

<u>Puntajes</u>	<u>Categoría</u>
651 - 800	Excelente
401 - 650	Muy bueno
251 - 400	Bueno
151 - 250	Regular
100 - 150	Deficiente

II. LA ENTREVISTA DE EVALUACION O REVISION DEL DESEMPEÑO

Posterior a la complementación del formulario “Evaluación del Desempeño” (ver Anexos I, II, III ó IV), el evaluador sostendrá una entrevista con el empleado, donde le dará a conocer los resultados de su evaluación. Esta entrevista y por lo tanto los resultados que de la misma se desprendan, serán esenciales para el logro de los objetivos que persigue el sistema de evaluación. De allí la importancia de tomar en cuenta lo siguiente:

A. CONCEPTO

Entrevista de evaluación, es la conversación planificada y dirigida que se realiza periódicamente, en este caso, cada tres meses, entre el empleado y su jefe inmediato, a fin de identificar las fortalezas y puntos de mejora del trabajador.

B. PROPOSITOS

Toda entrevista de evaluación debe pretender al menos el logro de los siguientes objetivos:

1. Reafirmar al empleado su eficiente desempeño en el trabajo, destacar sus aspectos y situaciones positivas, y hacerle sugerencias útiles de cómo lograr sus objetivos y la satisfacción de sus necesidades profesionales de una manera más efectiva.
2. Sugerir al empleado cambios en su conducta cuando ésta no es la adecuada ni es acorde a la filosofía de la institución y cuando su rendimiento o identificación con el trabajo no es el esperado, así como informarle sobre los aspectos que debe mejorar.
3. Establecer, a través de un compromiso con el empleado, medios y alternativas de solución para el logro del rendimiento esperado por el empleado en su posición.
4. Contribuir al logro de los objetivos de la organización y al alcance de las metas y objetivos del empleado.

C. SUGERENCIAS

A fin de que la evaluación del desempeño cumpla con los propósitos perseguidos, se recomienda al evaluador tomar en cuenta lo siguiente:

1. Buscar el momento más oportuno y el lugar más adecuado: cómodo, privado y libre de interrupciones, para llevar a cabo la revisión del desempeño.
2. Garantizar la confidencialidad del proceso de evaluación del desempeño, así como toda aquella información que se involucre en el proceso.
3. Ser sincero, directo, agradable y amistoso, así como establecer un clima de confianza y de mutuo respeto y colaboración que permita la retroalimentación.
4. Mencionar el objetivo de la entrevista o revisión del desempeño.
5. Lograr que la atención del empleado se concentre debidamente en la evaluación del desempeño y en aspectos de ésta que contribuyan al desarrollo del empleado, considerando esta experiencia como una oportunidad de crecimiento personal y profesional.
6. Facilitar el análisis de los problemas relacionados con el desempeño y escuchar al colaborador su punto de vista.
7. Usar preguntas de sondeo para buscar los problemas subyacentes y sus posibles soluciones.
8. Enfocar los resultados de la evaluación combinando los factores mejor evaluados con los de baja calificación.
9. Establecer, junto con el evaluado, los puntos que conviene mejorar y las acciones a emprender para solventar positivamente la actuación en el trabajo, y el desarrollo del colaborador.

D. ERRORES COMUNES A LA ENTREVISTA

Realizar una entrevista de evaluación eficaz es, sin duda, bastante difícil, pero sí la evaluación es completamente objetiva, cumple con los parámetros establecidos y además se evitan los siguientes errores, se podrán obtener resultados favorables.

1. El dejar de establecer la empatía

Contribuye a la no generación del clima requerido que brinde confianza al evaluado para expresar su punto de vista.

2. La falta de planificación

Conlleva a realizar una entrevista inadecuada y poco productiva, debido a que no se han definido anticipadamente los aspectos medulares a tratar en la misma y por lo cual los resultados no son completamente halagadores.

3. Brevedad o amplitud en la entrevista

Cuando el tiempo empleado en la revisión del desempeño entre el evaluador y el evaluado es demasiado corto o extenso, resulta en una retroalimentación pobre o una información ineficiente e incompleta que dificulta, entre otras cosas, planificar una acción correctiva, caso de ser necesario.

5. Prejuicios o preferencias inconscientes

Este tipo de actitudes conducen a un rechazo fijo, negativo y automático de alguna característica del empleado o por lo contrario, cierta preferencia por algunos factores o características personales.

6. Confianza en la intuición

Este tipo de error, por su misma naturaleza subjetiva conlleva a conclusiones poco objetivas y sin fundamento.

E. ETAPAS DE LA ENTREVISTA

Para el logro de mejores resultados, toda entrevista de evaluación del desempeño requiere de tres fases o etapas básicas para su ejecución, que son: preparación, desarrollo y cierre, cada una de las cuales comprende al menos lo siguiente:

1. Preparación

- a. Revisión del objetivo de la evaluación del desempeño.
- b. Definición del lugar, día y hora de la entrevista.
- c. Determinación de preguntas a formular.

2. Desarrollo

- a. Establecer una charla informal previo a los comentarios de la evaluación.
- b. Adoptar una actitud cordial y de tranquilidad para con el evaluado.
- c. Aclarar al empleado que la entrevista no es represiva, sino que es una plática acerca de su trabajo: ¿Cómo lo ha sentido? y ¿Cómo siente que lo ha desempeñado?
- d. Dar a conocer al empleado el resultado de la evaluación analizando factor por factor, y explicar el por qué de la calificación.

- e. Validar la evaluación mediante la anotación del nombre y firma del evaluado y del evaluador.

3. Cierre

- a. Resumir los puntos positivos y negativos más sobresalientes, es decir los méritos y puntos débiles del empleado.
- b. Definir estrategias a seguir para superar los puntos débiles encontrados y definir las metas y objetivos a alcanzar para el siguiente período a evaluar.

III. PLANEACION Y LOGRO DE OBJETIVOS Y METAS

A. GENERALIDADES

Una buena entrevista de revisión y análisis del rendimiento proporciona una panorámica clara de lo que piensa, siente y espera alcanzar el empleado en un período determinado.

Posterior a la entrevista de evaluación del rendimiento del empleado y por ende después de llegar a un consenso entre evaluador y evaluado sobre los resultados de la evaluación, se procederá al establecimiento de objetivos y metas del empleado en su puesto de trabajo. Los objetivos y las metas que quedan definidas serán la base para medir el desempeño del empleado durante el siguiente período a evaluar, razón por la cual se recomienda:

1. Permitir al empleado, previa orientación del jefe, y dentro del marco de objetivos y metas generales y específicas de la institución, que sea él quien defina sus metas individuales a alcanzar; las cuales deberán tener un relativamente alto grado de reto, o que al menos le exija usar sus mejores talentos y potencialidades.
2. Obtener en el empleado un compromiso del cumplimiento de los objetivos y metas a establecer.
3. Obtener del jefe inmediato el compromiso de proporcionarle al empleado los medios y recursos que la institución esté en capacidad de brindarle para el logro de sus objetivos y metas.

