



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUK YUYAY LTDA, DE LA CIUDAD Y PROVINCIA DEL CAÑAR 2021.

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: WALTER GEOVANNY MAYANCELA PUNIN

DIRECTOR: ING. EDISON VINICIO CALDERÓN MORÁN

Riobamba – Ecuador

2022

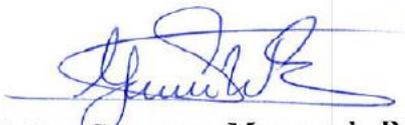
© 2022, **Walter Geovanny Mayancela Punin**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Walter Geovanny Mayancela Punin, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 07 octubre de 2022



Walter Geovanny Mayancela Punin

C.C: 0302673827

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUK YUYAY LTDA, DE LA CIUDAD Y PROVINCIA DEL CAÑAR 2021**, realizado por el señor: **WALTER GEOVANNY MAYANCELA PUNIN**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Eco. Marco Antonio Gonzáles Chávez PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		_ 2022-10-07
Ing. Edison Vinicio Calderón Morán DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN		_ 2022-10-07
Lcdo. Leonardo Efraín Cabezas Arévalo MIEMBRO DEL TRIBUNAL		_ 2022-10-07

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación lo dedico, a Dios por cuidarme, guiarme y darme sabiduría para transitar por el camino del bien. A mis padres Antonio Mayancela y Aurora Punin por ser el motor de mi vida y darme la oportunidad de cumplir mis sueños, a mis hermanos por estar conmigo en todo momento y su apoyo incondicional.

Walter

AGRADECIMIENTO

A Dios por su voluntad y haber hecho posible todo lo que me he propuesto, a mis padres, hermanos y toda mi familia por estar siempre pendientes de mí, acompañándome en todo momento, gracias por su cariño y comprensión. A mis docentes quienes impartieron conmigo sus conocimientos y saberes, al Ing. Edison Calderón, al Lcdo. Leonardo Cabezas, director y miembro del trabajo de titulación, por su tiempo, dedicación y aporte que orientó su desarrollo. Al Eco. Rumiñahui Pichazaca Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda., y a todo el personal de tan noble institución por el tiempo compartido, experiencias y vivencias sustanciales en mi formación.

Walter

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. MARCO REFERENCIAL.....	3
1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.1.1. <i>Formulación del problema.....</i>	4
1.1.2. <i>Sistematización del problema.....</i>	4
1.1.3. <i>Alcance y limitaciones.....</i>	4
1.2. Objetivos.....	4
1.2.1. <i>Objetivo General.....</i>	4
1.2.2. <i>Objetivos Específicos.....</i>	4
1.3. Justificación.....	5
1.4. Antecedentes de la investigación.....	5
1.5. Marco teórico.....	8
1.5.1. <i>Desempeño laboral.....</i>	9
1.5.2. <i>Factores que intervienen en el desempeño laboral.....</i>	9
1.5.2.1. <i>Factores internos.....</i>	9
1.5.2.2. <i>Factores externos.....</i>	11
1.5.3. <i>Contextualización de la evaluación del desempeño.....</i>	12
1.5.4. <i>Conceptualización de evaluación del desempeño.....</i>	13
1.5.5. <i>Objetivos de la evaluación de desempeño.....</i>	14
1.5.6. <i>Importancia de la evaluación.....</i>	14
1.5.6.1. <i>Capacitación.....</i>	15
1.5.6.2. <i>Detección de necesidades de capacitación DNC.....</i>	15
1.5.6.3. <i>Fuentes de información para el DNC.....</i>	15
1.5.7. <i>Tipos de evaluación de desempeño.....</i>	16
1.5.7.1. <i>Evaluación unidireccional.....</i>	16

1.5.7.2.	<i>Evaluación multidireccional</i>	16
1.5.8.	<i>Métodos de evaluación de desempeño</i>	16
1.5.8.1.	<i>Método de escala gráfica de calificaciones</i>	16
1.5.8.2.	<i>Método de distribución forzada</i>	17
1.5.8.3.	<i>Método de comparación por pares.</i>	18
1.5.8.4.	<i>Método de lista de verificación</i>	19
1.5.8.5.	<i>Método de incidentes excepcionales</i>	19
1.5.9.	<i>Modelos de evaluación de desempeño</i>	20
1.5.9.1.	<i>Modelo de evaluación 90°</i>	20
1.5.9.2.	<i>Modelo de evaluación 180°</i>	21
1.5.9.3.	<i>Modelo de evaluación 270°</i>	22
1.5.9.4.	<i>Modelo de evaluación 360°</i>	23

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	30
2.1.	Enfoque de la investigación	30
2.1.1.	<i>Cualitativo</i>	30
2.1.2.	<i>Cuantitativo</i>	30
2.2.	Nivel de investigación	31
2.2.1.	<i>Exploratorio</i>	31
2.2.2.	<i>Descriptiva</i>	31
2.3.	Diseño de investigación	32
2.3.1.	<i>No experimental</i>	32
2.3.2.	<i>Transversal</i>	32
2.4.	Tipo de estudio	32
2.4.1.	<i>Investigación bibliográfica</i>	32
2.4.2.	<i>Investigación de campo</i>	33
2.5.	Población, planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	33
2.5.1.	<i>Población</i>	33
2.5.2.	<i>Muestra</i>	34
2.6.	Métodos	35
2.6.1.	<i>Inductivo</i>	35
2.6.2.	<i>Deductivo</i>	36
2.7.	Técnicas	36
2.7.1.	<i>Encuestas</i>	36
2.7.2.	<i>Entrevista</i>	36

2.8.	Instrumentos	37
2.8.1.	<i>Guía de la entrevista</i>	37
2.8.2.	<i>Cuestionarios</i>	37
2.9.	Interrogantes de estudio	37
2.9.1.	<i>Idea a defender</i>	37

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN	38
3.1.	Resultados	38
3.1.1.	<i>Análisis e interpretación de la encuesta dirigida a socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda., de la provincia de Cañar</i>	38
3.1.2.	<i>Análisis e interpretación de la encuesta dirigida al personal de Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda., de la provincia de Cañar</i>	48
3.1.3.	<i>Entrevista dirigida al gerente general de la cooperativa de ahorro y crédito Mushuk Yuyay de la provincia de Cañar</i>	58
3.1.4.	<i>Discusión de resultados</i>	60
3.1.4.1.	<i>Verificación de la idea a defender</i>	62
3.2.	Propuesta	63
3.2.1.	Título:	63
3.2.1.1.	<i>Filosofía empresarial</i>	63
3.2.1.2.	<i>Organigrama estructural</i>	66
3.2.2.	Introducción	67
3.2.2.1.	<i>Beneficios de la evaluación del desempeño</i>	67
3.2.3.	Objetivo general:	68
3.2.4.	Objetivos específicos:	68
3.2.5.	Marco legal	68
3.2.5.1.	<i>Alcance</i>	69
3.2.5.2.	<i>Acciones iniciales</i>	69
3.2.5.3.	<i>Responsabilidades</i>	72
3.2.6.	Evaluación del desempeño 360°	73
3.2.7.	Etapas de planificación	73
3.2.7.1.	<i>Periodo de evaluación</i>	73
3.2.7.2.	<i>Modelo y método de evaluación</i>	73
3.2.7.3.	<i>Proceso de la evaluación</i>	73
3.2.7.4.	<i>Escala de calificación del instrumento</i>	76
3.2.7.5.	<i>Diseño los instrumentos de evaluación</i>	77

3.2.7.6.	<i>Personal a evaluar</i>	121
3.2.7.7.	<i>Distribución del personal</i>	121
3.2.7.8.	<i>Cronograma para la evaluación</i>	124
3.2.8.	<i>Etapa de preparación</i>	124
3.2.8.1.	<i>Diseño del sistema para la evaluación</i>	124
3.2.8.2.	<i>Socialización y sensibilización</i>	124
3.2.9.	<i>Etapa de ejecución</i>	125
3.2.9.1.	<i>Ejecución de la evaluación</i>	125
3.2.9.2.	<i>Entrega de resultados al personal</i>	125
3.2.9.3.	<i>Reporte de la matriz de resultados de evaluación</i>	125
3.2.10.	<i>Etapa de retroalimentación</i>	127
3.2.10.1.	<i>Reclamos</i>	127
3.2.10.2.	<i>Incentivos</i>	127
3.2.10.3.	<i>Informe de resultados</i>	128
3.2.11.	<i>Análisis y diagnóstico</i>	128
3.2.11.1.	<i>Necesidades de capacitación</i>	128
3.2.11.2.	<i>Capacitación</i>	130
CONCLUSIONES		131
RECOMENDACIONES		132
GLOSARIO		133
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Método de escala gráfica de calificaciones	17
Tabla 2-1:	Método de distribución forzada.....	18
Tabla 3-1:	Método de comparación por pares.....	18
Tabla 4-1:	Método de lista de verificación	19
Tabla 5-1:	Método de incidentes excepcionales	20
Tabla 6-1:	Factores de evaluación de desempeño.....	28
Tabla 7-1:	Escalas de calificaciones	29
Tabla 8-2:	Cargos y número de los trabajadores de la COAC Mushuk Yuyay Ltda.	33
Tabla 9-2:	Datos para el cálculo de la muestra	35
Tabla 10-3:	Análisis del tiempo de ser socio de la cooperativa.....	38
Tabla 11-3:	Análisis de la frecuencia de visita a la cooperativa	39
Tabla 12-3:	Análisis de la solución de dudas e inquietudes.....	40
Tabla 13-3:	Análisis de la atención brindada.....	41
Tabla 14-3:	Análisis del trato brindado por el personal a los socios.....	42
Tabla 15-3:	Análisis del perfil de los trabajadores.....	43
Tabla 16-3:	Análisis de tiempo en la atención de socios	44
Tabla 17-3:	Análisis sobre las instalaciones	45
Tabla 18-3:	Análisis sobre el cumplimiento de las expectativas de socios.....	46
Tabla 19-3:	Análisis sobre la recomendación de la COAC	47
Tabla 20-3:	Análisis del tiempo como empleado de la CACMY	48
Tabla 21-3:	Análisis de la claridad de funciones	49
Tabla 22-3:	Análisis de la consideración de puntos de vista	50
Tabla 23-3:	Análisis del ambiente laboral	51
Tabla 24-3:	Análisis de capacitaciones o plan de mejora	52
Tabla 25-3:	Análisis de reconocimientos e incentivos.....	53
Tabla 26-3:	Análisis del cumplimiento de objetivos.....	54
Tabla 27-3:	Análisis de ejecución de evaluaciones de desempeño laboral.....	55
Tabla 28-3:	Análisis del propósito de una evaluación	56
Tabla 29-3:	Análisis sobre el deseo de conocer su desempeño	57
Tabla 30-3:	Acciones para mejorar el clima laboral	70
Tabla 31-3:	Distribución de indicadores.....	75
Tabla 32-3:	Competencias definidas.....	75
Tabla 33-3:	Escala de calificación	77
Tabla 34-3:	Calificación final	77

Tabla 35-3:	Formato para la autoevaluación.....	78
Tabla 36-3:	Formato de evaluación Gerente General	80
Tabla 37-3:	Formato de evaluación secretaria	82
Tabla 38-3:	Formato de evaluación auditor interno.....	84
Tabla 39-3:	Formato de evaluación oficial de cumplimiento	86
Tabla 40-3:	Formato de evaluación administrador de riesgos	88
Tabla 41-3:	Formato de evaluación analista de riesgos	90
Tabla 42-3:	Formato de evaluación desarrollo organizacional	92
Tabla 43-3:	Formato de evaluación coordinador de tecnología.....	94
Tabla 44-3:	Formato de evaluación coordinador de talento humano.....	96
Tabla 45-3:	Formato de evaluación coordinador de negocios	98
Tabla 46-3:	Formato de evaluación responsable de cobranza.....	100
Tabla 47-3:	Formato de evaluación oficial de cobranza	102
Tabla 48-3:	Formato de evaluación coordinador financiero	104
Tabla 49-3:	Formato de evaluación contador.....	106
Tabla 50-3:	Formato de evaluación tesorera.....	108
Tabla 51-3:	Formato de evaluación marketing	110
Tabla 52-3:	Formato de evaluación responsable de oficina.....	112
Tabla 53-3:	Formato de evaluación oficial de crédito	114
Tabla 54-3:	Formato de evaluación información y captación.....	116
Tabla 55-3:	Formato de evaluación cajera.....	118
Tabla 56-3:	Formato de evaluación socios representantes.....	120
Tabla 57-3:	Formato lista de personal a evaluar	121
Tabla 58-3:	Distribución del personal para la evaluación del desempeño 360°	122
Tabla 59-3:	Cronograma para la evaluación	124
Tabla 60-3:	Matriz de resultados de evaluación de desempeño laboral.....	126
Tabla 61-3:	Indicador de mejoramiento.....	128
Tabla 62-3:	Fuentes del DNC en base a la evaluación del desempeño.....	129
Tabla 63-3:	Matriz cotejo de perfil	130
Tabla 64-3:	Matriz necesidad de capacitación detectadas	130

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1:	Modelo de evaluación 90°	20
Figura 2-1:	Modelo de evaluación 180°	21
Figura 3-1:	Modelo de evaluación 270°	22
Figura 4-1:	Modelo de evaluación 360°	23
Figura 5-1:	Ubicación de la COAC Mushuk Yuyay.....	64
Figura 6-1:	Organigrama estructural COAC Mushuk Yuyay.....	66

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Porcentaje del tiempo de ser socio de la CACMY	38
Gráfico 2-3:	Porcentajes de la frecuencia de visita de los socios.....	39
Gráfico 3-3:	Porcentajes de solución de dudas de socios	40
Gráfico 4-3:	Calificación de la atención	41
Gráfico 5-3:	Calificación del trato que le brinda los trabajadores a los socios	42
Gráfico 6-3:	Perfil de los colaboradores	43
Gráfico 7-3:	Porcentajes de acuerdo con el tiempo en la atención	44
Gráfico 8-3:	Instalaciones	45
Gráfico 9-3:	Cumplimiento de Expectativas.....	46
Gráfico 10-3:	Recomendación de los servicios de la CACMY	47
Gráfico 11-3:	Tiempo que lleva laborando en la CACMY	48
Gráfico 12-3:	Funciones claras	49
Gráfico 13-3:	Puntos de vista.....	50
Gráfico 14-3:	Ambiente laboral	51
Gráfico 15-3:	Capacitaciones.....	52
Gráfico 16-3:	Reconocimiento e incentivos.....	53
Gráfico 17-3:	Desempeño orientado al cumplimiento de objetivos.....	54
Gráfico 18-3:	Evaluaciones de desempeño laboral	55
Gráfico 19-3:	Propósito de la evaluación de desempeño	56
Gráfico 20-3:	Deseo de conocer su desempeño	57

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUK YUYAY LTDA.

ANEXO B: ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUK YUYAY LTDA.

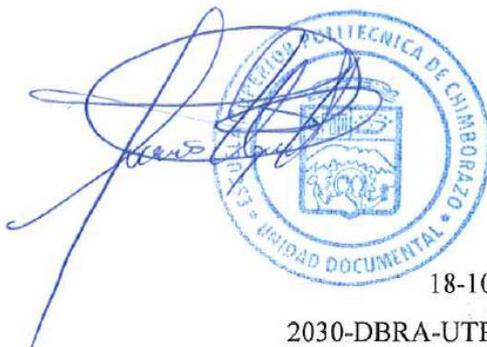
ANEXO C: GUÍA DE LA ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL

ANEXO D: FOTOGRAFÍAS DE LA APLICACIÓN DE ENCUESTAS Y ENTREVISTA

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se orientó mediante el objetivo general; diseñar un modelo de evaluación del desempeño laboral para mejorar el rendimiento del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda., de la provincia de Cañar. Para lo cual fue necesario una metodología con enfoque mixto; cualitativo en el análisis, descripción y comprensión del accionar de los involucrados en el entorno social y cuantitativo, por la valoración numérica de los resultados para una adecuada interpretación, así también integró los niveles; exploratorio, descriptivo, no experimental, transversal, bibliográfica y de campo, mediante la aplicación de encuestas tanto a los trabajadores como a los socios de la entidad y un entrevista dirigida al gerente general. Como resultados se determinó deficiencias en la atención a socios debido a la falta de claridad de la información proporcionada y demoras en la entrega del servicio, por otra parte, los colaboradores no han sido sometidos a una evaluación de desempeño laboral, puesto que la institución no cuenta con un sistema formal para este proceso de modo que no se propicia la capacitación, instrucción y la mejora continua. Por lo tanto, el modelo de evaluación del desempeño laboral 360° propuesto brinda una retroalimentación multidireccional sobre el desenvolvimiento del trabajador en su puesto, consta de etapas y lineamientos planteados para la ejecución. Finalmente, se concluyó que la evaluación del desempeño laboral constituye la medición sistémica y objetiva del rendimiento de los trabajadores y el cumplimiento de las actividades en el puesto de trabajo, por lo cual se recomienda la integración y aplicación del modelo de evaluación del desempeño que garantice una laboral eficiente del personal.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°>, <SISTEMA DE EVALUACIÓN>, <GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO>, <ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS>.



18-10-2022
2030-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The present research work was oriented by the general objective; to design a model of evaluation of labor performance to improve the performance of the personnel of the Cooperative of Savings and Credit Mushuk Yuyay Ltda., of the province of Cañar. For which it was necessary a methodology with a mixed approach; qualitative in the analysis, description and understanding of the actions of those involved in the social environment and quantitative, by the numerical valuation of the results for an adequate interpretation, also integrated the levels; exploratory, descriptive, non-experimental, cross-sectional, bibliographic and field, through the application of surveys to both workers and partners of the entity and an interview with the general manager. As results, deficiencies were determined in the attention to members due to the lack of clarity of the information provided and delays in the delivery of the service, on the other hand, the collaborators have not been subjected to a work performance evaluation, since the institution does not have a formal system for this process so that training, instruction and continuous improvement are not favored. Therefore, the proposed 360° performance evaluation model provides multidirectional feedback on the employee's performance in his or her position, and consists of stages and guidelines for implementation. Finally, it was concluded that the job performance evaluation constitutes the systemic and objective measurement of the workers' performance and the fulfillment of the activities in the job, therefore, it is recommended the integration and application of the performance evaluation model that guarantees an efficient work of the personnel.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <PERFORMANCE EVALUATION 360°>, <PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM>, <HUMAN TALENT MANAGEMENT>, <HUMAN RESOURCE MANAGEMENT>.



Lic. Viviana Yanez Msc.

C.I: 0201571411

INTRODUCCIÓN

Hoy en día la prosperidad de las empresas reside en la calidad del capital humano que trabaja en ella, lo que ha llevado a dichas organizaciones a emplear la modernización de aspectos humanísticos que intervienen en el cumplimiento de actividades y responsabilidades, de modo que, el desempeño de un colaborador debe ser eficiente a fin de lograr brindar un servicio de calidad y cumplir con las exigencias de la sociedad. Esto implica que constantemente las empresas busquen estrategias que contribuyan al logro de dichos propósitos.

En la actualidad el desempeño del talento humano cobra mayor relevancia, puesto que constituye un elemento fundamental para su buen funcionamiento de la empresa y el cumplimiento de los propósitos institucionales. Por tal motivo, es indispensable contar con personal altamente capacitado y preparado quienes a partir del cumplimiento de las funciones y actividades encomendadas contribuyen a la generación de valor y al direccionamiento organizacional.

Por lo anterior, es necesario plantear, desarrollar e incorporar mecanismos capaces de evidenciar y orientar la labor que desarrollan los colaboradores dentro de la organización. Bajo este marco se encuentra la evaluación del desempeño como una herramienta fundamental para diagnosticar el desenvolvimiento de un trabajador, definir metas, objetivos a nivel individual, el desarrollo de competencias, conocimientos y habilidades encaminadas a un desempeño exitoso.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda., es una entidad financiera ubicada en la provincia de Cañar que ha logrado sobresalir en el ámbito financiero, sin embargo, no cuenta con un sistema formal para el diagnóstico del personal, por lo cual la presente investigación está orientada al diseño de un modelo de evaluación del desempeño laboral que garantice el adecuado desenvolvimiento de sus trabajadores y que permita plantear acciones de mejora.

La investigación se apoya en 3 capítulos descritos a continuación:

Capítulo I, marco teórico, en el cual se sustenta la evaluación del desempeño laboral. Está compuesta por los diferentes conceptos, teoremas, disonancias e información verídica de diversos autores que constituyen la base teórica de la presente, obtenidas a partir de fuentes bibliográficas primarias y secundarias.

Capítulo II, marco metodológico, que orienta la investigación a través del enfoque, nivel, diseño y tipo de estudio, que se emplean en la generación de nuevos conocimientos. La obtención de

información a partir de la población y muestra mediante los diferentes instrumentos y técnicas de recolección de datos que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la investigación.

Capítulo III, marco de resultados, donde se discuten los datos obtenidos a partir de los instrumentos aplicados en la investigación. Además, la propuesta de un modelo de evaluación del desempeño laboral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda., el cual permite evidenciar oportunamente deficiencias en el personal y plantear acciones de mejora.

Finalmente se plantean conclusiones recomendaciones y anexos que respalda la presente investigación.

CAPÍTULO I

1. MARCO REFERENCIAL

1.1. Planteamiento del problema

En un país como el nuestro, donde la mayoría de las instituciones son pequeñas o medianas, se encuentran en crecimiento o desarrollo, es común que no posean algún tipo de mecanismo de medición del desempeño laboral, y si cuentan con él, no siempre miden lo que realmente deben medir. Estas organizaciones se encuentran en una constante competencia por generar un valor diferenciador, por consiguiente, todo grupo financiero que no potencie su desarrollo y que no diagnostique sus procesos, tienden a no ser competitivas (Condori y Deza, 2019, p.1).

Las empresas financieras con el tiempo tienden a retener personal ineficiente y dejar escapar al valioso, por ello, el recurso humano es un factor importante para el desarrollo de la organización y para comprender mejor las incidencias de los integrantes en los propósitos institucionales, es necesario una evaluación del desempeño laboral, que orienta a los colaboradores y los prepare para posiciones estratégicas de liderazgo que requieren de mucha responsabilidad, con lo cual, toda la institución se verá beneficiada (Quispe, 2020, p.3).

En ese orden de ideas, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda., al ser una organización relativamente nueva y pequeña, carece de procesos y sistemas asociados a la gestión del talento humano, no cuenta con un modelo de evaluación del desempeño laboral, no hay claridad de los resultados y del rendimiento laboral, deficiencias en cuanto a planes de mejora, capacitación, reconocimiento y recompensa lo que trae consigo el incumplimiento de objetivos de los puestos, un trabajo en equipo deficiente, falta de comunicación, intereses opuesto e inconformidad en el trabajador.

La institución necesita afianzar y mejorar sus procesos organizacionales, y sobre todo el desarrollo de los involucrados en dicha organización, por lo tanto, el desempeño del capital humano representa un aspecto fundamental para la consecución de los propósitos organizacionales, por lo que se propone el diseño de un modelo de evaluación de desempeño laboral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda., con el cual se pretende mejorar el rendimiento del personal de la institución.

1.1.1. Formulación del problema

¿Existe un modelo de evaluación de desempeño laboral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda.?

1.1.2. Sistematización del problema

¿Qué modelos de evaluación de desempeño laboral existen?

¿Cuál es el desempeño laboral del personal de la cooperativa de ahorro y crédito Mushuk Yuyay?

¿Cómo se puede mejorar el desempeño del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda.?

1.1.3. Alcance y limitaciones

Una evaluación de desempeño laboral es un proceso extenso y complejo de modo que se establecen los siguientes alcances y limitaciones:

- La ejecución o aplicación de evaluación del desempeño debe realizarse por otros investigadores o por la misma entidad.
- Espacio: La investigación se realizará en la Cooperativa de ahorro y crédito Mushuk Yuyay Ltda. de la ciudad y provincia de Cañar.
- Acción: Realizar un diagnóstico de desempeño laboral de los trabajadores de la institución
- Tiempo: Periodo 2021.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

- Diseñar un modelo de evaluación del desempeño laboral, para mejorar el rendimiento del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Definir el Marco Teórico como sustento del modelo de evaluación del desempeño laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda.
- Realizar un diagnóstico del desempeño laboral con base en la información obtenida en la entidad.

- Propuesta del modelo de evaluación del desempeño laboral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda.

1.3. Justificación

Toda organización o entidad empresarial posee funciones administrativas muy importantes, una de ellas es la gestión del talento humano que bien constituida y soportada hacen que dichas organizaciones puedan mantenerse, combatir las nuevas exigencias y hacer frente a las adversidades que hoy en día se presentan a nivel mundial, a fin de brindar un servicio con óptimas condiciones (Avellán et al., 2018, p.9).

Es indispensable dentro de las organizaciones conocer la productividad y el desempeño del personal, cuáles son las fortalezas, sus debilidades y que debemos hacer al respecto para mejorar profesionalmente, de modo que la evaluación del desempeño es la principal herramienta que nos permite conocer el desempeño real del talento humano (Hernán, 2016, p. 3). En ese enfoque, el diseño de un modelo de evaluación de desempeño laboral implica la búsqueda de metodologías e instrumentos apropiados que permitan argumentar dicho proceso, a fin de diagnosticar el desempeño de los colaboradores de una organización y con ello potenciar al límite este recurso.

Contar con una herramienta de evaluación del desempeño laboral, permite conocer en términos y valores el aporte de un empleado a la institución, de modo que se justifica la realización del presente trabajo para Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda., puesto que no cuenta con un modelo de evaluación del desempeño formal. Además, con la investigación desarrollada y culminada, se espera aportar con una clara percepción sobre el desempeño laboral de sus colaboradores, y la forma de potenciarla a través de acciones de desarrollo. Los resultados que se obtenga de este tema de investigación podrán ser de utilidad para la comunidad de la ESPOCH, como un recurso bibliográfico para una mayor profundización del tema de estudio en otras instituciones.

1.4. Antecedentes de la investigación

Para el desarrollo del presente trabajo, se tomó como base investigaciones referentes al tema planteado, obtenidas de los repositorios de las siguientes instituciones educativas; Universidad Central del Ecuador, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y la Universidad Técnica de Cotopaxi.

La investigación realizada por Almeida (2019, p.18), sobre una propuesta para implementar un sistema de evaluación de desempeño 360° en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda., tuvo como propósito diagnosticar a todo los involucrados de dicho establecimiento, que propicie beneficiar a los integrantes a conseguir el potenciamiento en sus actividades. La metodología de esta investigación fue descriptiva con un enfoque cualitativo - cuantitativo, de tipo documental y de campo.

Los resultados de esta investigación demostraron que la mayoría del personal se encuentran insatisfechos con el sistema de evaluación establecida por la entidad, de modo que lo ven como algo injusto. No existe una unidad encargada de la evaluación en la estructura organizacional del departamento de recursos humanos. El modelo propuesto de la evaluación del desempeño permitió evidenciar información valiosa para tomar decisiones sobre los integrantes de esta organización, este proceso incluye lineamientos, diagramas, fases, procedimientos, está orientada a establecer la conexión entre la motivación y la satisfacción del trabajador, es decir, cuanto más motivado esté el empleado, más productivo será por lo cual se recomienda una adecuada socialización a fin de lograr lo planificado (Almeida, 2019, p. 91).

Otra investigación realizada por Condori y Deza (2019, p. 12), en la entidad financiera “MI BANCO” de Arequipa tuvo como propósito analizar el proceso de evaluación del desempeño laboral de mencionada entidad. La metodología de este estudio fue cualitativa de nivel descriptivo, permitió analizar el modelo existente, diagnosticar el desempeño del personal y su entorno, por lo cual se propuso un modelo de evaluación de desempeño laboral 360°.

Como conclusiones, “Mi Banco” utiliza un sistema tradicional de evaluación del desempeño con instrumentos poco confiables, por lo tanto, fue necesario implementar estrategias para propiciar un adecuado desempeño de los empleados. La mayoría de ellos muestran conformidad con el ambiente laboral, están satisfechos con las relaciones sociales, el desarrollo personal y las actividades encomendadas. Por otra parte, no muestran satisfacción con los ascensos, incentivos y relaciones con sus jefes inmediatos (Condori y Deza, 2019, p. 190).

En ese mismo sentido, Chicaiza (2019, p.30), realizó un estudio acerca de la evaluación del desempeño del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito RHUMY WARA, que fundamentalmente tuvo como propósito el potenciamiento de un proceso de evaluación que proporcione determinar métodos de mejora consecutiva. La metodología de este estudio se focalizó en la realización de encuestas a los integrantes de esta entidad financiera, es decir un enfoque cualitativo, cuantitativo, exploratorio de diseño no experimental.

Se pudo concluir que la cooperativa no cuenta con un modelo de evaluación de desempeño laboral, los trabajadores no tienen un nivel de estudio suficiente para desempeñar sus actividades, existen áreas que no garantizan un buen desempeño debido a la falta de capacitación, compañerismo, liderazgo y trabajo en equipo, lo que ocasiona un mal ambiente de trabajo. Por lo tanto, se plantearon métodos de mejora con aporte a la gestión y manejo adecuado del talento humano (Chicaiza, 2019, p.116).

El modelo de evaluación del desempeño permite al coordinador de talento humano poseer una herramienta que permite establecer políticas y objetivos para el desarrollo del personal. Las estrategias propuestas facilitan su implementación, se detalla la responsabilidad de cada participante en el proceso, posibilita un plan de capacitación, otorgar reconocimientos por su buen desempeño y contar con trabajadores altamente calificados. Se propuso al gerente aplicar el modelo de evaluación que propicia a la cooperativa disponer con integrantes de calidad para cada puesto de trabajo (Chicaiza, 2019, p.116).

Una investigación realizada por Alajo y Yáñez, (2017, p.78), buscó desarrollar y proponer un modelo de evaluación de desempeño del talento humano para las cooperativas de ahorro y crédito del segmento tres pertenecientes al Cantón Latacunga, debido a la importancia que brindan estas organizaciones al talento humano, para lo cual fueron tomados como referencia las cooperativas; Cacpeco, 29 de Octubre, Ocus, El Sagrario y Chibuleo. La investigación tiene una metodología cualitativa y se logró identificar como principal problema que no se cuenta con un modelo de evaluación del desempeño.

El modelo de evaluación del desempeño 360° propuesto, pretendía satisfacer las necesidades de las cooperativas de ahorro y crédito, brindando una evaluación correcta que permita al jefe de talento humano tomar decisiones acordes a los resultados obtenidos de cada empleado, medir el desempeño del personal y diseñar un programa de desarrollo que contribuya al éxito de la institución.

Luego de haber analizado los diferentes modelos de evaluación existentes, las autoras determinan que el proceso de evaluación por competencia 360° permite evaluar conocimientos, experiencias, habilidades, aptitudes, actitudes, un análisis interno y externo (Alajo y Yáñez, 2017, p.78). Se determinó que las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 3, no cuentan con una herramienta para evaluar el desempeño del personal, por lo cual, no se ha logrado mejorar los resultados en el rendimiento del talento humano. El modelo utilizado es la evaluación de desempeño 360° por competencia, esta resulta muy útil e importante para las cooperativas de

ahorro y crédito de dicho segmento, además se hace referencia a los grandes resultados que se obtiene al contar con un modelo de evaluación de desempeño.

La investigación realizada por Ñamo, (2018, p. 8), tiene como objetivo desarrollar un modelo de evaluación del desempeño laboral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., misma que se realizó mediante una metodología cualitativa, cuantitativa, documental y de campo que permitió relacionar aspectos que intervienen en el desempeño de los trabajadores. Como resultados se obtuvo que la institución no cuenta con un método de evaluación del talento humano, esta se lo realiza de manera empírica, por lo cual se evidencia deficiencias en el desarrollo de actividades y cumplimiento de objetivos de cada puesto.

La propuesta realizada es una evaluación 360° que está alineado a las políticas y los objetivos estratégicos de la cooperativa, contiene una planificación, los diferentes procesos, etapas, las funciones de los participantes y los formatos establecidos para dicho propósito, esto permitió la aplicación de herramientas y mecanismos para identificar los factores para la evaluación del desempeño. En cuanto a las conclusiones, se pudo conocer el desempeño de los colaboradores de la institución, sus fuertes y aquellas áreas en las que necesitan mejorar, además las características más importantes y aquellas en las que los colaboradores presentan insatisfacción. Se realizó una guía para la aplicación del método, el cual pone en evidencia las necesidades de un plan de capacitación y mejora, acorde a la realidad de los colaboradores, con el cual se busca mejorar el desempeño laboral y el cumplimiento de metas institucionales (Ñamo, 2018, p. 85).

1.5. Marco teórico

A medida que las organizaciones se han desarrollado a lo largo de la historia, su administración ha resultado más compleja, debido a esto, surge el área de recursos humanos como una especialidad encargada de administrar personas. El talento humano constituye el capital más importante de toda empresa por lo cual es fundamental que su accionar esté orientado hacia el cumplimiento de los propósitos organizacionales (Chiavenato, 2009, p.2).

La gestión del talento humano hace referencia al conjunto de procesos que integra; reclutamiento, selección, orientación, recompensa y desarrollo. Todas estas acciones buscan disponer de un equipo altamente calificado, cuyo trabajo, esfuerzo y dedicación sea capaz de incrementar la rentabilidad de cualquier empresa como resultado de la productividad y un óptimo desempeño del personal (Vallejo, 2015, p. 16).

1.5.1. Desempeño laboral

El término desempeño laboral tiene muchas interpretaciones, los autores lo definen como:

“La eficacia que demuestra el colaborador al realizar su trabajo, la cual resulta necesaria en las empresas, por ende, se convierte en una ventaja competitiva y está ligada a las características de cada individuo, conformadas por: destrezas, cualidades y conocimientos adquiridos por las personas, estas contribuyen a la competitividad de las empresas” (Bautista, et al., 2020, p.110).

El individuo manifiesta sus competencias laborales alcanzadas como un sistema de conocimientos y destrezas en correspondencia con las exigencias de la empresa, que lo conducen a ser más eficiente y productivo, como resultado demuestra idoneidad a su cargo y un aporte significativo al cumplimiento de metas y objetivos de la organización (Gómez et al., 2018, p.318).

El desempeño es contemplado como el desenvolvimiento de una persona en el desarrollo de sus actividades, se basa en el esfuerzo, en lo que hace y sabe hacer el trabajador. Representa el conjunto de cualidades (habilidades, sentimientos, motivaciones, características, valores), comportamientos (actitudes, disciplina, puntualidad) y aptitudes (conocimientos, experiencias, calidad, cumplimiento de normas), demostradas. El desempeño resultará óptima si no se ve influenciada por determinados factores que podrían condicionar el adecuado desenvolvimiento de la persona en su puesto.

1.5.2. Factores que intervienen en el desempeño laboral

El desempeño de un trabajador es fuertemente influenciado por un sinnúmero de situaciones y factores que pueden condicionar su rendimiento, estos pueden presentarse dentro y fuera de la organización. Por lo tanto, al hablar del desempeño es necesario analizar la influencia de estos factores en el cumplimiento de las actividades del personal, los cuales se precisan de la siguiente manera.

1.5.2.1. Factores internos

Estos factores se presentan dentro de las organizaciones, parten del giro del negocio, el estilo de la administración, la cultura organizacional y el ambiente laboral, mismas que de una u otra forma se pueden controlar o mejorar a fin de beneficiar tanto a los trabajadores como a la empresa, entre ellas se encuentran:

- Desarrollo profesional

En la actualidad las nuevas generaciones toman muy en cuenta las posibilidades de desarrollo profesional que le brinda una organización. Estas oportunidades motivan a que el empleado realice mayor esfuerzo por cumplir con las actividades encomendadas, tenga un mejor desenvolvimiento, permanezca en la institución, sea merecedor de ascensos, promociones y desarrolle su plan de carrera.

El desarrollo profesional de los empleados es un factor que sin duda afecta al rendimiento del trabajador. Propicia contar con personal formado acorde a las exigencias del puesto e incorporar a aquella persona que tenga experiencia, conocimientos, habilidades y muestre interés por las características del puesto de trabajo para desarrollar con garantía las funciones encomendadas (Figueroa, 2018, p. 13).

