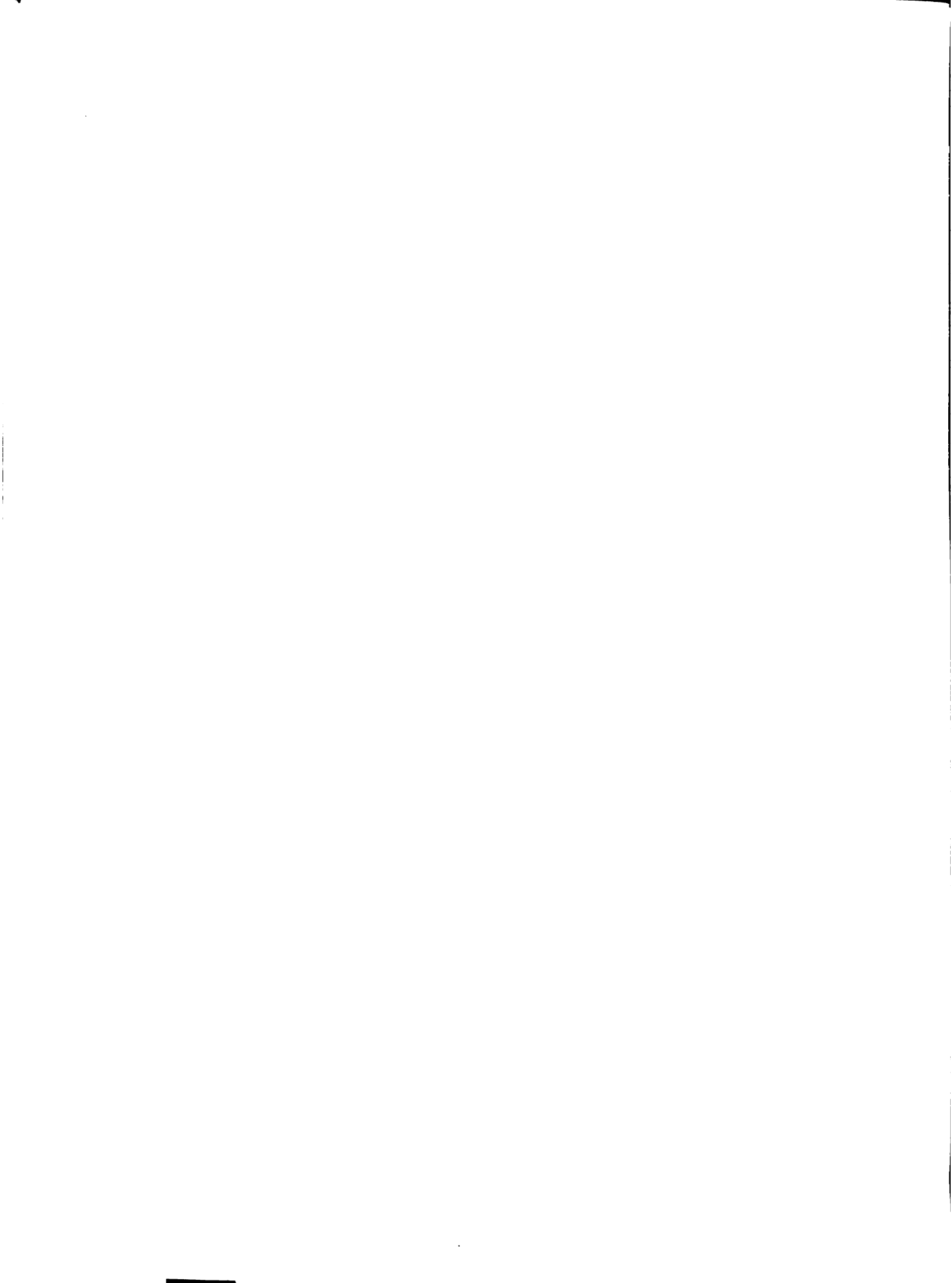


I N D I C E

I.	INTRODUCCION	2
II.	OBJETIVOS DE LA EVALUACION	4
III.	SITUACION ACTUAL	5
IV.	DISEÑO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	6
	A. Determinantes del desempeño	6
	B. Condiciones de la evaluación	8
	C. Niveles de evaluación	10
	D. Proceso de evaluación del desempeño	11
V.	POLITICAS	16

A N E X O S



I. INTRODUCCION

Durante los últimos años, la evaluación del desempeño ha tenido un auge en El Salvador, probablemente ante la necesidad de identificar los problemas de desempeño humano que pueden estar afectando la producción. Otras veces, la evaluación de desempeño se ha instaurado dentro de la empresa como parte de una exigencia de la oficina matriz a la cual pertenece, como parte de una entidad multinacional. También, con carácter más frecuente, las empresas utilizan la evaluación del desempeño para otorgar premios y aplicar castigos.

Generalmente, la evaluación del desempeño en una empresa o institución, surge como el producto de la inquietud personal de algunos ejecutivos, más que de la concepción de planes de desarrollo de la organización misma. Por esta razón, no existen criterios uniformes de evaluación en una misma empresa, no solamente en la elaboración del instrumento sino en el desarrollo del procedimiento. Esto ha dado lugar a que en algunas empresas se aproveche para perjudicar a los trabajadores, más que a favorecerlos; ya que, se adoptan criterios arbitrarios de evaluación que están orientados a resaltar los aspectos negativos del empleado o trabajador para aplicar una medida o negar un beneficio, respaldándose en un recurso de orden técnico. Sobre

este punto cabe agregar algo más, en varias empresas, la evaluación es unilateral, es decir, que en el proceso únicamente interviene el jefe del empleado y a veces, éste ignora el resultado de su evaluación.

Vale la pena mencionar que en nuestro país algunas empresas han comenzado a enfocar el proceso de evaluación de desempeño en su verdadera dimensión; sin embargo, los trabajadores ven el proceso con mucha desconfianza, por cuanto consideran que siempre se imprime un sesgo en el proceso al ignorar muchos factores que inciden en el buen o mal desempeño. Por ejemplo, con frecuencia los empleados señalan que su desempeño se ve afectado por la inadecuada planificación del trabajo en la unidad, por la inadecuada dirección del personal, por la falta de recursos adecuados, etc.

En razón de lo anterior, un proceso de evaluación de desempeño debe concebirse como un proceso integral estrechamente relacionado con la selección de personal, la capacitación del recurso humano, la distribución de funciones, etc. y en donde se detecten tanto las fortalezas como las debilidades en el desempeño del trabajador, a fin de aprovechar las primeras y reforzar las últimas, a través de la capacitación y la adopción de nuevos hábitos de trabajo.

II. OBJETIVOS DE LA EVALUACION.

La evaluación del desempeño no puede arrojar buenos resultados si no se cuenta con una orientación definida sobre el propósito del proceso. A continuación, se plantean algunos objetivos que pueden servir de guía en el proceso de evaluación del desempeño:

- A. Identificar las fallas de desempeño del empleado para superarlas a través del entrenamiento o capacitación.
- B. Conocer las fortalezas y debilidades del desempeño del empleado, para efectos de promoverlo o trasladarlo hacia aquellos puestos de trabajo cuyas funciones estén acordes con su capacidad.
- C. Determinar las fortalezas y debilidades del desempeño del empleado, para redistribuir las funciones dentro de una misma unidad y aumentar la eficiencia interna.
- D. Obtener resultados de desempeño que permitan retroalimentar al empleado en el desarrollo de sus funciones.
- E. Contar con una apreciación objetiva del desempeño del empleado, a fin de incentivarlo en mejor forma.
- F. Tener una base objetiva sobre la cual se pueda estructurar un plan de capacitación general, para desarrollar al personal del Ministerio.

Se recomienda que el objetivo de premiar o castigar al empleado, a partir de la evaluación del desempeño, no se convierta en un objetivo de primer nivel.

