



Manual de Evaluación de Desempeño

GERENCIA ADMINISTRATIVA

Departamento de Recursos Humanos

Índice

Introducción.....	1
Objetivos	2
Objetivo General	2
Objetivos Específicos.....	2
Base legal	3
Definición	3
Políticas para la Evaluación del Desempeño.....	3
Responsabilidad de Recursos Humanos, evaluadores y evaluados.....	5
Instrumentos a utilizar en la Evaluación del Desempeño.....	6
Calificaciones de los instrumentos.....	7
Ponderación al Tipo de Evaluación	10
Procedimiento.....	10
Anexos: Formularios de Evaluación del Desempeño	

Introducción

Por ser el recurso humano el más importante de cuantos disponen las organizaciones para el cumplimiento de sus objetivos, debe dársele una mayor apreciación de su desempeño en el trabajo. La retroalimentación efectiva del desempeño es una herramienta motivacional y, a la vez, una fuente eficaz para el desarrollo del individuo y de la organización.

El sistema de evaluación del desempeño debe ser flexible y adaptable a los diferentes niveles organizacionales y circunstancias que caracterizan la situación del individuo y, al mismo tiempo, lo suficientemente simple para ser comprendido y aplicado por todos los usuarios. Asimismo se fundamenta en el convencimiento de que todo empleado tiene interés y necesidad de conocer la forma en que el jefe inmediato evalúa su desempeño y su contribución a las operaciones organizacionales.

Objetivos

Objetivo General

Establecer un proceso sistemático que permita medir el potencial humano, conocer el desempeño y asimismo estimular a los empleados con oportunidades de crecimiento.

Objetivos Específicos

- Identificar el potencial de desarrollo de los empleados y estimular sus deseos de superación, guiando sus esfuerzos hacia la plena realización de sus posibilidades de mejoramiento.
- Contribuir al mejoramiento de las relaciones humanas, facilitando la comunicación positiva y productiva entre jefes y empleados, para el logro de las metas de la institución.
- Determinar y corregir deficiencias en el trabajo, tanto organizacionales como individuales, mediante el análisis de los problemas colectivos e individuales que se detecten a través del proceso de evaluación.
- Identificar las necesidades de entrenamiento y capacitación del personal.
- Facilitar la programación de las actividades de adiestramiento y capacitación del personal.
- Servir de base y fundamento a las principales acciones y movimientos de los empleados, en función del rendimiento y mérito personal.
- Motivar a los empleados a mejorar y mantener a través de la retroalimentación un mejor rendimiento dentro de la Institución.

Base legal

La Evaluación del Desempeño está sustentado en el artículo 60, de las Normas técnicas específicas de Control Interno, que dice: “El trabajo de los empleados del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, será evaluado periódicamente su rendimiento debiendo estar acorde a los parámetros de eficiencia establecido por cada entidad. El jefe de cada unidad, en coordinación con la oficina de Recursos Humanos serán los responsables de la Evaluación del personal a su cargo”.

Definición

La Evaluación del Desempeño”, es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del empleado/a en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones.

Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, ser prácticos y confiables.

Políticas para la Evaluación del Desempeño

Las políticas para la Evaluación del Desempeño son las siguientes:

- a) La evaluación del desempeño será efectuada a cada empleado. Se evaluará a todo el personal del ISDEM respetando la estructura organizativa, en el caso del Gerente General, Auditor interno y Secretaria del Consejo Directivo serán evaluados por el Consejo Directivo.