- Funciones

Lograr un adecuado desempeño de los trabajadores va de la mano con la claridad de sus funciones, cada colaborador debe entender y saber cuáles son sus actividades, tareas específicas, los procedimientos a seguir y los objetivos que debe cumplir (Figueroa, 2018, p.13). Esto implica que las funciones de cada puesto deben estar muy bien definidas, capaz de que la persona logre entender y realizarlas sin ningún inconveniente, esto no quiere decir que no se incluya otras actividades encomendadas a su puesto, siempre que estén bajo su línea de ejercicio.

- Motivación

La motivación está presente en todo momento, se podría decir que es el motor que nos impulsa a realizar cosas de manera correcta, y más aún, cuando se habla de mejorar el desempeño en el puesto de trabajo. Es importante entender que las personas tienen necesidades que no se satisfacen necesariamente con dinero, sino más bien, anhelan que todos sus esfuerzos sean reconocidos, apreciados y valorados. Por esto cuanto mejor sea la motivación, mejor desempeño y productividad tendrá un trabajador.

La motivación es importante debido a que un trabajador motivado rendirá más, a razón de que se siente mejor en su puesto y realiza sus actividades con mayor eficiencia, no mira su trabajo como algo a lo que está obligado, sino más bien como algo que siente cariño por hacer. A su vez aumenta su sensación de pertenencia a la organización y al equipo de trabajo. Existen muchas teorías que

ayudan a mejorar la motivación de los colaboradores como son; La pirámide de Maslow, la Teoría de los factores de Herzberg, la teoría “X” y la teoría “Y” de McGregor (Figueroa, 2018, p.13).

- Estructura organizativa

Toda organización es un sistema jerárquico de orden estructural la cual debe estar bien definida para que todos sus miembros tengan claro la cadena de mandos (directivos, jefe inmediato, compañeros, subordinados) y el papel que desempeña cada trabajador. Esto permite mayor claridad en las funciones y se identifica la forma en como las actividades y procedimientos se relacionan con los demás puestos, por lo cual deben ser ejecutadas de manera correcta.

En la toma de decisiones y los resultados se evidencia el accionar humano, es decir el aporte y el desenvolvimiento de cada miembro, por esta razón, las tareas deben ser realizadas correctamente y todo esfuerzo realizado debe alinearse en un marco de orden estructura hacia el cumplimiento de la misión, visión y objetivos planteados (Figueroa, 2018. p.14).

- Cultura empresarial

La cultura organizacional es el conjunto de significados que comparten y distinguen sus miembros. Se puede definir como el conjunto de normas, valores, creencias, hábitos, ideología, forma de pensar, estilo de la dirección, formas de organización, cooperación y la imagen, que caracteriza el comportamiento del personal y rigen a la empresa (Patrón y Vargas, 2019, p.30).

La cultura propicia un adecuado ambiente de trabajo, donde los colaboradores puedan sentirse cómodos al realizar sus actividades. Brinda mayores posibilidades de tener un alto desempeño y un mejor desenvolvimiento en todos los puestos y áreas dado que se reducen los problemas, las diferencias, y las personas se identifican mejor. Un enfoque cultural debe aportar nuevas soluciones a los problemas latentes, por ello es necesario estudiarla a fin de comprender el funcionamiento de las organizaciones.

1.5.2.2. Factores externos

Estos factores se presentan fuera de la organización, se relacionan directamente a situaciones particulares y propias de cada persona, de manera que no se puede intervenir directamente en su control o mejora, estas son:

- Familia

Está compuesta por la relación familiar y afectiva del trabajador, las relaciones sociales, los conflictos interpersonales (Chicaiza, 2019, p.13). Es necesario precisar, que en lo particular se evite mezclar los factores negativos externos dentro de la organización puesto que condicionará el desempeño del trabajador, de modo que muchas personas en lo posible tratan de evitar su influencia en el cumplimiento de sus responsabilidades o a su vez que el trabajo no influya en el aspecto familiar.

- Ambiente

Este factor también es considerado fundamental para un buen rendimiento, tiene que ver con el ambiente y los factores higiénicos, en el cual se considera el clima; frío o calor, las condiciones ambientales del lugar de trabajo, como el ruido, la iluminación, ventilación y todo aquello que afecte de forma negativa al trabajador por el no alcance un rendimiento adecuado (Chicaiza, 2019, p. 13).

1.5.3. Contextualización de la evaluación del desempeño

La gestión del talento humano cotidianamente se transforma en un componente fundamental para conseguir los propósitos organizacionales, toma en cuenta al aspecto humano a fin de potenciar modelos capaces de guiar, reconocer y acompañar su avance. Determina procedimientos y prácticas bajo fundamentos importantes que rigen, controlan y conservan el potenciamiento del trabajador por medio de capacitaciones, instrucciones, desarrollo de destrezas y actitudes, remuneración equitativa y la evaluación de desempeño, que solventa sus responsabilidades, facilitando la adquisición máxima del desempeño personal y empresarial (Matabanchoy et al., 2019: pp.1-3).

La evaluación configura un componente de la gestión del talento humano, se convierte en un sistema para potenciar o estimar el aporte y las características de un sujeto, lo que sin duda es utilizada generalmente para especificar el desempeño de un trabajador en el desarrollo de sus actividades y labores inherentes al cargo que desempeña.

Sin embargo, los procesos de evaluación de desempeño no son sistemas formales diseñados actualmente, sino más bien se crean a partir de la representación del vínculo laboral dada la transformación que ha ido padeciendo socialmente, estos procesos están obligados a desarrollarse

e ir acoplándose a las necesidades y a las modernas exigencias de las organizaciones (Rodríguez, 2017, p.3).

Las organizaciones están conscientes de que el desempeño de los trabajadores cobra cada día mayor relevancia, es un elemento importante para una dirección estratégica eficaz. En ese sentido, la evaluación de desempeño es fundamental como instrumento de los recursos humanos, dado que permite diagnosticar a un trabajador para establecer acciones que contribuya a un mejor rendimiento y contar con personal calificado.

1.5.4. Conceptualización de evaluación del desempeño

Para Vallejo, (2015), la evaluación del desempeño es:

“Es una valoración sistémica de la actuación de cada persona en función a las actividades que desempeña, metas, resultados, competencias y su potencial desarrollo. La evaluación es el proceso que mide el desempeño del trabajador y su cumplimiento con los requisitos del trabajo” (Vallejo, 2015, p.79).

Es entendida como un sistema formal, procedimental y consecutivo, creado para diagnosticar el grado de eficiencia con el cual los trabajadores de una empresa llevan a cabo su labor. Tiene por propósito poder realizar una valoración cualitativa y cuantitativa por parte de los superiores sobre el cumplimiento de tareas, actividades, funciones, metas, objetivos y responsabilidades de un trabajador en su puesto (Sifuentes et al., 2016, p.198).

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro” (Chiavenato, 2007, p. 243). La evaluación de desempeño ocupa distintas concepciones en el ámbito laboral, pero es contemplada como una apreciación del rendimiento de cada sujeto, en el puesto y su desarrollo en un futuro; de forma que, toda evaluación es un instrumento para motivar o emitir un juicio de valor. Por lo cual las empresas generalmente diagnostican a los trabajadores con cierta constancia, de manera que la constituye como un método de diagnóstico muy importante en la actividad administrativa.

La evaluación del desempeño es un sistema de revisión y diagnóstico, sea personal o en conjunto, que otorga generar planes de potenciamiento, objetivos y metas. Este sistema se centra en establecer el nivel de desempeño de los integrantes en sus funciones, suministrando significantes beneficios para el trabajador y la empresa, siendo el diagnóstico una forma para destacar el rendimiento (Guartán et al., 2019, p.16).

1.5.5. Objetivos de la evaluación de desempeño

Dentro de los objetivos que configura la evaluación de desempeño es el ganar – ganar, tanto para la organización como sus integrantes, de entre los cuales se destacan:

- Medir el potencial humano en la organización
- Descubrir talentos, habilidades y oportunidades como una ventaja competitiva
- Diagnosticar el aporte real del individuo a la organización (Lopez et al., 2020, p.3).
- Detectar necesidades de formación, instrucción y capacitación de acuerdo con los puestos y áreas de trabajo.
- Establecer políticas de recursos humanos; promoción, asenso, remuneración, incentivos salariales en base a su desempeño.
- Retroalimentar al evaluado sobre las actividades realizadas.
- Retener o desvincular al personal (Rodríguez, 2017, p.19).

1.5.6. Importancia de la evaluación

La evaluación de desempeño configura un beneficio para el trabajador y su progreso de forma consecutiva evidenciando los factores comportamentales que la organización aprecia más en él. Permite un análisis por parte de los superiores sobre las debilidades, fortalezas, o dificultades que posee un trabajador en el desarrollo de sus actividades y con ello poder aplicar un correctivo para generar una interacción apropiada. Lo fundamental es encontrar apropiadamente el potenciamiento de cada trabajador en función a su desempeño (Castillo, 2015, p. 1).

La importancia radica en la retroalimentación y en las acciones estratégicas de mejora, estas pueden partir de la corrección de falencias o de explotar las fortalezas. Corregir las fallas le permite al colaborador alcanzar los objetivos y metas planteadas, sin embargo, potencializar sus fortalezas le permitirá llegar más lejos de lo que él cree (Casallas, 2016, p. 6).

Por otra parte se requiere de un producto o servicio de calidad para satisfacer necesidades de los clientes, estos son el resultado de procesos con un alto grado de eficiencia, lo que a su vez implica contar con un recurso humano altamente competitivo y la mejor manera de potencializarlo es mediante la evaluación del desempeño.

1.5.6.1. Capacitación

La capacitación es la acción de proporcionar a los trabajadores, empleados o colaboradores de una organización los conocimientos y técnicas suficientes para el desarrollo de actividades cumplimiento de funciones y responsabilidades, a fin de mejorar sus competencias, habilidades, destrezas y lograr mayor productividad, de manera que aporten al mejoramiento continuo de la organización (Perdomo, 2014, p. 14).

Por lo tanto la evaluación del desempeño refleja todos los aspectos negativos que posee el personal y establece bases para un proceso de capacitación que busque mejorar las falencias detectadas. Este proceso es característico en toda organización y abarca un conjunto de metodologías para lograr su propósito.

1.5.6.2. Detección de necesidades de capacitación DNC

El DNC, diagnóstico de necesidades de capacitación es una herramienta cuyo propósito es detectar áreas donde existe deficiencias entre el desempeño adecuado e inadecuado, a partir del cual proporciona una base de necesidades que deben ser cubiertas con la capacitación, con el objetivo de mejorar el desempeño de los trabajadores (Correa, 2018, p. 20). Proporciona información esencial para planear, elaborar y aplicar con éxito los programas de capacitación y permite a las organizaciones canalizar recursos hacia las áreas que contribuirán más al desarrollo de los colaboradores, mejorando el desempeño organizacional.

El análisis de las necesidades de capacitación implica:

- Monitorear el desempeño actual usando técnicas como observación, entrevistas, cuestionarios, etc.
- Anticipar necesidades o problemas futuros.
- Identificar el tipo y nivel de capacitación que se requiere
- Analizar cuál es la mejor manera de proporcionarla.
- Asegurar que se tomen en cuenta las prioridades de la organización, no se dupliquen esfuerzos en diferentes áreas y se logren economías de escala.

1.5.6.3. Fuentes de información para el DNC

La detección de necesidades de capacitación utiliza determinadas fuentes de información para identificar las áreas deficientes en el personal, estos pueden ser el resultado de:

- Identificación de brechas
- Resultados de la evaluación del desempeño
- Apreciación directa de las personas

1.5.7. Tipos de evaluación de desempeño

Según (Velandia, 2017, p. 6), estas se pueden clasificar como:

1.5.7.1. Evaluación unidireccional

Es una evaluación de tipo jerárquica, se la utiliza comúnmente por ser la más simple. En ella, quien evalúa a un trabajador es únicamente el jefe inmediato, superior o la persona a cargo de él, aquí se suele considerar erróneamente que el jefe es quien tiene más conocimiento, de manera que es el indicado para realizar una evaluación.

1.5.7.2. Evaluación multidireccional

También se la conoce como evaluación integral, en este tipo participan todas las personas que se relacionan directamente con el puesto a evaluar. El trabajador es visto y valorado desde diferentes perspectivas. Dentro de este tipo están las evaluaciones 180° (jefe inmediato y compañeros), 270° (jefe inmediato, compañeros, subalternos) y la evaluación 360° (jefe inmediato, compañeros, subalternos, clientes).

1.5.8. Métodos de evaluación de desempeño

Existen distintos métodos para realizar una evaluación de desempeño, el aplicar uno de ellos implica un análisis de la persona o grupo encargada del diseño de la herramienta que será utilizada en la evaluación. Entre las cuales se destacan las siguientes:

1.5.8.1. Método de escala gráfica de calificaciones

El método de escala gráfica mide el desempeño de una persona con factores definidos como la calidad, trabajo en equipo, conocimientos, obligaciones del puesto, habilidades, entre otras y un rango de valores cualitativos que va desde deficiente, hasta sobresaliente. El supervisor califica a cada uno de los subordinados con una marca en cada ítem como calificación que describe su desempeño, luego se suman los valores asignados y se obtiene un total (Ñamo, 2018, p. 32).

Este método de evaluar es el más sencillo ya que consiste en realizar una escala gráfica en la que se planteen las características y valores de desempeño, así entonces el supervisor es la persona quien califica al subordinado a fin de valorar su desempeño.

Tabla 1-1: Método de escala gráfica de calificaciones

	Excelente	deficiente	Regular	Tolerable	Malo
Eficiencia	Siempre supera los parámetros	A veces supera los parámetros	Satisface los parámetros	A veces debajo de los parámetros	Siempre te bajo de los parámetros
Cooperación	Excelente espíritu de cooperación	Adecuado trabajo en equipo	Normalmente colabora en el trabajo en equipo	Solo colabora cuando es muy necesario	No colabora
Conocimientos del puesto	Conoce lo que debe ejecutarse	Conoce más lo suficiente	Conoce lo suficiente	Conoce parte de las actividades c	Conoce poco de la Asunción de su cargo
Calidad	trabajo de calidad	trabajo de calidad superior	calidad satisfactoria	parcialmente satisfactorio	trabajo pésima calidad
creatividad	Siempre creativo tiene ideas originales	Casi siempre tiene bandas de ideas	Algunas veces presenta sugerencias	Tiene pocas ideas propias	No tiene ideas propias

Fuente: (Cervantes y Flores, 2019).

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

1.5.8.2. *Método de distribución forzada*

El método de distribución forzada consiste en evaluar a los trabajadores por medio de bloques de frases que se enfocan en determinados aspectos evaluados. Cada bloque está compuesto por dos o más frases y el evaluador debe escoger el bloque que mejor se aplique al desempeño del evaluado (Chicaiza, 2019, p.19).

Este método consiste en evaluar el desempeño mediante frases individuales que forman bloques con frases positivas o negativas, la intención es lograr diferenciar e identificar a los empleados sobresalientes. Su metodología consiste en establecer intervalos en porcentajes, donde sólo entran los empleados que reúnan los criterios de evaluación establecidas.

Tabla 2-1: Método de distribución forzada

Bloque 1	(+)	(-)	Bloque 2	(+)	(-)
Hace solo lo que le mandan			Espíritu de superación		
Problemas con los compañeros			Baja producción		
Espíritu de equipo			Irrumpe constantemente el trabajo		
Total			Total		
Bloque 3	(+)	(-)	Bloque 4	(+)	(-)
Comportamiento irreprochable			Dime a pedir ayuda		
Tiene poca iniciativa			Brinda buenas sugerencias		
Le gusta el orden			Buena presencia		
No aguanta presión			Le gusta su trabajo		
Total			Total		

Fuente: (Chiavenato, 2007, p.256).

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

1.5.8.3. Método de comparación por pares.

Según Alajo y Yáñez, (2017, p.66), el método de comparación por pares es más preciso que los anteriores, consiste en comprar a cada persona evaluada, con sus demás compañeros en determinadas competencias o criterios establecidos.

Este método de evaluación de comparación puede ser adaptada cuando se tiene varios miembros con puestos similares o compañeros, puede utilizarse un formato donde se establecen los posibles pares, de manera que cada miembro coloca un signo positivo o negativo que posteriormente se suman y de esta manera se determina quién es el mejor calificado.

Tabla 3-1: Método de comparación por pares.

Comparación	Trabajadores			
	A	B	C	D
Cooperación	X			
Conocimientos del puesto		X		
Calidad			X	
Creatividad			X	
Mayores resultados				X
Puntuación	1	1	2	1

Fuente: (Chiavenato, 2007, p.261).

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

1.5.8.4. Método de lista de verificación

Es un método tradicional de evaluación, parte de una relación de factores a evaluar y adjetivos o atributos, su metodología consiste en que el evaluador determina la ausencia o presencia de estos criterios en el evaluado, llegando a valorar su desempeño (Cervantes y Flores, 2019, p. 181).

Se la conoce también como lista de atributos, el evaluador verifica si el empleado cumple con cada uno de los aspectos establecidos con una valoración de adjetivos (Si, No y No aplica), estos asignan un puntaje al empleado, por cada adjetivo a su favor suma un punto mientras que por cada adjetivo en contra se resta uno.

Tabla 4-1: Método de lista de verificación

Criterios /Factores	Cumplimiento		
	Si	No	No aplica
Toma de decisiones	X		X
Liderazgo	X		
Funciones específicas		X	
Conocimientos del cargo	X		
Aspectos de éticos		X	
Cumplimiento de normas y políticas	X		

Fuente: (Cervantes y Flores, 2019)

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

1.5.8.5. Método de incidentes excepcionales

Es un método tradicional, se basa en las características extremas o incidentes excepcionales mal denominado “críticos”, se llama incidente excepcional a toda conducta extrema que constituye un determinante de un excelente o deficiente desempeño de la persona evaluada (Cervantes y Flores, 2019, p.179).

Este método lleva un registro de los aspectos positivos en caso de éxito y negativos en caso de fracaso sobre el cumplimiento de actividades del personal que comúnmente se debe determinar en un lapso de tiempo, de esta manera permite evaluar el desempeño de cada trabajador de la organización.

Tabla 5-1: Método de incidentes excepcionales

Incidentes Positivos		Incidentes Negativos	
Realización del trabajo individual	X	Propensión a cometer errores	
Facilidad de comunicación	X	Comunicación deficiente	X
Capacidad para toma de decisiones		Lentitud en el desarrollo de actividades	X
Destrezas y habilidades demostradas	X	Mala relación con los compañeros	
Posee espíritu de superación	X	Poco conocimiento del puesto	
Total	4	Total	2

Fuente: (Chiavenato, 2011, p.215).

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

1.5.9. Modelos de evaluación de desempeño

1.5.9.1. Modelo de evaluación 90°

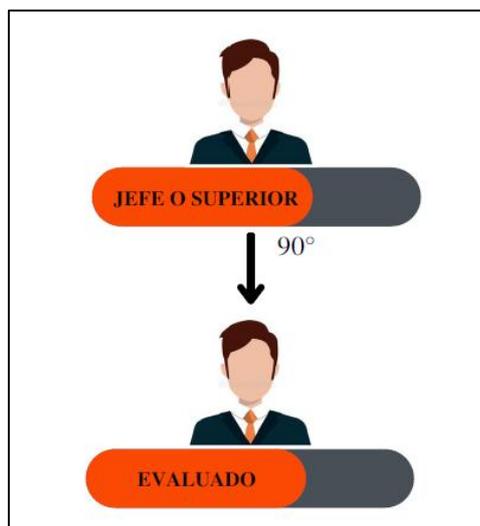


Figura 1-1. Modelo de evaluación 90°

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022

En el modelo de evaluación 90° el jefe inmediato o superior evalúa al personal a cargo. Brinda una conclusión estimativa sobre el desempeño en el puesto de trabajo, resulta importante conocer los métodos y los formatos de soporte para lograr que la información que se obtenga sea válida y de esta manera conducir a la mejora continua de los trabajadores (Alajo y Yáñez, 2017, p.16).

Es una herramienta que se enfoca únicamente en una evaluación de nivel jerárquico es decir el jefe inmediato evalúa a los subalternos, este método no es muy utilizada por las empresas ya que no genera resultados representativos y se le relaciona más con resultados subjetivos y de conducta de los colaboradores.

Ventajas

- Se puede aplicar a todo tipo de empresas
- No representa gastos significativos
- Por lo general la utilizan las organizaciones pequeñas con poco personal y pocas áreas.
- Su aplicación es simple, sencilla y de uso fácil.

Desventajas

- No crea una retroalimentación al evaluado
- Es una evaluación en la que se tiene solo la perspectiva de la persona quien evalúa, lo que la hace muy subjetiva
- Refleja más la relación entre el evaluador y el evaluado, es decir si mantienen una buena relación tendrá una buena calificación y si mantiene una mala relación tendrá resultados bajos (Almeida, 2019, p.46).

1.5.9.2. Modelo de evaluación 180°

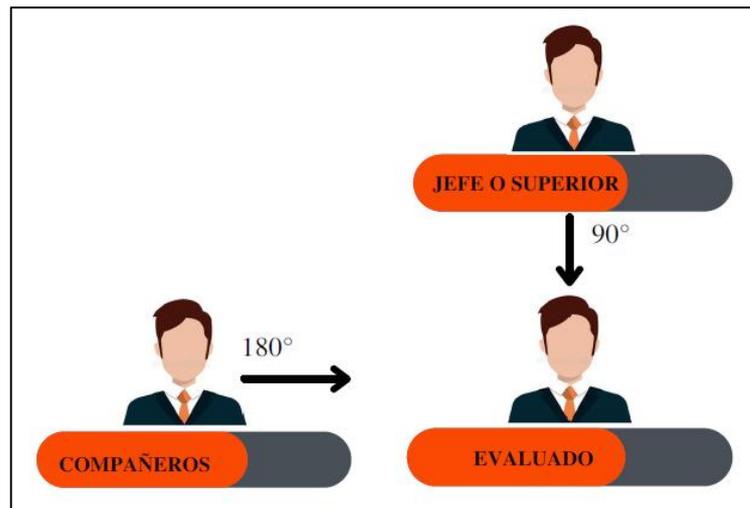


Figura 2-1. Modelo de evaluación 180°

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022

Según Alajo y Yáñez, (2017, p.24), en este modelo de evaluación una persona es evaluada por su jefe inmediato y por sus compañeros (pares). La diferencia con la evaluación 270° es que no incluye una evaluación por los subordinados de manera que no se considera como una herramienta que permita el desarrollo del trabajador.

Esta evaluación, busca de cierta forma cubrir las desventajas que tienen el modelo 90°, al permitir al trabajador tener una perspectiva más amplia, detectar falencias desde el punto de vista de quienes intervienen en nuestro trabajo sobre el resultado final de las actividades. Asimismo, la

evaluación 180° también tiene sus conflictos ya que no da una visión global por parte de todos los posibles evaluadores, puesto que se centra mucho en los niveles medios o tácticos sin darle real importancia a los mandos medios, bajos u operativos.

Ventajas

- Brinda una evaluación con perspectiva más amplia en comparación el modelo 90°
- Proporciona al personal uniformidad para su auto desarrollo.

Desventajas

- Son recomendadas para las empresas donde un trabajador no posea personal a su cargo
- No brinda una evaluación por parte de todos los posibles evaluadores

1.5.9.3. Modelo de evaluación 270°

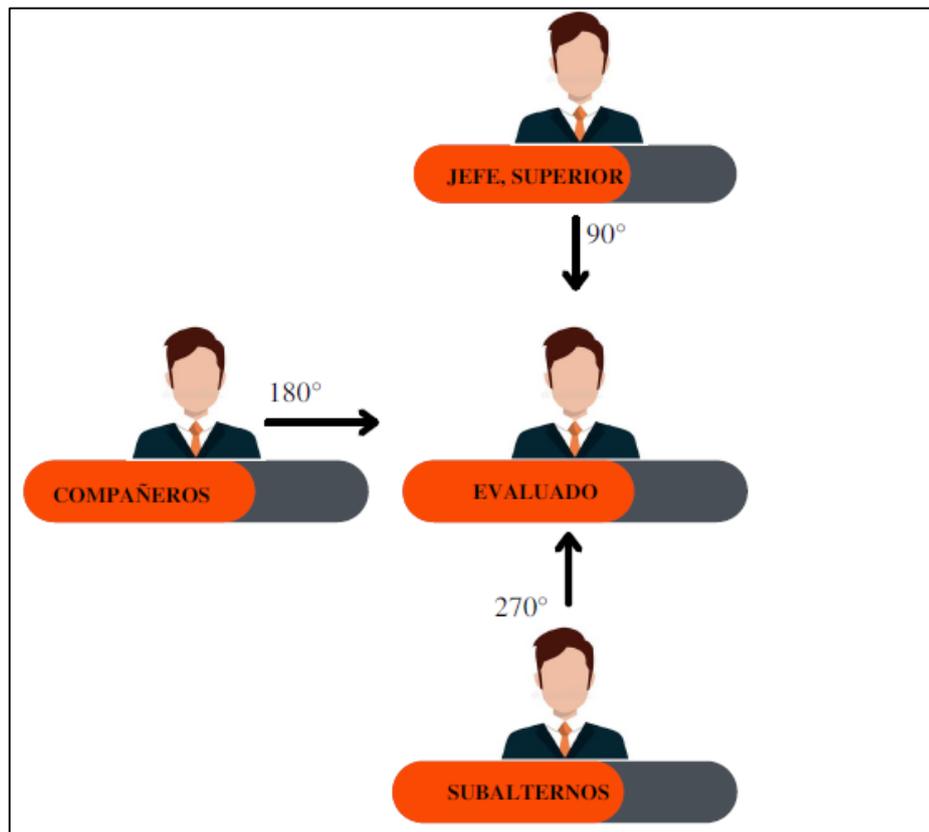


Figura 3-1. Modelo de evaluación 270°

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022

En este modelo participan más trabajadores cuyas actividades se relacionen con el evaluado, de cierta forma se elimina la subjetividad de los modelos 90° y 180°. En esta evaluación participa personal de nivel jerárquico superior, pares, subalternos y una autoevaluación (Almeida, 2019, p.47).

Aquí el trabajador es evaluado por su jefe inmediato, por sus compañeros, por un subalterno y la persona realiza una autoevaluación.

Ventajas

- Se genera mayor credibilidad en los resultados.
- Brinda una evaluación con perspectiva más amplia
- Muestra a la persona sus fortalezas y debilidades.

Desventajas

- La principal desventaja es que no se recibe una evaluación por parte del cliente.
- Dada la amplitud los resultados deben ser analizados correctamente.
- Se requiere de una planificación adecuada.

1.5.9.4. Modelo de evaluación 360°

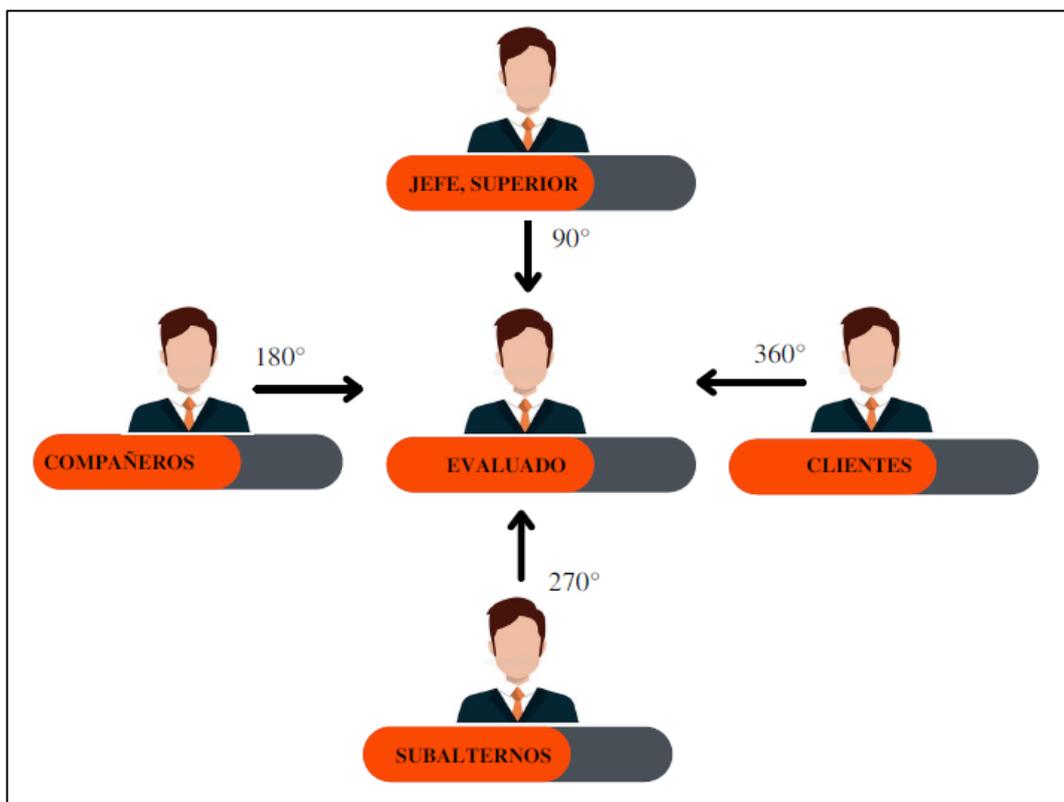


Figura 4-1. Modelo de evaluación 360°

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022

La evaluación 360°, es una evaluación integral en el cual todos los empleados quienes interaccionan con el evaluado son los partícipes, desde los superiores, compañeros, subalternos, clientes internos, y su propia autoevaluación, calificando su desempeño. Es cada día, una de las

herramientas más utilizadas para evaluar el desempeño y obtener información sobre el rendimiento de un trabajador (Alajo y Yáñez, 2017, p.29).

Pretende dar una vista general del desempeño de un colaborador, quien es evaluada por su jefe inmediato, los compañeros, los subordinados, los clientes externos y su auto evaluación. A partir de esto, es evidente que esta herramienta es una evaluación integral de modo que se puede aplicar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda., puesto que se desconoce del desempeño de sus colaboradores vista desde diferentes ángulos.

Objetivos:

- Medir el desempeño del personal de acuerdo con las competencias necesarias
- Contar con personal preparado e idóneo cuyo trabajo aporte al cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Plantear acciones, programas o un plan de mejora enfocadas en el desempeño del evaluado

Ventajas

- Brinda información sobre el desempeño desde múltiples puntos de vista
- Permite evaluar las competencias claves de los puestos
- Ayuda a las personas a conocer sus fortalezas y debilidades en el desarrollo de sus actividades
- Posibilita capacitaciones y desarrollo profesional acorde a lo que necesita el personal.
- Mejora la equidad garantizando promociones y ascensos más justos
- Establecer políticas de retribución de acuerdo con el desempeño (Almeida, 2019, p.80).

Desventajas

- La retroalimentación recibida puede intimidar a la persona evaluada
- Se requiere de capacitación para poder manejar este proceso
- En la evaluación puede haber perjuicios y preconcepciones

Beneficios para la organización

- Determina el potencial humano y las acciones a corto, mediano y largo plazo
- Define cuál es la contribución de cada colaborador.
- Ayuda a identificar a los colaboradores que necesitan perfeccionarse o mejorar en determinadas áreas y actividades que desempeña.
- Permite una asignación idónea de trabajadores en los puestos

- Brinda la posibilidad de seleccionar a los empleados listos para una rotación, promoción o ascensos.
- El fortalecimiento de las políticas de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados en cuanto a promociones, crecimiento y desarrollo profesional.

Beneficios para el trabajador

- Entender los factores comportamentales que la organización aprecia más en él
- Descubrir sus fortalezas y áreas en las que puede mejorar aplicando un proceso de auto evaluación y auto discernimiento (Casallas, 2016, p.8).

Beneficios para el jefe inmediato

- Permite al supervisor conocer las falencias o dificultades que posee el trabajador, con ello aplicar un correctivo y generar una interacción más concurrente.
- Encontrar apropiadamente el potenciamiento de cada trabajador de acuerdo con las funciones que desempeña (Velandia, 2017, p.8).

Antes de aplicar una evaluación de desempeño laboral se debe tomar en consideración algunas acciones primarias para lograr que el proceso tenga éxito:

- La organización debe garantizar un clima laboral adecuado, donde se enmarca algunas dimensiones como son; las condiciones de trabajo, remuneración, incentivos, claridad de la estrategia, orientación a resultados, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, desarrollo y compromiso que actúan bajo un marco de respeto y confianza entre el personal.
- Es necesario lograr que el personal asuma responsabilidad en su accionar diario, definan sus propios objetivos, metas, estrategias, metodologías y las acciones necesarias para alcanzarlos.
- La organización debe fomentar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
- Desarrollar una gestión en un marco de aprendizaje permanente, innovación, desarrollo personal y mejora continua.
- Difundir el propósito de la evaluación de desempeño como un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de ser visto como una herramienta objeto de sanción basado en juicios (Chiavenato, 2007, p.244).

Etapas de la evaluación 360°

Preparación. - En este paso es importante definir los formatos de evaluación, quiénes serán evaluados, evaluadores, tiempos, el coordinador del proceso, etc. Se analiza los factores, las competencias claves de cada puesto y las conductas que se evaluarán.

Sensibilización. - Esta etapa es fundamental en el cual se da a conocer a todos los involucrados sobre el propósito de la evaluación, consiste, sus objetivos, pasos a seguir, finalidad, etc. De esta manera todos los trabajadores tienen una idea clara del proceso. Mediante la sensibilización disminuye la ansiedad, los mitos relativos y se anima a la participación colectiva.

Evaluación. - Aquí se envían los formatos de evaluación para que quienes actúen como evaluadores puedan dar una retroalimentación en relación con el evaluado. Los evaluadores reciben los formatos de evaluación a utilizar y estipulan una calificación o valoración.

Retroalimentación. - Es la etapa más sensible y debe tomarse con mayor cuidado, se necesita retroalimentar otorgando un enfoque positivo a cada evaluado. Acercarse a los evaluados para entregar su respectiva retroalimentación debe entenderse como una oportunidad que le ayudará a crecer profesionalmente y mejorar su desempeño laboral.

Planes de desarrollo. - Luego de la evaluación y retroalimentación se debe elaborar planes de crecimiento para cada evaluado, mediante procesos de mejora que permitan desarrollar las oportunidades detectadas en la retroalimentación.

Proceso de evaluación: El proceso de evaluación comprende; una autoevaluación, es decir cada trabajador realiza una evaluación de su propio desempeño; la evaluación por parte del jefe inmediato o superior; la evaluación de los pares o compañeros que ocupan puestos similares; una evaluación del subalterno o inferiores hacia el superior o persona a cargo, además de incluir la evaluación por parte del cliente externo (Abril, 2018, p. 94):

- Autoevaluación
- Evaluación del jefe
- Evaluación de los compañeros
- Evaluación del subalterno
- Evaluación del cliente

Condiciones de la evaluación

- La evaluación debe ser confidencial para tener resultados acertados
- Participan las personas quienes trabajan e interaccionan con el evaluado
- Se deben establecer competencias conocidas de acuerdo con lo que necesita la empresa
- Se debe llevar a cabo mediante un plan y dar seguimiento al mismo

Comisión evaluadora: Es un grupo de personas de diferentes áreas quienes se encargan de todo el proceso desde la planificación, hasta llegar a establecer las acciones de mejora, generalmente quienes lo conforman son los coordinadores departamentales o jefes inmediatos quienes están a cargo de un grupo, los miembros de este equipo pueden ser permanentes o transitorios de acuerdo a la necesidad del proceso, así es como muchas organizaciones evalúan al personal y de esto modo se asegura transparencia y un equilibrio de los juicios.

Dimensiones de evaluación: Lograr una evaluación de desempeño objetiva y garantizar su procedimiento, radica en algunas dimensiones que se deben definir al momento de diseñar los instrumentos, estos componentes deben permitir cubrir las exigencias del cargo, obtener un recurso humano con adecuado desenvolvimiento dentro y fuera de la organización, y lograr resultados positivos para la institución.

Para Casallas (2016, p.18), el instrumento del modelo 360°, debe centrarse en tres criterios:

- Características del trabajador
- Comportamiento
- Valoración de los resultados

Los criterios de evaluación según Worki 360° (2019), son: rasgos, comportamientos, competencias y logro de objetivos.

