



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

**CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TIPO:** Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERO DE EMPRESAS**

**TEMA:**

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y  
DESARROLLO LTDA.”, RIOBAMBA, 2017

**AUTOR:**

**JOSÉ NAPOLEÓN ÑAMO GUAMÁN**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2018**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por el Sr. José Napoleón Ñamo Guamán, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Eduardo Rubén Espín Moya  
**DIRECTOR**

Ing. Ing. Juan Carlos Castillo Moya  
**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, José Napoleón Ñamo Guamán, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 02 de Febrero de 2018

José Napoleón Ñamo Guamán,  
C.C: 060456915-2

## DEDICATORIA

A Dios mi creador Padre Celestial quien me permite vivir y obtener la meta anhelada para mi vida.

A mis amados Padres, por todo su cariño, amor, educación brindada ya que son el pilar fundamental en mi vida, a pesar mis errores y desaciertos estuvieron para apoyarme y guiarme por el camino del bien con valores y hábitos y sobre todo por su comprensión. ¿Gracias por darme la vida?

Mis queridos hermanos Patricio y Nelly gracias por llorar y reír con migo en los momentos buenos como en los difíciles que se presentaron en el transcurso de la vida, donde su apoyo y confianza brindando me inspiraron a luchar por mis sueños.

Finalmente a mis familiares y amig@s quienes de una u otra forma estuvieron pendientes de mi aconsejarme y apoyándome incondicionalmente.

## **AGRADECIMIENTO**

A DIOS por cuidarme, guiarme, darme fortaleza para luchar perseverar pese a las adversidades presentadas en poder cumplir mi sueño. “Clama a mí, y te responderé, y te enseñare cosas grandes y ocultas que tu no conoces.” Jeremías 33:3

Mi agradecimiento de todo corazón es para mi Padre Miguel Ñamo y mi Madre Gregoria Guamán por su confianza, amor, su apoyo incondicional, el sacrificio diario y las exhortaciones para ser un hombre de bien y así cumplir con mi meta.

Mi formal agradecimiento a todos los catedráticos quienes en el transcurso de mi vida académica por compartir sus conocimientos y experiencias profesionales en mi formación profesional

A la “ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO” de todo mi corazón agradezco por permitirme ser parte y culminar con mis estudios superiores.

Al Ing. Eduardo Espín en calidad de director de tesis con sus virtudes profesionales y humanas, el tiempo y apoyo incondicional en la tesis en todo el proceso de realización.

Al Ing. Juan Carlos Castillo en calidad de miembro de tesis por ser profesional en todo momento, por su paciencia en el transcurso de la tesis.

## ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	x
Resumen .....	xi
Abstract .....	xii
Introducción.....	1
<b>CAPITULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3 OBJETIVOS .....	8
1.3.1 Objetivo General.....	8
1.3.2 Objetivos Específicos.....	8
1.4 Datos Informativos de la Institución.....	9
<b>CAPITULO II: MARCO TEORICO .....</b>	<b>12</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	12
2.1.1 Cooperativismo .....	12
2.1.2 Cooperación a través del tiempo.....	12
2.1.3 Cooperativismo origen y desarrollo.....	13
2.1.4 Precursores inmediatos del cooperativismo .....	13
2.1.5 Primera ley del cooperativismo en el Ecuador.....	14
2.2 Fundamentacion teorica .....	14
2.2.1 Administración del Recurso Humano .....	14
2.2.2 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.....	15

2.2.3	Funciones de la Administración de Recursos Humanos .....	16
2.2.4	Importancia de los Recursos Humanos .....	17
2.2.5	Características de los Recursos Humanos .....	17
2.2.6	El Trabajo de Recursos Humanos .....	19
2.2.7	Planeación del Recurso Humano .....	20
2.2.8	Desempeño Laboral .....	22
2.2.9	Evaluación del Desempeño .....	25
2.2.10	Finalidad de la Evaluación Desempeño .....	25
2.2.11	Objetivos de la Evaluación del Desempeño .....	26
2.2.12	Beneficios de la Evaluación del Desempeño .....	27
2.2.13	Beneficios para el Gerente .....	29
2.2.14	Beneficios para el Subordinado .....	29
2.2.15	Beneficios para la Organización .....	29
2.2.16	Pasos del Proceso de Evaluación de Desempeño.....	30
2.2.17	Métodos para la Evaluación de Desempeño .....	31
2.3	IDEA A DEFENDER .....	44
2.4	VARIABLES .....	44
2.4.1	Variable dependiente.....	44
2.4.2	Variable independiente .....	44
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		45
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	45
3.2	TIPOS DE INVESTIGACION .....	45
3.2.1	Investigación de campo.....	45
3.2.2	Investigación bibliográfica- documental.....	45
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	46
3.4	MÉTODOS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	46
3.4.1	Métodos de Investigación .....	46
3.4.2	Técnicas .....	47
3.4.3	Instrumentos.....	47
3.5	RESULTADOS.....	53
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		68
4.1	TÍTULO .....	68
4.2	Contenido de la propuesta.....	68
4.2.1	Introducción .....	68