Durante la fijación de objetivos o metas, a efecto de que éstos sean alcanzados, deberán satisfacerse los siguientes requisitos:

- Las metas deben ser medibles en términos cualitativos y cuantitativos, más que en generalizaciones.
- Las metas deben ser realistas, deberán establecerse a un nivel que permita al subordinado alcanzarlas y lo motive, evitando que sea esto una causa de frustración.

- Las metas podrán ser flexibles es decir, permiten cambios y ajustes en caso de que deban ser modificadas las condiciones actuales.
- Las metas deberán establecerse tomando en cuenta los factores fuera del control del empleado.
- Las metas de cada empleado deben ser congruentes con los objetivos específicos y generales de la organización.
- Las metas y las actividades que éstas conllevan deberán ser elaboradas en forma precisa y clara .
- Los puntos intermedios de revisión y verificación, en este caso mensuales, deberán respetarse, aumentando así el proceso de aprendizaje o retroalimentación, y la relación interpersonal entre jefe y colaborador.

IV. PROCESO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

POLITICAS

1. La unidad de Recursos Humanos, quince días hábiles antes de la siguiente evaluación del desempeño proporcionará a los evaluadores los formularios de evaluación del desempeño y aquella otra información que contribuya a una efectiva evaluación del desempeño.
2. Todo evaluador, para evaluar el desempeño de su personal, deberá tomar en cuenta lo siguiente:
 - Revisará la mayor cantidad de antecedentes que le permitan emitir una opinión justa acerca del desempeño del empleado, en los aspectos incluidos en cada factor.
 - Los factores externos sobre los cuales el empleado no pueda tener control, serán considerados en la evaluación, analizando la incidencia que los mismos puedan tener sobre el rendimiento del individuo.
 - Cada factor será medido separada y cuidadosamente, evitando calificar a todos los factores sólo con la nota mínima o la nota máxima.
 - La evaluación del empleado se hará tomando en cuenta su comportamiento durante todo el período que comprende la evaluación, y las funciones del cargo que ocupa, así como el cumplimiento de las metas que se hayan establecido.
3. El criterio de evaluación deberá tener bases objetivas y no se sustentará en apreciaciones personales ni parciales, o estar influenciado por incidentes ocurridos con anterioridad al período que se evalúa.

4. Toda evaluación del desempeño será realizada en el formulario denominado “Evaluación del Desempeño” (ver anexos I, II, III y IV) conforme su categoría del personal de coordinación o técnico.
5. Toda evaluación, previo a la entrevista de evaluación o revisión del desempeño, será sometida a consideración del jefe inmediato del evaluador, a efecto de que tome nota de cada evaluación y evacue dudas sobre inconsistencias o anomalías detectadas.
6. En los casos que se amerite una nueva evaluación, la programación será preparada por el evaluado y el evaluador durante la entrevista de evaluación y deberá ser firmada por ambas partes como señal de su compromiso de cumplimiento.
7. Dos días hábiles después de efectuada la evaluación del desempeño del personal bajo su cargo, el evaluador devolverá a su jefe inmediato los formularios “Evaluación del Desempeño” para su revisión.
8. La unidad de Recursos Humanos será el responsable de preparar y distribuir oportunamente toda la información necesaria para llevar a cabo la evaluación, así como de recopilar y tabular los resultados de las evaluaciones realizadas, de velar porque los resultados se archiven en el expediente personal del empleado y de comunicar los resultados al evaluado y evaluador a través del “Informe de la Calificación” (anexos I.b; II.b; III.b y IV.b).
9. Cada cargo que supervisa personal, de acuerdo con los resultados obtenidos en el formulario “Resumen de Evaluación del Desempeño” (anexos I.c; II.c; III.c y IV.c) tomará las medidas pertinentes, entre las que se encuentran:
 - Felicitar al empleado o trabajador por los buenos resultados obtenidos .
 - Notificar al empleado o trabajador, cuando los resultados no hayan sido los esperados y éstos sean responsabilidad directa del empleado.
 - Definir con el jefe inmediato del empleado las áreas deficitarias de éste, cuando los resultados obtenidos en la evaluación se deban a la falta de capacitación, entrenamiento del personal o a cualquier causa organizacional, a efecto de tomar acción inmediata al respecto.
10. Cuando los resultados de la evaluación del desempeño no sean los esperados, el jefe inmediato del empleado deberá definir la responsabilidad en el cumplimiento de normas o metas de desempeño y de la evaluación de éste, a fin de obtener mejores resultados en las evaluaciones futuras las cuales se realizarán cada mes, hasta lograr el rendimiento esperado.
11. El formato de control “Informe de la Calificación” dispondrá además de la calificación en puntos de cada uno de los factores y de la evaluación general del empleado, de un

espacio de “observaciones” en donde se podrá anotar, entre otras cosas: las debilidades y/o fortalezas observadas en el empleado, las acciones a seguir para superar las debilidades o mantener y reforzar las fortalezas, las necesidades de capacitación y adiestramiento, etc.

12. La unidad de Recursos Humanos será la responsable de entregar a los cargos que supervisan personal, al final de cada ejercicio fiscal, además del “Resumen Anual de la Evaluación del Desempeño” toda la documentación relacionada con la evaluación del desempeño que le sea solicitada para los fines consiguientes.

13. La custodia y manejo del “Instructivo de Evaluación del Desempeño” de los empleados estará bajo la responsabilidad de la unidad de Recursos Humanos.

PROCESOS

1. La unidad de Recursos Humanos una vez al año preparará los formularios de Evaluación del Desempeño.

2. La unidad de Recursos Humanos entrega formularios a cada Gerencia y a la Dirección Ejecutiva.

3. La Dirección Ejecutiva y Gerencias recibe formularios y revisa que la cantidad y el tipo de éstos sea conforme al personal sujeto a evaluación.

4. La Dirección Ejecutiva y Gerencias conservan los formularios del personal que evaluará e inmediatamente distribuye el resto de formularios de evaluación del desempeño a evaluadores.

5. El evaluador recibe formularios y los revisa.

6. El evaluador recopila toda la información que sea necesaria y conforme al desempeño obtenido elabora evaluación de cada empleado.