III. SITUACION ACTUAL.

En el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), se lleva a cabo un proceso de evaluación de desempeño que tiene las siguientes características: en primer lugar, el proceso no tiene un objetivo claro o, por lo menos, la generalidad de los empleados no lo tiene muy claro; en segundo lugar, los empleados perciben el proceso en forma negativa, es decir, que es utilizado en perjuicio de los evaluados; en tercer lugar, no constituye un proceso técnicamente estructurado, y; en cuarto lugar, el proceso no es desarrollado uniformemente en las diferentes unidades. Una copia del instrumento utilizado para evaluar el desempeño del personal del MAG, se presenta en los Anexos de este documento.

Se desconoce cuales fueron las intenciones originales al incorporar el proceso de evaluación de los empleados del MAG; en la actualidad, las evaluaciones forman parte del expediente del empleado, para ser

consideradas cuando se tome una decisión sobre la persona. Parece ser que las evaluaciones de desempeño no forman parte de los fundamentos que deben respaldar el desarrollo de la persona en el puesto de trabajo, ni constituyen elementos de juicio para redistribuir funciones y responsabilidades. Se puede afirmar que la capacitación de personal en el MAG no se apoya en el diagnóstico del desempeño de sus empleados.

IV. DISEÑO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

El desempeño laboral es un proceso complejo en el cual intervienen varios factores que, bajo determinadas circunstancias de trabajo, cobran más relevancia unos que otros. Estos factores pueden variar aún en una misma jornada, dándole un matiz diferente al desempeño humano. Este aspecto es más comprensible desde el punto de vista de los determinantes del desempeño.

A. Determinantes del desempeño.

Se denominan determinantes del desempeño a aquellos aspectos que directa o indirectamente influyen en el rendimiento de una persona. Estos determinantes pueden ser intrínsecos al empleado o trabajador. Entre los determinantes intrínsecos pueden citarse la inteligencia, la personalidad, las aptitudes, los hábitos, las habilidades, los conocimientos, etc. Algunos ejemplos relacionados con este planteamiento, son los siguientes: el



rendimiento de una persona cuyas funciones están orientadas hacia la relación con el público, puede verse afectado significativamente por un componente de introversión en su personalidad; los hábitos inadecuados de un motorista pueden afectar su rendimiento y acortar la vida útil del equipo a su cargo; en nuestro medio, es conocido el hecho del bajo rendimiento de una persona en un puesto de trabajo por defecto o por exceso de conocimientos; un ambiente social tenso en el trabajo influye negativamente en los empleados o trabajadores, generando un rendimiento deficiente; finalmente, el ambiente físico- ruido, iluminación, etc. es determinante en el buen rendimiento del empleado, al igual que la disposición del equipo y material de trabajo necesario.

Es importante tener en cuenta que en materia de desempeño, muchos empleados capaces fracasan en sus puestos de trabajo por falta de recursos adecuados o por problemas de orden organizacional y administrativo. Cuando se hace referencia a los aspectos ambientales y a la provisión de los recursos, los determinantes del desempeño cobran un carácter extrínseco.

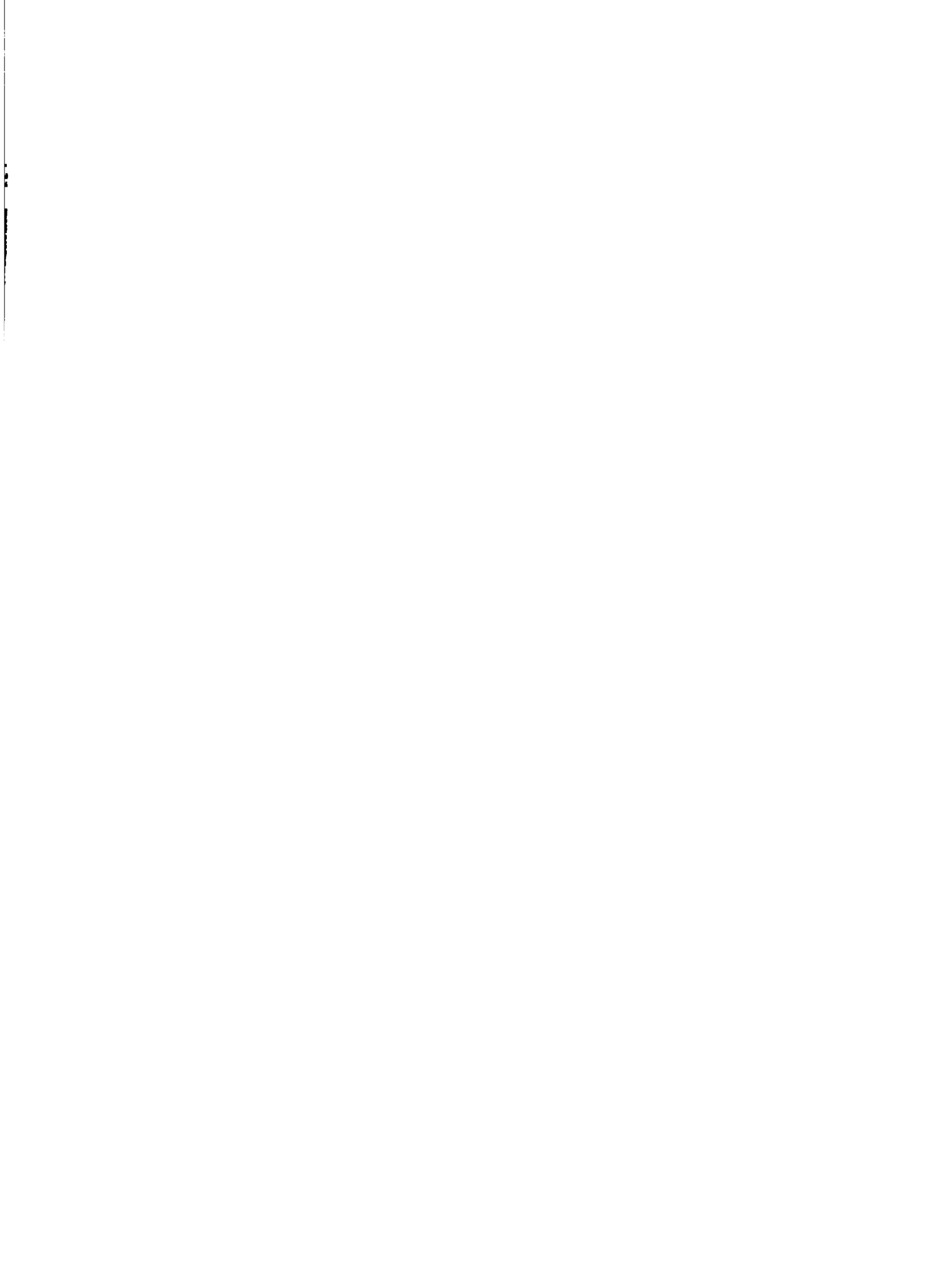
En razón de lo anterior, al pretender desarrollar una evaluación objetiva, el evaluador no puede ignorar la influencia de los determinantes intrínsecos y extrínsecos sobre el desempeño laboral. Por lo tanto, los instrumentos de evaluación de

desempeño deben considerar, en alguna medida, los determinantes arriba mencionados y otros que por las características institucionales, ameriten su incorporación a la estructura de dichos instrumentos.

B. Condiciones de la evaluación.

La evaluación del desempeño es un proceso complejo no solamente por las características de su estructura, sino también porque entran en juego muchos intereses individuales y de grupo. Ante la modalidad que usualmente reviste este proceso en nuestro medio, los empleados no ocultan sus reservas y temores hacia la evaluación. Consecuentemente, se hace necesario crear ciertas condiciones que permitan generar credibilidad hacia el proceso evaluativo. Algunas condiciones que deben cumplirse, para tal efecto son las siguientes:

1. Debe existir un claro interés, por parte de la cúpula ministerial, hacia el desarrollo de los empleados del MAG, a fin de elevar el nivel de eficiencia en los diferentes niveles laborales.
2. La evaluación no debe ajustarse a intereses personales o de grupo o al interés particular del evaluador.
3. La evaluación del desempeño debe ser un proceso participativo, en donde evaluador y evaluado contribuyan al logro del



resultado objetivo.