4.2.2	Justificación .....	68
4.2.3	Los beneficios que proporcionará la propuesta señalada son: .....	69
4.2.4	Objetivos .....	69
4.2.5	Políticas de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO.....	70
4.2.6	Procesos de evaluación .....	71
4.2.7	Participación en el proceso de Evaluación:.....	76
	CONCLUSIONES .....	86
	RECOMENDACIONES.....	87
	BIBLIOGRAFÍA .....	88
	ANEXOS .....	89

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	FODA.....	48
Tabla 2:	Evaluación de Factores Internos .....	49
Tabla 3:	Evaluación de Factores Externos .....	50
Tabla 4:	Relación laboral con su compañero(a).....	53
Tabla 5:	Relación laboral con su jefe inmediato .....	54
Tabla 6:	Presión en el trabajo.....	55
Tabla 7:	Competencias profesionales.....	56
Tabla 8:	Responsabilidad asignado .....	57
Tabla 9:	Salario que recibe.....	58
Tabla 10:	Desarrollar sus capacidades .....	59
Tabla 11:	Tareas asignadas en el trabajo.....	60
Tabla 12:	Estabilidad laboral .....	61
Tabla 13:	Adecuados para desarrollar sus tareas .....	62
Tabla 14:	Motivado para realizar su trabajo.....	63
Tabla 15:	Plan de seguridad y salud ocupacional .....	64
Tabla 16:	Evaluación del desempeño.....	65
Tabla 17:	Método de evaluación de desempeño .....	66
Tabla 18:	Objetivo del método.....	67
Tabla 19:	Formato de Auto evaluación .....	73
Tabla 20:	Formato de Evaluación del jefe inmediato .....	74
Tabla 21:	Formato Evaluación por un trabajador de la propia área de trabajo .....	75

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Organigrama Institucional .....	5
Gráfico 2:	Ciclo dinámico de la administración básica para la implementación de un cambio .....	23
Gráfico 3:	Método de la escala gráfica de calificaciones .....	32
Gráfico 4:	Relación laboral con su compañero(a) .....	53
Gráfico 5:	Relación laboral con su jefe inmediato.....	54
Gráfico 6:	Presión en el trabajo .....	55
Gráfico 7:	Competencias profesionales .....	56
Gráfico 8:	Responsabilidad asignado.....	57
Gráfico 9:	Salario que recibe .....	58
Gráfico 10:	Desarrollar sus capacidades.....	59
Gráfico 11:	Tareas asignadas en el trabajo .....	60
Gráfico 12:	Estabilidad laboral .....	61
Gráfico 13:	Adecuados para desarrollar sus tareas .....	62
Gráfico 14:	Motivado para realizar su trabajo .....	63
Gráfico 15:	Plan de seguridad y salud ocupacional .....	64
Gráfico 16:	Evaluación del desempeño .....	65
Gráfico 17:	Método de evaluación de desempeño .....	66
Gráfico 18:	Objetivo del método .....	67

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1:	Formato de encuesta.....	89
Anexo 2:	Fotos .....	90

## RESUMEN

La evaluación del desempeño del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.”, Riobamba, tiene la finalidad de proponer la aplicación de un método para generar una herramienta que permita obtener información. El sistema de evaluación de desempeño laboral se desarrolló aplicando el método de evaluación de 360° grados que permitió evaluar diversos sucesos, aspectos cuantificables, hacer una comparación de los colaboradores y por consiguiente ser útil para la toma de decisiones. Para su desarrollo se realizó encuestas a los socios y directivos, además un análisis FODA a la institución, donde se encontró la falta de capacitaciones, desconocimiento de herramientas de evaluación y la medición de los indicadores de eficiencia y eficacia entre los directivos y socios. Se realizó la evaluación mediante mecanismos que permitieron identificar factores que intervienen en el desempeño del talento humano de la institución. A través de los cuales se pueda llevar a cabo la ejecución del plan de mejora para cumplir con sus objetivos a corto o largo plazo. Se recomienda a las autoridades de la cooperativa implementar el presente modelo de evaluación con la finalidad de garantizar la sostenibilidad y llevar un correcto funcionamiento de las actividades y tareas encomendadas a cada colaborador para cumplir sus metas planteadas.

**Palabra Clave:** <CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS >  
<EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL > <TALENTO HUMANO>  
<TOMA DE DECISIONES > < ADMINISTRACIÓN> <RIOBAMBA (CANTÓN)>

Ing. Eduardo Rubén Espín Moya  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **ABSTRACT**

The evaluation of the performance of the Human Talent of the Savings and Credit Cooperative "Acción y Desarrollo Ltda", Riobamba, has the purpose of proposing the application of a method to generate a tool to obtain information. The Labor Performance Assessment System was developed applying the 360°-degree evaluation method that allowed evaluating various events, quantifiable aspects, making a comparison of the collaborators and therefore being useful for making decisions. For its development, surveys were carried out to the partners and managers, as well as a SWOT analysis to the institution, where there was a lack of training, ignorance of evaluation tools and the measurement of efficiency and effectiveness indicators among managers and partners. The evaluation was carried out through mechanisms that allowed identifying the factors that intervene in the performance of talent human of the institution. Through which can carry out the execution of the improvement plan to meet its short or long-term objectives. It is recommended that the cooperative authorities implement this evaluation model in order to guarantee sustainability and the correct functioning of the activities and tasks entrusted to each collaborator in order to meet their stated goals.