7. El evaluador entrega los formularios de evaluación a las Gerencias .

8. Las Gerencias conocen los resultados de las evaluaciones de cada uno de los empleados y solicitan ampliación sobre aquellos casos en que surjan dudas.

9. Las Gerencias, aclaradas las dudas e incorporadas por parte del evaluador las modificaciones pertinentes en los formularios, caso de ser necesario, los devuelve con su visto bueno al evaluador.

10. El evaluador programa las entrevistas de evaluación, reúne la documentación necesaria y convoca al evaluado a entrevista.

11. El evaluado conoce lugar, fecha y hora de la entrevista y se prepara a asistir.

12. El evaluador, tomando en cuenta los propósitos, sugerencias y demás aspectos normativos establecidos, sostiene entrevista de evaluación con el empleado, dándole a conocer los resultados de la evaluación del desempeño.
13. El evaluador firma el formulario de evaluación del desempeño y solicita al evaluado que también firme en el espacio destinado para ello, a efecto de dar fe que los resultados de la evaluación han sido discutidos.
14. El evaluador prepara con el evaluado la programación para próxima evaluación si el caso lo amerita.
15. El evaluador entrega formularios de evaluación del desempeño de sus colaboradores a la Gerencias correspondiente.
16. Las Gerencias revisan los formularios de evaluación del desempeño y verifican que se encuentren firmados de conformidad por el evaluador y el evaluado.
17. Las Gerencias entregan los formularios de evaluación del desempeño a la unidad de Recursos Humanos.
18. La unidad de Recursos Humanos recibe y revisa los formularios de evaluación del desempeño y de acuerdo a los resultados obtenidos elabora el Informe de la Calificación en original y copia, (ver anexos I.b; II.b; III.b y IV.b).
19. La unidad de Recursos Humanos o personal a cargo entrega a las Gerencias institucionales el Informe de la Calificación y los resultados de la evaluación del desempeño.
20. Las Gerencias verifican el contenido del Informe de la Calificación con resultados de la evaluación del desempeño.
21. Las Gerencias firman el Informe de la Calificación y lo devuelve a Recursos Humanos o personal a cargo.
22. La unidad de Recursos Humanos o personal a cargo traslada los originales de los informes de la Calificación a jefes inmediato de los evaluados.
23. La unidad de Recursos Humanos o el personal a cargo traslada los originales de la Evaluación al jefe inmediato de los evaluados y archiva copia en el expediente de cada empleado.
24. El evaluador recibe el Resumen Anual de la Evaluación, que servirá de base para la toma de decisión en materia de administración de recursos humanos: traslados, ascensos, promociones, aumentos salariales y cualquier otro movimiento de personal.
25. El evaluador entrega al evaluado el Informe de la Calificación.

ANEXOS

ASOCIACION FUNDACION PARA LA COOPERACION Y EL DESARROLLO COMUNAL DE EL SALVADOR (CORDES)

ANEXO I- 1/5

EVALUACION DEL DESEMPEÑO (Personal de Dirección)	
NOMBRE : _____ CARGO : _____ GERENCIA : _____ OFICINA: _____ PERIODO EVALUADO: DEL _____ AL _____	
Para los casos en que se hayan desempeñado actividades adicionales a las incluidas en la descripción del puesto, favor describir la asignación e indicar el grado de complejidad que esto representa en la evaluación. DESCRIPCION DE LA ASIGNACION : _____ _____ _____ COMPLEJIDAD: D_____ N_____ F_____	
INSTRUCCION: Tomando en cuenta la complejidad del trabajo: Difícil (D), Normal (N) o Fácil (F), el factor a evaluar y el grado en que el evaluado ha respondido a ese factor, subtrayendo por cada uno de éstos el puntaje asignado a la par del grado seleccionado.	
FACTORES Y GRADOS	PUNTAJE
CAPACIDAD DE DIRECCION: Efectiva competencia en planear, organizar, delegar, coordinar y supervisar el trabajo de los subalternos, así como para motivar, conducir y lograr su desarrollo profesional. - Tiene excelente capacidad de dirección y marcadas características de líder. 56 - Tiene muy buena capacidad de dirección y logra buen rendimiento de sus subalternos. 35 - Tiene capacidad de dirección y logra rendimiento aceptable de sus subalternos. 21 - Tiene poca capacidad de dirección y sus subalternos le obedecen sólo cuando ejerce presión. 14 - Carece de habilidad para dirigir. 7 - No aplica. 0	
COMENTARIO Y/O SUGERENCIA DEL EVALUADOR: _____ _____	
CALIDAD Y PUNTUALIDAD EN LA ENTREGA DEL TRABAJO: Capacidad para desarrollar las labores con precisión, profundidad, exactitud, transparencia y seguridad; así como para entregarlo con puntualidad. - Muy cuidadoso, exacto y nítido. No necesita verificación y lo entrega antes de la fecha programada. 48 - Su trabajo está por encima de lo aceptable, de buena consistencia y presentación y lo entrega puntualmente. 30 - La calidad del trabajo es aceptable, lo entrega puntualmente y los errores que comete poseen justificación válida. 18 - Comete errores con cierta frecuencia y entrega el trabajo puntualmente. 12 - Comete errores en forma repetitiva y/o es impuntual en la entrega del trabajo. 6 - No aplica. 0	
COMENTARIO Y/O SUGERENCIA DEL EVALUADOR: _____ _____	

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Grado de dominio de las funciones del puesto y de las relaciones que conlleva, así como conocimiento de los métodos, procedimientos, técnicas y herramientas de trabajo.	
- Sus conocimientos y experiencia son excelentes y le permiten desarrollar su trabajo en forma eficiente.	32
- Sus conocimientos y experiencia son muy buenos y le permiten desarrollar su trabajo sin dificultad.	20
- Sus conocimientos y experiencia son buenos y le permiten desarrollar su trabajo adecuadamente. Algunas veces requiere orientación.	12
- Posee pocos conocimientos y experiencia para desarrollar su trabajo. Constantemente requiere orientación.	8
- Sus conocimientos y experiencia son mínimos al grado que no le permiten desarrollar su trabajo.	4
- No aplica.	0
COMENTARIO Y/O SUGERENCIA DEL EVALUADOR: _____ _____	

ASOCIACION FUNDACION PARA LA COOPERACION Y EL DESARROLLO COMUNAL DE EL SALVADOR (CORDES)