4. El proceso de evaluación debe ser uniforme para todo el Ministerio, es decir, que cada unidad debe abstenerse de estructurar su propio sistema de evaluación.
5. El desarrollo de la evaluación de desempeño debe caracterizarse por la facilidad de comprensión y aplicación de los instrumentos.
6. Los evaluadores deben recibir una capacitación previa, a fin de evitar los errores siguientes:
 - a) Error de indulgencia: se refiere a que el evaluador sea demasiado severo (indulgencia negativa) o que sea demasiado benévolo (indulgencia positiva).
 - b) Error de halo: Consiste en permitir que la evaluación de un rasgo de desempeño influya o se transfiera a la evaluación en otros rasgos.
 - c) Error de contraste y de similitud: es la tendencia que puede tener un evaluador de juzgar a otros de manera opuesta a como se percibe a sí mismo o por el contrario de forma similar a la propia percepción de su particular forma de ser.
 - d) Error de tendencia central: Consiste en que el evaluador se vuelve renuente a adjudicar a los empleados un excelente rendimiento o un rendimiento insatisfactorio.

Estos y otros errores de carácter secundario, surgen comunmente en un proceso de evaluación de desempeño y, por lo tanto, es conveniente minimizarlos a través de la capacitación de los evaluadores.

C. Niveles de evaluación.

La diversidad de funciones que se llevan a cabo en una institución tan compleja como el MAG, no permite la utilización de un solo instrumento aplicable a todo el personal. Por consiguiente, se vuelve necesario establecer categorías que contemplen grupos de cargos que, a su vez, caractericen tipos de empleados. Para tal propósito, se recomienda que se adopten cuatro tipos de empleados, así:

1. Empleados ejecutivos: Son aquellos empleados que tienen bajo su responsabilidad las operaciones de una gerencia, una dirección general, un departamento, una unidad o una sección y cuyas funciones conllevan la administración de personal.
2. Empleados técnicos: son empleados que desarrollan funciones especializadas que implican una formación de nivel universitario. Desarrollan labores relacionadas con la elaboración y ejecución de planes y proyectos, solución de problemas técnicos y asesoría para la toma de decisiones.
3. Empleados administrativos: son empleados que llevan a cabo tareas rutinarias de carácter burocrático, en oficinas y con el auxilio de equipo de reproducción, cálculo y comunicación. Son

los responsables de realizar los trámites y procedimientos administrativos.

4. Empleados operativos: Estos empleados desarrollan labores rutinarias en donde predomina el aspecto manual. Sus funciones son simples y rutinarias; las tareas están bien especificadas.

Dadas las características que revisten los tipos arriba descritos, los factores de evaluación difieren de un tipo de empleado a otro, lo que conduce a una diferenciación de los instrumentos de evaluación.

D. Proceso de evaluación de desempeño.

El proceso de evaluación comprende varios pasos a seguir, los cuales varían de acuerdo al tamaño de la institución y al tipo de actividades que prevalecen en la misma. En el caso del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), se pueden seguir los pasos siguientes:

1. Planificación del proceso: El equipo técnico del Departamento de Recursos Humanos de la Secretaría de Estado y los Jefes de las Unidades de Personal de las diferentes Direcciones Generales, deben planificar el proceso de evaluación del personal del Ministerio, en términos de qué se va a hacer, cómo se va hacer, quienes lo van hacer y para qué se va hacer. Esta planificación debe establecer claramente los recursos a utilizar y precisar el tiempo de ejecución.

2. Guía para el evaluador: El equipo técnico del Departamento de Recursos Humanos de la Secretaría de Estado deberá elaborar una Guía que oriente el trabajo de los evaluadores y que permita el desarrollo uniforme del proceso. Fundamentalmente, la Guía del Evaluador deberá contener los siguientes aspectos: introducción, objetivos de la evaluación, tipos de empleados que participarán en la evaluación, formularios de evaluación, etapas de la evaluación, análisis de los resultados de la evaluación y recomendaciones a los evaluadores.
3. Capacitación de los evaluadores: Esta actividad será llevada a cabo preferentemente por los técnicos del Departamento de Recursos Humanos de la Secretaría de Estado y los Jefes de Personal de las diferentes unidades del MAG. La capacitación estará dirigida a los jefes de las distintas dependencias y se hará incapié en evitar las tensiones y los errores de evaluación indicados en el apartado de este documento. Si es posible, la capacitación deberá contemplar el desarrollo de algunos ejercicios.
4. Promoción: Considerando que el proceso de evaluación es visto con reservas por el personal, será necesario desarrollar actividades de promoción, a fin de que los empleados se compenetren de los objetivos del proceso y de su participación activa en el mismo. Esta tarea deberá iniciarse mucho antes de que el proceso se desarrolle; ya que, si se hace en forma



precipitada, probablemente la evaluación no conduzca al logro de los objetivos planteados.

5. Desarrollo de la evaluación: La evaluación del desempeño deberá contemplar tanto la evaluación del jefe inmediato como la auto-evaluación del empleado. El jefe y subalterno, una vez realizada la evaluación por ambas partes, se reunirán para conocer las divergencias y analizarlas a la luz de los determinantes del desempeño. Si el jefe y el empleado no se pusieran de acuerdo sobre las diferencias intervendrá el jefe de la unidad de personal respectiva, para analizar las diferencias y llegar a un acuerdo final. En este paso, la actitud del jefe hacia el empleado que se evalúa es muy importante, por lo que conviene enfatizarlo cuando se lleve a cabo la capacitación. Los resultados de la evaluación de cada empleado deberán enviarse a la unidad de personal respectiva.
6. Recursos de evaluación. Para facilitar la evaluación, usualmente se utilizan formulario diseñados para tal efecto, en los cuales se contemplan los factores y grados de evaluación, para los diferentes tipos de empleados. Algunos modelos de formularios se anexan al presente documento; sin embargo, tales modelos no deben adoptarse íntegramente, por cuanto corresponden a otras realidades. El equipo técnico del Departamento de Recursos Humanos de la Secretaría de Estado deberá elaborar los formularios que se adecúen a las

características de los empleados o trabajadores del MAG. Al diseñar los formularios deberá tenerse en cuenta que su contenido debe ser de fácil comprensión, especialmente para los niveles de empleados administrativos y operativos. Otro aspecto que deberá considerarse está relacionado con los factores de evaluación. Quienes se encarguen de elaborar los formularios seleccionarán únicamente aquellos factores que realmente permitan evidenciar el buen desempeño o el mal desempeño de un empleado o trabajador. Para lograr una selección de factores adecuada deberán auxiliarse de los jefes de unidad y de los empleados o trabajadores que están catalogados como calificados entre sus compañeros de labores. Finalmente, los formularios ya elaborados deberán probarse con una muestra pequeña de empleados o trabajadores, especialmente para establecer si los contenidos son comprensibles.

7. Valoración de los factores. Dado el carácter popular que tienen las escalas continuas de evaluación, se recomienda la adopción de esta forma convencional de evaluación, para efecto ponderar cada factor y sus grados respectivos. Es bastante conocido la dificultad que esta técnica escalar genera en cuanto a errores de halo, de indulgencia y tendencia central; sin embargo, se espera que la capacitación de los evaluadores pueda contrarrestar estas limitaciones. Las ponderaciones de los factores podrán variar de acuerdo a la importancia que se conceda al relacionar un factor con los restantes.