Ciertos rasgos pueden estar relacionados con el desempeño del trabajo y, si se establece esta conexión su uso puede ser apropiado, estos pueden ser la adaptabilidad, juicio, apariencia, y la actitud puede usarse cuando se muestra que está relacionada con el desenvolvimiento en el puesto de trabajo.

Las competencias pueden incluir los valores, el desarrollo de talento, la delegación de autoridad, la gestión de personas, conocimientos y habilidades interpersonales. Algunos gerentes recomiendan que se utilicen competencias culturales como la ética y la integridad u otras competencias que son específicas para el trabajo, por ejemplo, el pensamiento analítico y la

orientación al logro. Las competencias seleccionadas para fines de evaluación deben ser aquellas que están estrechamente asociadas con el éxito en el trabajo.

Según Alajo y Yáñez, (2017, p.29), las competencias evaluadas en el modelo 360° son:

- Competencias profesionales
- Competencias de liderazgo
- Competencias estratégicas
- Competencias sociales
- Competencias personales

Factores de evaluación; “Los factores de la evaluación representan los criterios relevantes o los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los sujetos” (Cervantes y Flores, 2019, p.173). Son comportamientos y actitudes seleccionados para valorar al personal. Se debe entonces definir los factores de la evaluación que servirán como instrumento para calificar el desempeño de los implicados.

Tabla 6-1: Factores de evaluación de desempeño

Rasgos y personalidad	Comportamiento	Rendimiento	Competencias
Presentación personal	Disciplina	Conocimientos del puesto	Valor agregado
Puntualidad	Comunicación	Cantidad de trabajo	Liderazgo
Mejora continua	Creatividad	Calidad de trabajo	Compromiso
Capacidad de argumento		Cumplimiento de plazos	Trabajo en equipo
Relaciones interpersonales	Responsabilidad	Enfoque en los resultados	Colaboración
Recomendaciones, críticas	Concentración	Rapidez	Iniciativa
Cuidado y diligencia	Lealtad	Toma de decisiones	Búsqueda de soluciones
Buen juicio	Comprensión de situaciones	Cumplimiento de normas y políticas institucionales	
Actitud en servicio		Cumplimiento de Metas	
		Reclamos e incumplimiento	
		Planificación y organización	
		Errores	

Fuente: (Cervantes y Flores, 2019)

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

Escalas de calificaciones en la evaluación

Las escalas de evaluación son las medidas con las que se valora el desempeño, esta tiene una parte cualitativa y una numérica al cual se asigna un valor. La metodología de esta requiere que se

desarrolle un sistema de calificación parecido a la forma en que los estudiantes son evaluados en los centros educativos. Aquí se utiliza una variedad de áreas, establecimiento de habilidades, técnicas de comunicación y trabajo en equipo (Figueroa, 2018, p.12).

El trabajador debe obtener una calificación mínima para que la evaluación del desempeño sea considerada un éxito, por el contrario, aquellos que no alcancen esa calificación son colocados en un plan de mejora. Esta forma de evaluación es vista por algunos teóricos como una forma equitativa de medir el desempeño de cada colaborador. Las escalas dependen de las valoraciones cualitativas que una organización vea necesarias.

Tabla 7-1: Escalas de calificaciones

Valor cualitativo	Valor (Puntaje)	Porcentaje
Nunca	1	0%
Casi nunca	2	25%
Algunas veces	3	50%
Casi siempre	4	75%
Siempre	5	100%

Fuente: (Ñamo, 2018, p.32).

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

Ponderación: Cada aspecto evaluado tiene un puntaje, este conjunto constituye un factor que a su vez tendrá una calificación en porcentaje, de modo que la calificación total del evaluado se obtiene luego de sumar el puntaje obtenido dando un total del 100%.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

Para lograr un adecuado estudio fue necesario la construcción y aplicación de un procedimiento metodológico que se adapte a los requerimientos del trabajo, este constituye una base de conceptos teóricos lo que facilitó el análisis de los aspectos relacionados con la investigación, como el tipo de estudio, diseño, técnicas e instrumentos necesarios para cumplir con los objetivos propuestos y en base al problema identificado.

2.1. Enfoque de la investigación

La investigación se estableció con un enfoque mixto; un enfoque cuantitativo, puesto que intervienen aspectos numéricos o matemáticos y un enfoque cualitativo, porque es necesario interpretar fenómenos, percepciones, aspectos que interviene en el desarrollo del trabajo.

2.1.1. *Cualitativo*

Es aquel método en el cual se pretende interpretar, describir y comprender fenómenos, utiliza la recolección de datos no numéricos, textos, narrativas, símbolos y elementos visuales para afinar preguntas de investigación mediante la interpretación de experiencias de los involucrados (Andrade et al., 2018, p.46).

En este tema de investigación es necesario interpretar la realidad de la Cooperativa mediante la recopilación y análisis de información de todos los involucrados y del entorno social, es decir analizar aspectos sociales que intervienen en el desempeño del personal, obtenida a partir de la observación, relatos y experiencias para emitir criterios y opiniones válidos.

2.1.2. *Cuantitativo*

Según (Hernández et al., 2014: pp. 5-6), el enfoque cuantitativo es estructurado y representa un conjunto de procesos, se fundamenta en la medición de variables por medio de una recolección de datos con una medida numérica para el establecimiento de estándares de comportamiento y comprobación de teorías.

Se empleó este método en el análisis de los resultados posterior a la aplicación de las encuestas, con el fin de valorar la situación actual del desempeño de los trabajadores asignando valores numéricos que facilitan su comprensión y a su vez, permite sentar las bases para el respectivo diseño del modelo de evaluación del desempeño laboral.

2.2. Nivel de investigación

2.2.1. Exploratorio

Por otro lado, (Hernández et al., 2014), indican que una investigación de nivel exploratorio permite aproximarse al fenómeno de estudio, el cual ha sido poco o nada estudiado, sobre el cual además puede existir dudas e ideas vagamente relacionadas.

Siguiendo ese orden de ideas, esta metodología permitió dar un primer acercamiento al fenómeno de estudio, dar una visión de la realidad, identificando aspectos principales y todo lo que acontece dentro de la entidad financiera que dan origen a los problemas antes mencionados, que de una u otra forma tienen que ver con el desempeño del personal y frente a esto determinar un accionar apropiado.

2.2.2. Descriptiva

La investigación de tipo descriptiva está elaborada acorde a la realidad de una situación e indica un resultado con una interpretación clara y precisa para que el investigador pueda realizar un análisis legible, además de que no es necesario el establecimiento de una hipótesis, puesto que es suficiente con el planteamiento de preguntas de investigación (Andrade et al., 2018, p.41).

En este nivel se pretende describir situaciones, eventos y agrupar elementos importantes que intervienen en el desarrollo de las actividades del personal, condicionando su desempeño y productividad, de manera que, mediante la recolección de datos, se pueda dar una explicación clara de lo que ocurre en la institución.

2.3. Diseño de investigación

2.3.1. *No experimental*

Una investigación de tipo no experimental no recibe una manipulación intencional de las variables y objeto de estudio, es decir no se altera el objeto de investigación, sólo se genera una observación del fenómeno en su contexto natural, para su posterior análisis (Hernández, et al., 2014, p.152).

A fin de dar cumplimiento a los objetivos propuestos y con el objeto de estudio enfocado en el diseño de un modelo de evaluación de desempeño laboral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay, esta investigación se realizó mediante un diseño analítico puesto que no se requiere del control de variables, generando una visión del fenómeno en estudio, tal y como se presenta en su contexto natural.

2.3.2. *Transversal*

Para (Andrade et al., 2018, p.79), la investigación con un diseño transversal es aquella que mide y levanta la información por una única vez, sin la intención de que se estudie su evolución, con el propósito de describir y analizar su incidencia en un momento determinado.

La obtención de los datos en el presente trabajo se realizó con un diseño de investigación transversal, es decir el levantamiento de información en un solo momento, correspondiente a diciembre de 2021, siendo estos considerados útiles para dar validez a los problemas identificados y fundamentar el diseño de la propuesta.

2.4. Tipo de estudio

2.4.1. *Investigación bibliográfica*

Si bien lo menciona Bernal, (2010, p.111), la investigación bibliográfica documental consiste en el análisis de la información ya escrita sobre el tema de estudio, con el objetivo de generar diferencias, similitudes, posturas, fases y dar fundamento teórico al trabajo mediante la recopilación de información de diferentes medios.

Es necesario fundamentar teóricamente la investigación referente al modelo de evaluación de desempeño laboral, a partir de investigaciones bibliográficas por lo cual, se utilizó medios como Google Academics, revistas Scielo, Redalyc, artículos, trabajos de titulación, conceptos y

definiciones citados de varios autores, que sustentan y dan forma al tema de investigación en el marco teórico.

2.4.2. Investigación de campo

Para Baena, (2017, p.70), la investigación de campo tiene como propósito recolectar y registrar de una forma ordenada los datos concernientes al tema seleccionado, donde las técnicas para el desarrollo se clasifican en la observación, indagación, y la interrogación que radica en la recolección de testimonios, pensamientos y sentimientos, directamente de la población y el objeto de estudio lo que implica un acercamiento e interacción con las personas o la organización.

Según lo mencionado, para la obtención de información se aplicó una entrevista al Gerente General y encuestas dirigidas tanto a los socios como también al personal, donde se contemplan aspectos referentes al desempeño, lo cual hizo necesario una investigación de campo es decir visitar las agencias; Matriz, Terminal, Tambo y Suscal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda., con el objeto de levantar la información requerida para modelar la evaluación del desempeño laboral.

2.5. Población, planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

2.5.1. Población

La población es el conjunto de elementos con características similares objetos de la investigación, dentro de los cuales se encuentra definido el alcance, elementos, unidades de muestreo y el tiempo (Bernal, 2010, p.160). Para este tema de investigación la población fueron los 38 trabajadores, el Gerente General y los 13.322 socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda., ubicado en la provincia de Cañar.

Tabla 8-2: Cargos y número de los trabajadores de la COAC Mushuk Yuyay Ltda.

Cargos	N de Trabajadores
Gerente general	1
Auditor interno	1
Oficial de cumplimiento	1
Administrador de riesgos	1
Analista de riesgos	1
Coordinador de talento Humano	1

Coordinador de negocios	1
Coordinador de tecnología de información	1
Analista de sistemas	1
Responsable de operaciones	1
Desarrollo organizacional	1
Coordinador Financiero	1
Contador	1
Tesorera	1
Asistente contable	1
Responsable de cobranzas	1
Oficial de cobranzas	1
Marketing	1
Asistente de gerencia	1
Responsable de oficina	4
Recibidor-Pagador (Cajera)	4
Oficial de crédito	6
Archivos	1
Información y captación	4
Conserje	1
Total	39

Fuente: (Mushuk Yuyay, 2022).

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

2.5.2. *Muestra*

Parella y Martis, (2012, p.105), destacan las distintas formas de extraer una muestra, siendo una de ellas la censal. Esta consiste en tomar toda la población, por ser finita y fácil de manipular por el investigador. Para los colaboradores, la muestra de estudio fueron los 38 trabajadores de la COAC Mushuk Yuyay Ltda.

La muestra es una proporción que representa a la población total de individuos objeto de estudio, estos comparten características similares del cual se obtiene la información para el desarrollo de la investigación, por ende, se debe definir su tamaño bajo criterios estadísticos (Herrera, 2011, p.1). Es así que para los socios de la cooperativa se aplicó el siguiente cálculo de la muestra debido a que se conoce el tamaño de la población.

Fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

Tabla 9-2: Datos para el cálculo de la muestra

Datos para el cálculo de la muestra			
N	Población o universo		13.322
p	Probabilidad de éxito	50%	0.5
q	Probabilidad en contra	1-p	0.5
e	Margen de error	5%	0.05
Z	Nivel de confianza	95%	1.96
n	Tamaño de la muestra		¿?

Fuente: (Herrera, 2011)

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

Resultado:

$$n = \frac{13.322 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{0,05^2 * (13.322 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5} =$$

$$n = 374$$

Es así como, mediante el cálculo, se determina que el tamaño de la muestra para el tema de investigación es de 374 socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda., de la provincia de Cañar.

2.6. Métodos

2.6.1. Inductivo

El método inductivo parte de una serie de observaciones particulares a conclusiones generales, relaciona hechos con otros aún desconocidos es decir se recopilan datos suficientes referidos a un problema para analizarlos, describir sus analogías, diferencias y características, de esta manera generalizar el conjunto de hechos observados a toda la población (Palella y Martis, 2012, p.80).

Se utilizó el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos específicos aceptados como válidos, para llegar a conclusiones de carácter general, permitió analizar los diferentes factores que intervienen en el desempeño del personal, a fin de mitigar los problemas mediante soluciones factibles que ayuden a mejorar el rendimiento de los colaboradores.

2.6.2. *Deductivo*

Este método parte de los hechos o conclusiones generales, a los particulares es decir la descomposición del todo en sus partes, realiza un análisis de las reglas, leyes o principios establecidos sobre un problema y sigue un curso descendente de lo general a lo particular (Paella y Martis, 2012, p.81).

El método deductivo se relaciona con la experimentación, nos permite dar conclusiones apoyados en investigaciones, postulados, teoremas, leyes, principios válidos y de aplicación universal, que permitan dar óptimas soluciones y mejorar procesos referentes al desempeño.

2.7. *Técnicas*

2.7.1. *Encuestas*

Según Andrade et al., (2018, p.123), a esta técnica se la puede definir como primaria, es un instrumento de recopilación de información que nos permite conocer la opinión y el criterio de un mayor número de personas, puesto que es abarcadora y mediante un cuestionario previamente diseñado, nos proporciona más información referente al tema de investigación.

Se diseñaron dos encuestas escritas, una dirigida a los 38 trabajadores y la otra dirigida a los 374 socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay, para de esta manera obtener más información sobre el desempeño del personal.

2.7.2. *Entrevista*

Consisten en un diálogo entre dos personas: la primera es el entrevistador que viene a ser el mismo investigador y la segunda es el entrevistado, su finalidad es obtener información de esta persona quien conoce sobre la materia de la investigación (Andrade et al., 2018, p.118).

En la presente investigación se realizó una entrevista al Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay, con el objetivo de obtener información que permita revelar la situación actual del desempeño del talento humano mediante preguntas e interrogantes.

2.8. Instrumentos

2.8.1. Guía de la entrevista

La guía de la entrevista es una herramienta de recolección de datos que se emplea cuando el problema de estudio no se puede observar, además permite obtener más información sobre el fenómeno en estudio (Hernández et al., 2014, p.404).

Esta guía se utilizó en la entrevista al Gerente General de la COAC Mushuk Yuyay, incluye preguntas sobre experiencias, opiniones, hechos, relacionados con el desempeño del personal, de esta forma permitió ahondar en la recopilación de datos y a través de su análisis poner en evidencia la situación real de la institución. Ver anexo C.

2.8.2. Cuestionarios

Es uno de los instrumentos más utilizados en la recolección de datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto al fenómeno de estudio y debe ser congruente con el planteamiento del problema (Hernández et al., 2014, p.217).

Se utilizaron dos cuestionarios; uno dirigido al personal y otro dirigido a los socios de la cooperativa, cada una con 10 ítems o preguntas relacionados al desempeño laboral, que permitan revelar la problemática institucional además de poder sentar las bases para la propuesta. Ver anexo A y B.

2.9. Interrogantes de estudio

2.9.1. Idea a defender

El diseño de un modelo de evaluación del desempeño laboral permitirá conocer el grado de eficiencia en el cumplimiento de actividades, responsabilidades y el desenvolvimiento del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda., y frente a esto establecer acciones que permitan mejorar el desempeño de cada trabajador.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Una vez aplicados los instrumentos de investigación se presentan los siguientes resultados sobre el desempeño del personal de Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda., de la provincia de Cañar.

3.1. Resultados

3.1.1. *Análisis e interpretación de la encuesta dirigida a socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda., de la provincia de Cañar*

Pregunta 1: ¿Desde cuándo es socio de la COAC Mushuk Yuyay Ltda.?

Tabla 10-3: Análisis del tiempo de ser socio de la cooperativa

VARIABLES	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	96	26%
1 a 2 años	117	31%
3 a 4 años	65	17%
más de 5 años	96	26%
Total	374	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la cooperativa

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

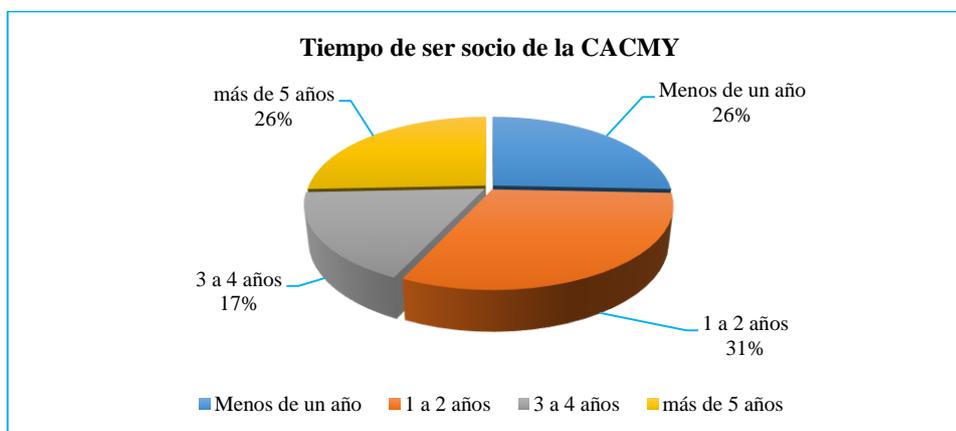


Gráfico 1-3. Porcentaje del tiempo de ser socio de la CACMY

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

Análisis: El 31 % de los encuestados señala ser socio entre 1 a 2 años, el 26% dice ser socio por más de 5 años, otro 26% es socio por más de 5 años, y el 17% señala ser socio de 3 a 4 años.

Interpretación: En su mayoría, los encuestados mencionan ser socios de la cooperativa por más de un año, lo que a su vez brinda confianza en la información recopilada. Por otra parte, este grupo podría formar parte del proceso de evaluación del desempeño, al ser parte de la institución por un tiempo prolongado y conocer a los trabajadores.

Pregunta 2: ¿Con que frecuencia acude usted a recibir un servicio en la cooperativa?

Tabla 11-3: Análisis de la frecuencia de visita a la cooperativa

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Una vez por semana	56	15%
2 o más veces por semana	46	12%
Cada 15 días	113	30%
Cada mes	159	43%
Total	374	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la cooperativa

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

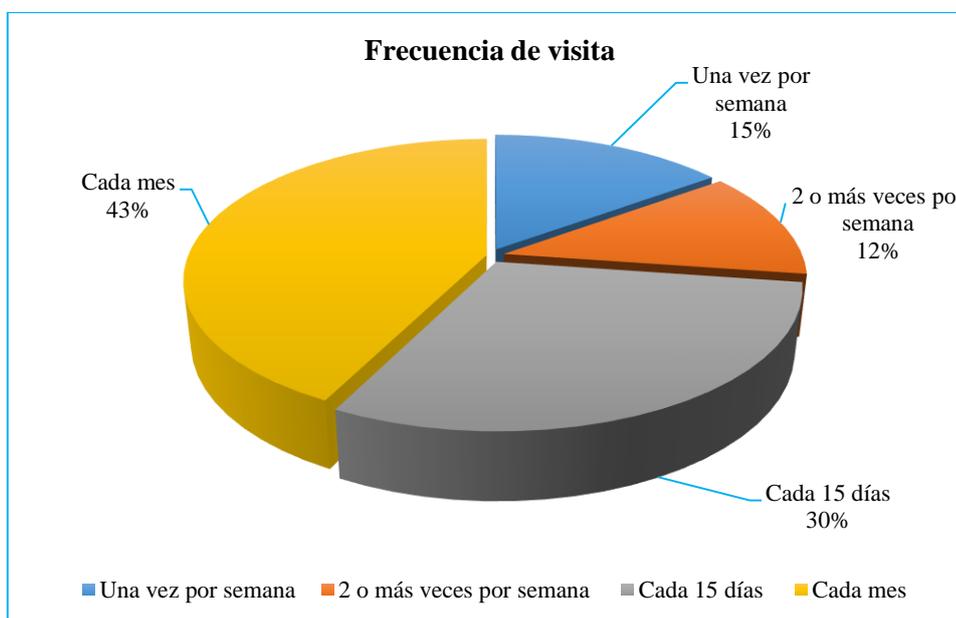


Gráfico 2-3. Porcentajes de la frecuencia de visita de los socios

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

Análisis: El 43% de los socios menciona que acude a la cooperativa cada mes, el 30% visita la COAC cada 15 días, el 15% una vez por semana y el 12% acude 2 o más veces por semana.

Interpretación: La información presentada permite afirmar que los socios acuden a la cooperativa a realizar algún tipo de servicio de manera frecuente, con esto se afianza una relación y se establece un nexo socio-trabajador, de manera que puedan formar parte de un grupo evaluador al conocer a los empleados de la cooperativa siendo socios recurrentes.

Pregunta 3: ¿La atención que recibe ayuda a solventar sus dudas e inquietudes?

Tabla 12-3: Análisis de la solución de dudas e inquietudes

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	215	57%
A veces	135	36%
Rara vez	17	5%
Nunca	7	2%
Total	374	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la cooperativa

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

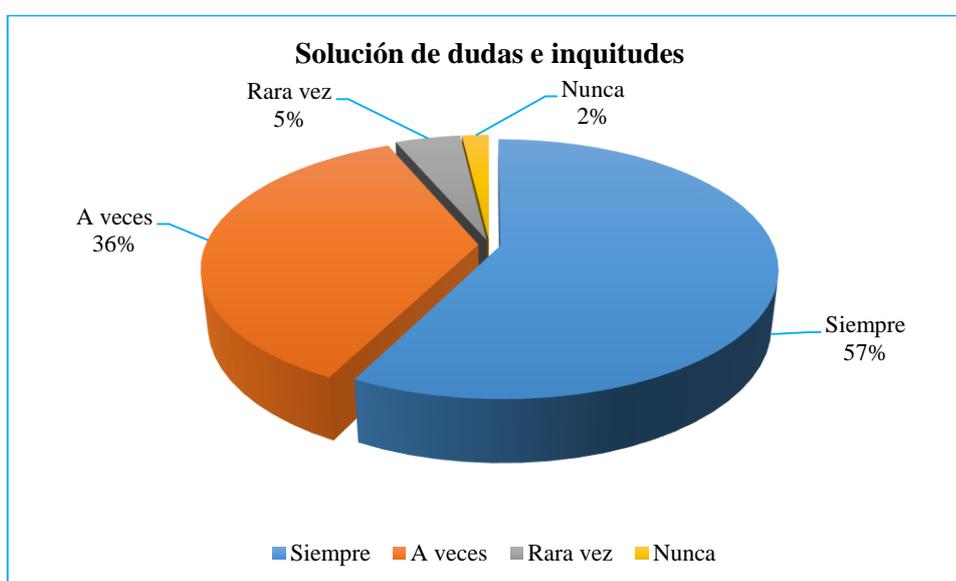


Gráfico 3-3. Porcentajes de solución de dudas de socios

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

Análisis: El 57% de los encuestados menciona que la atención recibida siempre ayuda a solucionar sus dudas e inquietudes, el 36% considera que a veces, el 5% señala que rara vez y para el 2% la atención nunca ayuda a solucionar sus dudas.

Interpretación: La solución de dudas e inquietudes de un cliente es fundamental para lograr una atención de calidad. Con base a los resultados, a la mayoría de los socios siempre se les ayuda aclarar cualquier duda que ellos puedan tener, sin embargo, otra parte de los socios señalan que sus dudas no son resueltas como tal, por lo tanto, es evidente que el personal debe mejorar los conocimientos sobre los servicios ofertados para poder informar de una forma adecuada evitando que se generen más dudas y mejorar las técnicas en la atención al cliente.

Pregunta 4: ¿Cómo califica la atención que recibe por parte del personal de la cooperativa?

Tabla 13-3: Análisis de la atención brindada

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	126	34%
Bueno	216	58%
Regular	32	9%
Malo	0	0%
Total	374	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la cooperativa

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

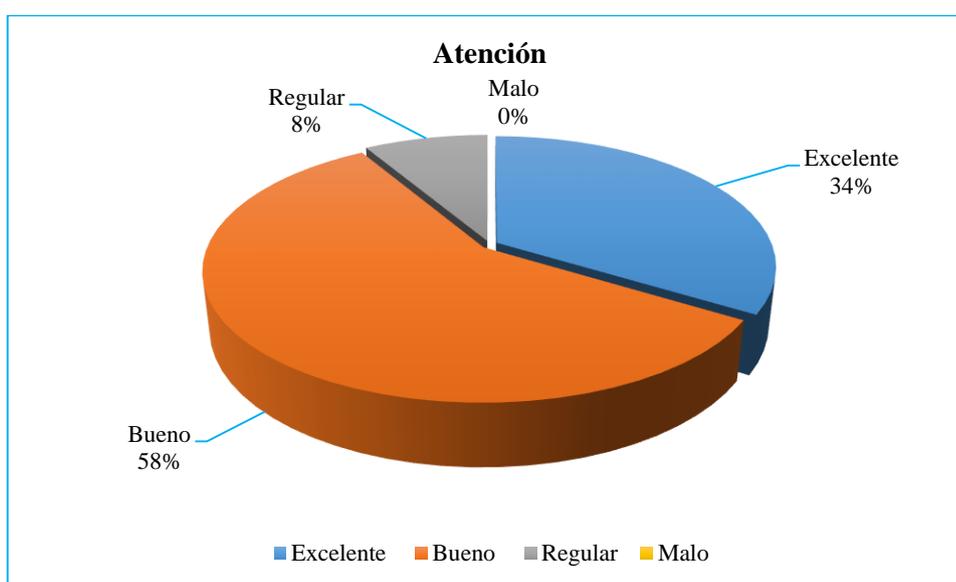


Gráfico 4-3. Calificación de la atención

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

Análisis: El 58% de los socios califica como bueno la atención recibida por parte de los trabajadores de la cooperativa, el 34% la califica como excelente, mientras que para el 8% la atención es regular.

Interpretación: La atención que recibe un socio en la cooperativa es buena, es decir los trabajadores logran brindar un servicio rápido, en un marco de respeto y dando todas las facilidades para que los socios accedan a los servicios. Por lo tanto, se debe trabajar y mejorar aspectos que intervienen en la atención a los socios, a fin de mejorar la calificación y pasar de bueno a excelente.

Pregunta 5: ¿Cómo califica el trato que le brinda el personal de la institución?

Tabla 14-3: Análisis del trato brindado por el personal a los socios

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	134	36%
Bueno	206	55%
Regular	34	9%
Malo	0	0%
Total	374	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la cooperativa

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

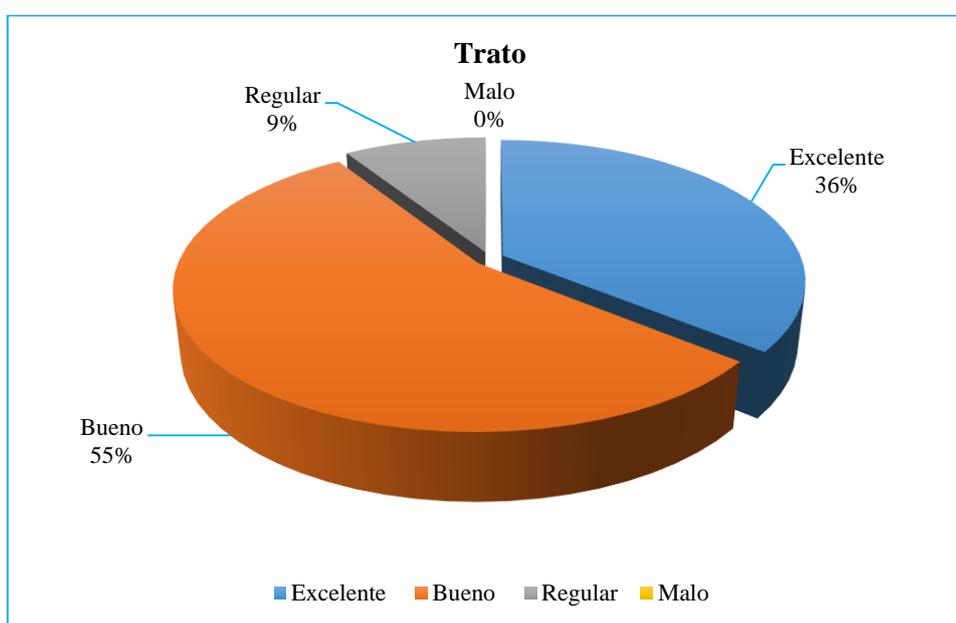


Gráfico 5-3. Calificación del trato que le brinda los trabajadores a los socios

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

Análisis: En cuanto al trato de los servidores de la COAC Mushuk Yuyay a sus socios, el 55% la califica como bueno, el 36% lo considera excelente, mientras que para el 9% es regular.

Interpretación: La atención brindada es buena, la relación colaborador-socio se da en un marco de respeto, cordialidad y en buenos términos, logrando una comunicación adecuada en la entrega de servicios, por otra parte, también se evidencia algunas diferencias puesto que algunos socios la califican como regular, donde es necesario implementar acciones con enfoque de mejora a fin de lograr un trato excelente.

Pregunta 6: ¿Considera que el personal tiene el perfil para desempeñar las funciones en el área designa por los directivos?

Tabla 15-3: Análisis del perfil de los trabajadores

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	338	90%
No	36	10%
Total	374	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la cooperativa

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

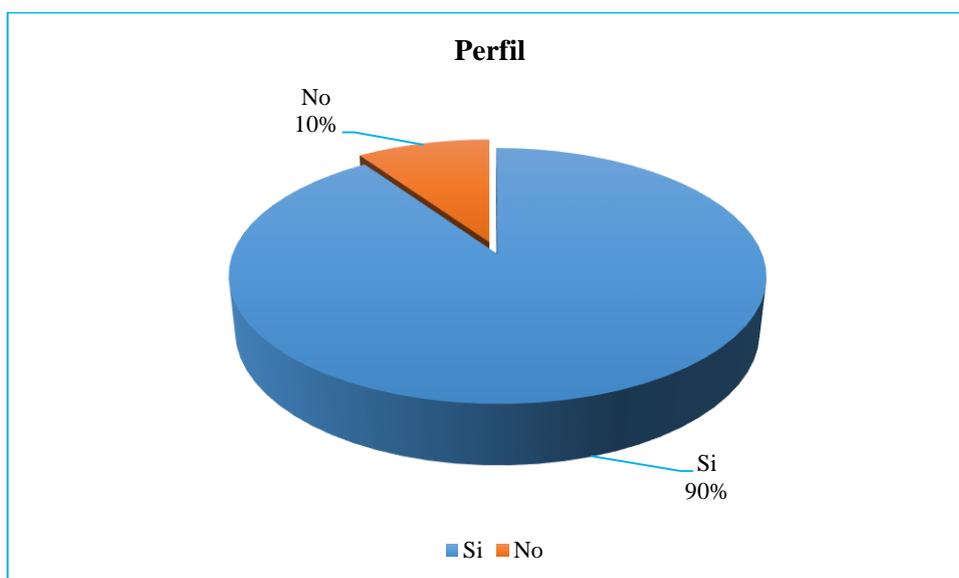


Gráfico 6-3. Perfil de los colaboradores

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

Análisis: Para el 90% de los encuestados el personal tiene el perfil para desempeñarse en el área designada mientras que para el 10% no.

Interpretación: Los socios consideran que las personas dedicadas a brindar atención en las diferentes áreas cumplen con el perfil para desempeñarse en el puesto designado, esto en términos de respeto, cordialidad, atención oportuna y el buen trato de un colaborador, que genera una perspectiva profesional en el socio. Por otro lado, un pequeño porcentaje de los socios considera que algunos colaboradores no poseen el perfil necesario, debido a esto, se debe fortalecer los conocimientos de los miembros de la COAC, mejorar las habilidades en la atención al cliente y la actitud en el servicio.

Pregunta 7: ¿Está de acuerdo con el tiempo que se toma el personal en atender a cada uno de los socios?

Tabla 16-3: Análisis de tiempo en la atención de socios

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	66	18%
De acuerdo	244	65%
En desacuerdo	63	17%
Muy en desacuerdo	1	0%
Total	374	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la cooperativa

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

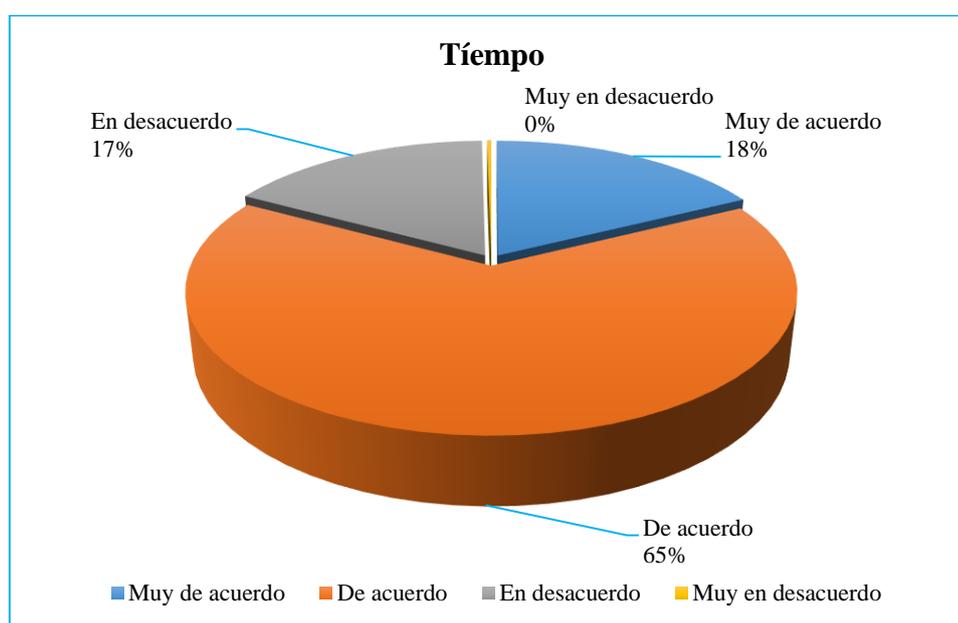


Gráfico 7-3. Porcentajes de acuerdo con el tiempo en la atención

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

Análisis: El 65% de los encuestados está de acuerdo con el tiempo que se toma el personal en atender a cada uno de los socios, el 18% está muy de acuerdo, mientras que el 17% está en desacuerdo.

Interpretación: Los socios señalan estar de acuerdo con el tiempo empleado en su atención, evidenciando que los colaboradores son oportunos y rápidos en la entrega de servicios. Es un claro indicador sobre el desempeño de un trabajador en términos de eficiencia, debido a que la cooperativa maneja tiempos en la atención de sus asociados, sobre todo en el área de cajas, donde mayormente se generan demoras. Así mismo, se puede mejorar asignando personal a dicha área, según la concurrencia de los socios, además de incrementar o reubicar herramientas digitales de manera estratégica para evitar la pérdida de tiempo y retrasos.

Pregunta 8: ¿Considera que las instalaciones son adecuadas para ofrecer un servicio óptimo?