ANEXO I- 2/5

EVALUACION DEL DESEMPEÑO (Personal de Dirección)	
FACTORES Y GRADOS	PUNTAJE
<p>SUPERVISION REQUERIDA: Grado de supervisión requerida por el empleado en la ejecución de sus funciones y en el cumplimiento de metas, objetivos y demás actividades inherentes al puesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La supervisión requerida para realizar eficientemente sus labores y para el logro de metas y objetivos es mínima. 32 - Requiere de supervisión menor a la normal para desempeñar eficientemente sus labores y el logro de objetivos y metas. 20 - Requiere de supervisión normal en cualquier tipo de tarea y para el logro de objetivos y metas. 12 - Requiere de supervisión mayor a la normal en cualquier tipo de tarea. 8 - Necesita constante supervisión para realizar su trabajo. 4 - No aplica. 0 	
COMENTARIO Y/O SUGERENCIA DEL EVALUADOR: _____ _____	
<p>CRITERIO: Capacidad para emitir juicios objetivos y válidos sobre problemas o situaciones concretas que se presenten en el desarrollo del trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posee capacidad para detectar, plantear, analizar y resolver problemas de trabajo de manera certera. 40 - Posee capacidad para analizar y resolver problemas de trabajo. Llega a conclusiones válidas. 25 - Posee capacidad para resolver problemas normales de trabajo. Es objetivo y tiene sentido lógico. 15 - Posee alguna capacidad para resolver problemas de trabajo. No es objetivo y carece de sentido lógico. 10 - No tiene capacidad para resolver problemas de trabajo. 5 - No aplica 0 	
COMENTARIO Y/O SUGERENCIA DEL EVALUADOR: _____ _____	
<p>CAPACITACION, ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL: Capacidad para detectar y definir las áreas deficitarias y potencialidades del personal bajo supervisión y/o de los integrantes de la comunidad, así como su contribución al adiestramiento y desarrollo profesional y personal de éstos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posee amplia habilidad para detectar y definir las áreas deficitarias y potencialidades del personal y muestra gran preocupación por su adiestramiento y desarrollo. 32 - Posee habilidad para detectar y definir las áreas deficitarias y potencialidades del personal y muestra preocupación e interés por su adiestramiento y desarrollo. 20 - Su habilidad para detectar y definir áreas deficitarias y potencialidades del personal es aceptable e igualmente es su preocupación e interés por su adiestramiento y desarrollo. 12 - Posee alguna habilidad para detectar y definir áreas deficitarias y potencialidades del personal pero no muestra interés por su adiestramiento y desarrollo. 8 - No posee habilidad para detectar y definir áreas deficitarias y potencialidades, ni se preocupa por el adiestramiento del personal. 4 - No aplica. 0 	
COMENTARIO Y/O SUGERENCIA DEL EVALUADOR: _____ _____	

<p>COMUNICACION: Habilidad para recibir o transmitir información verbal y/o escrita en forma clara precisa y oportuna con el jefe inmediato, con otros niveles de la organización con los que tiene contacto y con la comunidad en general.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posee excelente habilidad para comunicarse y excede los requerimientos establecidos para ello. - Posee habilidad para comunicarse. Es claro, conciso y oportuno. - Su habilidad para comunicarse es adecuada y cumple con los requerimientos establecidos. - Posee alguna capacidad para comunicarse. No cumple los requerimientos establecidos. - No tiene habilidad para comunicarse en forma verbal y/o escrita. - No aplica. 	<p>48 30 18 12 6 0</p>
<p>COMENTARIO Y/O SUGERENCIA DEL EVALUADOR: _____</p> <p>_____</p>	

ASOCIACION FUNDACION PARA LA COOPERACION Y EL DESARROLLO COMUNAL DE EL SALVADOR (CORDES)

ANEXO I- 3/5

EVALUACION DEL DESEMPEÑO (Personal de Dirección)	
FACTORES Y GRADOS	PUNTAJE
<p>EVALUACION DEL DESEMPEÑO: Capacidad para evaluar efectivamente el desempeño del personal, conforme a logros y cambios conductuales previstos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posee excelente habilidad para evaluar el desempeño del personal y respeta todos los lineamientos establecidos en el manual preparado para ello. 40 - Posee muy buena habilidad para evaluar el desempeño del personal y cumple los lineamientos establecidos en el manual. 25 - Posee adecuada habilidad para evaluar el desempeño del personal y cumple con los lineamientos comprendidos en el manual. 15 - Demuestra alguna habilidad para evaluar el desempeño del personal y cumple en la medida de lo posible con los lineamientos establecidos en el manual. 10 - No demuestra habilidad para evaluar el desempeño del personal. 5 	
COMENTARIO Y/O SUGERENCIA DEL EVALUADOR: _____ _____	
<p>RESPONSABILIDAD: Grado de cumplimiento de las obligaciones, deberes y responsabilidades inherentes al puesto, así como afán de mejoramiento de su labor.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es sumamente responsable, se esfuerza, se dedica y se preocupa por su trabajo. 48 - Muestra verdadero interés y preocupación constante por su trabajo. 30 - Normalmente es responsable por su trabajo. 18 - Demuestra poca atención e interés por su trabajo. 12 - No demuestra atención e interés por su trabajo. Evade responsabilidades. 6 - No aplica. 0 	
COMENTARIO Y/O SUGERENCIA DEL EVALUADOR: _____ _____	
<p>CONFIABILIDAD: Certeza sobre su correcta actuación en el cumplimiento de sus obligaciones y al buen manejo de la información bajo su responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enteramente confiable y sumamente cuidadoso en el manejo y reserva de la información. 56 - Altamente confiable y muy cuidadoso en el manejo y reserva de la información. 35 - Confiable y cuidadoso en el manejo y reserva de la información. 21 - A veces no es confiable y muestra poco interés en el manejo y reserva de la información. 14 - No inspira confianza y es descuidado en el manejo y reserva de la información. 7 - No aplica. 0 	
COMENTARIOS Y/O SUGERENCIAS DEL EVALUADOR: _____ _____	
<p>RELACIONES INTERPERSONALES: Habilidad para relacionarse efectivamente con sus superiores, compañeros de trabajo, familias y con la comunidad; así como para inspirar confianza y respeto.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Excelente en sus relaciones interpersonales. Muy respetuoso. 56 - Mantiene relaciones interpersonales muy cordiales y respetuosas. 35 - Las relaciones interpersonales son aceptables. 21 - Sus relaciones interpersonales provocan ocasionalmente quejas. 14 - Sus relaciones interpersonales no son cordiales, ocasionan roces y quejas. 7 - No aplica. 0 	

COMENTARIOS Y/O SUGERENCIAS DEL EVALUADOR: _____

ASOCIACION FUNDACION PARA LA COOPERACION Y EL DESARROLLO COMUNAL DE EL SALVADOR (CORDES)