Al hacer la evaluación del empleado deberán evitarse los términos calificativos de "bueno", "malo", "excelente", "deficiente". Preferentemente, deberán utilizarse expresiones referidas al desempeño, tales como: "Rendimiento bajo", "Rendimiento inferior al promedio", "Rendimiento promedio", "Rendimiento superior al promedio", "Rendimiento alto".

8. Resultados de la evaluación: Cada dependencia del MAG enviará las evaluaciones realizadas a la unidad de personal respectiva, en donde se clasificarán los datos, a fin de determinar las fortalezas y debilidades del personal de la unidad y diseñar actividades de capacitación para superar los puntos débiles de desempeño. La unidad de personal enviará una copia del resultado de la evaluación de cada empleado al jefe inmediato de dicho empleado y otra copia a la persona evaluada. La información referente a la evaluación original del jefe, a la autoevaluación del empleado y el resultado final, será incorporada al expediente del empleado o archivada en la forma que se estime conveniente.

Cada unidad de personal de las distintas dependencias del MAG, enviará una información consolidada de las evaluaciones practicadas al personal respectivo al Departamento de Recursos Humanos de la Secretaría de Estado. A pesar de esta información, el Departamento elaborará planes de capacitación para el personal del Ministerio, de acuerdo a las prioridades

institucionales, los recursos disponibles y las necesidades reales de las dependencias.

9. Períodos de evaluación: La evaluación del personal no deberá considerarse como una actividad eventual sino periódica. Por otra parte, será conveniente para el Ministerio de que el personal conozca de antemano los períodos de evaluación, a fin de que se familiarice con el proceso y lo perciba como algo natural dentro del quehacer institucional. La evaluación deberá llevarse a cabo cada año o cada seis meses, dependiendo de las condiciones que prevalezcan en el Ministerio. La evaluación anual se considera como la más favorable, por cuanto permite apreciar más detenidamente el desempeño del empleado y observar los efectos de la capacitación.

V. POLITICAS.

Para efectos de garantizar el desarrollo del proceso de evaluación dentro de un marco claramente establecido y que se refleje el apoyo de la cúpula organizativa hacia el proceso, será conveniente adoptar algunas políticas al respecto, las cuales, además, a través de su contenido sugerirán el concepto de evaluación adoptado por el Ministerio. A continuación, se plantean algunas políticas relacionadas con esta área de la administración de los recursos humanos, a partir de los objetivos contenidos en el apartado II de este documento.

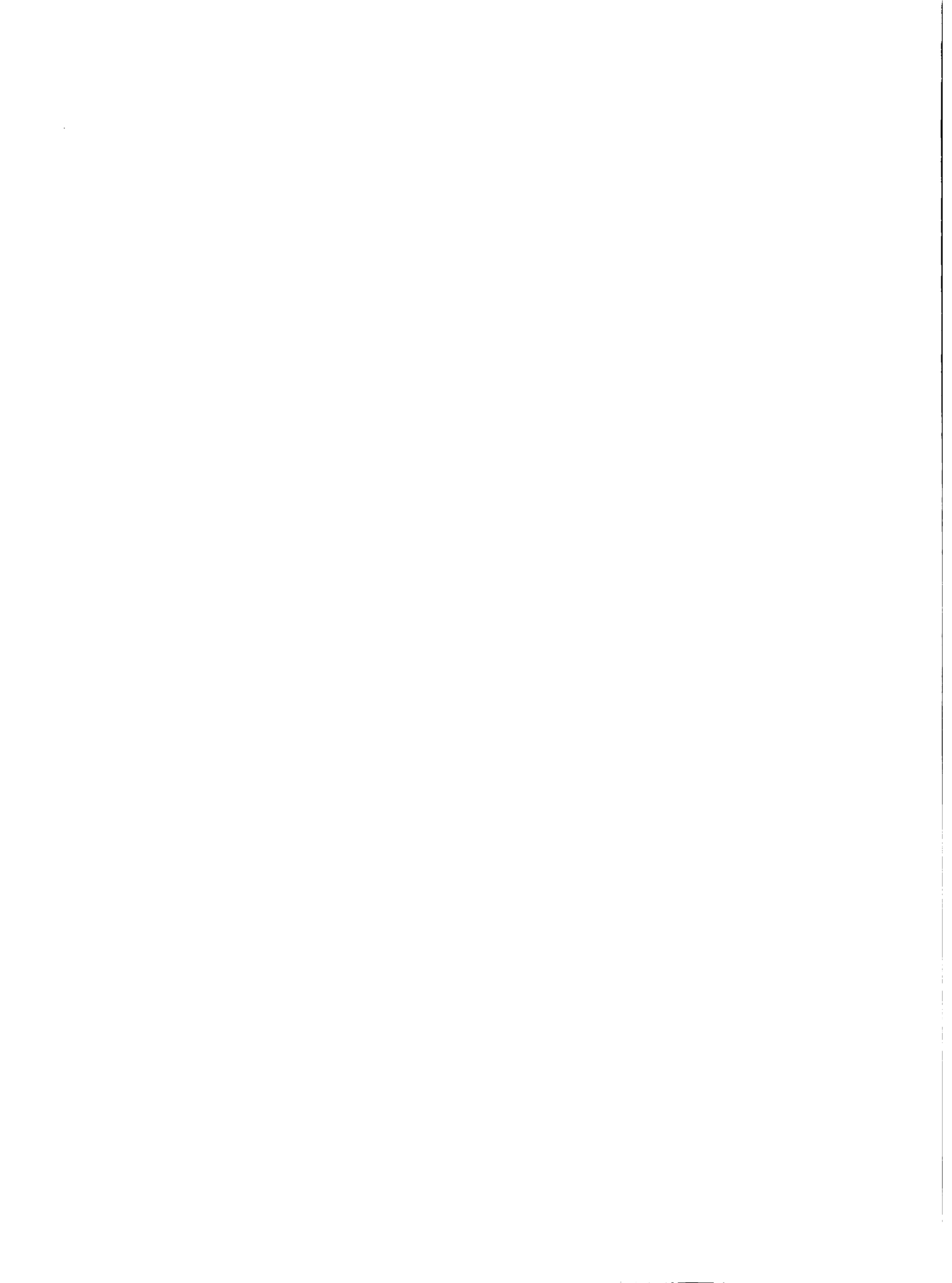
POLITICA: Los programas de capacitación del Ministerio estarán orientados a superar las fallas de rendimiento de los empleados, identificadas mediante el proceso de evaluación del desempeño.

POLITICA: Los resultados de la evaluación del desempeño de los empleados serán considerados como elementos fundamentales, para llevar a cabo promociones y reubicaciones de empleados, a fin de aprovechar sus capacidades.

POLITICA: Los resultados de la evaluación del desempeño de los empleados de una unidad podrán ser utilizados como información básica para redistribuir las funciones dentro de esa unidad.

POLITICA: Todo empleado o trabajador del Ministerio deberá conocer el resultado final de la evaluación de su desempeño.

POLITICA: El proceso de evaluación de desempeño del personal del Ministerio se realizará periódicamente cada año y servirá, además, para evaluar la efectividad de los programas de capacitación.



A N E X O S

NOMBRE:		Código del Empleado:		Fcha. de Ingreso:		Cargo:	
Departamento/Sección:				Fecha asignado al cargo actual:			
				Período de Evaluación:		Desde	
Nombre y Cargo del Evaluador:				hasta			

SECCION "A"

1.- PLANIFICACION Y ORGANIZACION: **Habilidad para planificar con anticipación, de tal manera que haga un uso más efectivo del personal, materiales, tiempo y equipo.**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Necesita ayuda con frecuencia.	Planifica y organiza en forma mínima el trabajo de rutina.	Planifica y organiza el trabajo de rutina.	Planifica bien sólo el trabajo de rutina.	Planifica y organiza el trabajo de rutina y no tiene dificultades de organización en situaciones de emergencia.	Planifica y organiza el trabajo de rutina y no tiene dificultades de organización en situaciones de emergencia.	Muy buena planificación y organización del trabajo de rutina y de emergencia.		Excelente

2.- CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: **Comprensión y conocimiento de todas las fases del trabajo y de las áreas relacionadas con el mismo.**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Necesita instrucción y orientación en el trabajo debido a que carece de conocimientos para realizarlo.	Tiene conocimientos mínimos para hacer su trabajo.	Tiene conocimientos mínimos para hacer su trabajo.	Conocimiento satisfactorio de su cargo y conocimiento de áreas relacionadas.	Conocimiento satisfactorio de su cargo y conocimiento de áreas relacionadas.	Bien informado de su cargo y de cargos relacionados.	Bien informado de su cargo y de cargos relacionados.	Reconocida autoridad en todas las fases de su trabajo y conocimiento superior de trabajos relacionados.	Excelente.