Tabla 17-3: Análisis sobre las instalaciones

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	361	97%
No	13	3%
Total	374	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la cooperativa

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

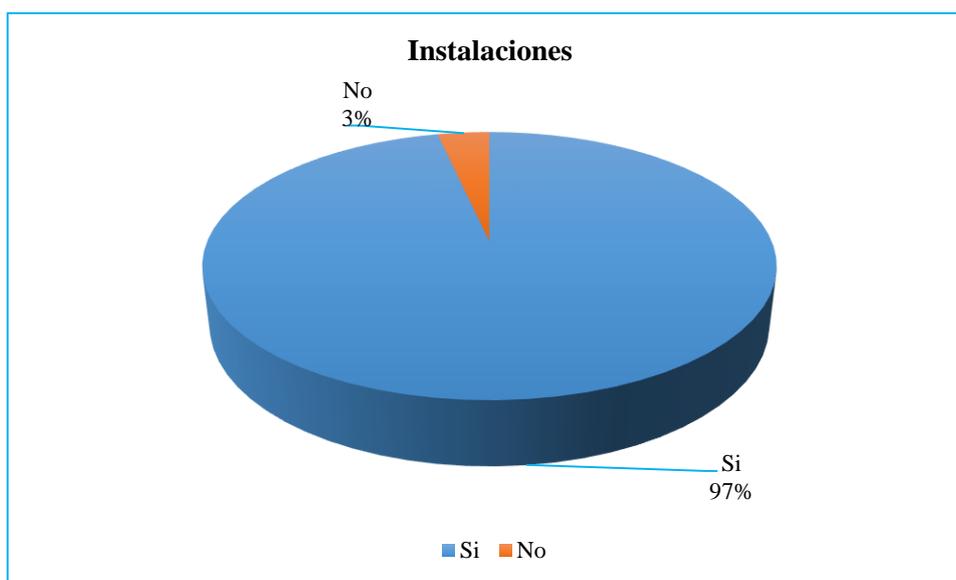


Gráfico 8-3. Instalaciones

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

Análisis: El 97% de los socios consideran que las instalaciones son adecuadas para la entrega de servicios, por otra parte, únicamente el 3% considera que no son adecuadas.

Interpretación: La cooperativa mejoró la infraestructura e instalaciones de las agencias Matriz y Terminal, lo que implicó además que el personal cuente con las herramientas necesarias para brindar un servicio ágil y rápido, sin embargo los socios que consideran que las instalaciones no son las adecuadas pertenecen mayormente a las agencias Tambo y Suscal donde no se cuenta con un edificio propio y existe concurrencia de los asociados, de manera que se generan demoras en cuanto a la atención y entrega de servicios.

Pregunta 9: ¿La cooperativa cumple sus expectativas con los servicios ofertados?

Tabla 18-3: Análisis sobre el cumplimiento de las expectativas de socios

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	167	45%
Parcialmente	187	50%
Poco parcial	16	4%
Nada	4	1%
Total	374	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la cooperativa

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.



Gráfico 9-3. Cumplimiento de Expectativas

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

Análisis: El 50% de los socios considera que la cooperativa cumple sus expectativas con los servicios ofertados de forma parcial, el 45% señala totalmente, el 4% poco parcial y el 1% considera que los servicios de la CACMY no cumplen con sus expectativas.

Interpretación: Cierta grupo de los encuestados muestra estar conforme con los servicios ofertados, sin embargo, las expectativas de los socios no son cubiertas en su totalidad, dado que, la mayoría señala las opciones parcialmente y poco parcial. Tomando en cuenta que los servicios están establecidos de acuerdo con la normativa institucional, lo que se debe analizar es la forma en que los servicios son entregados a los socios, donde se generan diferencias y no se sienten conformes con lo acordado.

Pregunta 10: ¿Recomendaría los servicios ofertados por la cooperativa a sus amigos y familiares?

Tabla 19-3: Análisis sobre la recomendación de la COAC

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	350	94%
No	24	6%
Total	374	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la cooperativa

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

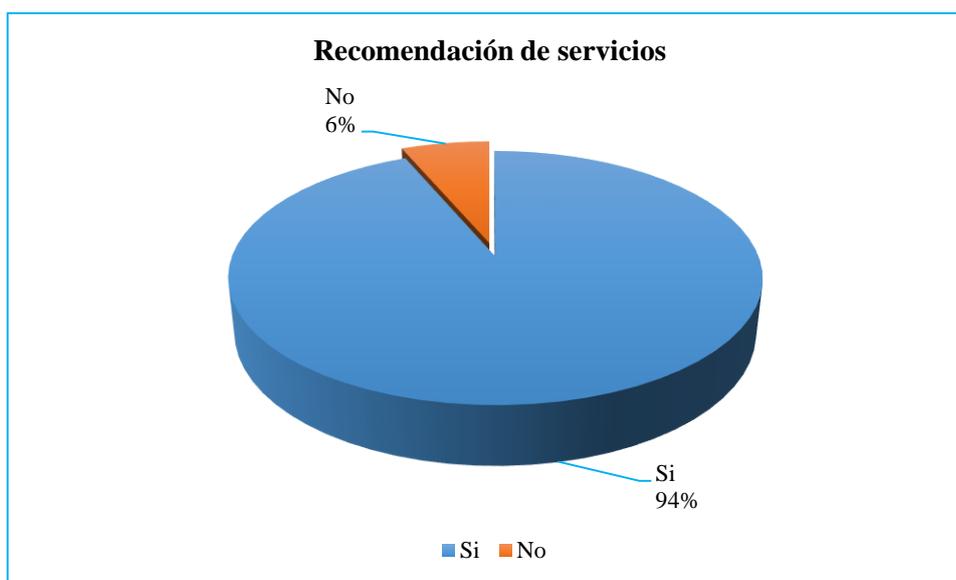


Gráfico 10-3. Recomendación de los servicios de la CACMY

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

Análisis: El 95% de los socios considera que, sí, recomendaría los servicios ofertados por la cooperativa a sus amigos y familiares, mientras que el 6% considera no recomendar los servicios de la institución.

Interpretación: Los socios, muestran satisfacción sobre los servicios que ofrece la cooperativa, gracias al accionar y el desempeño de los trabajadores, a quienes se les ha encomendado la entrega de productos financieros, permitiendo a las personas acceder a ellas y conocer los beneficios de ser parte de la institución. Sin embargo, un porcentaje mínimo muestra un resultado negativo, lo que revela diferencias, insatisfacción dado a los problemas generados por el cumplimiento de compromisos acordados inicialmente entre ambas partes.

3.1.2. *Análisis e interpretación de la encuesta dirigida al personal de Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda., de la provincia de Cañar*

Pregunta 1: ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la COAC Mushuk Yuyay Ltda.?

Tabla 20-3: Análisis del tiempo como empleado de la CACMY

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
menos de un año	13	34%
1 a 2 años	8	21%
3 a 4 años	11	29%
5 en adelante	6	16%
Total	38	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la cooperativa

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

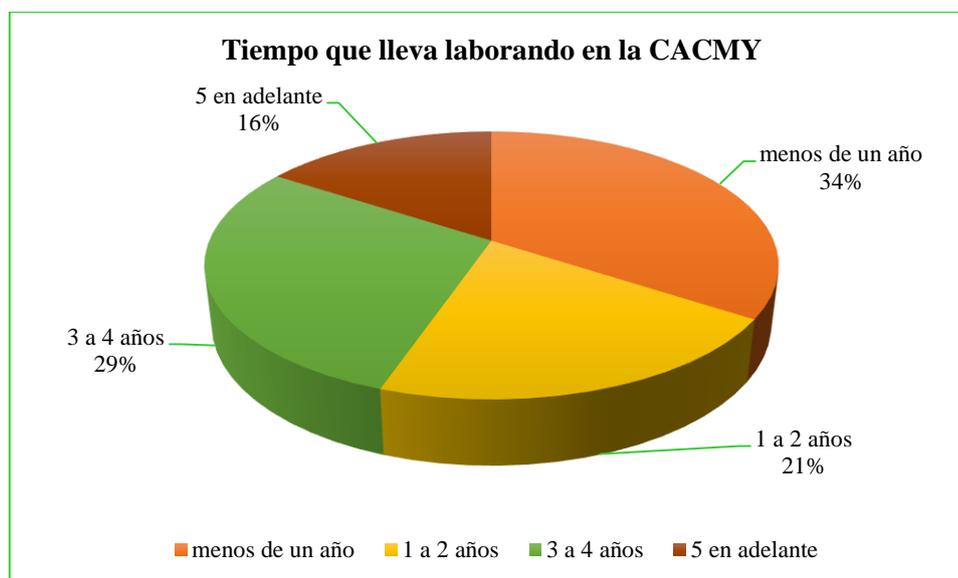


Gráfico 11-3. Tiempo que lleva laborando en la CACMY

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

Análisis: El 34% de los encuestados señalan que trabaja en la institución menos de un año, el 29% labora por un lapso de 3 a 4 años, el 21% de 1 a 2 años y finalmente el 16% presta sus servicios en la cooperativa por más de 5 años.

Interpretación: Según lo anterior, la mayoría del personal de la COAC Mushuk Yuyay, presta sus servicios por más de un año, por lo tanto, es necesario conocer el desempeño real de este grupo, dado que no existe claridad de su rendimiento y la certeza de que su trabajo esté orientado en pro y mejora de la institución, además de evidenciar que no se haya retenido personal ineficiente cuyo trabajo no genere un aporte significativo.

Pregunta 2: ¿Las funciones y actividades de su puesto son claras y están bien definidas?

Tabla 21-3: Análisis de la claridad de funciones

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	17	45%
Parcialmente	17	45%
Poco parcial	4	11%
Nada	0	0%
Total	38	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la cooperativa

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

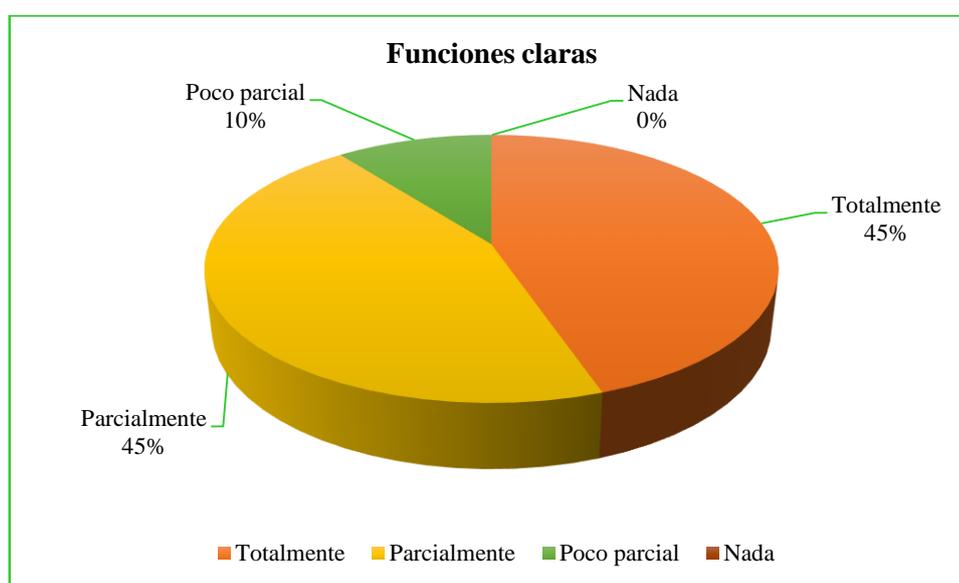


Gráfico 12-3. Funciones claras

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

Análisis: Para el 45% de los trabajadores las funciones y actividades de sus puestos son claras y están bien definidas, otro 45% considera que sus funciones son claras parcialmente, mientras que el 10% considera poco parcial la claridad de sus funciones.

Interpretación: En la cooperativa las funciones y actividades no son claras y no están bien definidas para la mayoría de sus colaboradores, de modo que existe tendencia a cometer errores, ocasionando un desempeño bajo con el cual no se logren los propósitos y objetivos de los puestos. Por lo cual es fundamental la actualización de funciones, una distribución adecuada a fin de evitar asignar la carga excesiva, y mejorar los procesos de inducción al personal nuevo o cuando exista rotación.

Pregunta 3: ¿Sus ideas, sugerencias y puntos de vista son escuchadas y tomadas en consideración por los directivos?

Tabla 22-3: Análisis de la consideración de puntos de vista

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	13%
A veces	19	50%
Casi nunca	12	32%
Nunca	2	5%
Total	38	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la cooperativa

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

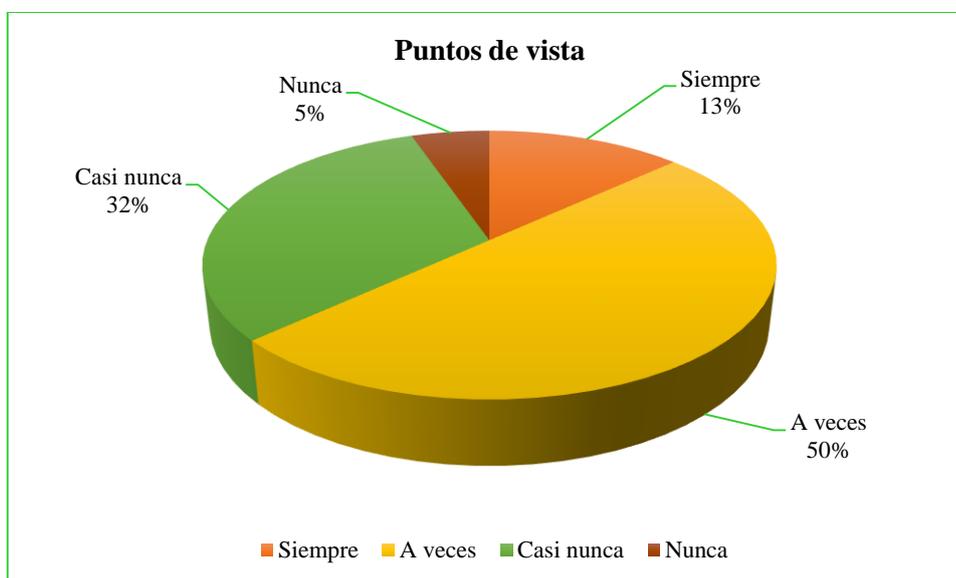


Gráfico 13-3. Puntos de vista

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

Análisis: El 50% de los encuestados considera que sus ideas y puntos de vista, a veces son considerados por los directivos, el 32% considera que casi nunca se toma en cuenta, el 13% considera siempre y el 5% señala que los directivos nunca consideran sus puntos de vista.

Interpretación: Como se menciona, los directivos no siempre consideran los puntos de vista del personal, por lo visto existe un análisis de las propuestas que hacen los colaboradores, a partir de esto, los descartan o se toman en consideración. Sin embargo, otro grupo considera que casi nunca y nunca son escuchados por lo cual no se sienten valorados, esto juega un papel fundamental en el desempeño y la motivación del personal.

Pregunta 4: ¿Cómo considera el ambiente laboral dentro de la cooperativa?

Tabla 23-3: Análisis del ambiente laboral

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Bueno	4	11%
Bueno	16	42%
Regular	16	42%
Malo	2	5%
Total	38	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la cooperativa

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

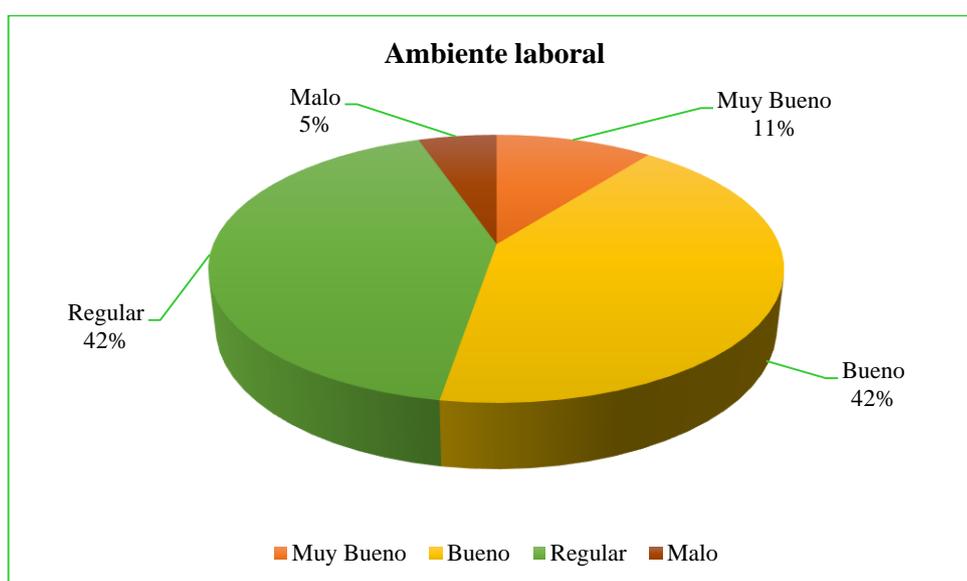


Gráfico 14-3. Ambiente laboral

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

Análisis: El 42% del personal considera que el ambiente laboral dentro de la cooperativa es regular, otro 42% lo considera bueno, el 11% señala muy bueno y el 5% considera que el ambiente laboral en la institución es malo.

Interpretación: Dado los resultados, los colaboradores consideran que el ambiente laboral en la institución es bueno y muy bueno, es decir prevalece el compañerismo, trabajo en equipo, cooperación y respeto, factores fundamentales para lograr alinear al personal a los propósitos institucionales. Por otra parte, algunos califican el ambiente laboral como regular y malo lo que revela diferencias, inconvenientes e intereses opuestos entre los miembros de la COAC, que influyen en el desempeño de los trabajadores.

Pregunta 5: ¿Con que frecuencia la institución potencializa sus competencias mediante capacitaciones o un plan de mejora?

Tabla 24-3: Análisis de capacitaciones o plan de mejora

Variables	Frecuencia	Porcentaje
1 o 2 vez al año	17	45%
3 o 4 veces al año	0	0%
más de 5 veces al año	0	0%
No he recibido capacitaciones	21	55%
Total	38	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la cooperativa

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

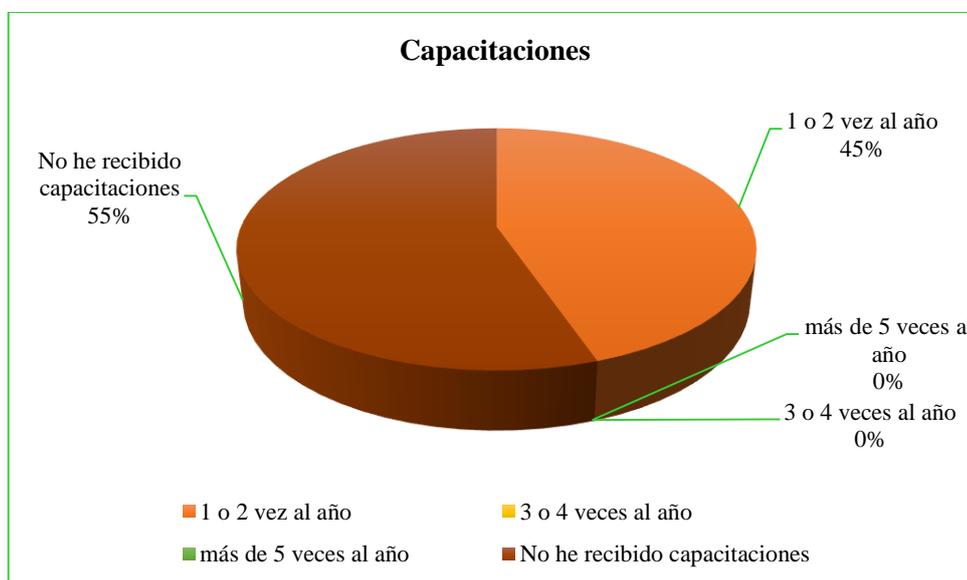


Gráfico 15-3. Capacitaciones

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

Análisis: El 55% de los colaboradores señalan que no han recibido capacitaciones que potencialicen sus competencias, el 45% señalan que reciben uno o dos veces al año.

Interpretación: De acuerdo con los datos presentados, no se ha capacitado a la mayoría del personal, debido a que no se tiene una herramienta que señale las debilidades de cada colaborador y los aspectos en los que deben mejorar, sean estos en conocimiento, técnicas o destrezas que contribuyan a un mejor desempeño en el puesto. Debido a esto, es fundamental un plan de mejora que incluya capacitaciones en áreas específicas a fin de contar con personal preparado e idóneo para el trabajo en la entidad.

Pregunta 6: ¿La cooperativa ofrece reconocimientos e incentivos para incrementar el desempeño de los trabajadores?

Tabla 25-3: Análisis de reconocimientos e incentivos

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	26%
No	28	74%
Total	38	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la cooperativa

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

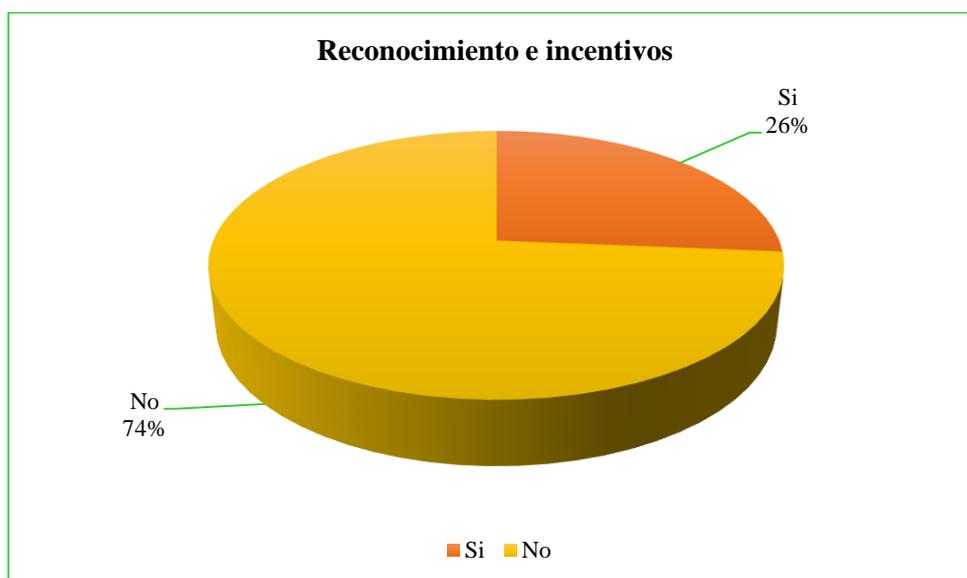


Gráfico 16-3. Reconocimiento e incentivos

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

Análisis: El 74% de los trabajadores señala que la cooperativa no ofrece reconocimientos e incentivos a fin de potenciar el desempeño, el 26% considera que si se ofrecen reconocimientos.

Interpretación: La institución no ofrece reconocimientos que propicien incentivar el desempeño de los trabajadores, por lo cual es importante la búsqueda de mecanismos para la entrega de reconocimientos, a fin de lograr que el personal cumpla con las funciones y actividades encomendadas, desarrollen su potencial, tengan mayor desenvolvimiento y sean capaces de crear mecanismos propios para lograr los objetivos de su área.

Pregunta 7: ¿Considera que su desempeño está orientado a cumplir con los objetivos de su puesto y por ende cumplir los objetivos institucionales?

Tabla 26-3: Análisis del cumplimiento de objetivos

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	24	63%
A veces	11	29%
Rara vez	3	8%
Nunca	0	0%
Total	38	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la cooperativa

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

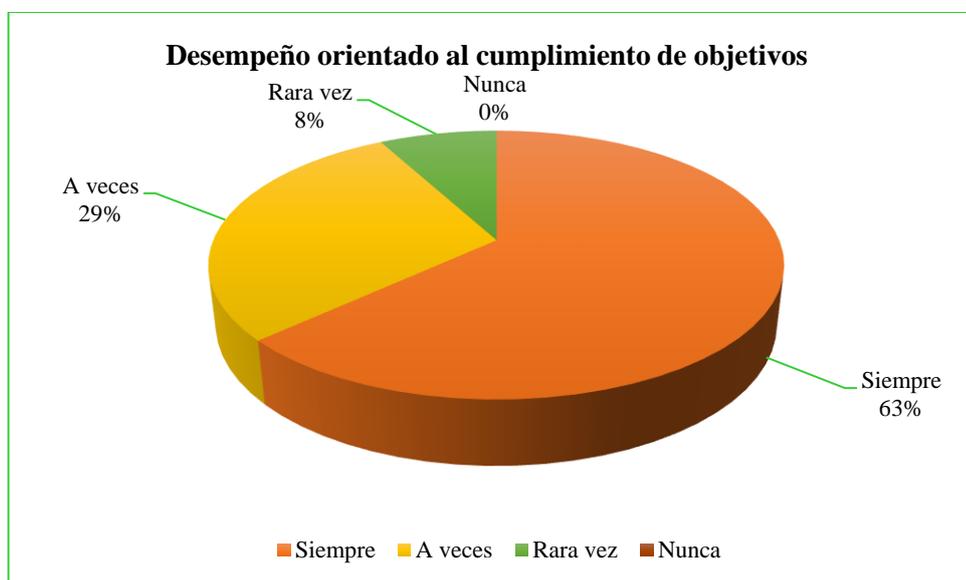


Gráfico 17-3. Desempeño orientado al cumplimiento de objetivos

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

Análisis: El 63% señala que siempre su desempeño está orientado a cumplir con los objetivos de su puesto, el 28% considera que a veces y el 8% señala que rara vez su desempeño está orientado al cumplimiento de los objetivos.

Interpretación: Un alto porcentaje del personal de la cooperativa, considera que su desempeño está orientado al cumplimiento de los objetivos de su puesto, de manera que contribuyen también al cumplimiento de los propósitos y objetivos institucionales, logrando desempeñarse en el área designada. Por el contrario, algunos colaboradores consideran que su desempeño no aporta a la consecución de los objetivos y es evidente que poseen un bajo rendimiento. Por lo tanto, es necesario un modelo de evaluación del desempeño que revele el desenvolvimiento del personal en su puesto de trabajo.

Pregunta 8: ¿La cooperativa realiza evaluaciones de desempeño laboral?

Tabla 27-3: Análisis de ejecución de evaluaciones de desempeño laboral

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	45%
No	21	55%
Total	38	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la cooperativa

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.



Gráfico 18-3. Evaluaciones de desempeño laboral

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

Análisis: El 55% señala que no se realizan evaluaciones de desempeño laboral, por otra parte, el 45% menciona que si lo realizan.

Interpretación: El personal considera que no se realizan evaluaciones de desempeño laboral, este grupo incluyen trabajadores que laboran en la institución por más de un año, por lo cual, es necesario conocer su rendimiento. Por otra parte, aquellos quienes consideran que se realizan evaluaciones de desempeño, han pasado por evaluaciones de ascenso y periodos de prueba que son otros tipos de evaluaciones sin embargo no se las debe confundir. Con esto se determina que, debido a la falta de un modelo formal para la evaluación, la mayoría de los colaboradores no han sido evaluados hasta la fecha y no se tiene claro las estrategias para mejorar su desempeño.

Pregunta 9: ¿Conoce el propósito de una evaluación de desempeño laboral?

Tabla 28-3: Análisis del propósito de una evaluación

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	47%
No	20	53%
Total	38	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la cooperativa

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.



Gráfico 19-3. Propósito de la evaluación de desempeño

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

Análisis: El 53% de los trabajadores no conocen el propósito de una evaluación del desempeño laboral, por otra parte, el 47% afirma que sí, conoce dicho propósito.

Interpretación: Mas de la mitad de los colaboradores de la cooperativa, no conocen el propósito de una evaluación del desempeño laboral, por lo cual resulta fundamental que este proceso sea socializado a fin de evitar que los participantes lo tomen como una herramienta de sanción o amonestación, sino más bien, como una oportunidad para mejorar sus competencias y capacidades, además de evitar que se la confunda con otro tipo de evaluaciones como por ejemplo una evaluación de ascenso o periodos de prueba, que son las que realiza la institución.

Pregunta 10: ¿Le gustaría conocer su rendimiento mediante una evaluación de desempeño laboral que propicie su mejora continua?

Tabla 29-3: Análisis sobre el deseo de conocer su desempeño

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	38	100%
No	0	0%
Total	38	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la cooperativa

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.



Gráfico 20-3. Deseo de conocer su desempeño

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

Análisis: Al 100% de los trabajadores le gustaría conocer su rendimiento mediante una evaluación del desempeño laboral.

Interpretación: Según los resultados se puede evidenciar que a todos los colaboradores les gustaría conocer su rendimiento a través de una evaluación de desempeño laboral, el cual permita identificar sus debilidades y fortalezas, de manera que propicie mejorar sus competencias, conocimientos y habilidades, es decir están dispuestos a participar en este proceso por lo cual se la puede integrar como una herramienta en la institución.

3.1.3. *Entrevista dirigida al gerente general de la cooperativa de ahorro y crédito Mushuk Yuyay de la provincia de Cañar*

1. ¿Cómo se evalúa el desempeño del personal de la cooperativa?

El departamento de talento humano es el que se encarga exclusivamente del personal, este departamento utiliza algunos tips y metodologías tanto a nivel administrativo, a nivel directivo como a nivel operativo, para hacer un análisis semestral, hace una evaluación al personal es decir cómo está su desempeño laboral, cómo está en su puesto y cómo está con las actividades encomendadas.

2. ¿Considera usted que el personal actual es el adecuado y tiene un buen desempeño en la institución?

Creo que adecuado no va a ser, pero si tengo un porcentaje afinado al área financiera, a medida que va creciendo la cooperativa hemos ingresado exclusivamente personal con título de tercer nivel, no puedo decir que el cien por ciento está satisfecho, siempre alguna persona va a mencionar que esto hay que mejorar, pero la intención es ir alineando al personal a nuestra misión, a nuestra visión y a nuestros objetivos estratégicos para que se sientan satisfechos con las actividades que están haciendo.

3. ¿Qué medidas ha tomado para mejorar el desempeño del personal?

Como la cooperativa ya es grande, lo que queremos es sumar gente con conocimiento, experiencia no tanto pero que tenga un conocimiento base y sobre todo, que venga con ganas de trabajar, a partir de esto en el ámbito financiero, el trabajador se acopla, va desarrollando sus metodologías y sus técnicas, de igual forma como institución siempre estamos apoyando que el personal siga actualizando sus conocimientos, últimamente hemos hecho algunas rotaciones con la finalidad de que el personal se ubique en el puesto que más le guste para que pueda rendir al cien por ciento o más.

4. ¿La cooperativa cuenta con un modelo de evaluación de desempeño laboral?

Un modelo en sí, todavía no tenemos, pero si hay algunos tips y metodologías que utiliza el departamento de talento humano, sin embargo, sería bueno, que en el futuro se cuente con un modelo específico para evaluar al personal tanto administrativo como operativo. Incluso el coordinador de talento humano solicitó un CORE financiero o software para el manejo del personal, eso nos va a apoyar bastante para poder hacer este tipo de evaluaciones.

5. ¿Considera que el personal se encuentra motivado al realizar sus actividades?

Pienso que todo el personal al momento de ingresar, llegan motivados, sin embargo, en el desarrollo del trabajo y cuando no se rinde se comienzan a mover los puestos, es decir hay rotación, considero que del total de trabajadores un 80% a 90% están motivados, así mismo hay personas que realmente no trabajan por convicción sino únicamente por una remuneración económica, el trabajo aquí es por resultado no por horario, entonces este tipo de personas creo que no están motivados.

6. ¿Cree usted, que existe una buena comunicación y coordinación entre las distintas áreas y departamentos de la cooperativa?

El gerente habla directamente con los coordinadores departamentales, por ejemplo, con el jefe de negocios, él se comunica con el jefe de agencia y a su vez este, habla directamente con el personal de cajas, esto debido a que existe una estructura organizacional. La gerencia dialoga directamente con el personal, pero a manera de conversatorio. Comunicación interna si existe, comunicación externa también, además con la era tecnológica se utiliza las telefonías “IP´s” para comunicarse con el resto de las oficinas.

7. ¿Con que frecuencia se reúne con el personal para hablar sobre inconvenientes y dificultades que se presentan en la institución?

Nos reunimos de manera mensual con todos los jefes departamentales, ahí analizamos las necesidades, los problemas y los conflictos que se puedan presentar y con el personal nos reunimos una vez a la semana, una vez al día cuando hay casos, pero siempre estamos en constante comunicación para tratar de mejorar las cosas para el buen funcionamiento de la cooperativa.

8. ¿Cuándo tiene que tomar decisiones considera los puntos de vista del personal?

La toma de decisiones, si depende, hay cargos que son de confianza y cargos que no compete directamente a la gerencia, por ejemplo, para hacer alguna rotación siempre se considera sugerencias del jefe inmediato, superior o del talento humano en la toma de decisiones o hay casos en el que ya el gerente tiene que tomar decisiones directamente.

9. ¿Para usted, existe retroalimentación sobre el resultado de las actividades que realiza un empleado, se le brinda apoyo y se orienta a mejorar?

Si, en las mesas de trabajo o sesiones ejecutivas realizadas el segundo jueves de todos los meses tratamos esos puntos, no somos perfectos, somos humanos y vamos a cometer errores, pero lo importante es que hay que convertirlas en oportunidades, entonces siempre hacemos una retroalimentación en lo que se está fallando, en lo que hay que mejorar, sobre todo cuando no se cumplen con las metas nos centramos en ese punto y buscamos la forma de mejorar.

10. ¿Cree usted que un modelo de evaluación de desempeño laboral ayude a mejorar el rendimiento de los trabajadores?

El pilar fundamental en cualquier organización es el ser humano, si el trabajador no está capacitado y no está en óptimas condiciones, la institución no va a crecer, por tal razón es importante tener un modelo para evaluarnos, para ver en qué área el personal puede desarrollarse de manera eficiente, realizar una actividad más rápida o que tal vez, por desconocimiento no lo hacen. El modelo de evaluación del talento humano debe ser una herramienta para el crecimiento de la cooperativa porque en función de eso, vamos a ver qué personas están comprometidas y tienen esa convicción para trabajar en la institución.

3.1.4. *Discusión de resultados*

Según el objetivo general, diseñar un modelo de evaluación del desempeño laboral, a fin de mejorar el rendimiento del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda., los resultados obtenidos en la tabla 22-3, evidencian que la institución no realiza evaluaciones del desempeño laboral, no cuentan con una herramienta para dicho propósito, por lo cual, no se tiene claro el aporte de cada trabajador, además los datos de la tabla 19-3, muestran que la mayoría del personal no está capacitado y tiene deficiencias en el desarrollo de sus actividades, por otra parte, en la entrevista, se resalta la importancia de un modelo de evaluación como una herramienta que oriente el compromiso y convicción del personal para el crecimiento de la cooperativa. Datos que al ser comparados con lo encontrado por (Chicaiza, 2019, p.116), en su investigación titulado “*Evaluación del desempeño del talento humano de la Cooperativa de ahorro y Crédito Rhumy Wara*”, concluye que un modelo de evaluación del desempeño es una herramienta para evidenciar el desempeño de los trabajadores, permite establecer políticas y objetivos sobre la gestión de los talentos, otorgar reconocimientos, diseñar un plan de capacitación acorde a la necesidad de cada trabajador, a fin de lograr personal altamente calificado. Con estos resultados se afirma que un modelo de evaluación del desempeño laboral ayuda a mejorar el rendimiento de los trabajadores al permitir establecer acciones de mejora, además (Chiavenato, 2007) en su libro titulado Administración de recursos humanos, señala que la evaluación del desempeño es un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de una organización, cuyo objetivo pretende dar a conocer el desempeño y la idoneidad de un apersona para un puesto de trabajo.

Planteado el primer objetivo específico, definir el marco teórico como sustento del modelo de evaluación del desempeño laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda., los resultados obtenidos en la tabla 23-3 evidencia que los colaboradores no conocen el propósito de una evaluación de desempeño laboral, sus métodos y su aplicación, expresa en concepciones teóricas, de manera que no la ven como una herramienta de gestión. En contraste con lo

encontrado por (Alajo y Yáñez, 2017) en su investigación titulada, “*Modelo de Evaluación de Desempeño del Talento Humano de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 3 del Cantón Latacunga*”, la fundamentación teórica permitió analizar los diferentes modelos de evaluación de desempeño laboral existentes desde la perspectiva de varios autores, sus ventajas y desventajas, haciendo énfasis en la evaluación 360°, como una herramienta capaz de evidenciar el conocimiento, experiencia, habilidad, aptitud y actitudes de los trabajadores. Por lo cual el análisis de las diferentes teorías y concepciones sobre los métodos y modelos de evaluación de desempeño, permiten establecer una herramienta válida acorde a las necesidades de la organización, así mismo, (Lopez, et al., 2020) en su artículo menciona que la evaluación del desempeño es un proceso técnico que tiene como objeto realizar una estimación del grado de eficacia con el cual una persona desarrolla las actividades y responsabilidades de su puesto, permite dar cuenta del potencial y generar estrategias de mejora.