ANEXO I- 4/5

EVALUACION DEL DESEMPEÑO (Personal de Dirección)	
FACTORES Y GRADOS	PUNTAJE
<p>INICIATIVA: Habilidad para crear, proponer, emprender o desarrollar bajo su propia responsabilidad, acciones encaminadas a mejorar métodos, procedimientos y demás aspectos relativos a la organización, que optimicen los resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Frecuentemente plantea y desarrolla sugerencias y opiniones excelentes. 56 - En variadas oportunidades plantea y desarrolla sugerencias y opiniones excelentes. 35 - Contribuye con ideas constructivas sólo cuando se le solicita. 21 - Rara vez demuestra iniciativa y no contribuye cuando se le solicita. 14 - No demuestra iniciativa en lo absoluto. 7 - No aplica. 0 	
COMENTARIOS Y/O SUGERENCIAS DEL EVALUADOR: _____	
<p>LEALTAD: Grado de introyección, cumplimiento y proyección de normas y políticas e identificación con la filosofía, la misión, los propósitos y los objetivos de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Altamente respetuoso de las normas y políticas y plenamente identificado con la institución. - Muy respetuoso de las normas y políticas y plenamente identificado con la institución. - Respeta las normas y políticas y denota normal identificación con la institución. - No cumple algunas normas y políticas y denota poca identificación con la institución. - No posee lealtad hacia la institución. - No aplica. 	
COMENTARIOS Y/O SUGERENCIAS DEL EVALUADOR: _____	
<p>POSTURA PROFESIONAL: Características de apariencia de acuerdo a la normativa de la Fundación, madurez, independencia e integridad en el desarrollo del trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sumamente profesional y de sólida imagen y actuación ante superiores y terceras personas. 40 - Su postura profesional es muy buena ante superiores y terceras personas. 25 - Su postura profesional es adecuada ante superiores y terceras personas. 15 - Posee el mínimo de presentación y actuación profesional ante superiores y terceras personas. 10 - Carece de presentación y actuación profesional ante superiores y terceras personas. 5 -No aplica. 0 	
COMENTARIO Y/O SUGERENCIA DEL EVALUADOR: _____	
<p>SENSIBILIDAD SOCIAL: Grado de comprensión e identificación con las necesidades sociales de las personas de escasos o limitados recursos .</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posee elevada sensibilidad social. Se compenetra de las necesidades de la comunidad. 32 - Cuenta con muy buena sensibilidad social. Se identifica con las necesidades de la comunidad. 20 - Posee aceptable sensibilidad social y perfila con objetividad las necesidades de la comunidad. 12 - Su sensibilidad social no es satisfactoria. 8 - No posee sensibilidad social. 4 - No aplica. 0 	

COMENTARIOS Y/O SUGERENCIAS DEL EVALUADOR: _____

ASOCIACION FUNDACION PARA LA COOPERACION Y EL DESARROLLO COMUNAL DE EL SALVADOR (CORDES)

ANEXO I- 5/5

EVALUACION DEL DESEMPEÑO (Personal de Dirección)	
FACTORES Y GRADOS	PUNTAJE
<p>PERSEVERANCIA: Habilidad para persistir en el logro de los objetivos y metas a pesar de los obstáculos que se le presentan y bajo cualquier circunstancia.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Extremadamente perseverante, no lo detiene ningún obstáculo por difícil que sea. 32 - Es bastante perseverante, lucha por superar los obstáculos. 20 - Es perseverante, trata en lo posible de superar los obstáculos. 12 - Posee cierto grado de perseverancia. 8 - No es perseverante, se doblega un poco. 4 - No aplica. 0 	
COMENTARIOS Y/O SUGERENCIAS DEL EVALUADOR: _____ _____	
<p>TRABAJO EN EQUIPO: Habilidad para involucrarse en equipos de trabajo, adaptarse fácilmente al cambio y armonizar las interrelaciones en beneficio de la eficiencia y productividad de la Región y de la Institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posee excelente habilidad para trabajar en equipo y su contribución es elevada. 40 - Posee mucha habilidad para trabajar en equipo y contribuye significativamente. 25 - Posee habilidad normal para trabajar en equipo y su contribución es la esperada. 15 - Posee alguna habilidad para trabajar en equipo y su contribución es irregular. 10 - No posee habilidad para trabajar en equipo y su contribución es mínima. 5 - No aplica. 0 	
COMENTARIO Y/O SUGERENCIA DEL EVALUADOR: _____ _____	

ASOCIACION FUNDACION PARA LA COOPERACION Y EL DESARROLLO COMUNAL DE EL SALVADOR (CORDES)

ANEXO I.a

EVALUACION DEL DESEMPEÑO (Personal de Dirección)		
RESULTADO DE LA EVALUACION		
INSTRUCCION: Para la evaluación general sume las cantidades subrayadas anteriormente por cada uno de los factores, anote el total de puntos en el espacio destinado para ello y la cifra resultante (puntos) localícela en la tabla de calificación, encerrando en un círculo la calificación que le corresponde.		
EVALUACION GENERAL	TABLA DE CALIFICACION	
Considerando la complejidad de la asignación y la experiencia del empleado, la evaluación general del evaluado es de: _____ puntos.	<u>PUNTOS</u> 651 - 800 401 - 650 251 - 400 151 - 250 100 - 150	<u>CALIFICACIÓN</u> Excelente Muy bueno Bueno Regular Deficiente
OBSERVACION GENERAL: _____ _____ _____ _____ _____		
_____ Nombre del evaluador	_____ Firma del evaluador	_____ Fecha de la entrevista
Doy fe que la anterior información fue discutida ante mí:		
_____ Nombre del evaluado	_____ Firma del evaluado que ha sido discutida la evaluación	_____ Fecha de la entrevista
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO DEL EVALUADOR: _____ _____ _____		
_____ Nombre del Jefe inmediato	_____ Firma del jefe inmediato	_____ Fecha de revisión

ASOCIACION FUNDACION PARA LA COOPERACION Y EL DESARROLLO COMUNAL DE EL SALVADOR (CORDES)

ANEXO I.b

INFORME DE LA CALIFICACION (Personal de Dirección)	
Nombre del empleado: _____ Estudios realizados a la fecha: _____	
Cargo: _____ Gerencia: _____ Oficina: _____	
Período evaluado: Del _____ Al _____ de _____	
FACTOR	PUNTOS
<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de dirección - Calidad y puntualidad en la entrega del trabajo - Conocimiento del trabajo - Supervisión requerida - Criterio 	_____ _____ _____ _____
<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación, entrenamiento y desarrollo de personal - Comunicación - Evaluación del desempeño - Responsabilidad - Confiabilidad - Relaciones interpersonales - Iniciativa - Lealtad - Postura profesional - Sensibilidad social - Perseverancia - Trabajo en equipo 	_____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____
EVALUACION GENERAL: _____	
OBSERVACIONES: _____ _____ _____ _____	
F. _____ Gerente	Fecha: _____