3.- CAPACIDAD DE DIRECCION Y SUPERVISION: Efectividad en planificar, organizar, delegar y controlar el trabajo de subordinados y ganar su cooperación. Efectividad general para que el trabajo sea hecho a través de subordinados.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Carece de habilidad para supervisar en forma efectiva.	Tiene dificultad como supervisor. Necesita mejorar mucho.		Supervisor satisfactorio. Se esfuerza por comprender y desarrollar a sus subordinados.	Buen supervisor. Interesado y activo en desarrollar a sus subordinados.	Supervisor dinámico que estimula entusiasmo y obtiene máxima producción y cooperación de sus subordinados.				Excelente.

4.- ACEPTACION DE RESPONSABILIDAD Y CONFIABILIDAD: Disposición para asumir y delegar funciones de mando. Confiabilidad para efectuar el trabajo con persistencia y exactitud.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Generalmente no se puede confiar en el trabajo que efectúa. No asume responsabilidades.	A veces no se puede confiar en el trabajo que efectúa. Evita responsabilidades.		Su trabajo es confiable y acepta responsabilidades a un nivel satisfactorio.	Trabajo más confiable que el promedio. Dispuesto a asumir los riesgos de autoridad y a responsabilizarse de las consecuencias.	Completamente confiable en su trabajo. Termina su trabajo a cualquier costo. Asume la total responsabilidad de su cargo.				Excelente.

5.- REALIZACIONES EN EL PUESTO: Capacidad para obtener resultados satisfactorios, tanto en cantidad como en calidad.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pobre calidad y cantidad de trabajo. No alcanza los resultados mínimos requeridos.	Alcanza sólo los resultados mínimos requeridos.		Su productividad es satisfactoria.	Sus resultados son buenos tanto en calidad como en cantidad.	Obtiene resultados extraordinarios en su trabajo.				Excelente.



6.- INICIATIVA: Habilidad para originar o desarrollar ideas y para poner en acción programas nuevos y viejos.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Se le debe decir todo lo que tiene que hacer. Carece de iniciativa personal.	Contribuye con algunas buenas ideas, pero necesita que se le instruya frecuentemente y que se le supervise de cerca.	Sus ideas son generalmente buenas. Su iniciativa es satisfactoria.	Desarrolla muchas ideas superiores. Pien- sa y actúa en forma independiente. Con potencialidad para en- frentarse a situacio- nes nuevas.	Excepcional productor de ideas prácticas y útiles.	Excelente.				

7.- ESPIRITU DE SERVICIO: Actitud hacia el trabajo, jefes y compañeros de trabajo. Disposición para colaborar con todos ellos.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
No ofrece colaboración alguna. Disposición - negativa.	Sólo colabora bajo instrucción y supervisión.	Participación satisfactoria. Hace esfuerzos cooperativos. Es bien aceptado por sus es - fuerzos.	Su participación es muy buena. Disposi- ción positiva. Ofre- ce colaborar por su- gerencia.	Ofrece colaboración espontánea. Notable aceptación de los de - más por su participa- ción.	Excelente.				

8.- SEGURIDAD: Comprensión de los procedimientos y prácticas de seguridad en el trabajo. Instruye a los demás en sistemas de seguridad.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Desobedece o descuida reglamentos de seguri- dad.	Aplica en forma míni- ma los reglamentos de seguridad.	Sigue y aplica satisfac- toriamente los reglamen- tos de seguridad. Ge- neralmente instruye a subordinados en métodos seguros.	La seguridad es pri- mordial en su trabajo. Tiene un alto record de seguridad en su grupo.	Aboga permanentemente por la seguridad en el trabajo, materia primordial en su desem- peño.	Excelente.				

9. LEALTAD Y ACTITUD GENERAL: Respaldo a los objetivos, políticas y normas.										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Se opone a los objetivos, políticas, normas y procedimientos del Ministerio y no vacila en expresar esta - oposición.	Acepta con dificultad los objetivos, políticas, - normas y procedimientos del Ministerio, pero antepone sus objetivos personales a los de la Ins- titución.	Acepta y respeta los objetivos, políticas, normas y procedimientos.	Respalda las políticas internas y las decisio- nes de los superiores.	Sugiere mejoras a las políticas internas. An- tepone los objetivos - institucionales a sus intereses personales.						Excelente.

10. RELACIONES CON OTRAS PERSONAS: Exito para trabajar con efectividad en equipo tanto con compañeros, subordinados y jefes como con personas - que están fuera del Ministerio.										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Mantiene malas relacio- nes con subalternos y compañeros.	Ocasionalmente sus rela- ciones interpersonales son buenas. A veces se presentan roces.	Sus relaciones interper- sonales son satisfacto- rias.	Buenas relaciones con subordinados. Crea buen ambiente entre el per- sonal.	Muy buenas relaciones con subordinados y com pañeros. Gran eficien- cia a través del buen ambiente creado.						Excelente.

OBSERVACIONES:									
Otros hechos importantes, favorables o desfavorables, que no hayan sido suficientemente valorados.									

SECCION "B"

1.- En el factor donde el empleado obtuvo un puntaje menor, indique cuáles medidas se están tomando o se pueden tomar para que mejore su rendimiento.

<u>FACTOR</u>	<u>EVALUACION</u>	<u>MEDIDAS</u>
1.- Planificación y Organización	_____	_____
2.- Conocimiento del Trabajo	_____	_____
3.- Capacidad de Dirección y Supervisión	_____	_____
4.- Aceptación de Responsabilidad y Confianza	_____	_____
5.- Realizaciones en el Puesto	_____	_____
6.- Iniciativa	_____	_____
7.- Espíritu de Servicio	_____	_____
8.- Seguridad	_____	_____
9.- Lealtad y Actitud General	_____	_____
10.- Relaciones con otras personas	_____	_____

2.- ¿ Considera que este empleado es capaz de superarse? Explíquese.

3.- ¿ Qué está haciendo este empleado para superarse ?

4.- ¿Ha formulado planes para ayudar a este empleado a mejorar su rendimiento? Si es así, favor de indicarlas.

5.- ¿Qué actividades propone para que este empleado logre un pleno desarrollo?

6.- ¿Se halla este empleado en condiciones de ocupar un puesto de mayor responsabilidad? Cuál ?.

Revisión efectuada por:

Firma del Revisor:

Fecha de la Revisión:

Observaciones del Revisor:

Empleado entrevistado por:

Fecha:

Indique resultados de la entrevista con el empleado:

Firma del empleado:

Fecha:

OBSERVACIONES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL:

/lse.

3.- HABILIDAD Y EXACTITUD: Medida en que el empleado ejecuta su trabajo correctamente.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Continuamente comete errores, lo cual perjudica el valor de su trabajo.	Hace su trabajo en forma mínima. Necesita supervisión estricta.	Hace su trabajo en forma satisfactoria. Necesita supervisión sólo en asuntos importantes.	Hace su trabajo con mucha exactitud. Necesita sólo supervisión general.	Rapidez y Máxima exactitud. Requiere muy poca supervisión.					Excelente.