- b) La evaluación del desempeño se realizará dos veces en el año, en los meses de Junio y Noviembre.
- c) El departamento de Recursos Humanos se encargará de enviar los formularios de Evaluación de Desempeño a las diferentes Unidades organizativas de la Institución donde existan empleados que cumplan años de servicios, y requerirá su devolución en un tiempo establecido por el Departamento de Recursos Humanos, mediante este instrumento.
- d) La evaluación le corresponderá hacerla y firmarla al Jefe inmediato superior del empleado. Esta se hará previa entrevista, donde el evaluador y evaluado discutirán aspectos relativos al desempeño y se realizara con la mayor objetividad e imparcialidad.
- e) El empleado, si está de acuerdo, firmara el formulario de evaluación, de lo contrario solicitará una revisión a su superior. De no lograr un acuerdo entre ambos, el empleado apelará al Gerente de área ó General según línea jerárquica. Si en esa instancia no se logra el acuerdo se llevará el caso de apelación al Departamento de Recursos Humanos.
- f) Los resultados de la Evaluación del Desempeño serán determinantes para tomar la acción de personal que amerita el caso, tales como: Ratificación del cargo, reconocimiento, adiestramiento y capacitación, promoción y/o aumento de sueldo.
- g) El empleado tendrá derecho a conocer el resultado de su evaluación.
- h) Cuando un empleado se traslade o rote, su evaluación se solicitará luego de 6 meses de estar en su nueva área de trabajo.
- i) Si un empleado resulta calificado: **con la calificación mínima**, se determinará si es falta de entrenamiento y capacitación, o por cualquier otra razón. Se tomaran las medidas correctivas necesarias para que estos mejoren su rendimiento, de no haber mejora será responsabilidad de las instancias respectivas, realizar los procesos legales correspondientes.
- j) El departamento de Recursos Humanos deberá asegurar la confidencialidad de los resultados de la evaluación.

Responsabilidad de Recursos Humanos, evaluadores y evaluados.

Para lograr el éxito en la aplicación de la Evaluación del Desempeño, es necesario la participación activa de: Recursos Humanos, Jefes inmediatos y empleados.

Es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos:

1. Administrar la aplicación eficiente del proceso de Evaluación del Desempeño.
2. Asesorar y capacitar a las diferentes jefaturas y empleados en el uso de los instrumentos a aplicar en el proceso.
3. Velar por el cumplimiento oportuno de las políticas como resultado de la Evaluación del Desempeño.
4. Ser mediador en los proceso de apelación.

Es responsabilidad de los evaluadores:

1. Evaluar el personal bajo su dependencia.
2. Llevar registro de conductas sobresalientes, positivas o negativas, para lograr una evaluación más objetiva.
3. Dar apoyo y orientar al evaluado en los factores que necesite mejorar.
4. Remitir la Evaluación del Desempeño al Departamento de Recursos Humanos, a más tardar 5 días hábiles después de recibido.

Es responsabilidad de los evaluados:

1. Asumir los objetivos de la Institución como suyos, contribuyendo con el buen desarrollo de las actividades a su cargo.
2. Participar activamente en el proceso de su evaluación.

3. Planificar con el jefe inmediato, acciones tendentes a mejorar su desempeño cuando el caso así lo requiera.

Instrumentos a utilizar en la Evaluación del Desempeño.

Se cuenta con tres tipos de evaluación y 5 diferentes formularios:

- ✓ ***Tipo 1: Jefatura inmediata evaluará al personal bajo su cargo (son 3 diferentes formularios según grupo ocupacional).***

La jefatura evaluará al personal semestralmente, según el grupo ocupacional al que pertenezca, y se detalla a continuación:

Grupo ocupacional I: Gerencia, Jefaturas y Coordinadores

- Gerente General
- Gerentes de Área
- Auditor Interno
- Jefes de Unidad Staff
- Jefes de departamento
- Coordinadores Regionales

Grupo ocupacional II: Personal Administrativo/Operativo

- Técnicos

- Asistentes
- Secretarias
- Auxiliares de Servicios
- Motoristas

Grupo ocupacional III: Personal de campo

- Asesores Municipales

✓ **Tipo 2: Colaboradores evaluarán a las Jefaturas inmediatas.**

✓ **Tipo 3: Autoevaluación.**

Calificaciones de los instrumentos

✓ **TIPO 1: Jefatura inmediata evaluará al personal bajo su cargo**

Calificación	Puntuación
Excelente	10
Muy Bueno	8
Bueno	6
Regular	4
Necesita mejorar	2

Niveles de acuerdo al total de puntos

Excelente	84-100
Muy Bueno	61 – 83

Bueno	51-60
Regular	26-50
Necesita mejorar	0- 25

Cada instrumento contiene a evaluar, los siguientes aspectos en general:

Logro de Resultados, Solución de Problemas, Conocimiento en el cargo, Dirección y supervisión requerida, Anticipación y adaptación a cambios, Iniciativa, Toma de decisiones y Lealtad.

La evaluación de los Gerentes y jefaturas contienen dos aspectos más: Manejo de Equipo de trabajo y Relaciones interpersonales

Asimismo el instrumento del personal de campo contiene otros aspectos importantes: Conocimiento de leyes y normas, reconocimiento de su cartera de clientes (municipalidades asignadas), Atención al cliente, Cumplimiento de programación de trabajo, Relaciones interpersonales.