ASOCIACION FUNDACION PARA LA COOPERACION Y EL DESARROLLO COMUNAL DE EL SALVADOR (CORDES)

ANEXO I.c

RESUMEN ANUAL DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO (Personal de Dirección)				Año: _____
Nombre del empleado: _____ Cargo: _____				
Gerencia: _____ Oficina: _____				
TRIMESTRE EVALUADO	PRIMER TRIMESTRE (puntos)	SEGUNDO TRIMESTRE (puntos)	TERCER TRIMESTRE (puntos)	CUARTO TRIMESTRE (puntos)
FACTOR - Capacidad de dirección - Calidad y puntualidad en la entrega del trabajo - Conocimiento del trabajo - Supervisión requerida - Criterio - Capacitación, entrenamiento y desarrollo de personal - Comunicación - Evaluación del desempeño - Responsabilidad - Confiabilidad - Relaciones interpersonales - Iniciativa - Lealtad - Postura profesional - Sensibilidad social - Perseverancia - Trabajo en equipo				
EVALUACION	Total de puntos:			
GENERAL:	Calificación:			
CALIFICACION ANUAL: (sumatoria total puntos de trimestre entre cuatro)				
OBSERVACIONES: _____ _____ _____				
F. _____ Gerente		_____ Fecha		

ASOCIACION FUNDACION PARA LA COOPERACION Y EL DESARROLLO COMUNAL COMUNAL DE EL SALVADOR (CORDES)

ANEXO II- 1/5

EVALUACION DEL DESEMPEÑO (Personal Técnico)

EVALUACION DEL DESEMPEÑO (Personal Técnico)	
NOMBRE : _____ CARGO : _____	
GERENCIA : _____ OFICINA: _____	
PERIODO EVALUADO: DEL _____ AL _____	
Para los casos en que se hayan desempeñado actividades adicionales a las incluidas en la descripción del puesto, favor describir la asignación e indicar el grado de complejidad que esto representa en la evaluación.	
DESCRIPCION DE LA ASIGNACION : _____ _____ COMPLEJIDAD: D _____ N _____ F _____	
INSTRUCCION: Tomando en cuenta la complejidad del trabajo: Difícil (D), Normal (N) o Fácil (F), el factor a evaluar y el grado en que el evaluado ha respondido a ese factor, subraye por cada uno de éstos el puntaje asignado a la par del grado seleccionado.	
FACTORES Y GRADOS	PUNTAJE
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA: Habilidad para planear, organizar y controlar su trabajo, así como para manejar prioridades y administrar su avance.	
- Tiene excelente capacidad administrativa y logra elevados resultados.	56
- Tiene muy buena capacidad administrativa y logra adecuados resultados.	35
- Posee adecuada capacidad administrativa y logra resultados aceptables.	21
- Tiene poca capacidad administrativa y logra regulares resultados.	14
- No tiene capacidad administrativa.	7
- No aplica.	0
COMENTARIO Y/O SUGERENCIA DEL EVALUADOR: _____ _____	
CALIDAD Y PUNTUALIDAD EN LA ENTREGA DEL TRABAJO: Capacidad para desarrollar las labores con precisión, profundidad, exactitud, transparencia y seguridad; así como para entregarlo con puntualidad.	
- Muy cuidadoso, exacto y nítido. No necesita verificación y lo entrega antes de la fecha programada.	40
- Su trabajo está por encima de lo aceptable, de buena consistencia y presentación y lo entrega puntualmente.	25
- La calidad del trabajo es aceptable, lo entrega puntualmente y los errores que comete poseen justificación válida.	15
- Comete errores con cierta frecuencia y entrega el trabajo puntualmente.	10
- Comete errores en forma repetitiva y/o es impuntual en la entrega del trabajo.	5
- No aplica.	0
COMENTARIO Y/O SUGERENCIA DEL EVALUADOR: _____ _____	
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Grado de dominio de las funciones del puesto y de las relaciones que conlleva, así como conocimiento de los métodos, procedimientos, técnicas y herramientas de trabajo.	
- Sus conocimientos y experiencia son excelentes y le permiten desarrollar su trabajo en forma eficiente.	32
- Sus conocimientos y experiencia son muy buenos y le permiten desarrollar su trabajo sin dificultad.	20
- Sus conocimientos y experiencia son buenos y le permiten desarrollar su trabajo adecuadamente. Algunas veces requiere orientación.	12
- Posee pocos conocimientos y experiencia para desarrollar su trabajo. Constantemente requiere orientación.	8
- Sus conocimientos y experiencia son mínimos al grado que no le permiten desarrollar su trabajo.	4
- No aplica.	0

COMENTARIO Y/O SUGERENCIA DEL EVALUADOR: _____

ASOCIACION FUNDACION PARA LA COOPERACION Y EL DESARROLLO COMUNAL DE EL SALVADOR (CORDES)

ANEXO II- 2/5

EVALUACION DEL DESEMPEÑO (Personal Técnico)	
FACTORES Y GRADOS	PUNTAJE
<p>OBTENCION DE RESULTADOS: Capacidad de logro de los objetivos y metas propuestos en un período determinado.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Logra mayor número de metas que las establecidas y con resultados de alta calidad. 40 - El número de metas alcanzadas es igual a las establecidas y con resultados de alta calidad. 25 - El número de metas alcanzadas es igual al programado y con resultados aceptables 15 - Logra algunas metas con resultados aceptables pero se atrasa en otras. 10 - El logro de metas es mínimo y las obtiene con mucha dificultad. 5 - No aplica. 0 	
COMENTARIO Y/O SUGERENCIA DEL EVALUADOR: _____ _____	
<p>SUPERVISION REQUERIDA: Grado de supervisión requerida por el empleado en la ejecución de sus funciones y en el cumplimiento de metas, objetivos y demás actividades inherentes al puesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La supervisión requerida para realizar eficientemente sus labores y para el logro de metas y objetivos es mínima. 32 - Requiere de supervisión menor a la normal para desempeñar eficientemente sus labores y el logro de objetivos y metas. 20 - Requiere de supervisión normal en cualquier tipo de tarea y para el logro de objetivos y metas. 12 - Requiere de supervisión mayor a la normal en cualquier tipo de tarea. 8 - Necesita constante supervisión para realizar su trabajo. 4 - No aplica. 0 	
COMENTARIO Y/O SUGERENCIA DEL EVALUADOR: _____ _____	
<p>CRITERIO: Capacidad para emitir juicios objetivos y válidos sobre problemas o situaciones concretas que se presenten en el desarrollo del trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posee capacidad para detectar, plantear, analizar y resolver problemas de trabajo de manera certera. 32 - Posee capacidad para analizar y resolver problemas de trabajo. Llega a conclusiones válidas. 20 - Posee capacidad para resolver problemas normales de trabajo. Es objetivo y tiene sentido lógico. 12 - Posee alguna capacidad para resolver problemas de trabajo. No es objetivo y carece de sentido lógico. 8 - No tiene capacidad para resolver problemas de trabajo. 4 - No aplica 0 	
COMENTARIO Y/O SUGERENCIA DEL EVALUADOR: _____ _____	