4.- INICIATIVA: Habilidad para originar o desarrollar ideas y para poner en acción programas nuevos y viejos.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Se le debe decir todo lo que tiene que hacer. Carece de iniciativa personal.	Contribuye con algunas buenas ideas, pero necesita que se le instruya frecuentemente y que se le supervise de cerca.	Sus ideas son generalmente buenas. Su iniciativa es satisfactoria.	Desarrolla muchas ideas superiores. Piensa y actúa en forma independiente. Con potencialidad para enfrentarse a situaciones nuevas.	Excepcional productor de ideas prácticas y útiles.					Excelente.

5.- PRODUCTIVIDAD: Considerar el volumen de trabajo realizado y el cumplimiento de fechas límites, horarios, tareas y proyectos. Tomar en cuenta la habilidad para ejecutar y completar responsabilidades y objetivos.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El volumen de trabajo está por debajo de los requisitos mínimos.	Cumple sólo los requisitos mínimos.	Productividad Satisfactoria.	Alto volumen de trabajo bajo satisfactorio.	Consistentemente man tiene una productividad superior.					Excelente.

6.- CALIDAD DE TRABAJO: Considerar el cuidado, esmero, limpieza y nitidez del trabajo realizado.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Trabajo muy pobre en calidad. Costumbres desordenadas.	Apenas alcanza el mínimo en calidad. Necesita mejorar.	Calidad aceptable, pero su trabajo podría mejorar con una mayor organización.	Calidad satisfactoria. Rara vez se encuentran errores y desorden en el trabajo.	Trabajo de la mejor calidad posible. Sistemático, pulcro y ordenado.	Excelente.				

7.- ACEPTACION DE RESPONSABILIDAD: Actitud para asumir las funciones del cargo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
No asume responsabilidades. Enteramente dependiente.	Evita responsabilidades. Termina las tareas asignadas en forma ocasional.	Acepta responsabilidades a un nivel satisfactorio.	Dispuesto a asumir los riesgos de autoridad y a responsabilizarse de las consecuencias.	Termina su trabajo a cualquier costo. Asume la total responsabilidad de su cargo.	Excelente.				

8.- ESPIRITU DE SERVICIO: Actitud hacia el trabajo, la Compañía, jefes y compañeros de trabajo. Disponible para colaborar con todos ellos.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
No ofrece colaboración alguna. Disposición negativa.	Sólo colabora bajo instrucciones y supervisión.	Participación satisfactoria. Hace esfuerzos cooperativos. Es bien aceptado por sus esfuerzos.	Su participación es muy buena. Disposición positiva. Ofrece colaboración por sugerencia.	Ofrece colaboración espontánea. Notable aceptación de los demás por su participación.	Excelente.				

9.- SEGURIDAD: Comprensión de los procedimientos y prácticas de seguridad en el trabajo. Instruye a los demás en sistemas de seguridad.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Desobedece o descuida reglamentos de seguridad.	Aplica en forma mínima los reglamentos de seguridad.			Sigue y aplica satisfactoriamente los reglamentos de seguridad. Generalmente instruye a subordinados en métodos seguros.	La seguridad es primordial en su trabajo. Tiene un alto record de seguridad en su grupo.			Aboga permanentemente por la seguridad en el trabajo, materia primordial en su desempeño.	Excelente.

10.- RELACIONES CON OTRAS PERSONAS: Exito para trabajar con efectividad en equipo tanto con compañeros, subordinados y jefes como con personas que están fuera de la institución

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mantiene malas relaciones con subalternos y compañeros.	Sus relaciones interpersonales son ocasionalmente buenas. A veces se presentan roces.			Sus relaciones interpersonales son satisfactorias.	Buenas relaciones con subordinados. Crea buen ambiente entre el personal.			Muy buenas relaciones con subordinados, compañeros y jefes. Gran eficiencia a través del buen ambiente creado.	Excelente.

OBSERVACIONES: Otros hechos importantes, favorables o desfavorables, que no hayan sido suficientemente valorados.

SECCION "B"

1.- En el factor donde el empleado obtuvo un puntaje menor, indique cuáles medidas se están tomando o se pueden tomar para que mejore su rendimiento.

FACTOR

EVALUACION

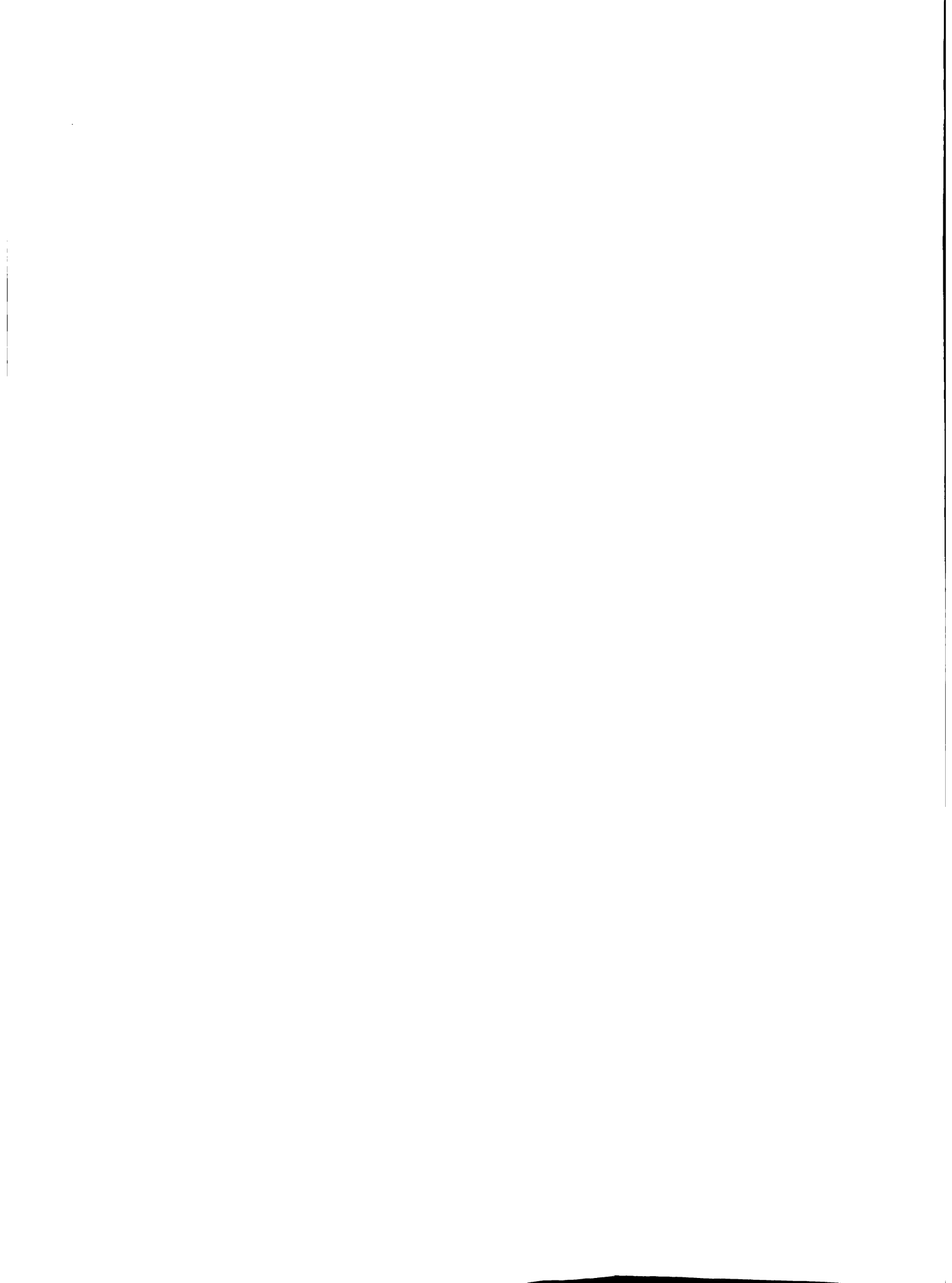
MEDIDAS

- 1.- Conocimiento del trabajo
- 2.- Planificación y Organización
- 3.- Habilidad y Exactitud
- 4.- Iniciativa
- 5.- Productividad
- 6.- Calidad de trabajo
- 7.- Aceptación de Responsabilidad
- 8.- Espíritu de Servicio
- 9.- Seguridad
- 10.- Relaciones con otras personas

2.- ¿ Considera que este empleado es capaz de superarse ? Explíquese.