✓ **TIPO 2: Colaboradores evaluarán a las Jefaturas inmediatas.**

Calificación	Puntuación
Excelente	9-10
Muy Bueno	7-8
Bueno	5-6
Regular	3-4
Necesita mejorar	1-2

Niveles de acuerdo al total de puntos

Excelente	84-100
Muy Bueno	61 – 83

Bueno	51-60
Regular	26-50
Necesita mejorar	0- 25

El instrumento evalúa los siguientes aspectos: Accesibilidad, Comunicación, Relación laboral, Justo, Decidido, Actitud, Objetivo, Flexibilidad, Efectivo, Confianza, Innovación y Desempeño.

✓ **TIPO 3: Un Formulario de Autoevaluación.**

Calificación	Puntuación
Excelente	9-10
Muy Bueno	7-8
Bueno	5-6
Regular	3-4
Necesita mejorar	1-2

Niveles de acuerdo al total de puntos

Excelente	84-100
Muy Bueno	61 – 83
Bueno	51-60
Regular	26-50
Necesita mejorar	0- 25

El instrumento evalúa los siguientes aspectos: Responsabilidad, Comunicación, Objetividad, Equidad, Capacidad de decisión, Actitud, Flexibilidad, Efectividad, Confianza, Innovación y Desempeño.

Ponderación al Tipo de Evaluación

TIPO DE EVALUACION	PONDERACION GRUPO OCUPACIONAL I	PONDERACION GRUPO OCUPACIONAL II Y III
1: Jefatura evalúa al personal bajo su cargo	60%	85%
2: Colaboradores evalúan a jefaturas inmediatas	25%	
3: Autoevaluación	15 %	15%
TOTALES	100%	100%

Procedimiento

1. En cada periodo a evaluar el departamento de Recursos Humanos, reunirá a todo el personal para explicar el objetivo y el proceso para llevar a cabo la Evaluación del Desempeño en la Institución.
2. Se proporcionará una inducción respecto al llenado de los formularios a los Gerentes, Jefaturas y Coordinadores Regionales, la cual será impartida por Recursos Humanos.
3. Recursos Humanos, será el responsable de enviar los formularios vía correo a cada jefatura, para su respectiva evaluación.

4. Las Jefaturas tendrán como máximo cinco días hábiles, después de recibidos los formularios para la realización de las evaluaciones de sus subalternos.
5. Las jefaturas después de haber completado el formulario en Excel deberá de imprimirlo para informar y firmar con cada empleado sobre los resultados; posteriormente deberá ser enviado a Recursos Humanos tanto vía digital como impreso para su tabulación final.
6. Recursos Humanos tabulará y analizará los resultados.
7. Recursos Humanos presentará un informe a la Gerencia General y Consejo Directivo.

Anexos

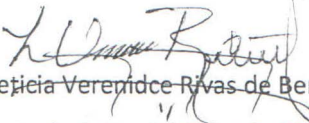
Formularios de Evaluación del Desempeño

LA INFRASCrita SECRETARIA DE ACTAS DEL CONSEJO DIRECTIVO DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL – ISDEM, CERTIFICA:

Que en Sesión Ordinaria de Consejo Directivo, celebrada a las doce horas, del día veinticuatro de junio de dos mil trece, se encuentra el Acuerdo número CUATRO, del Acta número VEINTIOCHO, que literalmente dice:

4 - APROBACIÓN DEL MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL: Los miembros del honorable Consejo Directivo por unanimidad **ACUERDAN:** Aprobar el Manual de Evaluación del Desempeño del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal.

ES CONFORME, con su original con el cual se confrontó y para los usos que se estimen convenientes, extiende, firma y sella la presente Certificación en la Ciudad de San Salvador, a los veinticinco días del mes de junio de dos mil trece.


Lic. Leticia Verónica Rivas de Benítez
Secretaria de Actas del Consejo Directivo



cc:
Gerencia General
Gerencia Administrativa
UPLAN

4ª Calle poniente entre 41 y 43 Av. Sur No. 2223 Col. Flor Blanca,
San Salvador, El Salvador C.A. PBX 2267-6500
www.isdem.gob.sv