Se estableció el segundo objetivo específico, realizar un diagnóstico del desempeño laboral con base en la información obtenida en la entidad financiera, según los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los socios de la institución, se considera que la atención es buena, el trato brindado por parte de los colaboradores es valorada como bueno y regular, las dudas, inquietudes y expectativas no son cubiertas en su totalidad, lo que nos indica que el personal no tiene un buen desempeño con deficiencias mayormente en la atención al cliente, esto a falta de capacitaciones, además en la tabla 21-3, se evidencia que el desempeño del personal no está orientado al cumplimiento de los objetivos institucionales y existe un ambiente laboral deficiente. Datos en contraste con lo obtenido por (Chicaiza, 2019, p.116), quien manifiesta que, al no contar con un modelo de evaluación de desempeño, los trabajadores no presentan un buen nivel de desempeño, existe áreas que no garantizan un buen rendimiento, esto se debe a la falta de capacitación, liderazgo, compañerismo, trabajo en equipo que ocasiona un mal ambiente de trabajo. Lo que permite relacionar el desempeño con la motivación, capacitación, ambiente laboral y reconocimiento, además según (Velandia, 2017), el desempeño es el nivel de rendimiento laboral, el aporte al trabajo asignado, los atributos del trabajo individual bajo estándares definidos, la administración de desempeño requiere una medición constante, desarrollo estratégico y los reconocimientos del personal cuando se logran las metas, de manera que aumentan la motivación, permite el mejoramiento continuo y la adaptación a los cambios del entorno.

Finalmente, planteado el tercer objetivo específico sobre la propuesta de un modelo de evaluación del desempeño laboral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda., en la entrevista se menciona que la institución utilización de metodologías para hacer un análisis sobre las actividades realizadas mas no un modelo específico, por lo tanto no existe claridad sobre el desempeño del personal, por otra parte, se considera que el pilar fundamental en cualquier

organización es el ser humano, si el trabajador no está capacitado y no está en óptimas condiciones, la institución no va a crecer, así mismo en la tabla 24-3, el personal muestra disposición para participar en un proceso que propicie su mejora continua. Datos que al ser comparados con lo encontrado por (Almeida, 2019) en su trabajo de titulación, “Propuesta de implementar un sistema de evaluación del desempeño 360° para el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.”, en el cual se plantea un modelo de evaluación del desempeño 360° que permite obtener resultados del trabajo de los colaboradores, aplicar un plan de capacitación y mejora, este método está orientado a establecer la relación entre la motivación y la satisfacción laboral, es decir mientras más motivado está el empleado más productivo será. Con estos resultados se evidencia que el modelo indicado para la propuesta es la evaluación del desempeño laboral 360°, puesto que aporta al desarrollo del personal. Así mismo (Casallas, 2016) afirma que, este tipo de evaluación es uno de los más completos para la medición del desempeño de las personas, está orientada a los objetivos estratégicos, vincula la participación de agentes internos y externos quienes interactúan con el trabajador en sus actividades diarias, su éxito se centra en el proceso de retroalimentación, el cual integra los conceptos emitidos desde varios ángulos, reúne un grupo de recomendaciones y alternativas para superar las debilidades encontradas y explotar las habilidades.

3.1.4.1. Verificación de la idea a defender

Con base a los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda., se determina que, la institución no cuenta con un modelo de evaluación del desempeño laboral formal, por lo tanto, no existe claridad en el rendimiento de los trabajadores, quienes desconoce el propósito de esta herramienta, revelando deficiencia en el accionar del personal que sumado a factores como el ambiente laboral intermedio y la falta de elementos que propicien la motivación, repercute en el desempeño del personal, sin embargo, muestran interés por conocer su desempeño mediante una evaluación que propicie su desarrollo. En contraste con los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los socios se evidencia que la atención no es la más adecuada con problemas principalmente en la proporción de información sobre los servicios y demoras en la atención.

Con esto se obtiene criterios positivos para el desarrollo del presente trabajo de investigación, tomando en cuenta que la institución requiere de herramientas y mecanismos que contribuyan a su fortalecimiento puesto que se encuentra en desarrollo y crecimiento, además la gerencia considera que los trabajadores son el pilar fundamental de la institución, por lo tanto es necesario su potenciamiento y desarrollo mediante el diseño de un modelo de evaluación del desempeño laboral que propicie este objetivo.

3.2. Propuesta

3.2.1. Título:

MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUK YUYAY Ltda., DE LA PROVINCIA DE CAÑAR.

3.2.1.1. Filosofía empresarial

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda., es una entidad financiera dedicada a la captación y colocación del dinero de sus socios, nace como caja ahorro y crédito en el año 1996 con respaldo Jurídico de la asociación de Productores Artesanales de Semillas “ Mushuk Yuyay” que traduce “pensamiento nuevo”, creada en el año 1993 con el apoyo moral y técnico del Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIAP); con el objetivo de producir semillas agrícolas de variedades nativas y mejoradas en las comunidades indígenas y campesinas de la provincia de Cañar (Mushuk Yuyay, 2022).

La asociación analizó el problema que enfrentan los pequeños productores agrícolas, en especial la falta de acceso a servicios financieros como son los créditos, que no es cubierto por instituciones financieras privadas debido a la falta de garantías reales por parte del sector rural campesino. Esta situación obligaba a la población a acudir al agente informal para acceder a préstamos.

En base a esta realidad surge la iniciativa de impulsar, dinamizar las finanzas locales, la asociación recibe el apoyo de la fundación FEPP, quienes capacitaron a un grupo de socios de la asociación en el manejo de ahorro y créditos, se impulsa la formación y operación de la Caja de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda., con un capital operativo de 20 millones de sucres, equivalente a unos 7.000 dólares americanos en aquel tiempo.

En la actualidad ha logrado sobresalir, pertenece a las cooperativas del segmento 2 según la clasificación de la SEPS, su crecimiento se muestra en los resultados financieros que reflejan a una institución solvente, confiable y segura. Ofrece productos financieros a tasas de interés más competitivas del mercado.

Ubicación

Su matriz está ubicada en la Comunidad de San Rafael a 300 metros del Estadio Municipal, cuenta con tres sucursales; “Agencia Terminal”, ubicada en el centro de la ciudad de Cañar, y las “Agencia Tambo” y “Agencia Suscal” en los cantones del mismo nombre.

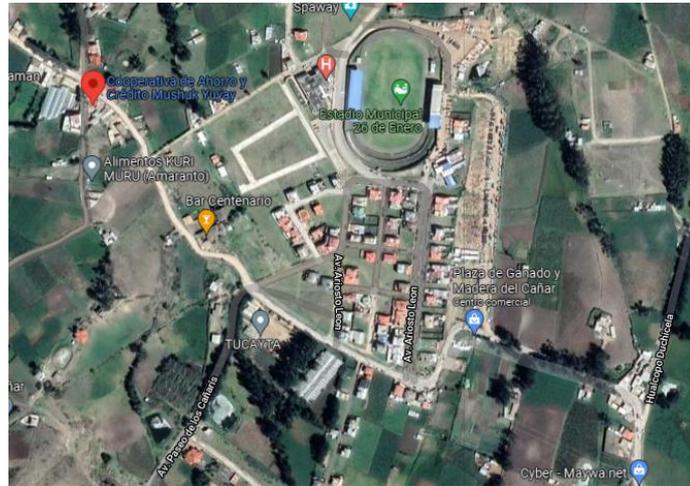


Figura 5-3. Ubicación de la COAC Mushuk Yuyay

Fuente: (Mushuk Yuyay, 2022)

Misión

“Brindar productos y servicios financieros acorde a la realidad y condiciones de nuestros socios, manteniendo la identidad y valores culturales; de esta forma fortalecer y dinamizar la economía local a través de las Finanzas Populares y Solidarias” (Mushuk Yuyay, 2022).

Visión

“Ser una cooperativa solvente, líder y alternativa que promueva el desarrollo económico local y social a los sectores más populares del país, de esta manera fomentar y promover el buen vivir” (Mushuk Yuyay, 2022).

Valores

- **Transparencia:** Mostrarnos como somos sin reservas. Hace relación a la ética, entendido como la lógica de lo racional, la actuación con la verdad, en cuyo fortalecimiento es importante la socialización de la información y la capacitación.

- **Honestidad:** Claridad, transparencia, cumplimiento. Expresado a través de la realización del trabajo diario, que se realiza con absoluta claridad para ayudar al crecimiento de quienes lo reciben y también de quienes lo generan.
- **Compromiso:** Apropiarnos de las responsabilidades adquiridas. Elevar la convicción y compromiso, es un proceso continuo de mejoramiento, en ello juega un rol importante la capacitación y los sistemas de comunicación como herramientas que generan implicación social.
- **Responsabilidad:** Cumplir oportunamente con nuestros deberes y derechos. Expresada a través del trabajo en equipo (directivos, empleados, socios) que en conjunto buscan tomar y ejercer las mejores decisiones para brindar servicios eficientes.
- **Confianza:** Se relaciona con la seguridad que tienen los socios en sus ahorros, de ser parte y propietario de la cooperativa. De pertenecer y contribuir al buen desempeño financiero y social.
- **Fidelidad:** Sentido de pertenencia, lealtad, compromiso, confianza, conoce, apropiación, consecuente con objetivos institucionales.
- **Democracia:** Se relaciona con la equidad, encierra el hecho de democratizar los servicios financieros, que esto sean accesibles para todos respetando e integrando pueblos y culturas.

Principios cooperativos

- Membresía abierta y voluntaria
- Democracia de los miembros
- Participación económica de los miembros
- Autonomía e independencia
- Educación entrenamiento e información
- Cooperación entre cooperativas
- Compromiso con la comunidad

3.2.1.2. Organigrama estructural

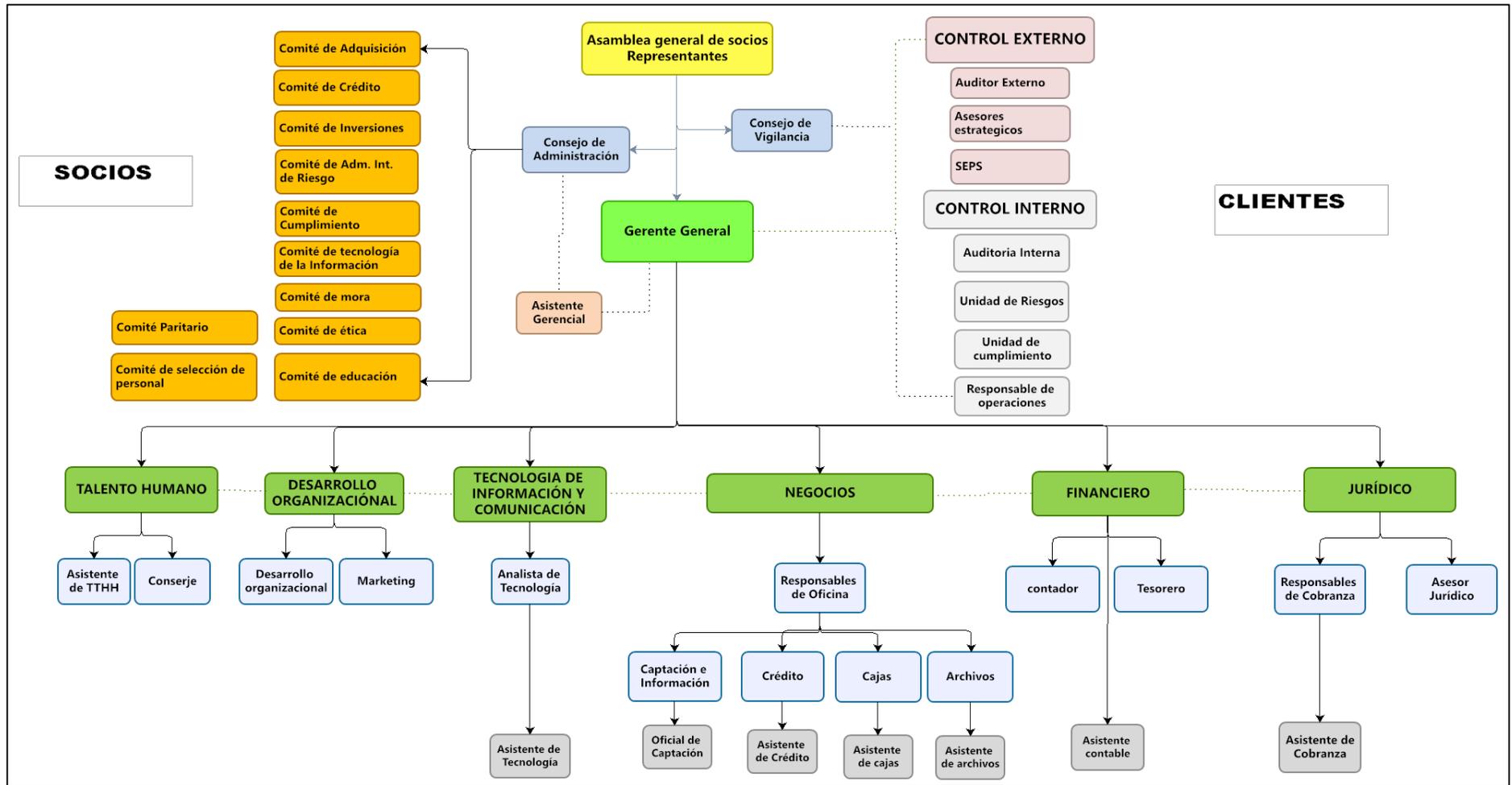


Figura 6-1. Organigrama estructural COAC Mushuk Yuyay

Fuente: (Mushuk Yuyay, 2022)

3.2.2. *Introducción*

El proceso de evaluar el desempeño ha sido tradicionalmente una de las formas más comunes de dar crédito sobre las competencias que posee una persona frente a la demanda de las organizaciones sobre la correcta ejecución de tareas y actividades. Constituye una función esencial que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos y metas propuestos a nivel individual. Al utilizar la evaluación de desempeño como herramienta de medición del colaborador en su área de trabajo ayuda a reducir los costos, tanto el área administrativa como operativa son beneficiadas con este sistema.

Luego de haber analizado el desempeño de los colaboradores de Cooperativa de ahorro y crédito Mushuk Yuyay Ltda., los diferentes modelos y métodos que pueden ser aplicados para medir el desempeño laboral, se propone el modelo de evaluación del desempeño 360°, cuyo formato se aplica mediante el método de escalas graficas de calificación. El proceso es flexible para toda organización, brinda una correcta retroalimentación, tiene un diseño acorde a las necesidades la cooperativa y la evaluación se aplica a todos los puestos acorde al orden jerárquico y la relación existente con el evaluado.

Evaluar las competencias laborales es un proceso fundamental para el crecimiento de la Cooperativa y para el desarrollo profesional de sus colaboradores, su éxito depende del seguimiento dedicado a sus diferentes etapas, desde las acciones iniciales hasta la obtención de los resultados finales y su análisis, los cuales servirá como base para la detección de necesidades de capacitación.

3.2.2.1. *Beneficios de la evaluación del desempeño*

Son muchas las ventajas de una correcta evaluación del desempeño, teniendo como base los factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.

- **Mejora el desempeño:** mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el Coordinador de Talento Humano llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- **Políticas de Compensación:** la evaluación del desempeño contribuye a determinar quiénes deben recibir reconocimiento por su eficiencia laboral.
- **Imprecisión de la Información:** la falta de un sistema formal de evaluación el desempeño puede incidir en una mal la información sobre análisis de puestos, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto sobre los trabajadores. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

3.2.3. *Objetivo general:*

- Medir el desempeño de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda., mediante la evaluación del desempeño laboral 360° para el diseño de un plan de mejora.

3.2.4. *Objetivos específicos:*

- Establecer las etapas y procedimientos de la evaluación del desempeño laboral 360°, mediante la detección de actividades y responsabilidades de los involucrados para su ejecución.
- Diseñar los formatos e instrumentos a través del análisis de las actividades de los puestos para valorar el desempeño.
- Plantear la detección de necesidades de capacitación DNC tomando como referencia los resultados de la evaluación del desempeño laboral 360°.

3.2.5. *Marco legal*

Reglamento interno

El presente modelo se desarrolla bajo conformidad con el Reglamento Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda., el cual, tiene como finalidad, establecer una normativa clara que regule el ingreso, permanencia, promoción, derechos, obligaciones y separación del personal de la institución, así como garantizar la eficiencia de su administración.

Política general

- Crear y fomentar un ambiente de respeto mutuo en las relaciones interpersonales y laborales, otorgando a sus trabajadores la oportunidad de desarrollo personal y profesional dentro de la Institución, por lo que es importante contar con un equipo de trabajadores calificados, comprometidos e involucrados con la visión y misión de la Cooperativa.

Manual de administración de recursos humanos

Así mismo bajo consideraciones del manual de administración de recursos humanos, en el cual se estipula; evaluar las competencias laborales como un proceso fundamental para el crecimiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay, y para el desarrollo profesional de sus colaboradores. En este tipo de procesos se implementa un diseño de matrices acorde a las necesidades de la Cooperativa y su éxito depende del seguimiento dedicado a las diferentes fases, desde el inicio hasta la obtención de los resultados finales.

Políticas

- Las evaluaciones para el Gerente General, Oficial de Cumplimiento y Auditor Interno serán en función administrativa, bajo los resultados operativos de gestión y estipulaciones del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y la Asamblea General.
- Los resultados de evaluación de desempeño menores al 50% o conceptualizados como Insatisfactorio, siempre y cuando haya sido recurrente en su segunda evaluación. dará derecho a la Cooperativa a prescindir el contrato de trabajo previo la calificación de Visto Bueno a través de autoridades competentes del Ministerio de Trabajo; normativa plasmada dentro del reglamento interno de trabajo y Código de Trabajo, artículo 172 numeral 5 “por ineptitud manifiesta”.
- El Coordinador de Talento Humano estructurará un Plan de Acción acorde a los resultados finales obtenidos de la evaluación de desempeño, y pondrá en conocimiento para su aprobación ante la Gerencia.

3.2.5.1. Alcance

El proceso de evaluación incluye a todo el personal activo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Yuyay” Ltda., a sus niveles; administrativo, legislativo y operativo.

3.2.5.2. Acciones iniciales

La institución debe garantizar un clima laboral adecuado, donde se enmarca algunas dimensiones como son; las condiciones de trabajo, remuneración, incentivos, claridad de la estrategia, orientación a resultados, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, desarrollo y compromiso que actúan bajo un marco de respeto y confianza entre el personal.

Es necesario lograr que el personal asuma responsabilidad en su accionar diario, definan sus propios objetivos, metas, estrategias, metodologías y las acciones necesarias para alcanzarlos. La cooperativa debe fomentar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo, con lo cual se garantice el desarrollo adecuado del proceso de evaluación.

Tabla 30-3: Acciones para mejorar el clima laboral

Clima laboral			
Análisis	El coordinador de talento humano será quien encamine todo el proceso, de modo que realizará un análisis inicial para determinar los factores a considerar en el estudio y posteriormente el análisis sobre los resultados.		
Encuesta	<p>Se plantea la encuesta para obtener más información sobre el clima laboral, que evidencie los aspectos positivos y negativos desde el punto de vista del personal, las preguntas están orientadas a partir de variables o factores que la institución y el coordinador de talento humano consideren esenciales.</p> <p>¿Cómo considera usted el ambiente laboral?</p> <p>Me siento motivado a los grupos de trabajo en los que participo.</p> <p>Existe un espíritu de colaboración y ayuda entre los trabajadores.</p> <p>Participo en las decisiones de la institución, especialmente aquellas en las que interviene mi trabajo.</p> <p>No he pensado deja la institución, aun en momentos difíciles.</p> <p>Siento que mi vida laboral tiene un balance con mi vida personal.</p> <p>La empresa tiene planes para mejorar el bienestar de los empleados.</p> <p>Estoy a gusto con la remuneración que recibo.</p>		
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Medir la percepción de los trabajadores en cuanto a factores claves para la institución y su incidencia en el logro de los resultados de la organización para fijar acciones orientadas a la mejora continua. • Modificar aquellas conductas y percepciones que influyen de forma negativa en el clima laboral. • Crear en los empleados conductas positivas que permitan mejorar su percepción de las variables. 		
Estrategias:	Se plantea la estrategia en base a campañas, las cuales analizan variables para una medición adecuada que permita analizar las variaciones una vez puesta en marcha, su ejecución se realizará por medio de un plan de acción.		
Campaña	“Mi aporte”	Variable	Participación
Detalle:	En base a los resultados uno de los aspectos identificados es la falta de participación de los miembros, quienes consideran que su trabajo no genera resultados y no perciben la importancia de los puestos, por tanto, no son considerados en la toma de decisiones, generando desconfianza en el ambiente laboral.		

	<p>Para ello las reuniones agendadas y aquellas que surjan dada la necesidad de los comités y la directiva, se realizarán en las diferentes agencias con presentaciones participativas.</p> <p>Iniciativa cuya finalidad es garantizar que cada uno de los miembros del área esté en la capacidad de explicar y comprender la estrategia general de la cooperativa afianzando con la misma, el conocimiento de la situación actual, el desarrollo de habilidades técnicas, el aporte del área a los objetivos organizacionales y la concientización del aporte individual.</p>		
Campaña	“Cada uno Cuenta”	Variable	Sentido de Pertenecía
Detalle:	<p>Así mismo se determinó que los colaboradores no perciben un sentimiento de familia o equipo, ni que sus compañeros de otras agencias se interesen por los demás, por tanto, es necesario afianzar el sentido de pertenencia.</p> <p>Por lo tanto, se plantea visitas de campo en fechas especiales con la participación de todo el personal de la institución, estos espacios deben estar acompañados de actividades de distracción como deporte, juegos, y actividades de inclusión de tal manera se pretenda salir de la rutina, evitar formalidades y dejar a un lado la presión del trabajo. Así también la salida a eventos sociales y culturales donde participen el personal de forma alterna liderada por la Gerencia en representación de la institución.</p>		
Campaña	“Lluvia de Ideas”	Variable	Ausencia de favoritismo
Detalle:	<p>Uno de los aspectos que se identificó fue la percepción, de los colaboradores, de no ser escuchados, por lo tanto, sus ideas no son consideradas. Lo cual conlleva a la falta de comunicación y asertividad de la información organizacional en todos sus niveles.</p> <p>Para ello, se plantea la colocación un buzón físico interno donde se les invita a colocar sus sugerencias, puntos de vista y/o inquietudes de forma anónima por departamentos y áreas, mismas que serán revisadas de forma mensual aplicando las acciones correctivas, a fin de que los colaboradores se sientan escuchados y retroalimentados.</p> <p>Iniciativa que busca fortalecer la comunicación abierta, franca y anónima sobre temas sensibles para los colaboradores. Deberá reflejar como su nombre lo indica, un ambiente de confianza y tranquilidad para los colaboradores, por lo que deberá estar conducida por una campaña de comunicación y difusión. Si la gente no se entera o no percibe que la dirección lo valoriza, no responderá.</p>		

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

3.2.5.3. Responsabilidades

Coordinador de talento humano

El Coordinador de Talento Humano es el encargado y responsable de todo el proceso de la evaluación del desempeño que incluye la planificación, coordinación y ejecución, en conjunto con la comisión de evaluación, áreas operativas y el personal de la cooperativa. Se atribuye las siguientes actividades;

- Verificar que todo el personal realice la evaluación
- Verificar que todo el personal ha sido evaluado
- Retroalimentación sobre los aspectos positivos y negativos de cada trabajador de forma personal y de manera discreta.

Coordinador de tecnología de información

- Diseñar el sistema para la evaluación del desempeño laboral
- Actualizar los parámetros de evaluación planteados por la comisión de evaluación del desempeño.
- Apertura y cierre del sistema para la aplicación de la evaluación
- Reportar los resultados obtenidos en el sistema a la comisión de evaluación para sus análisis.

Comisión de evaluación

Para lograr con éxito la evaluación del desempeño laboral es necesario conformar una comisión de evaluación, con la finalidad de reducir posibles inconvenientes y obtener un análisis desde una perspectiva más amplia sobre los resultados obtenidos, a partir de los cuales se planteen estrategias en beneficio del personal y la institución. Esta comisión está conformada por:

- Coordinador de Talento Humano
- Coordinador de Tecnologías de Información
- Asesor Legal y/o Jurídico
- Responsable de Operaciones
- Representante del Consejo de Administración

Este equipo es el encargado de:

- Planificación la elevación del desempeño
- Analizar los resultados obtenidos de la evaluación

- Presentación de un informe con los resultados de las evaluaciones de toda la cooperativa
- Diseñar un plan de mejora o capacitación

3.2.6. Evaluación del desempeño 360°

3.2.7. Etapa de planificación

La planificación esta debe contener el periodo, los puestos a ser evaluados, la distribución de evaluadores para cada puesto, el cronograma con las fechas y plazos establecidos para la ejecución para la evaluación. Este plan será presentado a Gerencia para su revisión, aprobación e ingreso en el Plan Anual Operativo (POA).

3.2.7.1. Periodo de evaluación

La evaluación del desempeño comprende el análisis del cumplimiento de funciones, actividades y desenvolvimiento del personal en un periodo de tiempo. Por lo cual la evaluación se realizará de forma semestral en el mes junio y diciembre del año en curso con la finalidad de tener retroalimentación oportuna y de acuerdo con la planificación.

3.2.7.2. Modelo y método de evaluación

El modelo que se aplicará es una evaluación 360°, que incluye el método de escalas graficas de calificación en los formatos de evaluación, además incluye parámetros e indicadores que evalúan tanto cualitativamente como cualitativamente.

3.2.7.3. Proceso de la evaluación

El proceso de la evaluación 360° incluye:

- Autoevaluación
- Evaluación del jefe inmediato
- Evaluación de compañeros / subordinado
- Evaluación del cliente interno/Externo

Autoevaluación. - Todo trabajador de la cooperativa realizará su propia autoevaluación, es decir un análisis de su desempeño, esto brinda a la persona la capacidad de juzgar sus propios logros respecto a una tarea determinada, situando su trabajo respecto al de los demás, y qué puede hacer

para mejorar. Este formato se asigna para cada puesto y tendrá una valoración del 25% del puntaje total de la evaluación. Se asigna un mismo formato para todos los puestos a evaluar.

Evaluación del jefe inmediato. - Todos los puestos serán evaluados por su jefe inmediato, según el nivel jerárquico y la estructura organizacional, a fin de obtener información sobre el cumplimiento de las actividades y objetivos del puesto y obtener rendimiento del trabajador. Esta evaluación tendrá una valoración del 25% del puntaje total.

Evaluación de compañeros o del subordinado. - Todos los puestos serán evaluados por un compañero o por un subordinado acorde al orden jerárquico y a la relación existente. Para lograr una evaluación desde diferentes perspectivas aquellos puestos que no posean un subordinado o nivel inferior se someterán a una evaluación por parte de un compañero es decir aquel que realiza las mismas funciones y se encuentra en el mismo nivel jerárquico. De esta manera se establece la evaluación acorde a la relación entre el evaluador y el evaluado, misma que tendrá una valoración del 25% del puntaje total.

Evaluación de los clientes internos. - Todos los puestos tendrán una evaluación por parte de un cliente interno. Puesto que no existe relación de los socios con determinados puestos administrativos se realizará una evaluación por el cliente interno es decir un compañero cuyas actividades de relaciona con el puesto evaluado. Esta evaluación tendrá una valoración del 25% del puntaje total.

Evaluación de los clientes Externos: Es necesario la evaluación por parte de los socios de la cooperativa en especial a los colaboradores que laboran en las áreas operativas como son; Caja, Créditos y Cobranzas, debido a que son el vínculo entre la institución y los socios, por lo cual, su desempeño debe ser suficiente para cubrir las necesidades y brindar una atención de calidad. Para la selección de los socios como evaluadores se tomará en consideración la base de datos, la recurrencia a la institución y la relación existente con el empleado a fin de lograr una evaluación valida. Sin embargo, la ampliación debe ser analizada por la comisión de evaluación.

Factores e indicadores de evaluación

Se plantean los factores e indicadores con los cuales se evaluará el desempeño de los trabajadores y deben ser incluidos en los formatos de evaluación. Dichos factores serán actualizados en caso de ser necesarios bajo criterio de la comisión de evaluación, el coordinador de talento humano y según las necesidades de la institución, así mismo se asignará un porcentaje de la calificación total al nuevo factor. Se plantea la distribución de indicadores de la siguiente manera.

Tabla 31-3: Distribución de indicadores

Tipo	Indicador
Global	Orientación a resultados
Grupal	Competencias
Individual	Rasgos / habilidades
Específicos	Funciones

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

Del mismo modo se plantea para las competencias partimos de la base de datos bibliográficos que plantean diversos autores en sus diccionario de competencias

Tabla 32-3: Competencias definidas

Competencias definidas		
Liderazgo		Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo.
Comportamientos		
Altamente desarrollada	5	Orienta la acción de sus grupos en las direcciones necesarias para el logro de los objetivos.
Desarrollada	4	Fija objetivos, los transmite y realiza un adecuado seguimiento, brindando feedback a los integrantes.
En Desarrollo	3	Fija objetivos de acción para el grupo en función de parámetros prefijados por sus superiores, realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.
Medianamente desarrollada	2	Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede ponerlos en marcha y hacer un seguimiento.
No se observan comportamientos	1	El grupo no lo percibe como líder.
Empowerment		Es la de aquellos que deben fomentar a su grupo de subordinados, por lo que debe representarla dando un efecto en cascada. Es capacitar a individuos o a grupos, dándoles responsabilidad para que tengan un profundo sentido de compromiso y la autonomía personal.
Comportamientos		

Altamente desarrollada	5	Define claramente los objetivos de desempeño, asignando las responsabilidades personales y de equipos que correspondan.
Desarrollada	4	Fija los objetivos de desempeño, asignando las responsabilidades personales correspondientes.
En Desarrollo	3	Fija objetivos concretos y asigna responsabilidades, supervisa a su gente basándose en resultados.
Medianamente desarrollada	2	Ayuda a comprender los objetivos y responsabilidades que se plantean a su grupo
No se observan comportamientos	1	Le falta interés en continuar capacitándose o desarrollando sus capacidades; no emprende acciones de capacitación o no las aprovecha.
Trabajo en equipo		Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina.
Comportamientos		
Altamente desarrollada	5	Alienta y fomenta el espíritu de equipo en toda la organización, expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, apoya el desempeño de otras áreas.
Desarrollada	4	Anima y motiva a los demás, desarrolla el espíritu de equipo.
En Desarrollo	3	Coopera en las actividades comunes, participa con entusiasmo en el grupo, realiza la parte del trabajo que le corresponde.
Medianamente desarrollada	2	Tiene dificultades para colaborar y cooperar con los demás sin embargo dispone a participar.
No se observan comportamientos	1	Prioriza sus objetivos personales sobre los del equipo o la organización, es competitivo.

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

3.2.7.4. Escala de calificación del instrumento

La calificación final será establecida en una escala cualitativa y cuantitativa que denote el puntaje obtenido.

Tabla 33-3: Escala de calificación

Calificación de factores		Desempeño alcanzado	
Valor cualitativo	Calificación	Valor cualitativo	Puntaje
Siempre	5	Excelente (Óptimo)	90% a 100%
Casi siempre	4	Muy bueno (Satisfactorio)	70% a 89%
A veces	3	Bueno (Aceptable)	60% a 69%
Casi nunca	2	Regular (Deficiente)	40% a 59%
Nunca	1	Malo (Nulo)	30% a 39%

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

Cada puestos tendrán cuatro evaluaciones por lo cual la calificación final se distribuye de la siguiente manera:

Tabla 34-3: Calificación final

Autoevaluación	Jefe inmediato	Compañero / subordinado	Cliente interno	Calificación Total del evaluado
25%	25%	25%	25%	100%

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

3.2.7.5. *Diseño los instrumentos de evaluación*

Los instrumentos de evaluación serán actualizados en base a la detección de necesidades de la cooperativa y mediante un análisis del coordinador de talento humano. Esto con el fin de obtener resultados precisos sobre el desempeño del personal, capaz de revelar las fortalezas y debilidades de la persona. Estos instrumentos deben ser integrados al sistema en el cual se realice la evaluación.

Con la finalidad de lograr una evaluación equitativa se plantea un formato de autoevaluación para todos los puestos. Por otro lado, se diseña un formato para cada puesto integrando las actividades que desarrolla el trabajador con el cual realizará la evaluación el jefe inmediato, compañeros o subordinado y el cliente interno, logrando 3 evaluaciones distintas de un mismo puesto.