3.- ¿ Qué está haciendo este empleado para superarse?

4.- ¿ Ha formulado planes para ayudar a este empleado a mejorar su rendimiento? Si es así, favor de indicarlo.



5.- ¿Qué actividades propone para que este empleado logre un pleno desarrollo?

6.- ¿Se halla este empleado en condiciones de ocupar un puesto de mayor responsabilidad? Cuál ?.

Revisión efectuada por:

Firma del Revisor:

Fecha de la Revisión:

Observaciones del Revisor:

Empleado entrevistado por:

Fecha:

Indique resultados de la entrevista con el empleado:

Firma del empleado:

Fecha:

OBSERVACIONES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL:

/lsc.

-ADMINISTRATIVOS-

NOMBRE:	Código del Empleado	Fcha. de ingreso a	Cargo:
Departamento/Sección:	Fecha asignado al cargo actual:	Período de Evaluación: Desde _____ hasta _____	
Nombre y Cargo del Evaluador:			

1.- CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Conocimiento de todas las fases del trabajo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conocimientos insuficientes para el cargo. Necesita instrucción excesiva.		Tiene conocimientos mínimos para hacer su trabajo.		Conocimiento satisfactorio de su cargo y algún conocimiento de áreas relacionadas.		Bien informado de su cargo y de áreas relacionadas.		Conocimiento superior de todas las fases de su trabajo y de trabajos relacionados.	Excelente.

2.- HABILIDAD Y EXACTITUD: Medida en que el empleado ejecuta su trabajo correctamente.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Continuamente comete errores, lo cual perjudica el valor de su trabajo.		Hace su trabajo en forma mínima. Necesita supervisión estricta.		Hace su trabajo en forma satisfactoria. Necesita supervisión sólo en asuntos importantes.		Hace su trabajo con mucha exactitud. Necesita sólo supervisión general.		Rapidez y máxima exactitud. Requiere muy poca supervisión	Excelente

6.- ESPIRITU DE SERVICIO: Actitud hacia el trabajo, jefes y compañeros de trabajo. Disposición para colaborar con todos ellos.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No ofrece colaboración alguna. Disposición negativa.	Sólo colabora bajo instrucción y supervisión.	Participación satisfactoria. Hace esfuerzos cooperativos. Es bien aceptado por sus esfuerzos.	Participación es muy buena. Disposición positiva. Ofrece colaboración por sugerencia.	Ofrece colaboración espontánea. Notable aceptación de los demás por su participación.						Excelente.

7.- RELACIONES CON OTRAS PERSONAS: Exito para trabajar con efectividad en equipo, tanto con compañeros y jefes como con personas que están fuera de la institución

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Mantiene malas relaciones con jefes y compañeros.	Sus relaciones interpersonales son ocasionalmente buenas. A veces se presentan roces.	Sus relaciones interpersonales son satisfactorias.	Buenas relaciones con los demás. Considerado y amistoso. Dispuesto a ayudar a los otros.	Muy buenas relaciones con jefes y compañeros. Sociable. Le agrada ayudar a los demás.						Excelente.

8.- PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA: La puntualidad es la exactitud del empleado para llegar a la hora a su trabajo. La asistencia es la presencia del mismo en días laborables.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Habitualmente atrasado. Frecuentemente ausente sin razón suficiente.	A veces puntual. A veces no se presenta a su trabajo. Pide permisos a posteriori.	Generalmente puntual. Notifica a su jefe antes de sus ausencias.	Puntualidad muy buena. Rara vez ausente y por razones justificadas.	Asistencia y puntualidad perfectas.						Excelente.

SECCION "B"

1.- En el factor donde el empleado obtuvo un puntaje menor, indique cuáles medidas se están tomando o se pueden tomar para que mejore su rendimiento.

<u>FACTOR</u>	<u>EVALUACION</u>	<u>MEDIDAS</u>
1.- Conocimiento del trabajo	_____	_____
2.- Habilidad y Exactitud	_____	_____
3.- Aceptación de Responsabilidad	_____	_____
4.- Calidad de Trabajo	_____	_____
5.- Esfuerzo	_____	_____
6.- Espíritu de Servicio	_____	_____
7.- Relaciones con otras personas	_____	_____
8.- Puntualidad y Asistencia	_____	_____

2.- ¿ Considera que este empleado es capaz de superarse ? Explíquese.

3.- ¿ Qué está haciendo este empleado para superarse?

4.- ¿ Ha formulado planes para ayudar a este empleado a mejorar su rendimiento? Si es así, favor de indicarlo

5.- ¿Qué actividades propone para que este empleado logre un pleno desarrollo?

6.- ¿Se halla este empleado en condiciones de ocupar un puesto de mayor responsabilidad? Cuál ?.

Revisión efectuada por:	Firma del Revisor:	Fecha de la Revisión:
Observaciones del Revisor:		

Empleado entrevistado por:	Fecha:
Indique resultados de la entrevista con el empleado:	
Firma del empleado:	Fecha:
OBSERVACIONES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL:	



6.- CALIDAD DE TRABAJO: Considerar el cuidado, esmero, limpieza y nitidez del trabajo realizado.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Trabajo muy pobre en calidad. Costumbres desordenadas.	Apenas alcanza el mínimo en calidad. Necesita mejorar.	Calidad aceptable, pero su trabajo podría mejorar con una mayor organización.	Calidad satisfactoria. Rara vez se encuentran errores y desorden en el trabajo.	Trabajo de la mejor calidad posible. Sistemático, pulcro y ordenado.				Excelente.

7.- ACEPTACION DE RESPONSABILIDAD: Actitud para asumir las funciones del cargo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	No asume responsabilidades. Enteramente dependiente.	Evita responsabilidades. Termina las tareas asignadas en forma ocasional.	Acepta responsabilidades a un nivel satisfactorio.	Dispuesto a asumir los riesgos de autoridad y a responsabilizarse de las consecuencias.	Termina su trabajo a cualquier costo. Asume la total responsabilidad de su cargo.				Excelente.

8.- ESPIRITU DE SERVICIO: Actitud hacia el trabajo, jefes y compañeros de trabajo. Disponible para colaborar con todos ellos.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	No ofrece colaboración alguna. Disposición negativa.	Sólo colabora bajo instrucciones y supervisión.	Participación satisfactoria. Hace esfuerzos cooperativos. Es bien aceptado por sus esfuerzos.	Su participación es muy buena. Disposición positiva. Ofrece colaboración por sugerencia.	Ofrece colaboración espontánea. Notable aceptación de los demás por su participación.				Excelente.

6.- ACEPTACION DE RESPONSABILIDAD: Actitud para asumir las funciones del cargo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
No asume responsabilidades. Enteramente dependiente.	Evita responsabilidades. Termina las tareas asignadas en forma ocasional.	Evita responsabilidades a un nivel satisfactorio. Necesita supervisión normal.	Acepta responsabilidades a un nivel satisfactorio. Necesita supervisión normal.	Buen sentido del deber. Deseoso de asumir responsabilidades.	Asume la total responsabilidad de su cargo. Termina su trabajo a cualquier costo.				Excelente.