ASOCIACION FUNDACION PARA LA COOPERACION Y EL DESARROLLO COMUNAL COMUNAL DE EL SALVADOR (CORDES)

ANEXO II- 3/5

EVALUACION DEL DESEMPEÑO (Personal Técnico)	
FACTORES Y GRADOS	PUNTAJE
<p>CAPACIDAD DE GENERAR AUTOGESTION: Grado de penetración en la comunidad y habilidad para incentivar a las familias y comunidades para lograr mayor participación en su propio desarrollo. Incluye su habilidad para capacitar, entrenar y lograr el desarrollo de éstos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El involucramiento del técnico en el estímulo a la toma de decisión de las familias y comunidades en los proyectos es total y están muy bien capacitados y entrenados. 56 - La participación del técnico en el estímulo a la toma de decisión de las familias y comunidades en los proyectos superan los niveles medios esperados y están muy bien capacitados y entrenados. 35 - El involucramiento del técnico en el estímulo a la toma de decisión de las familias y comunidades en los proyectos están dentro de los niveles esperados y son capacitados y entrenados. 21 - El involucramiento del técnico en el estímulo a la toma de decisión de las familias y comunidades en la ejecución de proyectos es inferior a los niveles esperados. 14 - El Técnico no tiene mayor involucramiento en el estímulo a las familias y comunidades para su participación en los proyectos y su participación es mínima. 7 - No aplica. 0 	
COMENTARIO Y/O SUGERENCIA DEL EVALUADOR: _____ _____	
<p>COMUNICACION: Habilidad para recibir o transmitir información verbal y/o escrita en forma clara precisa y oportuna con el jefe inmediato, con otros niveles de la organización con los que tiene contacto y con la comunidad en general.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posee excelente habilidad para comunicarse y excede los requerimientos establecidos para ello. 32 - Posee habilidad para comunicarse. Es claro, conciso y oportuno. 20 - Su habilidad para comunicarse es adecuada y cumple con los requerimientos establecidos. 12 - Posee alguna capacidad para comunicarse. No cumple los requerimientos establecidos. 8 - No tiene habilidad para comunicarse en forma verbal y/o escrita. 4 - No aplica. 0 	
COMENTARIO Y/O SUGERENCIA DEL EVALUADOR: _____ _____	
<p>RESPONSABILIDAD: Grado de cumplimiento de las obligaciones, deberes y responsabilidades inherentes al puesto, así como afán de mejoramiento de su labor.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es sumamente responsable, se esfuerza, se dedica y se preocupa por su trabajo. 40 - Muestra verdadero interés y preocupación constante por su trabajo. 25 - Normalmente es responsable por su trabajo. 15 - Demuestra poca atención e interés por su trabajo. 10 - No demuestra atención e interés por su trabajo. Evade responsabilidades. 5 - No aplica. 0 	
COMENTARIO Y/O SUGERENCIA DEL EVALUADOR: _____ _____	
<p>COOPERACION: Disposición para contribuir a ejecutar las labores de otros y las propias, sin sujeción a horario y bajo circunstancias difíciles, así como disponibilidad para aceptar nuevas responsabilidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Colabora incondicionalmente con la organización de forma espontánea. 32 - Brinda su colaboración espontánea y con entusiasmo cuando se le solicita. 20 - Colabora sin objeciones cuando se le solicita. 12 - Colabora algunas veces pero con objeciones. 8 - No presta colaboración. 4 - No aplica. 0 	

COMENTARIO Y/O SUGERENCIA DEL EVALUADOR: _____

ASOCIACION FUNDACION PARA LA COOPERACION Y EL DESARROLLO COMUNAL DE EL SALVADOR (CORDES)

ANEXO II- 4/5

EVALUACION DEL DESEMPEÑO (Personal Técnico)

FACTORES Y GRADOS	PUNTAJE
<p>CONFIABILIDAD: Certeza sobre su correcta actuación en el cumplimiento de sus obligaciones y al buen manejo de la información bajo su responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enteramente confiable y sumamente cuidadoso en el manejo y reserva de la información. 56 - Altamente confiable y muy cuidadoso en el manejo y reserva de la información. 35 - Confiable y cuidadoso en el manejo y reserva de la información. 21 - A veces no es confiable y muestra poco interés en el manejo y reserva de la información. 14 - No inspira confianza y es descuidado en el manejo y reserva de la información. 7 - No aplica. 0 	
<p>COMENTARIO Y/O SUGERENCIA DEL EVALUADOR: _____</p>	
<p>RELACIONES INTERPERSONALES: Habilidad para relacionarse efectivamente con sus superiores, compañeros de trabajo, familias y con la comunidad; así como para inspirar confianza y respeto.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Excelente en sus relaciones interpersonales. Muy respetuoso. 56 - Mantiene relaciones interpersonales muy cordiales y respetuosas. 35 - Las relaciones interpersonales son aceptables. 21 - Sus relaciones interpersonales provocan ocasionalmente quejas. 14 - Sus relaciones interpersonales no son cordiales, ocasionan roces y quejas. 7 - No aplica. 0 	
<p>COMENTARIO Y/O SUGERENCIA DEL EVALUADOR: _____</p>	
<p>INICIATIVA: Habilidad para crear, proponer, emprender o desarrollar bajo su propia responsabilidad, acciones encaminadas a mejorar métodos, procedimientos y demás aspectos relativos a la organización, que optimicen los resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Frecuentemente plantea y desarrolla sugerencias y opiniones excelentes. 56 - En variadas oportunidades plantea y desarrolla sugerencias y opiniones excelentes. 35 - Contribuye con ideas constructivas sólo cuando se le solicita. 21 - Rara vez demuestra iniciativa y no contribuye cuando se le solicita. 14 - No demuestra iniciativa en lo absoluto. 7 - No aplica. 0 	
<p>COMENTARIOS Y/O SUGERENCIAS DEL EVALUADOR: _____</p>	