Tabla 35-3: Formato para la autoevaluación

Formato de evaluación del desempeño laboral (Autoevaluación)																										
Datos del Evaluado																										
Apellidos y Nombre:																										
Puesto/Cargo:																										
Periodo de evaluación:																										
Fecha:																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Excelente</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Muy bueno</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Bueno</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Malo</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		Calificación		Excelente	5	Muy bueno	4	Bueno	3	Regular	2	Malo	1	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Porcentaje de Cumplimiento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Óptimo</td> <td>90 -100%</td> </tr> <tr> <td>Satisfactorio</td> <td>70%</td> </tr> <tr> <td>Aceptable</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>Deficiente</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>Nulo</td> <td>30%</td> </tr> </tbody> </table>	Porcentaje de Cumplimiento		Óptimo	90 -100%	Satisfactorio	70%	Aceptable	60%	Deficiente	40%	Nulo	30%
Calificación																										
Excelente	5																									
Muy bueno	4																									
Bueno	3																									
Regular	2																									
Malo	1																									
Porcentaje de Cumplimiento																										
Óptimo	90 -100%																									
Satisfactorio	70%																									
Aceptable	60%																									
Deficiente	40%																									
Nulo	30%																									
FACTORES DE EVALUACIÓN		Calificación																								
Orientación a resultados (30%)																										
1	Cumplimiento de objetivos y metas	5																								
2	Conocimientos del puesto (teóricos, prácticos)	4																								
3	Calidad en la ejecución del trabajo	5																								
4	Conocimientos del entorno organizacional	4																								
5	Toma de decisiones	5																								
6	Cumplimiento de normas y políticas institucionales	4																								
7	Rapidez en la ejecución de actividades	5																								
8	Capacidad de delegar	4																								
9	Planificación y organización	5																								
10	Seguimiento y control	4																								
11	Trabajo bajo presión	5																								
Orientación a resultados		Promedio /5	4,55																							
		Total / (55 p.)	50,00																							
		Factor / (30%)	27%																							
Rasgos / habilidades (30%)																										
12	Actitud de servicio al socio y cliente	4																								
13	Presentación personal	5																								
14	Puntualidad	4																								
15	Capacidad de argumento	5																								
16	Aprendizaje continuo	4																								
17	Capacidad de análisis y Buen juicio	5																								
18	Valor agregado	4																								
19	Creatividad	5																								
20	Compromiso	4																								
21	Autocontrol	5																								

Rasgos / habilidades		Promedio /5	4,5
		Total / (50 p.)	45,00
		Factor / (30%)	27%
Comportamiento (20%)			
22	disciplina		3
23	Lealtad		4
24	Manejo de conflictos		5
25	Retroalimentación a sus compañeros		4
26	Capacidad para relacionarse (jefes compañeros)		5
Comportamiento		Promedio /5	4,2
		Total / (25)	21,00
		Factor / (20%)	17%
Competencias generales (20%)			
27	Liderazgo		5
28	Trabajo en equipo		5
29	Responsabilidad		4
30	Iniciativa demostrada		5
31	Colaboración y disposición		4
32	Capacidad de comunicación		5
33	Pertinencia a la institución		4
Competencias generales		Promedio /5	4,57
		Total (35 p.)	32,00
		Factor / (20%)	18%
Total, Evaluación del Desempeño		Total / (165 p.)	148,00
		% Obtenido	90%
Señale algunas fortalezas y debilidades			
Fortalezas			
Áreas a mejorar			
Sugerencias / Observaciones			
_____		_____	
Firma del Coordinador TTHH.		Firma del evaluado	

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

Formatos para cada puesto

Tabla 36-3: Formato de evaluación Gerente General

Formato de evaluación del desempeño (Gerente General)																											
Nombre del Evaluado:																											
Puesto/Cargo evaluado:																											
Periodo de evaluación:																											
Fecha:																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Excelente</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Muy bueno</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Bueno</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Malo</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		Calificación		Excelente	5	Muy bueno	4	Bueno	3	Regular	2	Malo	1	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Cumplimiento de funciones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siempre</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Casi siempre</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Algunas veces</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Casi nunca</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		Cumplimiento de funciones		Siempre	5	Casi siempre	4	Algunas veces	3	Casi nunca	2	Nunca	1
Calificación																											
Excelente	5																										
Muy bueno	4																										
Bueno	3																										
Regular	2																										
Malo	1																										
Cumplimiento de funciones																											
Siempre	5																										
Casi siempre	4																										
Algunas veces	3																										
Casi nunca	2																										
Nunca	1																										
Factores de evaluación			Calificación																								
Funciones / Actividades (20%)																											
1	Cumple y hacer cumplir las decisiones de los órganos control.		4																								
2	Propone políticas, reglamentos y procedimientos.		5																								
3	Informa a los socios sobre el funcionamiento de la Cooperativa.		3																								
4	Responde por la marcha administrativa, operativa y financiera.		4																								
5	Facilita información al área de auditoría interna y al consejo de vigilancia.		5																								
Funciones / Actividades		Promedio /5	4,20																								
		Total / (25 p.)	21,00																								
		Factor / (20%)	16,80%																								
Rendimiento (20%)																											
6	Cumplimiento de objetivos y metas		5																								
7	Conocimientos del puesto (teóricos, prácticos)		4																								
8	Calidad en la ejecución del trabajo		5																								
9	Conocimientos del entorno organizacional		4																								
10	Toma de decisiones		5																								
11	Cumplimiento de normas y políticas institucionales		4																								
12	Rapidez en la ejecución de actividades		5																								
13	Capacidad de delegar		4																								
14	Planificación y organización		5																								
15	Seguimiento y control		4																								
16	Trabajo bajo presión		5																								
Rendimiento		Promedio /5	4,55																								
		Total / (55 p.)	50,00																								
		Factor / (20%)	27,27%																								
Rasgos y habilidades (20%)																											
17	Actitud de servicio al socio y cliente		4																								
18	Presentación personal		5																								
19	Empowement		4																								

20	Capacidad de argumento	5	
21	Aprendizaje continuo	4	
22	Capacidad de análisis y Buen juicio	5	
23	Valor agregado	4	
24	Creatividad	5	
25	Compromiso	4	
26	Autocontrol	5	
Rasgos y habilidades		Promedio /5	4,5
		Total / (50 p.)	45,00
		Factor / (20%)	27,00%
Comportamiento (20%)			
27	Negociación	3	
28	Lealtad	4	
29	Manejo de conflictos	5	
30	Retroalimentación a sus compañeros	4	
31	Capacidad para relacionarse (jefes compañeros)	5	
Comportamiento		Promedio /5	4,2
		Total / (25 p.)	21,00
		Factor / (20%)	16,80%
Competencias generales (20%)			
31	Liderazgo	5	
33	Trabajo en equipo	5	
34	Responsabilidad	4	
35	Iniciativa demostrada	5	
36	Colaboración y disposición	4	
37	Capacidad de comunicación	5	
38	Resolución de problemas comerciales	4	
Competencias generales		Promedio /5	4,57
		Total (35 p.)	32,00
		Factor / (20%)	18,29%
Total, Evaluación del Desempeño		Total / (190 p.)	169,00
		% Obtenido	88,95%
Señale algunas fortalezas y debilidades del evaluado			
Fortalezas			
Áreas a mejorar			
¿Qué sugerencias haría al evaluado para mejorar su desempeño?			
_____		_____	
Firma Coordinador TTHH.		Firma del evaluado	

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

Tabla 37-3: Formato de evaluación secretaria

Formato de evaluación del desempeño (secretaria)			
Nombre del evaluado:			
Puesto/cargo (evaluado):			
Periodo de evaluación:			
Fecha:			
Calificación		Cumplimiento de funciones	
Excelente	5	Siempre	5
Muy bueno	4	Casi siempre	4
Bueno	3	A veces	3
Regular	2	Casi nunca	2
Malo	1	Nunca	1
Factores de evaluación			Calificación
Funciones / Actividades (20%)			
1	Da seguimiento y controla las disposiciones de la gerencia.		4
2	Recepta, registra, clasifica y despacha la documentación.		5
3	Actúa como secretaria de la cooperativa.		3
4	Asiste y coordina reuniones de trabajo con coordinadores departamentales.		4
5	Elabora oficios de respuesta a todas las áreas cooperativa		5
Funciones / Actividades		Promedio /5	4,20
		Total / (25 p.)	21,00
		Factor / (20%)	16,80%
Orientación a resultados (20%)			
6	Cumplimiento de objetivos y metas		5
7	Conocimientos del puesto (teóricos, prácticos)		4
8	Calidad en la ejecución del trabajo		5
9	Conocimientos del entorno organizacional		4
10	Toma de decisiones		5
11	Cumplimiento de normas y políticas institucionales		4
12	Rapidez en la ejecución de actividades		5
13	Capacidad de delegar		4
14	Planificación y organización		5
15	Seguimiento y control		4
16	Trabajo bajo presión		5
Orientación a resultados		Promedio /5	4,55
		Total / (55 p.)	50,00
		Factor / (20%)	27,27%
Rasgos / habilidades (20%)			
17	Actitud de servicio al socio y cliente		4
18	Presentación personal		5
19	Puntualidad		4
20	Capacidad de argumento		5

21	Aprendizaje continuo	4	
22	Capacidad de análisis y Buen juicio	5	
23	Valor agregado	4	
24	Creatividad	5	
25	Compromiso	4	
26	Autocontrol	5	
Rasgos / habilidades		Promedio /5	4,5
		Total / (50 p.)	45,00
		Factor / (20%)	27,00%
Comportamiento (20%)			
27	Disciplina	3	
28	Lealtad	4	
29	Manejo de conflictos	5	
30	Retroalimentación a sus compañeros	4	
31	Capacidad para relacionarse (jefes compañeros)	5	
Comportamiento		Promedio /5	4,2
		Total / (25 p.)	21,00
		Factor / (20%)	16,80%
Competencias generales (20%)			
31	Liderazgo	5	
33	Trabajo en equipo	5	
34	Responsabilidad	4	
35	Iniciativa demostrada	5	
36	Colaboración y disposición	4	
37	Capacidad de comunicación	5	
38	Pertinencia a la institución	4	
Competencias generales		Promedio /5	4,57
		Total (35 p.)	32,00
		Factor / (20%)	18,29%
Total, Evaluación del Desempeño		Total / (190 p.)	169,00
		% Obtenido	88,95%
Señale algunas fortalezas y debilidades del evaluado			
Fortalezas			
Áreas a mejorar			
¿Qué sugerencias haría al evaluado para mejorar su desempeño?			
_____		_____	
Firma Coordinador TTHH.		Firma del evaluado	

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

Tabla 38-3: Formato de evaluación auditor interno

Formato de evaluación del desempeño (Auditor Interno)																											
Nombre del evaluado:																											
Puesto/cargo (evaluado):																											
Periodo de evaluación:																											
Fecha:																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Excelente</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Muy bueno</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Bueno</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Malo</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		Calificación		Excelente	5	Muy bueno	4	Bueno	3	Regular	2	Malo	1	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Cumplimiento de funciones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siempre</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Casi siempre</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Casi nunca</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		Cumplimiento de funciones		Siempre	5	Casi siempre	4	A veces	3	Casi nunca	2	Nunca	1
Calificación																											
Excelente	5																										
Muy bueno	4																										
Bueno	3																										
Regular	2																										
Malo	1																										
Cumplimiento de funciones																											
Siempre	5																										
Casi siempre	4																										
A veces	3																										
Casi nunca	2																										
Nunca	1																										
Factores de evaluación			Calificación																								
Funciones / Actividades (20%)																											
1	Elabora la planificación, en coordinación con los órganos directivos		4																								
2	Realiza auditorias operacionales y eventualmente exámenes especiales.		5																								
3	Verifica el cumplimiento de políticas y normas de los órganos directivos		4																								
4	Vela por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas y planes.		4																								
5	Fomenta en toda la organización una cultura de autocontrol.		4																								
Funciones / Actividades		Promedio /5	4,20																								
		Total / (25 p.)	21,00																								
		Factor / (20%)	16,80%																								
Orientación a resultados (20%)																											
6	Cumplimiento de objetivos y metas		5																								
7	Conocimientos del puesto (teóricos, prácticos)		4																								
8	Calidad en la ejecución del trabajo		5																								
9	Conocimientos del entorno organizacional		4																								
10	Toma de decisiones		5																								
11	Cumplimiento de normas y políticas institucionales		4																								
12	Rapidez en la ejecución de actividades		5																								
13	Capacidad de delegar		4																								
14	Planificación y organización		5																								
15	Seguimiento y control		4																								
16	Trabajo bajo presión		5																								
Orientación a resultados		Promedio /5	4,55																								
		Total / (55 p.)	50,00																								
		Factor / (20%)	27,27%																								
Rasgos / habilidades (20%)																											
17	Actitud de servicio al socio y cliente		4																								
18	Presentación personal		5																								
19	Puntualidad		4																								
20	Capacidad de argumento		5																								

21	Aprendizaje continuo	4	
22	Capacidad de análisis y Buen juicio	5	
23	Valor agregado	4	
24	Creatividad	5	
25	Compromiso	4	
26	Autocontrol	5	
Rasgos / habilidades		Promedio /5	4,5
		Total / (50 p.)	45,00
		Factor / (20%)	27,00%
Comportamiento (20%)			
27	Disciplina	3	
28	Lealtad	4	
29	Manejo de conflictos	5	
30	Retroalimentación a sus compañeros	4	
31	Capacidad para relacionarse (jefes compañeros)	5	
Comportamiento		Promedio /5	4,2
		Total / (25 p.)	21,00
		Factor / (20%)	16,80%
Competencias generales (20%)			
31	Liderazgo	5	
33	Trabajo en equipo	5	
34	Responsabilidad	4	
35	Iniciativa demostrada	5	
36	Colaboración y disposición	4	
37	Capacidad de comunicación	5	
38	Pertinencia a la institución	4	
Competencias generales		Promedio /5	4,57
		Total (35 p.)	32,00
		Factor / (20%)	18,29%
Total, Evaluación del Desempeño		Total / (190 p.)	169,00
		% Obtenido	88,95%
Señale algunas fortalezas y debilidades del evaluado			
Fortalezas			
Áreas a mejorar			
¿Qué sugerencias haría al evaluado para mejorar su desempeño?			
_____		_____	
Firma Coordinador TTHH.		Firma del evaluado	

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

Tabla 39-3: Formato de evaluación oficial de cumplimiento

Formato de evaluación del desempeño (Oficial de cumplimiento)																											
Nombre del evaluado:																											
Puesto/cargo (evaluado):																											
Periodo de evaluación:																											
Fecha:																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Excelente</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Muy bueno</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Bueno</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Malo</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		Calificación		Excelente	5	Muy bueno	4	Bueno	3	Regular	2	Malo	1	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Cumplimiento de funciones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siempre</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Casi siempre</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Casi nunca</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		Cumplimiento de funciones		Siempre	5	Casi siempre	4	A veces	3	Casi nunca	2	Nunca	1
Calificación																											
Excelente	5																										
Muy bueno	4																										
Bueno	3																										
Regular	2																										
Malo	1																										
Cumplimiento de funciones																											
Siempre	5																										
Casi siempre	4																										
A veces	3																										
Casi nunca	2																										
Nunca	1																										
Factores de evaluación			Calificación																								
Funciones / Actividades (20%)																											
1	Protege a la entidad del riesgo de lavado de activos.		4																								
2	Cuida que la entidad cumpla con las disposiciones correspondientes.		5																								
3	Verifica el cumplimiento de las políticas de la debida diligencia.		3																								
4	Monitorea las transacciones que se realizan en la entidad.		4																								
5	Definir y mantener actualizados los perfiles de riesgo.		5																								
Funciones / Actividades		Promedio /5	4,20																								
		Total / (25 p.)	21,00																								
		Factor / (20%)	16,80%																								
Orientación a Resultados (20%)																											
6	Cumplimiento de objetivos y metas		5																								
7	Conocimientos del puesto (teóricos, prácticos)		4																								
8	Calidad en la ejecución del trabajo		5																								
9	Conocimientos del entorno organizacional		4																								
10	Toma de decisiones		5																								
11	Cumplimiento de normas y políticas institucionales		4																								
12	Rapidez en la ejecución de actividades		5																								
13	Capacidad de delegar		4																								
14	Planificación y organización		5																								
15	Seguimiento y control		4																								
16	Trabajo bajo presión		5																								
Rendimiento		Promedio /5	4,55																								
		Total / (55 p.)	50,00																								
		Factor / (20%)	27,27%																								
Rasgos y habilidades (20%)																											
17	Actitud de servicio al socio y cliente		4																								
18	Presentación personal		5																								
19	Puntualidad		4																								
20	Capacidad de argumento		5																								

21	Aprendizaje continuo	4	
22	Capacidad de análisis y Buen juicio	5	
23	Valor agregado	4	
24	Creatividad	5	
25	Compromiso	4	
26	Autocontrol	5	
Rasgos y habilidades		Promedio /5	4,5
		Total / (50 p.)	45,00
		Factor / (20%)	27,00%
Comportamiento (20%)			
27	Disciplina	3	
28	Lealtad	4	
29	Manejo de conflictos	5	
30	Retroalimentación a sus compañeros	4	
31	Capacidad para relacionarse (jefes compañeros)	5	
Comportamiento		Promedio /5	4,2
		Total / (25 p.)	21,00
		Factor / (20%)	16,80%
Competencias generales (20%)			
31	Liderazgo	5	
33	Trabajo en equipo	5	
34	Responsabilidad	4	
35	Iniciativa demostrada	5	
36	Colaboración y disposición	4	
37	Capacidad de comunicación	5	
38	Pertinencia a la institución	4	
Competencias generales		Promedio /5	4,57
		Total (35 p.)	32,00
		Factor / (20%)	18,29%
Total, Evaluación del Desempeño		Total / (190 p.)	169,00
		% Obtenido	88,95%
Señale algunas fortalezas y debilidades del evaluado			
Fortalezas			
Áreas a mejorar			
¿Qué sugerencias haría al evaluado para mejorar su desempeño?			
_____		_____	
Firma Coordinador TTHH.		Firma del evaluado	

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

Tabla 40-3: Formato de evaluación administrador de riesgos

Formato de evaluación del desempeño (Administrador riesgos)																											
Nombre del evaluado:																											
Puesto/cargo evaluado:																											
Periodo de evaluación:																											
Fecha:																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Excelente</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Muy bueno</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Bueno</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Malo</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		Calificación		Excelente	5	Muy bueno	4	Bueno	3	Regular	2	Malo	1	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Cumplimiento de funciones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siempre</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Casi siempre</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Casi nunca</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		Cumplimiento de funciones		Siempre	5	Casi siempre	4	A veces	3	Casi nunca	2	Nunca	1
Calificación																											
Excelente	5																										
Muy bueno	4																										
Bueno	3																										
Regular	2																										
Malo	1																										
Cumplimiento de funciones																											
Siempre	5																										
Casi siempre	4																										
A veces	3																										
Casi nunca	2																										
Nunca	1																										
Factores de evaluación			Calificación																								
Funciones / Actividades (20%)																											
1	Propone políticas, procesos y estrategias para la administración de riesgos.		4																								
2	Informa de riesgos respecto a nuevos productos y servicios.		5																								
3	Realiza el plan de continuidad y contingencia del negocio.		3																								
4	Monitorea los niveles de exposición por tipo de riesgo.		4																								
5	Generar una cultura de gestión integral de riesgos.		5																								
Funciones / Actividades		Promedio /5	4,20																								
		Total / (25 p.)	21,00																								
		Factor / (20%)	16,80%																								
Orientación a Resultados (20%)																											
6	Cumplimiento de objetivos y metas		5																								
7	Conocimientos del puesto (teóricos, prácticos)		4																								
8	Calidad en la ejecución del trabajo		5																								
9	Conocimientos del entorno organizacional		4																								
10	Toma de decisiones		5																								
11	Cumplimiento de normas y políticas institucionales		4																								
12	Rapidez en la ejecución de actividades		5																								
13	Capacidad de delegar		4																								
14	Planificación y organización		5																								
15	Seguimiento y control		4																								
16	Trabajo bajo presión		5																								
Orientación a Resultados		Promedio /5	4,55																								
		Total / (55 p.)	50,00																								
		Factor / (20%)	27,27%																								
Rasgos / habilidades (20%)																											
17	Actitud de servicio al socio y cliente		4																								
18	Presentación personal		5																								
19	Puntualidad		4																								
20	Capacidad de argumento		5																								

21	Aprendizaje continuo	4	
22	Capacidad de análisis y Buen juicio	5	
23	Valor agregado	4	
24	Creatividad	5	
25	Compromiso	4	
26	Autocontrol	5	
Rasgos / habilidades		Promedio /5	4,5
		Total / (50 p.)	45,00
		Factor / (20%)	27,00%
Comportamiento (20%)			
27	Disciplina	3	
28	Lealtad	4	
29	Manejo de conflictos	5	
30	Retroalimentación a sus compañeros	4	
31	Capacidad para relacionarse (jefes compañeros)	5	
Comportamiento		Promedio /5	4,2
		Total / (25 p.)	21,00
		Factor / (20%)	16,80%
Competencias generales (20%)			
31	Liderazgo	5	
33	Trabajo en equipo	5	
34	Responsabilidad	4	
35	Iniciativa demostrada	5	
36	Colaboración y disposición	4	
37	Capacidad de comunicación	5	
38	Pertinencia a la institución	4	
Competencias generales		Promedio /5	4,57
		Total (35 p.)	32,00
		Factor / (20%)	18,29%
Total, Evaluación del Desempeño		Total / (190 p.)	169,00
		% Obtenido	88,95%
Señale algunas fortalezas y debilidades del evaluado			
Fortalezas			
Áreas a mejorar			
¿Qué sugerencias haría al evaluado para mejorar su desempeño?			
_____		_____	
Firma Coordinador TTHH.		Firma del evaluado	

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

Tabla 41-3: Formato de evaluación analista de riesgos

Formato de evaluación del desempeño (Analista de riesgos)																											
Nombre del evaluado:																											
Puesto/cargo evaluado:																											
Periodo de evaluación:																											
Fecha:																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Excelente</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Muy bueno</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Bueno</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Malo</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		Calificación		Excelente	5	Muy bueno	4	Bueno	3	Regular	2	Malo	1	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Cumplimiento de funciones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siempre</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Casi siempre</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Casi nunca</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		Cumplimiento de funciones		Siempre	5	Casi siempre	4	A veces	3	Casi nunca	2	Nunca	1
Calificación																											
Excelente	5																										
Muy bueno	4																										
Bueno	3																										
Regular	2																										
Malo	1																										
Cumplimiento de funciones																											
Siempre	5																										
Casi siempre	4																										
A veces	3																										
Casi nunca	2																										
Nunca	1																										
Factores de evaluación			Calificación																								
Funciones / Actividades (20%)																											
1	Apoya al gerente de riesgos; asesoría, ejecución, supervisión y promoción.		4																								
2	Apoya en el desarrollo de la normativa de riesgos.		5																								
3	Seguimientos de los riesgos; Operativos, mercado, crédito y liquidez.		3																								
4	Analiza la información referente a las inversiones.		4																								
5	Aplica metodologías de evaluación y mitigación de riesgos.		5																								
Funciones / Actividades		Promedio /5	4,20																								
		Total / (25 p.)	21,00																								
		Factor / (20%)	16,80%																								
Orientación a resultados (20%)																											
6	Cumplimiento de objetivos y metas		5																								
7	Conocimientos del puesto (teóricos, prácticos)		4																								
8	Calidad en la ejecución del trabajo		5																								
9	Conocimientos del entorno organizacional		4																								
10	Toma de decisiones		5																								
11	Cumplimiento de normas y políticas institucionales		4																								
12	Rapidez en la ejecución de actividades		5																								
13	Capacidad de delegar		4																								
14	Planificación y organización		5																								
15	Seguimiento y control		4																								
16	Trabajo bajo presión		5																								
Rendimiento		Promedio /5	4,55																								
		Total / (55 p.)	50,00																								
		Factor / (20%)	27,27%																								
Rasgos / habilidades (20%)																											
17	Actitud de servicio al socio y cliente		4																								
18	Presentación personal		5																								
19	Puntualidad		4																								
20	Capacidad de argumento		5																								

21	Aprendizaje continuo	4	
22	Capacidad de análisis y Buen juicio	5	
23	Valor agregado	4	
24	Creatividad	5	
25	Compromiso	4	
26	Autocontrol	5	
Rasgos / habilidades		Promedio /5	4,5
		Total / (50 p.)	45,00
		Factor / (20%)	27,00%
Comportamiento (20%)			
27	Disciplina	3	
28	Lealtad	4	
29	Manejo de conflictos	5	
30	Retroalimentación a sus compañeros	4	
31	Capacidad para relacionarse (jefes compañeros)	5	
Comportamiento		Promedio /5	4,2
		Total / (25 p.)	21,00
		Factor / (20%)	16,80%
Competencias generales (20%)			
31	Liderazgo	5	
33	Trabajo en equipo	5	
34	Responsabilidad	4	
35	Iniciativa demostrada	5	
36	Colaboración y disposición	4	
37	Capacidad de comunicación	5	
38	Pertinencia a la institución	4	
Competencias generales		Promedio /5	4,57
		Total (35 p.)	32,00
		Factor / (20%)	18,29%
Total, Evaluación del Desempeño		Total / (190 p.)	169,00
		% Obtenido	88,95%
Señale algunas fortalezas y debilidades del evaluado			
Fortalezas			
Áreas a mejorar			
¿Qué sugerencias haría al evaluado para mejorar su desempeño?			
_____		_____	
Firma Coordinador TTHH.		Firma del evaluado	

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

Tabla 42-3: Formato de evaluación desarrollo organizacional

Formato de evaluación del desempeño (Desarrollo organizacional)																											
Nombre del evaluado:																											
Puesto/cargo evaluado:																											
Periodo de evaluación:																											
Fecha:																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Excelente</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Muy bueno</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Bueno</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Malo</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		Calificación		Excelente	5	Muy bueno	4	Bueno	3	Regular	2	Malo	1	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Cumplimiento de funciones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siempre</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Casi siempre</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Casi nunca</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		Cumplimiento de funciones		Siempre	5	Casi siempre	4	A veces	3	Casi nunca	2	Nunca	1
Calificación																											
Excelente	5																										
Muy bueno	4																										
Bueno	3																										
Regular	2																										
Malo	1																										
Cumplimiento de funciones																											
Siempre	5																										
Casi siempre	4																										
A veces	3																										
Casi nunca	2																										
Nunca	1																										
Factores de evaluación			Calificación																								
Funciones / Actividades (20%)																											
1	Ejecuta acciones de educación orientados a la productividad.		4																								
2	Fortalece el empoderamiento del personal.		5																								
3	Trabajar con organizaciones sociales y fomentar la educación financiera.		3																								
4	Elabora y ejecuta proyectos de desarrollo local.		4																								
5	Actualizar manuales, políticas del área.		5																								
Funciones / Actividades		Promedio /5	4,20																								
		Total / (25 p.)	21,00																								
		Factor / (20%)	16,80%																								
Orientación a resultados (20%)																											
6	Cumplimiento de objetivos y metas		5																								
7	Conocimientos del puesto (teóricos, prácticos)		4																								
8	Calidad en la ejecución del trabajo		5																								
9	Conocimientos del entorno organizacional		4																								
10	Toma de decisiones		5																								
11	Cumplimiento de normas y políticas institucionales		4																								
12	Rapidez en la ejecución de actividades		5																								
13	Capacidad de delegar		4																								
14	Planificación y organización		5																								
15	Seguimiento y control		4																								
16	Trabajo bajo presión		5																								
Rendimiento		Promedio /5	4,55																								
		Total / (55 p.)	50,00																								
		Factor / (20%)	27,27%																								
Rasgos / habilidades (20%)																											
17	Actitud de servicio al socio y cliente		4																								
18	Presentación personal		5																								
19	Puntualidad		4																								
20	Capacidad de argumento		5																								

21	Aprendizaje continuo	4	
22	Capacidad de análisis y Buen juicio	5	
23	Valor agregado	4	
24	Creatividad	5	
25	Compromiso	4	
26	Autocontrol	5	
Rasgos / habilidades		Promedio /5	4,5
		Total / (50 p.)	45,00
		Factor / (20%)	27,00%
Comportamiento (20%)			
27	Disciplina	3	
28	Lealtad	4	
29	Manejo de conflictos	5	
30	Retroalimentación a sus compañeros	4	
31	Capacidad para relacionarse (jefes compañeros)	5	
Comportamiento		Promedio /5	4,2
		Total / (25 p.)	21,00
		Factor / (20%)	16,80%
Competencias generales (20%)			
31	Liderazgo	5	
33	Trabajo en equipo	5	
34	Responsabilidad	4	
35	Iniciativa demostrada	5	
36	Colaboración y disposición	4	
37	Capacidad de comunicación	5	
38	Pertinencia a la institución	4	
Competencias generales		Promedio /5	4,57
		Total (35 p.)	32,00
		Factor / (20%)	18,29%
Total, Evaluación del Desempeño		Total / (190 p.)	169,00
		% Obtenido	88,95%
Señale algunas fortalezas y debilidades del evaluado			
Fortalezas			
Áreas a mejorar			
¿Qué sugerencias haría al evaluado para mejorar su desempeño?			
_____		_____	
Firma Coordinador TTHH.		Firma del evaluado	

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022

Tabla 43-3: Formato de evaluación coordinador de tecnología

Formato de evaluación del desempeño (Coordinador de tecnología)																											
Nombre del evaluado:																											
Puesto/cargo evaluado:																											
Periodo de evaluación:																											
Fecha:																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Excelente</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Muy bueno</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Bueno</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Malo</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		Calificación		Excelente	5	Muy bueno	4	Bueno	3	Regular	2	Malo	1	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Cumplimiento de funciones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siempre</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Casi siempre</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Casi nunca</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		Cumplimiento de funciones		Siempre	5	Casi siempre	4	A veces	3	Casi nunca	2	Nunca	1
Calificación																											
Excelente	5																										
Muy bueno	4																										
Bueno	3																										
Regular	2																										
Malo	1																										
Cumplimiento de funciones																											
Siempre	5																										
Casi siempre	4																										
A veces	3																										
Casi nunca	2																										
Nunca	1																										
Factores de evaluación			Calificación																								
Funciones / Actividades (20%)																											
1	Planifica y coordinar las actividades relacionadas con la tecnología.		4																								
2	Administrar los recursos informáticos y tecnológicos.		5																								
3	Cumplir con las recomendaciones emitidas por los entes de control.		3																								
4	Configura e implementa dispositivos de comunicación.		4																								
5	Realizar informes mensuales del área.		5																								
Funciones / Actividades		Promedio /5	4,20																								
		Total / (25 p.)	21,00																								
		Factor / (20%)	16,80%																								
Orientación a Resultados (20%)																											
6	Cumplimiento de objetivos y metas		5																								
7	Conocimientos del puesto (teóricos, prácticos)		4																								
8	Calidad en la ejecución del trabajo		5																								
9	Conocimientos del entorno organizacional		4																								
10	Toma de decisiones		5																								
11	Cumplimiento de normas y políticas institucionales		4																								
12	Rapidez en la ejecución de actividades		5																								
13	Capacidad de delegar		4																								
14	Planificación y organización		5																								
15	Seguimiento y control		4																								
16	Trabajo bajo presión		5																								
Rendimiento		Promedio /5	4,55																								
		Total / (55 p.)	50,00																								
		Factor / (20%)	27,27%																								
Rasgos y habilidades (20%)																											
17	Actitud de servicio al socio y cliente		4																								
18	Presentación personal		5																								
19	Puntualidad		4																								
20	Capacidad de argumento		5																								

21	Aprendizaje continuo	4	
22	Capacidad de análisis y Buen juicio	5	
23	Valor agregado	4	
24	Creatividad	5	
25	Compromiso	4	
26	Autocontrol	5	
Rasgos y habilidades		Promedio /5	4,5
		Total / (50 p.)	45,00
		Factor / (20%)	27,00%
Comportamiento (20%)			
27	Disciplina	3	
28	Lealtad	4	
29	Manejo de conflictos	5	
30	Retroalimentación a sus compañeros	4	
31	Capacidad para relacionarse (jefes compañeros)	5	
Comportamiento		Promedio /5	4,2
		Total / (25 p.)	21,00
		Factor / (20%)	16,80%
Competencias generales (20%)			
31	Liderazgo	5	
33	Trabajo en equipo	5	
34	Responsabilidad	4	
35	Iniciativa demostrada	5	
36	Colaboración y disposición	4	
37	Capacidad de comunicación	5	
38	Pertinencia a la institución	4	
Competencias generales		Promedio /5	4,57
		Total (35 p.)	32,00
		Factor / (20%)	18,29%
Total, Evaluación del Desempeño		Total / (190 p.)	169,00
		% Obtenido	88,95%
Señale algunas fortalezas y debilidades del evaluado			
Fortalezas			
Áreas a mejorar			
¿Qué sugerencias haría al evaluado para mejorar su desempeño?			
_____		_____	
Firma Coordinador TTHH.		Firma del evaluado	

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022

Tabla 44-3: Formato de evaluación coordinador de talento humano

Formato de evaluación del desempeño (Coordinador TTHH.)																											
Nombre del evaluado:																											
Puesto/cargo evaluado:																											
Periodo de evaluación:																											
Fecha:																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Excelente</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Muy bueno</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Bueno</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Malo</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		Calificación		Excelente	5	Muy bueno	4	Bueno	3	Regular	2	Malo	1	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Cumplimiento de funciones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siempre</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Casi siempre</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Casi nunca</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		Cumplimiento de funciones		Siempre	5	Casi siempre	4	A veces	3	Casi nunca	2	Nunca	1
Calificación																											
Excelente	5																										
Muy bueno	4																										
Bueno	3																										
Regular	2																										
Malo	1																										
Cumplimiento de funciones																											
Siempre	5																										
Casi siempre	4																										
A veces	3																										
Casi nunca	2																										
Nunca	1																										
Factores de evaluación			Calificación																								
Funciones / Actividades (20%)																											
1	Buscar estrategias para la mejora continua de todo el personal		4																								
2	Coordinar actividades con la médica ocupacional, sobre salud y seguridad.		5																								
3	Realiza y ejecuta el proceso de selección del personal.		3																								
4	Pago de sueldos y reporte al ministerio de trabajo.		4																								
5	Resuelve conflictos del personal.		5																								
Funciones / Actividades		Promedio /5	4,20																								
		Total / (25 p.)	21,00																								
		Factor / (20%)	16,80%																								
Orientación a resultados (20%)																											
6	Cumplimiento de objetivos y metas		5																								
7	Conocimientos del puesto (teóricos, prácticos)		4																								
8	Calidad en la ejecución del trabajo		5																								
9	Conocimientos del entorno organizacional		4																								
10	Toma de decisiones		5																								
11	Cumplimiento de normas y políticas institucionales		4																								
12	Rapidez en la ejecución de actividades		5																								
13	Capacidad de delegar		4																								
14	Planificación y organización		5																								
15	Seguimiento y control		4																								
16	Trabajo bajo presión		5																								
Rendimiento		Promedio /5	4,55																								
		Total / (55 p.)	50,00																								
		Factor / (20%)	27,27%																								
Rasgos / habilidades (20%)																											
17	Actitud de servicio al socio y cliente		4																								
18	Presentación personal		5																								
19	Puntualidad		4																								
20	Capacidad de argumento		5																								

21	Aprendizaje continuo	4	
22	Capacidad de análisis y Buen juicio	5	
23	Valor agregado	4	
24	Creatividad	5	
25	Compromiso	4	
26	Autocontrol	5	
Rasgos y habilidades		Promedio /5	4,5
		Total / (50 p.)	45,00
		Factor / (20%)	27,00%
Comportamiento (20%)			
27	Disciplina	3	
28	Lealtad	4	
29	Manejo de conflictos	5	
30	Retroalimentación a sus compañeros	4	
31	Capacidad para relacionarse (jefes compañeros)	5	
Comportamiento		Promedio /5	4,2
		Total / (25 p.)	21,00
		Factor / (20%)	16,80%
Competencias generales (20%)			
31	Liderazgo	5	
33	Trabajo en equipo	5	
34	Responsabilidad	4	
35	Iniciativa demostrada	5	
36	Colaboración y disposición	4	
37	Capacidad de comunicación	5	
38	Pertinencia a la institución	4	
Competencias generales		Promedio /5	4,57
		Total (35 p.)	32,00
		Factor / (20%)	18,29%
Total, Evaluación del Desempeño		Total / (190 p.)	169,00
		% Obtenido	88,95%
Señale algunas fortalezas y debilidades del evaluado			
Fortalezas			
Áreas a mejorar			
¿Qué sugerencias haría al evaluado para mejorar su desempeño?			
_____		_____	
Firma Coordinador TTHH.		Firma del evaluado	

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

Tabla 45-3: Formato de evaluación coordinador de negocios

Formato de evaluación del desempeño (Coordinador negocios)																											
Nombre del evaluado:																											
Puesto/cargo evaluado:																											
Periodo de evaluación:																											
Fecha:																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Excelente</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Muy bueno</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Bueno</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Malo</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		Calificación		Excelente	5	Muy bueno	4	Bueno	3	Regular	2	Malo	1	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Cumplimiento de funciones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siempre</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Casi siempre</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Casi nunca</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		Cumplimiento de funciones		Siempre	5	Casi siempre	4	A veces	3	Casi nunca	2	Nunca	1
Calificación																											
Excelente	5																										
Muy bueno	4																										
Bueno	3																										
Regular	2																										
Malo	1																										
Cumplimiento de funciones																											
Siempre	5																										
Casi siempre	4																										
A veces	3																										
Casi nunca	2																										
Nunca	1																										
Factores de evaluación			Calificación																								
Funciones / Actividades (20%)																											
1	Planifica, coordina y controla los planes de acción del área.		4																								
2	Busca nichos de mercado.		5																								
3	Establece y controlar las metas de captaciones.		3																								
4	Controla el cumplimiento de la gestión comercial de las oficinas.		4																								
5	Forma parte de los comités requeridos.		5																								
Funciones / Actividades		Promedio /5	4,20																								
		Total / (25 p.)	21,00																								
		Factor / (20%)	16,80%																								
Orientación a Resultados (20%)																											
6	Cumplimiento de objetivos y metas		5																								
7	Conocimientos del puesto (teóricos, prácticos)		4																								
8	Calidad en la ejecución del trabajo		5																								
9	Conocimientos del entorno organizacional		4																								
10	Toma de decisiones		5																								
11	Cumplimiento de normas y políticas institucionales		4																								
12	Rapidez en la ejecución de actividades		5																								
13	Capacidad de delegar		4																								
14	Planificación y organización		5																								
15	Seguimiento y control		4																								
16	Trabajo bajo presión		5																								
Rendimiento		Promedio /5	4,55																								
		Total / (55 p.)	50,00																								
		Factor / (20%)	27,27%																								
Rasgos y habilidades (20%)																											
17	Actitud de servicio al socio y cliente		4																								
18	Presentación personal		5																								
19	Puntualidad		4																								
20	Capacidad de argumento		5																								

21	Aprendizaje continuo	4	
22	Capacidad de análisis y Buen juicio	5	
23	Valor agregado	4	
24	Creatividad	5	
25	Compromiso	4	
26	Autocontrol	5	
Rasgos y habilidades		Promedio /5	4,5
		Total / (50 p.)	45,00
		Factor / (20%)	27,00%
Comportamiento (20%)			
27	Disciplina	3	
28	Lealtad	4	
29	Manejo de conflictos	5	
30	Retroalimentación a sus compañeros	4	
31	Capacidad para relacionarse (jefes compañeros)	5	
Comportamiento		Promedio /5	4,2
		Total / (25 p.)	21,00
		Factor / (20%)	16,80%
Competencias generales (20%)			
31	Liderazgo	5	
33	Trabajo en equipo	5	
34	Responsabilidad	4	
35	Iniciativa demostrada	5	
36	Colaboración y disposición	4	
37	Capacidad de comunicación	5	
38	Pertinencia a la institución	4	
Competencias generales		Promedio /5	4,57
		Total (35 p.)	32,00
		Factor / (20%)	18,29%
Total, Evaluación del Desempeño		Total / (190 p.)	169,00
		% Obtenido	88,95%
Señale algunas fortalezas y debilidades del evaluado			
Fortalezas			
Áreas a mejorar			
¿Qué sugerencias haría al evaluado para mejorar su desempeño?			
_____		_____	
Firma Coordinador TTHH.		Firma del evaluado	