7.- RELACIONES CON OTRAS PERSONAS: Exito para trabajar con efectividad en equipo tanto con compañeros y jefes, como con personas que están fuera de la institución

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mantiene malas relaciones con jefes y compañeros.	Sus relaciones interpersonalmente son buenas, a veces se presentan roces.	Sus relaciones interpersonales son satisfactorias.	Sus relaciones interpersonales son satisfactorias.	Buenas relaciones con los demás. Considerado y amigable. Dispuesto a ayudar a los demás.	Muy buenas relaciones con jefes y compañeros. Sociable. Le agrada ayudar a los demás.				Excelente.

8.- ESPIRITU DE SERVICIO: Actitud hacia el trabajo, jefes y compañeros de trabajo. Disposición para colaborar con todos ellos.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
No ofrece colaboración alguna. Disposición negativa.	Sólo colabora bajo inspección y supervisión.	Participación satisfactoria. Hace esfuerzos cooperativos. Es bien aceptado por sus esfuerzos.	Participación satisfactoria. Hace esfuerzos cooperativos. Es bien aceptado por sus esfuerzos.	La participación es muy buena. Disposición positiva. Ofrece colaboración por sugerencia.	Ofrece colaboración espontánea. Notable aceptación de los demás por su participación.				Excelente.

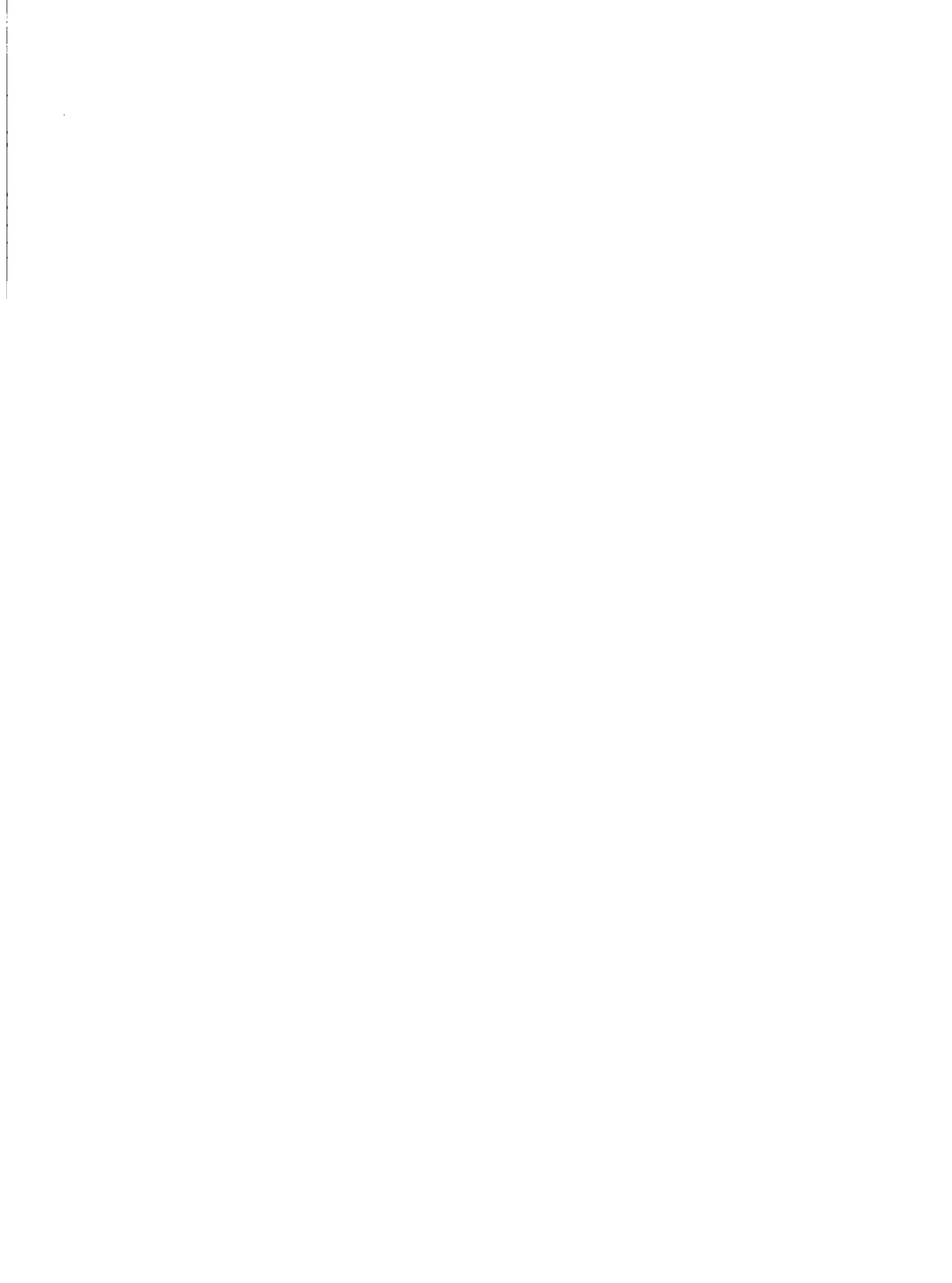
9.- SEGURIDAD: Comprensión de los procedimientos y prácticas de seguridad en su trabajo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Desobedece o descuida reglamentos de seguridad. Repetidos accidentes.		Aplica en forma mínima los reglamentos de seguridad.		Sigue y aplica satisfactoriamente los reglamentos de seguridad.		La seguridad es primordial en su trabajo. Tiene un alto record de seguridad.		Aboga permanentemente por la seguridad en el trabajo.	
EXCELENTE									

10.- PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA: La puntualidad es la exactitud del empleado para llegar a la hora a su trabajo. La asistencia es la presencia del mismo en días laborables.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Habitualmente atrasado. Frecuentemente ausente sin razón suficiente.		A veces puntual. A veces no se presenta a su trabajo. Fide permiso a posteriori.		Generalmente puntual. Notifica a su jefe antes de sus ausencias.		Puntualidad muy buena. Rara vez ausente y por razones justificadas.		Asistencia y puntualidad perfectas.	
Excelente.									

OBSERVACIONES: Otros hechos importantes, favorables o desfavorables, que no hayan sido suficientemente valorados.



SECCION "B"

1.- En el factor donde el trabajador obtuvo un puntaje menor, indique cuáles medidas se están tomando o se pueden tomar para que mejore su rendimiento.

FACTOR

EVALUACION

MEDIDAS

1.- Conocimiento del trabajo

2.- Volumen de trabajo

3.- Calidad de trabajo

4.- Habilidad y Exactitud

5.- Esfuerzo

6.- Aceptación de Responsabilidad

7.- Relaciones con otras personas

8.- Espíritu de Servicio

9.- Seguridad

10.- Puntualidad y Asistencia

2.- ¿Considera que este empleado es capaz de superarse ? Explíquese.

3.- ¿ Qué está haciendo este empleado para superarse ?

4.- ¿ Ha formulado planes para ayudar a este empleado a mejorar su rendimiento ? Si es así, favor de indicarlo.

5.- ¿Qué actividades propone para que este empleado logre un pleno desarrollo?

6.- ¿Se halla este empleado en condiciones de ocupar un puesto de mayor responsabilidad? Cuál ?.

Revisión efectuada por:

Firma del Revisor:

Fecha de la Revisión:

Observaciones del Revisor:

Empleado entrevistado por:

Fecha:

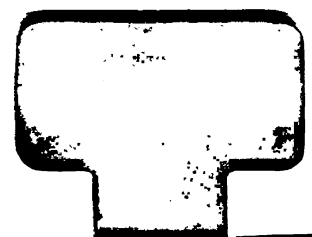
Indique resultados de la entrevista con el empleado:

Firma del empleado:

Fecha:

OBSERVACIONES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL:

/lse.



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
OFICINA EN EL SALVADOR

1a. C. Pte. y 61 Av. Nte., Edif. Bukele, San Salvador, El Salvador.
Tels.: 23-5249; 23-2561 / Fax (503) 98-3282 / Apdo. (01)78, San Salvador, El Salvador