<p>LEALTAD: Grado de introyección, cumplimiento y proyección de normas y políticas e identificación con la filosofía, la misión, los propósitos y los objetivos de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Altamente respetuoso de las normas y políticas y plenamente identificado con la institución. - Muy respetuoso de las normas y políticas y plenamente identificado con la institución. - Respeta las normas y políticas y denota normal identificación con la institución. - No cumple algunas normas y políticas y denota poca identificación con la institución. - No posee lealtad hacia la institución. - No aplica. 	<p>56</p> <p>35</p> <p>21</p> <p>14</p> <p>7</p> <p>0</p>
<p>COMENTARIOS Y/O SUGERENCIAS DEL EVALUADOR: _____</p> <p>_____</p>	

ASOCIACION FUNDACION PARA LA COOPERACION Y EL DESARROLLO COMUNAL DE EL SALVADOR (CORDES)

ANEXO II- 5/5

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (Personal Técnico)	
FACTORES Y GRADOS	PUNTAJE
<p>SENSIBILIDAD SOCIAL: Grado de comprensión e identificación con las necesidades sociales de las personas de escasos o limitados recursos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posee elevada sensibilidad social. Se compenetra de las necesidades de la comunidad. 56 - Cuenta con muy buena sensibilidad social. Se identifica con las necesidades de la comunidad. 35 - Posee aceptable sensibilidad social y perfila con objetividad las necesidades de la comunidad. 21 - Su sensibilidad social no es satisfactoria. 14 - No posee sensibilidad social. 7 - No aplica. 0 	
COMENTARIO Y/O SUGERENCIA DEL EVALUADOR: _____	
<p>TRABAJO EN EQUIPO: Habilidad para involucrarse en equipos de trabajo, adaptarse fácilmente al cambio y armonizar las interrelaciones en beneficio de la eficiencia y productividad de la Región y de la Institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posee excelente habilidad para trabajar en equipo y su contribución es elevada. 56 - Posee mucha habilidad para trabajar en equipo y contribuye significativamente. 35 - Posee habilidad normal para trabajar en equipo y su contribución es la esperada. 21 - Posee alguna habilidad para trabajar en equipo y su contribución es irregular. 14 - No posee habilidad para trabajar en equipo y su contribución en mínima. 7 - No aplica. 0 	
COMENTARIO Y/O SUGERENCIA DEL EVALUADOR: _____	
<p>PERSEVERANCIA: Habilidad para persistir en el logro de los objetivos y metas a pesar de los obstáculos que se le presentan y bajo cualquier circunstancia.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Extremadamente perseverante, no lo detiene ningún obstáculo por difícil que sea. 40 - Es bastante perseverante, lucha por superar los obstáculos. 25 - Es perseverante, trata en lo posible de superar los obstáculos. 15 - Posee cierto grado de perseverancia. 10 - No es perseverante, se doblega un poco. 5 - No aplica. 0 	
COMENTARIO Y/O SUGERENCIA DEL EVALUADOR: _____	
<p>INTEGRIDAD PROFESIONAL: Apariencia, honradez y responsabilidad en el uso del tiempo y recursos de la institución, así como al informar sobre su actuación en las asignaciones de trabajo y al cumplir con las normas y políticas de la Fundación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posee extrema integridad profesional, excede los requerimientos establecidos. 32 - Posee elevada integridad profesional, sobrepasa los requerimientos establecidos. 20 - Posee integridad profesional y cumple con los requerimientos establecidos. 12 - No cumple con todos los requerimientos establecidos, lo que da lugar a dudas de integridad profesional. 8 - No posee integridad profesional. 4 - No aplica. 0 	
COMENTARIO Y/O SUGERENCIA DEL EVALUADOR: _____	

ASOCIACION FUNDACION PARA LA COOPERACION Y EL DESARROLLO COMUNAL DE EL SALVADOR (CORDES)

ANEXO II..a

EVALUACION DEL DESEMPEÑO (Personal Técnico)		
RESULTADO DE LA EVALUACION		
INSTRUCCION: Para la evaluación general sume las cantidades subrayadas anteriormente por cada uno de los factores, anote el total de puntos en el espacio destinado para ello y la cifra resultante (puntos) localícela en la tabla de calificación, encerrando en un círculo la calificación que le corresponde.		
EVALUACION GENERAL	TABLA DE CALIFICACION	
Considerando la complejidad de la asignación y la experiencia del empleado, la evaluación general del evaluado es de: _____ puntos.	<u>PUNTOS</u> 651 - 800 401 - 650 251 - 400 151 - 250 100 - 150	<u>CALIFICACIÓN</u> Excelente Muy bueno Bueno Regular Deficiente
OBSERVACION GENERAL: _____ _____ _____ _____ _____		
_____ Nombre del evaluador	_____ Firma del evaluador	_____ Fecha de la entrevista
Doy fe que la anterior información fue discutida ante mí:		
_____ Nombre del evaluado	_____ Firma del evaluado que ha sido discutida la evaluación	_____ Fecha de la entrevista
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO DEL EVALUADOR: _____ _____ _____		
_____ Nombre del Jefe inmediato	_____ Firma del jefe inmediato	_____ Fecha de revisión

ASOCIACION FUNDACION PARA LA COOPERACION Y EL DESARROLLO COMUNAL DE EL SALVADOR (CORDES)

ANEXO II.c

RESUMEN ANUAL DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO (Personal de Técnico)		Año: _____			
Nombre del empleado: _____ Cargo: _____					
Gerencia: _____ Oficina: _____					
TRIMESTRE EVALUADO	PRIMER TRIMESTRE (puntos)	SEGUNDO TRIMESTRE (puntos)	TERCER TRIMESTRE (puntos)	CUARTO TRIMESTRE (puntos)	
FACTOR - Capacidad administrativa - Calidad y puntualidad de la entrega del trabajo - Conocimiento del trabajo - Obtención de resultados - Supervisión requerida - Criterio - Capacidad de generar autogestión - Comunicación - Responsabilidad - Cooperación - Confiabilidad - Relaciones interpersonales - Iniciativa - Lealtad - Sensibilidad social - Trabajo en equipo - Perseverancia - Integridad profesional					
EVALUACION GENERAL:	Total de puntos:				
	Calificación:				
CALIFICACION ANUAL: (sumatoria total puntos de trimestre entre cuatro)					
OBSERVACIONES: _____ _____ _____					
F. _____ Gerente			_____ Fecha		