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

Tabla 46-3: Formato de evaluación responsable de cobranza

Formato de evaluación del desempeño (responsable de cobranza)																											
Nombre del Evaluado:																											
Puesto/Cargo evaluado:																											
Periodo de evaluación:																											
Fecha:																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Excelente</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Muy bueno</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Bueno</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Malo</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		Calificación		Excelente	5	Muy bueno	4	Bueno	3	Regular	2	Malo	1	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Cumplimiento de funciones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siempre</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Casi siempre</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Casi nunca</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		Cumplimiento de funciones		Siempre	5	Casi siempre	4	A veces	3	Casi nunca	2	Nunca	1
Calificación																											
Excelente	5																										
Muy bueno	4																										
Bueno	3																										
Regular	2																										
Malo	1																										
Cumplimiento de funciones																											
Siempre	5																										
Casi siempre	4																										
A veces	3																										
Casi nunca	2																										
Nunca	1																										
Factores de evaluación			Calificación																								
Funciones / Actividades (20%)																											
1	Analiza los expedientes de créditos.		4																								
2	Asigna la cartera al personal de cobranzas y crédito.		5																								
3	Realizar visitas a los socios de la cartera vencida.		3																								
4	Actualiza los manuales, políticas y procedimientos del área.		4																								
5	Envía a trámites judiciales los créditos en mora.		5																								
Funciones / Actividades		Promedio /5	4,20																								
		Total / (25 p.)	21,00																								
		Factor / (20%)	16,80%																								
Orientación a resultados (20%)																											
6	Cumplimiento de objetivos y metas		5																								
7	Conocimientos del puesto (teóricos, prácticos)		4																								
8	Calidad en la ejecución del trabajo		5																								
9	Conocimientos del entorno organizacional		4																								
10	Toma de decisiones		5																								
11	Cumplimiento de normas y políticas institucionales		4																								
12	Rapidez en la ejecución de actividades		5																								
13	Capacidad de delegar		4																								
14	Planificación y organización		5																								
15	Seguimiento y control		4																								
16	Trabajo bajo presión		5																								
Orientación a resultados		Promedio /5	4,55																								
		Total / (55 p.)	50,00																								
		Factor / (20%)	27,27%																								
Rasgos / habilidades (20%)																											
17	Actitud de servicio al socio y cliente		4																								
18	Presentación personal		5																								
19	Puntualidad		4																								
20	Capacidad de argumento		5																								

21	Aprendizaje continuo	4	
22	Capacidad de análisis y Buen juicio	5	
23	Valor agregado	4	
24	Creatividad	5	
25	Compromiso	4	
26	Autocontrol	5	
Rasgos / habilidades		Promedio /5	4,5
		Total / (50 p.)	45,00
		Factor / (20%)	27,00%
Comportamiento (20%)			
27	Disciplina	3	
28	Lealtad	4	
29	Manejo de conflictos	5	
30	Retroalimentación a sus compañeros	4	
31	Capacidad para relacionarse (jefes compañeros)	5	
Comportamiento		Promedio /5	4,2
		Total / (25 p.)	21,00
		Factor / (20%)	16,80%
Competencias generales (20%)			
31	Liderazgo	5	
33	Trabajo en equipo	5	
34	Responsabilidad	4	
35	Iniciativa demostrada	5	
36	Colaboración y disposición	4	
37	Capacidad de comunicación	5	
38	Pertinencia a la institución	4	
Competencias generales		Promedio /5	4,57
		Total (35 p.)	32,00
		Factor / (20%)	18,29%
Total, Evaluación del Desempeño		Total / (190 p.)	169,00
		% Obtenido	88,95%
Señale algunas fortalezas y debilidades del evaluado			
Fortalezas			
Áreas a mejorar			
¿Qué sugerencias haría al evaluado para mejorar su desempeño?			
_____		_____	
Firma Coordinador TTHH		Firma del evaluado	

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

Tabla 47-3: Formato de evaluación oficial de cobranza

Formato de evaluación del desempeño (Oficial de cobranza)																											
Nombre del evaluado:																											
Puesto/cargo evaluado:																											
Periodo de evaluación:																											
Fecha:																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Excelente</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Muy bueno</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Bueno</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Malo</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		Calificación		Excelente	5	Muy bueno	4	Bueno	3	Regular	2	Malo	1	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Cumplimiento de funciones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siempre</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Casi siempre</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Casi nunca</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		Cumplimiento de funciones		Siempre	5	Casi siempre	4	A veces	3	Casi nunca	2	Nunca	1
Calificación																											
Excelente	5																										
Muy bueno	4																										
Bueno	3																										
Regular	2																										
Malo	1																										
Cumplimiento de funciones																											
Siempre	5																										
Casi siempre	4																										
A veces	3																										
Casi nunca	2																										
Nunca	1																										
Factores de evaluación			Calificación																								
Funciones / Actividades (20%)																											
1	Seguimiento de la cartera judicial.		4																								
2	Entrega de notificaciones a los socios en mora.		5																								
3	Gestión de documentos para el proceso legal.		3																								
4	Seguimiento a la cartera prejudicial.		4																								
5	Llamadas telefónicas y visitas a los socios morosos		5																								
Funciones / Actividades		Promedio /5	4,20																								
		Total / (25 p.)	21,00																								
		Factor / (20%)	16,80%																								
Orientación a Resultados (20%)																											
6	Cumplimiento de objetivos y metas		5																								
7	Conocimientos del puesto (teóricos, prácticos)		4																								
8	Calidad en la ejecución del trabajo		5																								
9	Conocimientos del entorno organizacional		4																								
10	Toma de decisiones		5																								
11	Cumplimiento de normas y políticas institucionales		4																								
12	Rapidez en la ejecución de actividades		5																								
13	Capacidad de delegar		4																								
14	Planificación y organización		5																								
15	Seguimiento y control		4																								
16	Trabajo bajo presión		5																								
Orientación a Resultados		Promedio /5	4,55																								
		Total / (55 p.)	50,00																								
		Factor / (20%)	27,27%																								
Rasgos y habilidades (20%)																											
17	Actitud de servicio al socio y cliente		4																								
18	Presentación personal		5																								
19	Puntualidad		4																								
20	Capacidad de argumento		5																								

21	Aprendizaje continuo	4	
22	Capacidad de análisis y Buen juicio	5	
23	Valor agregado	4	
24	Creatividad	5	
25	Compromiso	4	
26	Autocontrol	5	
Rasgos y habilidades		Promedio /5	4,5
		Total / (50 p.)	45,00
		Factor / (20%)	27,00%
Comportamiento (20%)			
27	Disciplina	3	
28	Lealtad	4	
29	Manejo de conflictos	5	
30	Retroalimentación a sus compañeros	4	
31	Capacidad para relacionarse (jefes compañeros)	5	
Comportamiento		Promedio /5	4,2
		Total / (25 p.)	21,00
		Factor / (20%)	16,80%
Competencias generales (20%)			
31	Liderazgo	5	
33	Trabajo en equipo	5	
34	Responsabilidad	4	
35	Iniciativa demostrada	5	
36	Colaboración y disposición	4	
37	Capacidad de comunicación	5	
38	Pertinencia a la institución	4	
Competencias generales		Promedio /5	4,57
		Total (35 p.)	32,00
		Factor / (20%)	18,29%
Total, Evaluación del Desempeño		Total / (190 p.)	169,00
		% Obtenido	88,95%
Señale algunas fortalezas y debilidades del evaluado			
Fortalezas			
Áreas a mejorar			
¿Qué sugerencias haría al evaluado para mejorar su desempeño?			
_____		_____	
Firma Coordinador TTHH		Firma del evaluado	

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

Tabla 48-3: Formato de evaluación coordinador financiero

Formato de evaluación del desempeño (Coordinador financiero)																											
Nombre del evaluado:																											
Puesto/cargo evaluado:																											
Periodo de evaluación:																											
Fecha:																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Excelente</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Muy bueno</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Bueno</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Malo</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		Calificación		Excelente	5	Muy bueno	4	Bueno	3	Regular	2	Malo	1	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Cumplimiento de funciones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siempre</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Casi siempre</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Casi nunca</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		Cumplimiento de funciones		Siempre	5	Casi siempre	4	A veces	3	Casi nunca	2	Nunca	1
Calificación																											
Excelente	5																										
Muy bueno	4																										
Bueno	3																										
Regular	2																										
Malo	1																										
Cumplimiento de funciones																											
Siempre	5																										
Casi siempre	4																										
A veces	3																										
Casi nunca	2																										
Nunca	1																										
Factores de evaluación			Calificación																								
Funciones / Actividades (20%)																											
1	Control y cumplimiento de manual y políticas en área financiera.		4																								
2	Gestiona alternativas de financiamiento externo.		5																								
3	Autoriza el pago a proveedores.		3																								
4	Actualiza manuales, políticas y procedimientos del área financiero.		4																								
5	Envía estados financieros a los Organismos de Control.		5																								
Funciones / Actividades		Promedio /5	4,20																								
		Total / (25 p.)	21,00																								
		Factor / (20%)	16,80%																								
Orientación a resultados (20%)																											
6	Cumplimiento de objetivos y metas		5																								
7	Conocimientos del puesto (teóricos, prácticos)		4																								
8	Calidad en la ejecución del trabajo		5																								
9	Conocimientos del entorno organizacional		4																								
10	Toma de decisiones		5																								
11	Cumplimiento de normas y políticas institucionales		4																								
12	Rapidez en la ejecución de actividades		5																								
13	Capacidad de delegar		4																								
14	Planificación y organización		5																								
15	Seguimiento y control		4																								
16	Trabajo bajo presión		5																								
Orientación a Resultados		Promedio /5	4,55																								
		Total / (55 p.)	50,00																								
		Factor / (20%)	27,27%																								
Rasgos / habilidades (20%)																											
17	Actitud de servicio al socio y cliente		4																								
18	Presentación personal		5																								
19	Puntualidad		4																								
20	Capacidad de argumento		5																								

21	Aprendizaje continuo	4	
22	Capacidad de análisis y Buen juicio	5	
23	Valor agregado	4	
24	Creatividad	5	
25	Compromiso	4	
26	Autocontrol	5	
Rasgos / habilidades		Promedio /5	4,5
		Total / (50 p.)	45,00
		Factor / (20%)	27,00%
Comportamiento (20%)			
27	Disciplina	3	
28	Lealtad	4	
29	Manejo de conflictos	5	
30	Retroalimentación a sus compañeros	4	
31	Capacidad para relacionarse (jefes compañeros)	5	
Comportamiento		Promedio /5	4,2
		Total / (25 p.)	21,00
		Factor / (20%)	16,80%
Competencias generales (20%)			
31	Liderazgo	5	
33	Trabajo en equipo	5	
34	Responsabilidad	4	
35	Iniciativa demostrada	5	
36	Colaboración y disposición	4	
37	Capacidad de comunicación	5	
38	Pertinencia a la institución	4	
Competencias generales		Promedio /5	4,57
		Total (35 p.)	32,00
		Factor / (20%)	18,29%
Total, Evaluación del Desempeño		Total / (190 p.)	169,00
		% Obtenido	88,95%
Señale algunas fortalezas y debilidades del evaluado			
Fortalezas			
Áreas a mejorar			
¿Qué sugerencias haría al evaluado para mejorar su desempeño?			
_____		_____	
Firma Coordinador TTHH		Firma del evaluado	

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

Tabla 49-3: Formato de evaluación contador

Formato de evaluación del desempeño (Contador)																											
Nombre del evaluado:																											
Puesto/cargo evaluado:																											
Periodo de evaluación:																											
Fecha:																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Excelente</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Muy bueno</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Bueno</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Malo</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		Calificación		Excelente	5	Muy bueno	4	Bueno	3	Regular	2	Malo	1	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Cumplimiento de funciones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siempre</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Casi siempre</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Casi nunca</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		Cumplimiento de funciones		Siempre	5	Casi siempre	4	A veces	3	Casi nunca	2	Nunca	1
Calificación																											
Excelente	5																										
Muy bueno	4																										
Bueno	3																										
Regular	2																										
Malo	1																										
Cumplimiento de funciones																											
Siempre	5																										
Casi siempre	4																										
A veces	3																										
Casi nunca	2																										
Nunca	1																										
Factores de evaluación			Calificación																								
Funciones / Actividades (20%)																											
1	Cumplimiento de manual y políticas en área contable		4																								
2	Supervisa las operaciones y sus procesos contables.		5																								
3	Crea y actualiza nuevas cuentas contables.		3																								
4	Declaración y pago de impuestos.		4																								
5	Reportes al órgano de control.		5																								
Funciones / Actividades		Promedio /5	4,20																								
		Total / (25 p.)	21,00																								
		Factor / (20%)	16,80%																								
Orientación a resultados (20%)																											
6	Cumplimiento de objetivos y metas		5																								
7	Conocimientos del puesto (teóricos, prácticos)		4																								
8	Calidad en la ejecución del trabajo		5																								
9	Conocimientos del entorno organizacional		4																								
10	Toma de decisiones		5																								
11	Cumplimiento de normas y políticas institucionales		4																								
12	Rapidez en la ejecución de actividades		5																								
13	Capacidad de delegar		4																								
14	Planificación y organización		5																								
15	Seguimiento y control		4																								
16	Trabajo bajo presión		5																								
Orientación a resultados		Promedio /5	4,55																								
		Total / (55 p.)	50,00																								
		Factor / (20%)	27,27%																								
Rasgos / habilidades (20%)																											
17	Actitud de servicio al socio y cliente		4																								
18	Presentación personal		5																								
19	Puntualidad		4																								
20	Capacidad de argumento		5																								

21	Aprendizaje continuo	4	
22	Capacidad de análisis y Buen juicio	5	
23	Valor agregado	4	
24	Creatividad	5	
25	Compromiso	4	
26	Autocontrol	5	
Rasgos / habilidades		Promedio /5	4,5
		Total / (50 p.)	45,00
		Factor / (20%)	27,00%
Comportamiento (20%)			
27	Disciplina	3	
28	Lealtad	4	
29	Manejo de conflictos	5	
30	Retroalimentación a sus compañeros	4	
31	Capacidad para relacionarse (jefes compañeros)	5	
Comportamiento		Promedio /5	4,2
		Total / (25 p.)	21,00
		Factor / (20%)	16,80%
Competencias generales (20%)			
31	Liderazgo	5	
33	Trabajo en equipo	5	
34	Responsabilidad	4	
35	Iniciativa demostrada	5	
36	Colaboración y disposición	4	
37	Capacidad de comunicación	5	
38	Pertinencia a la institución	4	
Competencias generales		Promedio /5	4,57
		Total (35 p.)	32,00
		Factor / (20%)	18,29%
Total, Evaluación del Desempeño		Total / (190 p.)	169,00
		% Obtenido	88,95%
Señale algunas fortalezas y debilidades del evaluado			
Fortalezas			
Áreas a mejorar			
¿Qué sugerencias haría al evaluado para mejorar su desempeño?			
_____		_____	
Firma Coordinador TTHH		Firma del evaluado	

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

Tabla 50-3: Formato de evaluación tesorera

Formato de evaluación del desempeño (Tesorera)																											
Nombre del evaluado:																											
Puesto/cargo evaluado:																											
Periodo de evaluación:																											
Fecha:																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Excelente</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Muy bueno</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Bueno</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Malo</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		Calificación		Excelente	5	Muy bueno	4	Bueno	3	Regular	2	Malo	1	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Cumplimiento de funciones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siempre</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Casi siempre</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Casi nunca</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		Cumplimiento de funciones		Siempre	5	Casi siempre	4	A veces	3	Casi nunca	2	Nunca	1
Calificación																											
Excelente	5																										
Muy bueno	4																										
Bueno	3																										
Regular	2																										
Malo	1																										
Cumplimiento de funciones																											
Siempre	5																										
Casi siempre	4																										
A veces	3																										
Casi nunca	2																										
Nunca	1																										
Factores de evaluación			Calificación																								
Funciones / Actividades (20%)																											
1	Aplica las normas y políticas en área contable		4																								
2	Conciliaciones de proveedores.		5																								
3	Arqueo de caja sorpresivos de los puntos de atención.		3																								
4	Pagos de servicios básicos.		4																								
5	Administración de inventarios de bodega.		5																								
Funciones / Actividades		Promedio /5	4,20																								
		Total / (25 p.)	21,00																								
		Factor / (20%)	16,80%																								
Orientación a resultados (20%)																											
6	Cumplimiento de objetivos y metas		5																								
7	Conocimientos del puesto (teóricos, prácticos)		4																								
8	Calidad en la ejecución del trabajo		5																								
9	Conocimientos del entorno organizacional		4																								
10	Toma de decisiones		5																								
11	Cumplimiento de normas y políticas institucionales		4																								
12	Rapidez en la ejecución de actividades		5																								
13	Capacidad de delegar		4																								
14	Planificación y organización		5																								
15	Seguimiento y control		4																								
16	Trabajo bajo presión		5																								
Orientación a resultados		Promedio /5	4,55																								
		Total / (55 p.)	50,00																								
		Factor / (20%)	27,27%																								
Rasgos y habilidades (20%)																											
17	Actitud de servicio al socio y cliente		4																								
18	Presentación personal		5																								
19	Puntualidad		4																								
20	Capacidad de argumento		5																								

21	Aprendizaje continuo	4	
22	Capacidad de análisis y Buen juicio	5	
23	Valor agregado	4	
24	Creatividad	5	
25	Compromiso	4	
26	Autocontrol	5	
Rasgos y habilidades		Promedio /5	4,5
		Total / (50 p.)	45,00
		Factor / (20%)	27,00%
Comportamiento (20%)			
27	disciplina	3	
28	Lealtad	4	
29	Manejo de conflictos	5	
30	Retroalimentación a sus compañeros	4	
31	Capacidad para relacionarse (jefes compañeros)	5	
Comportamiento		Promedio /5	4,2
		Total / (25 p.)	21,00
		Factor / (20%)	16,80%
Competencias generales (20%)			
31	Liderazgo	5	
33	Trabajo en equipo	5	
34	Responsabilidad	4	
35	Iniciativa demostrada	5	
36	Colaboración y disposición	4	
37	Capacidad de comunicación	5	
38	Pertinencia a la institución	4	
Competencias generales		Promedio /5	4,57
		Total (35 p.)	32,00
		Factor / (20%)	18,29%
Total, Evaluación del Desempeño		Total / (190 p.)	169,00
		% Obtenido	88,95%
Señale algunas fortalezas y debilidades del evaluado			
Fortalezas			
Áreas a mejorar			
¿Qué sugerencias haría al evaluado para mejorar su desempeño?			
_____		_____	
Firma Coordinador TTHH		Firma del evaluado	

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

Tabla 51-3: Formato de evaluación marketing

Formato de evaluación del desempeño (Marketing)																											
Nombre del evaluado:																											
Puesto/cargo evaluado:																											
Periodo de evaluación:																											
Fecha:																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Excelente</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Muy bueno</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Bueno</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Malo</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		Calificación		Excelente	5	Muy bueno	4	Bueno	3	Regular	2	Malo	1	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Cumplimiento de funciones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siempre</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Casi siempre</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Casi nunca</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		Cumplimiento de funciones		Siempre	5	Casi siempre	4	A veces	3	Casi nunca	2	Nunca	1
Calificación																											
Excelente	5																										
Muy bueno	4																										
Bueno	3																										
Regular	2																										
Malo	1																										
Cumplimiento de funciones																											
Siempre	5																										
Casi siempre	4																										
A veces	3																										
Casi nunca	2																										
Nunca	1																										
Factores de evaluación			Calificación																								
Funciones / Actividades (20%)																											
1	Implementa estrategias de marketing en las distintas plataformas.		4																								
2	Diseña material publicitario.		5																								
3	Realiza videos promocionales y fotografías publicitarios		3																								
4	Realiza reportajes de los distintos eventos que realiza.		4																								
5	Posiciona la imagen corporativa.		5																								
Funciones / Actividades		Promedio /5	4,20																								
		Total / (25 p.)	21,00																								
		Factor / (20%)	16,80%																								
Orientación a resultados (20%)																											
6	Cumplimiento de objetivos y metas		5																								
7	Conocimientos del puesto (teóricos, prácticos)		4																								
8	Calidad en la ejecución del trabajo		5																								
9	Conocimientos del entorno organizacional		4																								
10	Toma de decisiones		5																								
11	Cumplimiento de normas y políticas institucionales		4																								
12	Rapidez en la ejecución de actividades		5																								
13	Capacidad de delegar		4																								
14	Planificación y organización		5																								
15	Seguimiento y control		4																								
16	Trabajo bajo presión		5																								
Orientación a resultados		Promedio /5	4,55																								
		Total / (55 p.)	50,00																								
		Factor / (20%)	27,27%																								
Rasgos y habilidades (20%)																											
17	Actitud de servicio al socio y cliente		4																								
18	Presentación personal		5																								
19	Puntualidad		4																								
20	Capacidad de argumento		5																								

21	Aprendizaje continuo	4	
22	Capacidad de análisis y Buen juicio	5	
23	Valor agregado	4	
24	Creatividad	5	
25	Compromiso	4	
26	Autocontrol	5	
Rasgos y habilidades		Promedio /5	4,5
		Total / (50 p.)	45,00
		Factor / (20%)	27,00%
Comportamiento (20%)			
27	Disciplina	3	
28	Lealtad	4	
29	Manejo de conflictos	5	
30	Retroalimentación a sus compañeros	4	
31	Capacidad para relacionarse (jefes compañeros)	5	
Comportamiento		Promedio /5	4,2
		Total / (25 p.)	21,00
		Factor / (20%)	16,80%
Competencias generales (20%)			
31	Liderazgo	5	
33	Trabajo en equipo	5	
34	Responsabilidad	4	
35	Iniciativa demostrada	5	
36	Colaboración y disposición	4	
37	Capacidad de comunicación	5	
38	Pertinencia a la institución	4	
Competencias generales		Promedio /5	4,57
		Total (35 p.)	32,00
		Factor / (20%)	18,29%
Total, Evaluación del Desempeño		Total / (190 p.)	169,00
		% Obtenido	88,95%
Señale algunas fortalezas y debilidades del evaluado			
Fortalezas			
Áreas a mejorar			
¿Qué sugerencias haría al evaluado para mejorar su desempeño?			
_____		_____	
Firma Coordinador TTHH		Firma del evaluado	

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

Tabla 52-3: Formato de evaluación responsable de oficina

Formato de evaluación del desempeño (responsable de oficina)																											
Nombre del evaluado:																											
Puesto/cargo evaluado:																											
Periodo de evaluación:																											
Fecha:																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Excelente</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Muy bueno</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Bueno</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Malo</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		Calificación		Excelente	5	Muy bueno	4	Bueno	3	Regular	2	Malo	1	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Cumplimiento de funciones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siempre</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Casi siempre</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Casi nunca</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		Cumplimiento de funciones		Siempre	5	Casi siempre	4	A veces	3	Casi nunca	2	Nunca	1
Calificación																											
Excelente	5																										
Muy bueno	4																										
Bueno	3																										
Regular	2																										
Malo	1																										
Cumplimiento de funciones																											
Siempre	5																										
Casi siempre	4																										
A veces	3																										
Casi nunca	2																										
Nunca	1																										
Factores de evaluación			Calificación																								
Funciones / Actividades (20%)																											
1	Gestiona los procesos administrativos y operativos de la oficina a su cargo.		4																								
2	Controlar el cumplimiento de las metas establecidas.		5																								
3	Realiza el seguimiento de la cartera.		3																								
4	Controla el archivo físico y digital de los documentos.		4																								
5	Coordina procesos de publicidad y mercadeo de la oficina.		5																								
Funciones / Actividades		Promedio /5	4,20																								
		Total / (25 p.)	21,00																								
		Factor / (20%)	16,80%																								
Orientación a resultados (20%)																											
6	Cumplimiento de objetivos y metas		5																								
7	Conocimientos del puesto (teóricos, prácticos)		4																								
8	Calidad en la ejecución del trabajo		5																								
9	Conocimientos del entorno organizacional		4																								
10	Toma de decisiones		5																								
11	Cumplimiento de normas y políticas institucionales		4																								
12	Rapidez en la ejecución de actividades		5																								
13	Capacidad de delegar		4																								
14	Planificación y organización		5																								
15	Seguimiento y control		4																								
16	Trabajo bajo presión		5																								
Orientación a resultados		Promedio /5	4,55																								
		Total / (55 p.)	50,00																								
		Factor / (20%)	27,27%																								
Rasgos / habilidades (20%)																											
17	Actitud de servicio al socio y cliente		4																								
18	Presentación personal		5																								
19	Puntualidad		4																								

20	Capacidad de argumento	5	
21	Aprendizaje continuo	4	
22	Capacidad de análisis y Buen juicio	5	
23	Valor agregado	4	
24	Creatividad	5	
25	Compromiso	4	
26	Autocontrol	5	
Rasgos / habilidades		Promedio /5	4,5
		Total / (50 p.)	45,00
		Factor / (20%)	27,00%
Comportamiento (20%)			
27	Disciplina	3	
28	Lealtad	4	
29	Manejo de conflictos	5	
30	Retroalimentación a sus compañeros	4	
31	Capacidad para relacionarse (jefes compañeros)	5	
Comportamiento		Promedio /5	4,2
		Total / (25 p.)	21,00
		Factor / (20%)	16,80%
Competencias generales (20%)			
31	Liderazgo	5	
33	Trabajo en equipo	5	
34	Responsabilidad	4	
35	Iniciativa demostrada	5	
36	Colaboración y disposición	4	
37	Capacidad de comunicación	5	
38	Pertinencia a la institución	4	
Competencias generales		Promedio /5	4,57
		Total (35 p.)	32,00
		Factor / (20%)	18,29%
Total, Evaluación del Desempeño		Total / (190 p.)	169,00
		% Obtenido	88,95%
Señale algunas fortalezas y debilidades del evaluado			
Fortalezas			
Áreas a mejorar			
¿Qué sugerencias haría al evaluado para mejorar su desempeño?			
_____		_____	
Firma Coordinador TTHH		Firma del evaluado	

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022

Tabla 53-3: Formato de evaluación oficial de crédito

Formato de evaluación del desempeño (Oficial de crédito)			
Nombre del evaluado:			
Puesto/cargo evaluado:			
Periodo de evaluación:			
Fecha:			
Calificación		Cumplimiento de funciones	
Excelente	5	Siempre	5
Muy bueno	4	Casi siempre	4
Bueno	3	A veces	3
Regular	2	Casi nunca	2
Malo	1	Nunca	1
Factores de evaluación			Calificación
Funciones / Actividades (20%)			
1	Cumple las metas de colocación y recuperación de créditos.		4
2	Ingresa y actualiza la información de los socios.		5
3	Asesora al socio en productos y servicios.		3
4	Controla el archivo físico y digital de su área.		4
5	Realizar gestión de cobranza y visitas a socios.		5
Funciones / Actividades		Promedio /5	4,20
		Total / (25 p.)	21,00
		Factor / (20%)	16,80%
Rendimiento (20%)			
6	Cumplimiento de objetivos y metas		5
7	Conocimientos del puesto (teóricos, prácticos)		4
8	Calidad en la ejecución del trabajo		5
9	Conocimientos del entorno organizacional		4
10	Toma de decisiones		5
11	Cumplimiento de normas y políticas institucionales		4
12	Rapidez en la ejecución de actividades		5
13	Capacidad de delegar		4
14	Planificación y organización		5
15	Seguimiento y control		4
16	Trabajo bajo presión		5
Rendimiento		Promedio /5	4,55
		Total / (55 p.)	50,00
		Factor / (20%)	27,27%
Rasgos y habilidades (20%)			
17	Actitud de servicio al socio y cliente		4
18	Presentación personal		5
19	Puntualidad		4
20	Capacidad de argumento		5

21	Aprendizaje continuo	4	
22	Capacidad de análisis y Buen juicio	5	
23	Valor agregado	4	
24	Creatividad	5	
25	Compromiso	4	
26	Autocontrol	5	
Rasgos y habilidades		Promedio /5	4,5
		Total / (50 p.)	45,00
		Factor / (20%)	27,00%
Comportamiento (20%)			
27	Disciplina	3	
28	Lealtad	4	
29	Manejo de conflictos	5	
30	Retroalimentación a sus compañeros	4	
31	Capacidad para relacionarse (jefes compañeros)	5	
Comportamiento		Promedio /5	4,2
		Total / (25 p.)	21,00
		Factor / (20%)	16,80%
Competencias generales (20%)			
31	Liderazgo	5	
33	Trabajo en equipo	5	
34	Responsabilidad	4	
35	Iniciativa demostrada	5	
36	Colaboración y disposición	4	
37	Capacidad de comunicación	5	
38	Pertinencia a la institución	4	
Competencias generales		Promedio /5	4,57
		Total (35 p.)	32,00
		Factor / (20%)	18,29%
Total, Evaluación del Desempeño		Total / (190 p.)	169,00
		% Obtenido	88,95%
Señale algunas fortalezas y debilidades del evaluado			
Fortalezas			
Áreas a mejorar			
¿Qué sugerencias haría al evaluado para mejorar su desempeño?			
_____		_____	
Firma Coordinador TTHH		Firma del evaluado	

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

Tabla 54-3: Formato de evaluación información y captación

Formato de evaluación del desempeño (Información y captación)																											
Nombre del evaluado:																											
Puesto/cargo evaluado:																											
Periodo de evaluación:																											
Fecha:																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Excelente</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Muy bueno</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Bueno</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Malo</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		Calificación		Excelente	5	Muy bueno	4	Bueno	3	Regular	2	Malo	1	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Cumplimiento de funciones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siempre</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Casi siempre</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Casi nunca</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		Cumplimiento de funciones		Siempre	5	Casi siempre	4	A veces	3	Casi nunca	2	Nunca	1
Calificación																											
Excelente	5																										
Muy bueno	4																										
Bueno	3																										
Regular	2																										
Malo	1																										
Cumplimiento de funciones																											
Siempre	5																										
Casi siempre	4																										
A veces	3																										
Casi nunca	2																										
Nunca	1																										
Factores de evaluación			Calificación																								
Funciones / Actividades (20%)																											
1	Planifica, coordina y controla los planes y programas del área.		4																								
2	Realiza visitas de promoción y captación.		5																								
3	Coordina oportunidades de negocios para los productos.		3																								
4	Realiza apertura y actualización de cuentas.		4																								
5	Otras actividades encomendadas por su línea de supervisión.		5																								
Funciones / Actividades		Promedio /5	4,20																								
		Total / (25 p.)	21,00																								
		Factor / (20%)	16,80%																								
Orientación a resultados (20%)																											
6	Cumplimiento de objetivos y metas		5																								
7	Conocimientos del puesto (teóricos, prácticos)		4																								
8	Calidad en la ejecución del trabajo		5																								
9	Conocimientos del entorno organizacional		4																								
10	Toma de decisiones		5																								
11	Cumplimiento de normas y políticas institucionales		4																								
12	Rapidez en la ejecución de actividades		5																								
13	Capacidad de delegar		4																								
14	Planificación y organización		5																								
15	Seguimiento y control		4																								
16	Trabajo bajo presión		5																								
Orientación a resultados		Promedio /5	4,55																								
		Total / (55 p.)	50,00																								
		Factor / (20%)	27,27%																								
Rasgos / habilidades (20%)																											
17	Actitud de servicio al socio y cliente		4																								
18	Presentación personal		5																								
19	Puntualidad		4																								
20	Capacidad de argumento		5																								

21	Aprendizaje continuo	4	
22	Capacidad de análisis y Buen juicio	5	
23	Valor agregado	4	
24	Creatividad	5	
25	Compromiso	4	
26	Autocontrol	5	
Rasgos y habilidades		Promedio /5	4,5
		Total / (50 p.)	45,00
		Factor / (20%)	27,00%
Comportamiento (20%)			
27	Disciplina	3	
28	Lealtad	4	
29	Manejo de conflictos	5	
30	Retroalimentación a sus compañeros	4	
31	Capacidad para relacionarse (jefes compañeros)	5	
Comportamiento		Promedio /5	4,2
		Total / (25 p.)	21,00
		Factor / (20%)	16,80%
Competencias generales (20%)			
31	Liderazgo	5	
33	Trabajo en equipo	5	
34	Responsabilidad	4	
35	Iniciativa demostrada	5	
36	Colaboración y disposición	4	
37	Capacidad de comunicación	5	
38	Pertinencia a la institución	4	
Competencias generales		Promedio /5	4,57
		Total (35 p.)	32,00
		Factor / (20%)	18,29%
Total, Evaluación del Desempeño		Total / (190 p.)	169,00
		% Obtenido	88,95%
Señale algunas fortalezas y debilidades del evaluado			
Fortalezas			
Áreas a mejorar			
¿Qué sugerencias haría al evaluado para mejorar su desempeño?			
_____		_____	
Firma Coordinador TTHH		Firma del evaluado	

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

Tabla 55-3: Formato de evaluación cajera

Formato de evaluación del desempeño (Cajera)																											
Nombre del evaluado:																											
Puesto/cargo evaluado:																											
Periodo de evaluación:																											
Fecha:																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Excelente</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Muy bueno</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Bueno</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Malo</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		Calificación		Excelente	5	Muy bueno	4	Bueno	3	Regular	2	Malo	1	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Cumplimiento de funciones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siempre</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Casi siempre</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Casi nunca</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		Cumplimiento de funciones		Siempre	5	Casi siempre	4	A veces	3	Casi nunca	2	Nunca	1
Calificación																											
Excelente	5																										
Muy bueno	4																										
Bueno	3																										
Regular	2																										
Malo	1																										
Cumplimiento de funciones																											
Siempre	5																										
Casi siempre	4																										
A veces	3																										
Casi nunca	2																										
Nunca	1																										
Factores de evaluación			Calificación																								
Funciones / Actividades (20%)																											
1	Brindar un buen servicio al socio/cliente.		4																								
2	Realizar transacciones considerando las políticas y procedimientos.		5																								
3	Envío de información a las demás áreas pertinentes.		3																								
4	Control y cumplimiento de los manuales y políticas.		4																								
5	Otras funciones solicitadas por la línea de supervisión.		5																								
Funciones / Actividades		Promedio /5	4,20																								
		Total / (25 p.)	21,00																								
		Factor / (20%)	16,80%																								
Orientación a resultados (20%)																											
6	Cumplimiento de objetivos y metas		5																								
7	Conocimientos del puesto (teóricos, prácticos)		4																								
8	Calidad en la ejecución del trabajo		5																								
9	Conocimientos del entorno organizacional		4																								
10	Toma de decisiones		5																								
11	Cumplimiento de normas y políticas institucionales		4																								
12	Rapidez en la ejecución de actividades		5																								
13	Capacidad de delegar		4																								
14	Planificación y organización		5																								
15	Seguimiento y control		4																								
16	Trabajo bajo presión		5																								
Orientación a resultados		Promedio /5	4,55																								
		Total / (55 p.)	50,00																								
		Factor / (20%)	27,27%																								
Rasgos / habilidades (20%)																											
17	Actitud de servicio al socio y cliente		4																								
18	Presentación personal		5																								
19	Puntualidad		4																								
20	Capacidad de argumento		5																								

21	Aprendizaje continuo	4	
22	Capacidad de análisis y Buen juicio	5	
23	Valor agregado	4	
24	Creatividad	5	
25	Compromiso	4	
26	Autocontrol	5	
Rasgos / habilidades		Promedio /5	4,5
		Total / (50 p.)	45,00
		Factor / (20%)	27,00%
Comportamiento (20%)			
27	disciplina	3	
28	Lealtad	4	
29	Manejo de conflictos	5	
30	Retroalimentación a sus compañeros	4	
31	Capacidad para relacionarse (jefes compañeros)	5	
Comportamiento		Promedio /5	4,2
		Total / (25 p.)	21,00
		Factor / (20%)	16,80%
Competencias generales (20%)			
31	Liderazgo	5	
33	Trabajo en equipo	5	
34	Responsabilidad	4	
35	Iniciativa demostrada	5	
36	Colaboración y disposición	4	
37	Capacidad de comunicación	5	
38	Pertinencia a la institución	4	
Competencias generales		Promedio /5	4,57
		Total (35 p.)	32,00
		Factor / (20%)	18,29%
Total, Evaluación del Desempeño		Total / (190 p.)	169,00
		% Obtenido	88,95%
Señale algunas fortalezas y debilidades del evaluado			
Fortalezas			
Áreas a mejorar			
¿Qué sugerencias haría al evaluado para mejorar su desempeño?			
Firma Coordinador TTHH		Firma del evaluado	

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

Tabla 56-3: Formato de evaluación socios representantes

Formato de evaluación del desempeño (Socios representantes)																										
Nombre del evaluado:																										
Puesto/cargo evaluado:																										
Periodo de evaluación:																										
Fecha:																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Excelente</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Muy bueno</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Bueno</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Malo</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		Calificación		Excelente	5	Muy bueno	4	Bueno	3	Regular	2	Malo	1	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Cumplimiento de funciones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siempre</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Casi siempre</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Casi nunca</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	Cumplimiento de funciones		Siempre	5	Casi siempre	4	A veces	3	Casi nunca	2	Nunca	1
Calificación																										
Excelente	5																									
Muy bueno	4																									
Bueno	3																									
Regular	2																									
Malo	1																									
Cumplimiento de funciones																										
Siempre	5																									
Casi siempre	4																									
A veces	3																									
Casi nunca	2																									
Nunca	1																									
FACTORES DE EVALUACIÓN		Calificación																								
Servicio al socio y cliente																										
1	Como califica la atención recibida por parte del colaborador	5																								
2	Atención es rápida y oportuna	4																								
3	La atención se realiza en buenos términos, amabilidad y respeto	5																								
4	El colaborador brinda suficiente información sobre los productos y servicios financieros.	4																								
5	El colaborador sugiere alternativas para solucionar sus requerimientos	4																								
6	El colaborador explica claramente el procedimientos para acceder a los servicios financieros	5																								
7	La atención por parte del colaborador cumple con sus expectativas	4																								
8	¿Recomendaría los servicios ofertados a sus amigos y familiares?	5																								
9	Sus necesidades son satisfechas con el servicio del colaborador	4																								
		Promedio /5																								
Servicio al socio y cliente		4																								
		Total / (45 p.)																								
		36																								
		Factor / (100%)																								
		80%																								
¿Qué sugerencias haría al evaluado para mejorar su desempeño?																										
_____		_____																								
Firma Coordinador TTHH		Firma del evaluado																								

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

3.2.7.6. Personal a evaluar

Los colaboradores quienes serán evaluados deben cumplir seis meses trabajando en la institución, tiempo que permita a los evaluadores (jefe inmediato, compañeros) conocer su forma de trabajo a fin de poder realizar una buena crítica sobre su rendimiento. Se plantea un formato en cual se enliste las personas y puestos a evaluar.

Tabla 57-3: Formato lista de personal a evaluar

N°	Cargos	Nombre	Código/C.I.	Oficina
1	Gerente general			
2	Auditor interno			
3	Oficial de cumplimiento			
4	Administrador de riesgos			
5	Analista de riesgos			
6	Coordinador de talento Humano			
7	Coordinador de negocios			
8	Coordinador de tecnología de información			
9	Analista de sistemas			
10	Responsable de operaciones			
11	Desarrollo organizacional			
12	Coordinador Financiero			
13	Contador			
14	Tesorera			
15	Asistente contable			
16	Responsable de cobranzas			
17	Oficial de cobranzas			
18	Marketing			

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

3.2.7.7. Distribución del personal

Se debe realizar una distribución del personal donde se determine quienes son los encargados de evaluar a un puesto determinado. De acuerdo con el orden jerárquico estipulado en el organigrama estructural se asigna al jefe inmediato, compañeros y cliente interno como evaluadores de un puesto tomando en cuenta la relación existente en el desarrollo de las actividades.

Tabla 58-3: Distribución del personal para la evaluación del desempeño 360°

Distribución para evaluación del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda.			
Autoevaluación	Jefe inmediato	Subordinado/ Compañero	Cliente Interno/Externo
Gerente General	Consejo de Administración	Consejo de vigilancia	Asamblea general de socios representantes
Auditor interno	Consejo de Administración	Consejo de vigilancia	Asamblea general de socios representantes
Oficial de cumplimiento	Consejo de Administración	Consejo de vigilancia	Asamblea general de socios representantes
Administrador de riesgos	Gerente General	Auditor interno	Oficial de cumplimiento
Analista de riesgos	Administrador de riesgos	Oficial de cumplimiento	Coordinador de negocios
Asistente de Gerencia	Gerente General	Oficial de cumplimiento	Coordinador de talento Humano
Coordinador de talento Humano	Gerente General	Oficial de cumplimiento	Responsable de operaciones
Desarrollo organizacional	Gerencia General	Marketing	Coordinador de negocios
Marketing	Gerente General	Desarrollo organizacional	Coordinador de talento Humano
Coordinador de tecnología	Gerente General	Analista de tecnología	Responsable de operaciones
Analista de sistemas	Coordinador de Tecnología.	Coordinador de talento Humano	Responsable de operaciones
Responsable de operaciones	Gerente General	Administrador de riesgos	Oficial de cumplimiento
Coordinador Financiero	Gerente General	Contador	Tesorera
Contador	Coordinador Financiero.	Asistente contable	Tesorera
Asistente contable	Contador	Tesorera	Coordinador Financiero
Tesorera	Coordinador Financiero.	Asistente contable	Contador
Asesor legal o jurídico.	Gerente General	Responsable de cobranzas	Oficial de cobranza
Responsable de Cobranzas	Asesor legal o jurídico	Oficial de cobranzas	Archivos
Oficial de cobranza	Responsable de cobranza	Archivos	Asesor legal o jurídico

Archivos	Responsable de oficina	Oficial de cobranzas	Responsable de Cobranzas
Coordinador de negocios	Gerente General	Responsables de Oficina	Coordinador de talento Humano
Responsable de oficina	Coordinador de Negocios.	Oficial de crédito	Socio representante
Recibidor-Pagador (Cajera)	Responsable de oficina	Recibidor-Pagador (Cajera)	Socio representante
Oficial de crédito	Responsable de oficina	Oficial de crédito	Socio representante
Información y captación	Responsable de oficina	Información y captación	Socio representante
Conserje	Coordinador de Talento Humano	Asistente de Gerencia	Responsables de Oficina

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

3.2.7.8. Cronograma para la evaluación

El cronograma para el proceso de evaluación de desempeño laboral se establecerá acorde a la planificación incluyendo las actividades necesarias y las fechas estipuladas para su ejecución.

Tabla 59-3: Cronograma para la evaluación

Cronograma para la evaluación del desempeño laboral												
Actividades	Junio						Diciembre					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Diseño/actualización del sistema	■						■					
Apertura del sistema		■						■				
Evaluación Agencia Matriz		■						■				
Evaluación Agencia Terminal			■						■			
Evaluación Agencia el Tambo				■						■		
Evaluación Agencia Suscal					■						■	
Reporte de resultados						■						■
Cierra del sistema												■

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

3.2.8. Etapa de preparación

3.2.8.1. Diseño del sistema para la evaluación

Debido al desarrollo tecnológico y el avance de las nuevas herramientas tecnológicas, la evaluación debe ser realizada a través de un sistema digital en el Core Financiero que maneja la entidad con la finalidad de agilizar el proceso. El coordinador tecnologías de información es el encargado del diseño en coordinación con la comisión de evaluación quienes plantearán directrices sobre el formato, los parámetros y la valoración de la evaluación.

3.2.8.2. Socialización y sensibilización

El proceso de la evaluación del desempeño debe ser socializado correctamente, esto incluye el procedimiento y su propósito como una herramienta de diagnóstico de oportunidades a fin de evitar mal interpretación o generar tensión en los colaboradores. En este proceso participará todo el personal y será ejecutado por el coordinador de talento humano mediante una reunión con la presentación de contenido (Videos, Imágenes, diapositivas) referente a la evaluación del desempeño.

3.2.9. Etapa de ejecución

3.2.9.1. Ejecución de la evaluación

El coordinador de talento humano es el encargado de orientar este proceso acorde a la planificación aprobada y fechas establecidas previa notificación a todos los participantes, esto tendrá desarrollo por oficinas, áreas, puesto y/o los colaboradores que cumpla con lo dispuesto para una evaluación.

3.2.9.2. Entrega de resultados al personal

Las calificaciones y el puntaje alcanzado por el personal evaluado se podrán evidenciar en el sistema de evaluación para conocimiento de todo el personal una vez finalizado el proceso y según la fecha estipulada en la planificación.

3.2.9.3. Reporte de la matriz de resultados de evaluación

El coordinador de tecnologías de información descargará del sistema de evaluación, un reporte individual del personal evaluado que será entregado al coordinador de talento humano para la retroalimentación con los colaboradores, así mismo un reporte general el cual se será presentado a la comisión de evaluación en una matriz que facilite el análisis e interpretación de las calificaciones y observaciones realizadas a todos los puestos.

Tabla 60-3: Matriz de resultados de evaluación de desempeño laboral

Matriz de resultados de las evaluaciones del desempeño												
Puesto/ cargo	N° de Evaluaciones	Autoevaluación		Jefe Inmediato		Compañeros/ Subordinados		Cliente interno		Total		Observaciones
		Calificación	%	Calificación	%	Calificación	%	Calificación	%	Calificación	%	
Gerente General	4											
Auditor interno	4											
Oficial de cumplimiento	4											
Administrador de riesgos	4											
Analista de riesgos	4											
Asistente de Gerencia	4											
Coordinador de talento Humano	4											
Desarrollo organizacional	4											
Marketing	4											
Asistente contable	4											
Tesorera	4											
Asesor legal o jurídico.	4											
Responsable de Cobranzas	4											
Oficial de cobranza	4											
Archivos	4											
Coordinador de negocios	4											
Responsable de oficina	4											
Recibidor-Pagador (Cajera)	4											
Oficial de crédito	4											
Información y captación	4											
Conserje	4											
Notas:												

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

3.2.10. Etapa de retroalimentación

El coordinador de talento humano brindará una retroalimentación a la persona evaluada mediante una entrevista de evaluación del desempeño. Se dará a conocer la calificación, puntaje obtenido y los aspectos positivos o negativos encontrados como resultado de su evaluación mediante un análisis para una mejor comprensión.

El propósito debe radicar en los siguientes aspectos:

- Dar al evaluado una idea clara de cómo se desempeña, destacando sus puntos fuertes y débiles, contrastados los estándares esperados. Es necesario que sepa lo que el superior piensa de su trabajo para modificar y ajustar su desempeño a los patrones o estándares esperados.
- Tanto el evaluador y evaluado deben comentar las medidas y los planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del evaluado, quien debe comprender como mejorar su desempeño y participar activamente con las medidas para conseguir esa mejora.
- Establecer relaciones personales más fuertes entre evaluador y evaluado, que ofrezcan las condiciones para que ambos hablen con franqueza sobre el trabajo, como lo desarrolla y como puede mejorarlo. La intensa comprensión de persona a persona es el factor básico para desarrollar relaciones humanas fuertes y sólidas.
- Eliminar o reducir las discordancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando las personas no reciben una asesoría planeada y orientada.

3.2.10.1. Reclamos

En el caso de que un trabajador no esté de acuerdo con el resultado de la evaluación podrá comunicar a el coordinador de talento humano en un lapso no mayor a 5 días contados desde el día de la publicación de resultados, quien en base a un análisis lo pondrá en conocimiento de la comisión de evaluación a fin de dar solución. En caso de que se estipule una recalificación se realizará bajo documento válido dirigido al coordinador de talento humano, aprobado por la comisión de evaluación.

3.2.10.2. Incentivos

Los trabajadores que alcancen el nivel de excelencia como resultado de la evaluación, serán considerados para procesos de ascenso y promoción; esto es un puntaje mínimo del 80% para nivel administrativo y 70% para nivel operativo. Así mismo si el colaborador alcance en 2

ocasiones el puntaje de excelencia será merecedor de un bono económico del 5% de su sueldo y en un acto público será merecedor de una placa por el buen desempeño en la cooperativa.

3.2.10.3. Informe de resultados

Los resultados de proceso de evaluación serán presentados mediante un informe elaborado por la comisión de evaluación, el cual será socializado a todos los colaboradores de la cooperativa, mediante materiales didácticos. Este informe debe ser revisado y aprobado por el Gerente General.

Para determinar el buen funcionamiento del proceso de evaluación es necesario analizar si existe una mejoría en base a los resultados obtenidos de la evaluación de un periodo a otro. Por el contrario, si los resultados no son positivos es necesario plantear determinadas acciones sobre el proceso de evaluación, para la cual se plantea una fórmula para analizar los indicadores evaluados.

Tabla 61-3: Indicador de mejoramiento

Nombre del factor/ indicador	Fórmula	Meta/objetivo	Período
Competencias	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ total de trabajadores con desempeño satisfactorio}}{\text{N}^\circ \text{ total trabajadores evaluador}} \right) * 100$	Incrementar en un 95% el número de trabajadores con desempeño satisfactorio	Semestral Anual

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

3.2.11. Análisis y diagnóstico

Una vez aplicada la evaluación del desempeño laboral, la comisión de evaluación del desempeño laboral analizará los resultados obtenidos, en una reunión liderado por el coordinador de talento humano. Es fundamental que este análisis se lo realice por niveles; administrativo, operativo, por oficina, por áreas y puestos a fin de sentar las bases para un plan de mejora o capacitación.

3.2.11.1. Necesidades de capacitación

Con base al análisis de los resultados obtenidos de la evaluación y el resultado de otras herramientas y metodologías adicionales el Coordinador de Talento Humano elaborará de forma anual la detección de necesidades de capacitación, la cual será consolidada por áreas de trabajo y presentada a la Gerencia para su conocimiento, aprobación e ingreso en el presupuesto anual.

La evaluación del desempeño y el DNC

La evaluación del desempeño es una fuente para la detección de necesidades de capacitación, por lo tanto, se plantea algunas matrices para analizar los factores, indicadores, debilidades y sugerencias obtenidas como resultado de la evaluación del desempeño a partir de los cuales se determina las capacitaciones necesarias a realizar.

Tabla 62-3: Fuentes del DNC en base a la evaluación del desempeño

Detección de necesidades de capacitación		
1. Fuente Factores e indicadores		
Factor /indicador	Puntaje alcanzado	Necesidad de capacitación
Factor 1		
Indicador 1		
Indicador 2		
Factor 2		
Indicador 1		
Indicador 2		
2. Fuente Fortalezas y debilidades		
Fortalezas	Debilidades	Necesidad de Capacitación
3. Fuente Sugerencias y observaciones realizadas por los evaluadores		
Sugerencias/observaciones	Necesidad de Capacitación	

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

Cotejo de perfil

Los requerimientos de todas las áreas y puestos deben ser cotejados con de los resultados de la evaluación de desempeño. Esto permite determinar si el trabajador cumple con lo necesario para trabajar en un puesto determinado o debe mejorar. Esta es otra herramienta planteada para la detección de necesidades de capacitación.

Tabla 63-3: Matriz cotejo de perfil

Cotejo de perfil			
Área/Puesto	Nivel: Administrativo /operativo		
Factores / Indicadores	Requerimientos del perfil (A)	Hallazgos (B)	Resultados C=A-B
Cumplimiento de objetivos			
Competencias			
Liderazgo			

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

Necesidades detectadas

Con base al análisis en las matrices de detección de necesidades de capacitación DNC, el coordinador de talento humano plantea la realización de las siguientes capacitaciones.

Tabla 64-3: Matriz necesidad de capacitación detectada

Necesidad de capacitación detectadas					
Temas internos					
Generales	Específicos	Nivel de prioridad	Áreas	Puestos	Observaciones
Capacitación sobre el uso correcto del sistema.					
Temas externos					
Generales	Específicos	Nivel de prioridad	Áreas	Puestos	Observaciones
Capacitación en la atención al cliente					
Utilización de herramientas tecnológicas.					

Realizado por: Mayancela Punin, Walter, 2022.

3.2.11.2. Capacitación

A partir de estas herramientas, la Cooperativa propondrá el crecimiento y nivelación de nuevos conocimientos propios al giro de negocio y de cada uno de los cargos. Queda bajo consideración del coordinador de talento humano la determinación de los temas para la capacitación, el instructor las fechas y la duración que se incluirán en un plan anual de capacitación mismo que deberá ser previamente aprobado por el Consejo de Administración y presupuestado por la Gerencia.

CONCLUSIONES

- En el presente trabajo de investigación se diseñó un modelo de evaluación del desempeño laboral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda., de la provincia de Cañar, mediante el análisis de modelos de evaluación del desempeño contemplados en la teoría, para mejorar el rendimiento del personal. Lo más relevante es la aplicación de la metodología de evaluación del desempeño 360°, misma que se estructuró acorde al orden jerárquico de los puestos, debido al proceso de evaluación que implica dicha herramienta.
- Se definió el marco teórico como sustento del modelo de evaluación del desempeño laboral 360°, a través del análisis de diferentes teorías, disonancias y concepciones planteadas por diferentes autores, obtenidas a partir de fuentes bibliográficas confiables. En ella se estipula las diferentes metodologías que integra la evaluación del desempeño, el proceso para su ejecución y la relación con los planes de desarrollo y capacitación. Esto constituye la base para el desarrollo del presente trabajo.
- Así mismo se realizó un diagnóstico del desempeño laboral de los colaboradores con base en la información obtenida en la entidad financiera. Según los resultados obtenidos, la cooperativa, no cuenta con un modelo formal para la evaluación del desempeño, haciendo difícil el diagnóstico y la obtención de información confiable sobre el rendimiento del personal, que pueda orientar al diseño de estrategias y mejora continua. Lo cual repercute en el cumplimiento de las actividades encomendadas, es decir los trabajadores no poseen un adecuado desenvolvimiento en sus puestos de trabajo.
- Finalmente, se propuso el modelo de evaluación del desempeño laboral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda., que integra la metodología de evaluación 360°, misma que está dividido en diferentes etapas que son; La planificación, preparación, ejecución, retroalimentación y el análisis de los resultados. Se plantean directrices y lineamientos que facilitan su ejecución. Cuenta con formatos para la autoevaluación y un formato por cada puesto para la evaluación del jefe inmediato, compañeros y cliente interno, con los cuales se pretende determinar el desenvolvimiento de los trabajadores desde varias perspectivas. Además, está orientado a mejorar el rendimiento de los colaboradores puesto que constituye una fuente para la detección de necesidades de capacitación.

RECOMENDACIONES

- Buscar alternativas que propicien un adecuado ambiente laboral, liderazgo y satisfacción del personal como acciones previas a la aplicación de la evaluación del desempeño laboral para lograr que los trabajadores asuman responsabilidad y sientan mayor compromiso con la institución.
- Integrar el modelo de evaluación del desempeño laboral 360° como una herramienta en la gestión del recurso humano de la institución, con el cual el coordinador del departamento obtenga una amplia información sobre el desempeño de los colaboradores y frente a esto plantee acciones para su mejora continua.
- Brindar capacitaciones en las áreas deficientes como resultado de la evaluación del desempeño laboral, de modo que los trabajadores mejoren sus conocimientos, destrezas, desarrollen sus propias metodologías, cumplan con las actividades encomendadas y mejoren su desempeño. Con esto se conforma un equipo preparado e idóneo que aporte al cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Aplicar la evaluación del desempeño laboral de forma periódica para una retroalimentación oportuna sobre el trabajo realizado por los colaboradores de la entidad, el cual permita el diagnóstico de las áreas en las que exista deficiencias, sean detectados a tiempo y se plantee acciones encaminadas a su solución.

GLOSARIO

Autoevaluación: Autoevaluación se produce cuando un sujeto evalúa su propio accionar, se trata de juzgar nuestros propios logros respecto a nuestras obligaciones, describe cuáles son las fortalezas y debilidades respecto al de los demás, que nos caracterizan y mediante un análisis propio podemos mejorar (Almeida, 2019, p.45).

Competencias laborales: Son aquellos conocimientos y habilidades, características personales que tiene una persona para responder ante una tarea o actividad que han demostrado tener una relación con el desempeño en un cargo. Pueden incluir desde conocimientos adquiridos hasta otras capacidades y actitudes (Chicaiza, 2019).

Inducción: Consiste en proporcionar a los empleados la información básica sobre la empresa y las actividades a realizar, abarca la ubicación y orientación de las funciones que un trabajador recién incorporado por cualquier medio debe realizar en su puesto de trabajo, con esto la persona aclara cualquier duda que tenga para realizar las actividades encomendadas de manera satisfactoria (Almeida, 2019, p.30).

Eficacia: Es el cumplimiento, logro de objetivos o metas, respecto de lo planeado, deseado o esperado (Universidad de Costa Rica, 2020).

Eficiencia: Es alcanzar los objetivos o metas con la menor cantidad de recursos posibles, fundamentalmente el tiempo. Se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto del costo de producir esos resultados (Universidad de Costa Rica, 2020).

Productividad: La productividad de los empleados es consecuencia de su rendimiento, la relación entre objetivos, metas, tareas y el tiempo empleado en su ejecución. La productividad de un trabajador no depende de las horas trabajadas sino de cómo se han utilizado esas horas, como se las ha aprovechado, es decir la organización, la capacidad y responsabilidad del trabajador (Casallas, 2016).

Nivel jerárquico: Es el lugar o puesto que ocupa cada individuo dentro del orden estructural de una organización, de acuerdo con un orden, rango o grado importancia e influye directamente en sus funciones y actividades (Universidad de Costa Rica, 2020).

BIBLIOGRAFÍA

- Abril, M. (2018). *Diseño de procesos de gestión de talento humano*. Obtenido de <https://revistas.uta.edu.ec/Books/libros%202019/diseprocgesttthh.pdf>
- Alajo, S., & Yáñez, M. (2017). *Modelo de evaluación de desempeño del talento humano de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento tres del cantón Latacunga*. (Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Cotopaxi). Obtenido de <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/3863>
- Almeida, M. (2019). *Propuesta de implementar un sistema de evaluación del desempeño 360° para el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda*. (Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador). Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/19281/1/T-UCE-0003-CAD-182.pdf>
- Andrade, D., Cabezas, E., & Torres, J. (2018). Introducción a la Metodología de la Investigación Científica. *Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE*. Obtenido de <https://isbn.cloud/9789942765444/introduccion-a-la-metodologia-de-la-investigacion-cientifica/>
- Avellán, N., Altamarino, S., & Mónica, F. (2018). Desafíos del área contable ante los procesos de responsabilidad social implementados en el sector empresarial ecuatoriano. *ECA sinergia*, 9(1), 144. Obtenido de <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia/issue/download/113/Volumen%209%20Num%201>
- Baena, G. (2017). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf
- Bautista, R., Cienfuegos, R., & Aguilar, E. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de investigación valor agregado*, 7(1), 109-121. Obtenido de https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1417/1788
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación administración, economía, humanidades*. Obtenido de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Casallas, D. (2016). *Aplicación de la evaluación del desempeño 360° como herramienta para alcanzar el éxito profesional del recurso humano en las empresas*. (Tesis de diplomado, Universidad Militar Nueva Granada). Obtenido de <http://hdl.handle.net/10654/14298>
- Castillo, F. (2015). *Manual de evaluación del desempeño del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja. CADECOL, año 2015*. (Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica Equinoccial). Obtenido de http://repositorio.ute.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/14851/64959_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Cedeño, T. (2020). Propuesta de evaluación del desempeño como proceso generador de cambios para la Empresa Municipal Registro de la Propiedad de Manta. *San Gregorio*(39), 14. doi:<http://dx.doi.org/10.36097/rsan.v1i39.1359>
- Cervantes, M., & Flores, R. (2019). *Evaluación del desempeño del gobierno corporativo*. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/esepoch/124949?page=171>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones*. (8 ed.). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones*. (9 ed.). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chicaiza, J. (2019). *Evaluación del desempeño del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de <http://dspace.esepoch.edu.ec/bitstream/123456789/13554/1/12T01333.pdf>
- Condori, C., & Deza, R. (2019). *Evaluación del desempeño 360° en Entidad financiera "MIBANCO", Arequipa*. (Tesis de pregrado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa). Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12773/11428>
- Correa, M. (2018). *Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal de una empresa de turismo de Xalapa, Veracruz*. (Tesis de maestría, Universidad Veracruzana). Obtenido de <https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/48397/LopezCorreaMargarita.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Figueroa, C. (2018). *Factores que afectan el desempeño laboral de un grupo de colaboradores entre 20 y 25 años de edad que ascienden a un rango de jefatura por primera vez en su carrera*. (Tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar). Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/publijrcifuentes/TESIS/2018/05/43/Figueroa-Carlos.pdf>
- Gómez, M., Molina, W., & Sánchez, J. (2018). Evaluación del desempeño laboral y su incidencia en la productividad en las tortillerías de la localidad de Escárcega. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 13(1), 317-327. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v13-n1/A20.13\(1\)317-327.pdf](http://www.spentamexico.org/v13-n1/A20.13(1)317-327.pdf)
- Guartán, A., Torres, K., & Ollague, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *Dialnet*, 4(6), 13-26. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144062>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

- Herrera, M. (2011). *Fórmula para cálculo de la muestra*. Obtenido de <https://investigacionpediahr.files.wordpress.com/2011/01/formula-para-cc3a1lculo-de-la-muestra-poblaciones-finitas-var-categorica.pdf>
- Lopez, J., Beltrán, J., Meriño, V., Martínez, C., Guzmán, L., Otálvaro, D., & Pareja, D. (2020). Modelo de evaluación de desempeño y plan de formación para una empresa distribuidora y comercializadora de calzado. *Espacios*, 41(07), 26. Obtenido de <https://w.revistaespacios.com/a20v41n07/a20v41n07p26.pdf>
- Matabanchoy, S., Álvarez, K., & Riobamba, O. (2019). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018. *SciELO - Scientific electronic library online*, 21(2), 176-187. doi:<http://dx.doi.org/10.22267/rus.192102.152>
- Mushuk Yuyay. (2022). *Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay*. Obtenido de <https://www.mushukyuyay.fin.ec/web/>
- Ñamo, J. (2018). *Evaluación del desempeño del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Acción y Desarrollo Ltda."*, Riobamba, 2017. (Trabajo de titulación pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/8743>
- Palella, S., & Martis, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Obtenido de <https://issuu.com/originaledy/docs/metodolog3ada-de-la-investigacic3b>
- Párraga, L. (2018). Evaluación del desempeño por competencias. *Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Sociales, Ciencias Administrativas, Económicas y Contables (FIPCAEC)*, 3(9), 37-52. doi:<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i9.52>
- Patrón, O., & Vargas, J. (2019). Factores internos y externos a la empresa que propician entornos de productividad en el sector privado. *Libre Empresa*, 16(1), 64–78. doi:<https://doi.org/10.18041/1657-2815/libreempresa.2019v16n1.5910>
- Perdomo, M. (2014). *Diagnóstico de necesidades de capacitación -DNC- para el personal del hospital Centro Médico Zacapa*. (Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar). Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Perdomo-Mabelyn.pdf>
- Quispe, S. (2020). *Importancia de la Evaluación del Desempeño*. (Tesis de pregrado, Univesidad Nacional del Altiplano). Obtenido de http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/14901/Quispe_Cachi_Sonia.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=En%20un%20art%C3%ADculo%20de%20evaluaci%C3%B3n,el%20rendimiento%20individual%20para%20as%C3%AD
- Rodríguez, I. (2017). *Evaluación del Desempeño*. (Trabajo de maestría, ICADE Business School). Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/24119/TFM000754.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Sifuentes, A., Hoyos, C., & Cortés, P. (2016). Propuesta de un modelo de evaluación del desempeño de 360° para el personal docente de Educación Superior. *Dialnet*, 3(2), 197-211. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6756410>
- Universidad de Costa Rica. (2020). *Oficina de Recursos Humanos*. Obtenido de <https://orh.ucr.ac.cr/glosario-de-terminos/>
- Vallejo, L. (2015). *Gestión del talento humano*. Riobamba: La Caracola Editores. Obtenido de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>
- Velandia, L. (2017). *La evaluación de desempeño y su importancia en las Mipymes: Rectificadoras de motores de la ciudad de Villavicencio*. (Tesis de pregrado, Universidad de los Llanos). Obtenido de <https://repositorio.unillanos.edu.co/bitstream/handle/001/912/ARTICULO%20ADE%200306.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Villafuerte, C. (2018). *Elaboración de un manual de funciones para el departamento administrativo de una empresa pública de servicios*. (Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador). Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2424/1/76688.pdf>
- Worki 360°. (2019). Evaluación 360 grados y la gestión de recursos humanos con el sistema worki 360. Obtenido de <https://www.worki360.com/evaluacion-de-desempeno-laboral/Evaluacion-360-Grados-Pdf>



DIRECCION DE BIBLIOTECAS
Y RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE
Y LA INVESTIGACION
Ing. Jhonatan Parreño Uquillas MBA
ANALISTA DE BIBLIOTECA 1

ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUK YUYAY LTDA.

	<p style="text-align: center;">ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</p>	
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUK YUYAY LTDA., DE LA CIUDAD Y PROVINCIA DE CAÑAR		
<p>Objetivo: Obtener información sobre la calidad del servicio brindado por el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda.</p> <p>Dirigido a: Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda.</p> <p>Instrucciones: Lea detenidamente las preguntas y marque con una (X) en el recuadro de la opción que usted considere apropiado</p>		
CUESTIONARIO		
1.	¿Desde cuándo es socio de la COAC Mushuk Yuyay Ltda.?	
	Menos de un año	<input type="checkbox"/>
	1 a 2 años	<input checked="" type="checkbox"/>
	3 a 4 años	<input type="checkbox"/>
	más de 5 años	<input type="checkbox"/>
2.	¿Con que frecuencia acude usted a recibir un servicio en la cooperativa?	
	Una vez por semana	<input type="checkbox"/>
	2 o más veces por semana	<input type="checkbox"/>
	Cada 15 días	<input checked="" type="checkbox"/>
	Cada mes	<input type="checkbox"/>
3.	¿La atención que recibe ayuda a solventar sus dudas e inquietudes?	
	Siempre	<input type="checkbox"/>
	A veces	<input checked="" type="checkbox"/>
	Rara vez	<input type="checkbox"/>
	Nunca	<input type="checkbox"/>
4.	¿Cómo califica la atención que recibe por parte del personal de la cooperativa?	
	Excelente	<input type="checkbox"/>
	Bueno	<input checked="" type="checkbox"/>
	Regular	<input type="checkbox"/>
	Malo	<input type="checkbox"/>
5.	¿Cómo califica el trato que le brinda el personal de la institución?	
	Excelente	<input type="checkbox"/>
	Bueno	<input checked="" type="checkbox"/>
	Regular	<input type="checkbox"/>
	Malo	<input type="checkbox"/>
6.	¿Considera que el personal tiene el perfil para desempeñar las funciones en el área designa por los directivos?	
	Si	<input checked="" type="checkbox"/>
	No	<input type="checkbox"/>
7.	¿Está de acuerdo con el tiempo que se toma el personal en atender a cada uno de los socios?	
	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
	De acuerdo	<input type="checkbox"/>
	En desacuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>
	Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
8.	¿Considera que las instalaciones son adecuadas para ofrecer un servicio optimo?	
	Si	<input checked="" type="checkbox"/>
	No	<input type="checkbox"/>
9.	¿La cooperativa cumplen sus expectativas con los servicios ofertados?	
	Totalmente	<input type="checkbox"/>
	Parcialmente	<input checked="" type="checkbox"/>
	Poco parcial	<input type="checkbox"/>
	Nada	<input type="checkbox"/>
10.	¿Recomendaría los servicios ofertados por la cooperativa a sus amigos y familiares?	
	Si	<input checked="" type="checkbox"/>
	No	<input type="checkbox"/>

ANEXO B: ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUK YUYAY LTDA.

	<p>ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</p>	
<p>ENCUESTA DIRIGIDO AL PERSONAL DE COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUK YUYAY LTDA., DE LA CIUDAD Y PROVINCIA DE CAÑAR</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo: Diagnosticar el desempeño de los colaboradores para el diseño de un modelo de evaluación de desempeño laboral. • Dirigido al: Personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda., de la ciudad y provincia de Cañar. • Instrucciones: Lea detenidamente las preguntas y marque con una (X) la opción que usted considere pertinente. 		
<p>CUESTIONARIO</p>		
<p>1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la COAC Mushuk Yuyay Ltda.?</p> <p>menos de un año</p> <p>1 a 2 años</p> <p>3 a 4 años</p> <p>5 en adelante</p>	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<p>2. ¿Las funciones y actividades de su puesto son claras y están bien definidas?</p> <p>Totalmente</p> <p>Parcialmente</p> <p>Poco parcial</p> <p>Nada</p>	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<p>3. ¿Sus ideas, sugerencias y puntos de vista son escuchadas y tomadas en consideración por los directivos?</p> <p>Siempre</p> <p>A veces</p> <p>Casi nunca</p> <p>Nunca</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<p>4. ¿Cómo considera el ambiente laboral dentro de la cooperativa?</p> <p>Muy Bueno</p> <p>Bueno</p> <p>Regular</p> <p>Malo</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<p>5. ¿Con que frecuencia la institución potencializa sus competencias mediante capacitaciones o un plan de mejora?</p> <p>1 o 2 vez al año</p> <p>3 o 4 veces al año</p> <p>más de 5 veces al año</p> <p>No he recibido capacitaciones</p>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<p>6. ¿La cooperativa ofrece reconocimientos e incentivos para incrementar el desempeño de los trabajadores?</p> <p>Si</p> <p>No</p>	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	
<p>7. ¿Considera que su desempeño está orientado a cumplir con los objetivos de su puesto y por ende cumplir los objetivos institucionales?</p> <p>Siempre</p> <p>A veces</p> <p>Rara vez</p> <p>Nunca</p>	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<p>8. ¿La cooperativa realiza evaluaciones de desempeño laboral?</p> <p>Si</p> <p>No</p>	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	
<p>9. ¿Conoce el propósito de una evaluación de desempeño laboral?</p> <p>Si</p> <p>No</p>	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	
<p>10. ¿Le gustaría conocer su rendimiento mediante una evaluación de desempeño laboral que propicie su mejora continua?</p> <p>Si</p> <p>No</p>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	

ANEXO C: GUÍA DE LA ENTREVISTA

Guía de la entrevista sobre el desempeño del personal	
Objetivo	Obtener información sobre el desempeño de los trabajadores de la COAC Mushuk Yuyay Ltda., para el diseño de un modelo de evaluación de desempeño laboral.
Institución:	Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda.
Nombre del entrevistado:	Eco. Rumiñahui Pichazaca Mayancela
Cargo:	Gerente General
Nombre del entrevistador:	Walter Mayancela
Lugar y Fecha:	14 de diciembre de 2021
Hora de inicio:	11: 15 am
Hora de finalización:	12: 33 am
Preguntas:	<ol style="list-style-type: none">1. ¿Cómo se evalúan el desempeño del personal de la cooperativa?2. ¿Considera usted que el personal actual es el adecuado y tiene un buen desempeño en la institución?3. ¿Qué medidas ha tomado para mejorar el desempeño del personal?4. ¿La cooperativa cuenta con un modelo de evaluación de desempeño laboral?5. ¿Considera que el personal se encuentra motivado al realizar sus actividades?6. ¿Cree usted, que existe una buena comunicación y coordinación entre las distintas áreas y departamentos de la cooperativa?7. ¿Con que frecuencia se reúne con el personal para hablar sobre inconvenientes y dificultades que se presentan en la institución?8. ¿Cuándo tiene que tomar decisiones considera los puntos de vista del personal?9. ¿Para usted, existe retroalimentación sobre el resultado de las actividades que realizar un empleado, se le brinda apoyo y se orienta a mejorar?10. ¿Cree usted que un modelo de evaluación desempeño laboral ayude a mejorar el rendimiento de los trabajadores?

ANEXO D: FOTOGRAFÍAS DE LA APLICACIÓN DE ENCUESTAS Y ENTREVISTA