**Keywords** <ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES> <EVALUATION OF LABOR PERFORMANCE> <HUMAN TALENT> <DECISION MAKING> <ADMINISTRACION> <RIOBAMBA (CANTON)>

## INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo LTDA.”, Riobamba, 2017., se ha desarrollado en cuatro capítulos descritos a continuación:

**CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**, el contenido de este capítulo contiene el planteamiento del problema, el cual describe la problemática que actualmente mantiene Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo LTDA”, otro de los temas es el planteamiento y delimitación del problema, seguido de la justificación como una parte importante para conocer los motivos que impulsaron la realización de la investigación, y finalmente se describen los objetivos que se pretende alcanzar con el trabajo.

**CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL**, en este capítulo se describe cada uno de los temas que permitieron el desarrollo del proceso para la elaboración de un modelo de evaluación del desempeño del Talento Humano, constituyéndose en una guía para el posterior desarrollo de la propuesta, la bibliografía ha sido recopilada de fuente emitidas por autores especializados, dentro del capítulo se observa además temas relacionados con las competencias y responsabilidades asignadas a los gobiernos parroquiales rurales y para finalizar el capítulo seguidamente se mencionan conceptos puntuales de aspectos necesarios para el estudio.

**CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**, este capítulo sirve de guía para describir los métodos, técnicas, instrumentos, y modalidad que se emplearán en la investigación, siendo factores indispensables para obtención de información indispensable en el desarrollo de la propuesta, permitiendo desarrollar las encuestas pertinentes al caso investigado.

**CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**, en el capítulo mencionado se representa el paso para evaluación del desempeño del Talento Humano direccionado a la institución, con el propósito de mejorar el desempeño de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo LTDA.

# **CAPITULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las normas del mundo empresarial están cambiando continuamente, generando nuevos retos para todos los que participan en la economía global. El hecho de permanecer competitivo implica asumir el cambio, establecer relaciones nuevas, optimizar el talento humano, y transformar las compañías en empresas interactivas impulsadas tanto por el cliente como por el empleado.

A nivel nacional la evaluación del desempeño laboral es la principal herramienta con que cuenta cualquier organización para propiciar la mejora del desempeño de su talento humano y en consecuencia el de la organización, contar con un adecuado sistema de evaluación del desempeño es una condición indispensable para lograr altos niveles de competitividad empresarial.

La Cooperativa Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda. Es una institución financiera que se dedica a la intermediación financiera, es decir a la captación y colocación de dinero de los socios/clientes para esto se requiere de personal altamente calificado en el análisis de los perfiles financieros de quienes acuden a solicitar crédito en la institución; así como poseer un alto nivel de persuasión para demostrar al socio/cliente que quiere colocar su dinero en una institución financiera que le dé seguridad, que la Cooperativa Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda., es la institución adecuada que brinda los servicios necesarios y tiene respaldos requeridos para garantizarle a ese socio/cliente que su dinero le será devuelto íntegramente con los intereses generados como ganancias correspondientes una vez culminado su plazo.

Mediante el análisis del jefe del Talento Humano quien considera existen deficiencias institucionales esto ha traído como resultado la falta de políticas de promoción y ascenso de los empleado se implementación de planes de capacitación por lo cual no existe satisfacción necesaria en el ámbito laboral.

La Evaluación del Desempeño del Talento Humano no ha sido aplicada para la contribución del mejoramiento de la eficiencia y eficacia del potencial humano.

Capacitación laboral inequitativa; Falta de una herramienta integral de Evaluación de Desempeño Laboral; Inconformidad en el trabajador; Indicadores de evaluación no adecuados; Poca claridad de los resultados del rendimiento laboral; Falta de una adecuada evaluación por parte del Jefe Inmediato.

Por lo que no cuenta con una herramienta que permita evaluar a los trabajadores ocasionando con esto al momento de reclutar personal no se selecciona adecuadamente y ocasione en sus puestos de trabajo ya conflictos entre sí, disconformidad ocasionado que la cooperativa tenga un rendimiento deficiente y no cumplan sus objetivos planteados.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Cómo formular la evaluación del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.” de la ciudad de Riobamba, 2017?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

**Espacio:** La presente investigación, sobre se realizará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.” de la ciudad de Riobamba.

**Acción:** Realizar un diagnóstico situacional para la evaluación del Talento Humano.

**Tiempo:** Durante el período 2017.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

La evaluación del desempeño del Talento Humano hoy en día es una herramienta indispensable en una empresa debido a que permite evaluar correctamente a sus colaboradores y que arroje resultados reales que demuestren en mayor o menor grado el rendimiento del Talento Humano, por tal motivo es necesario su implementación en la cooperativa ahorro y crédito acción y desarrollo Ltda. Para determinar las brechas del personal de la institución

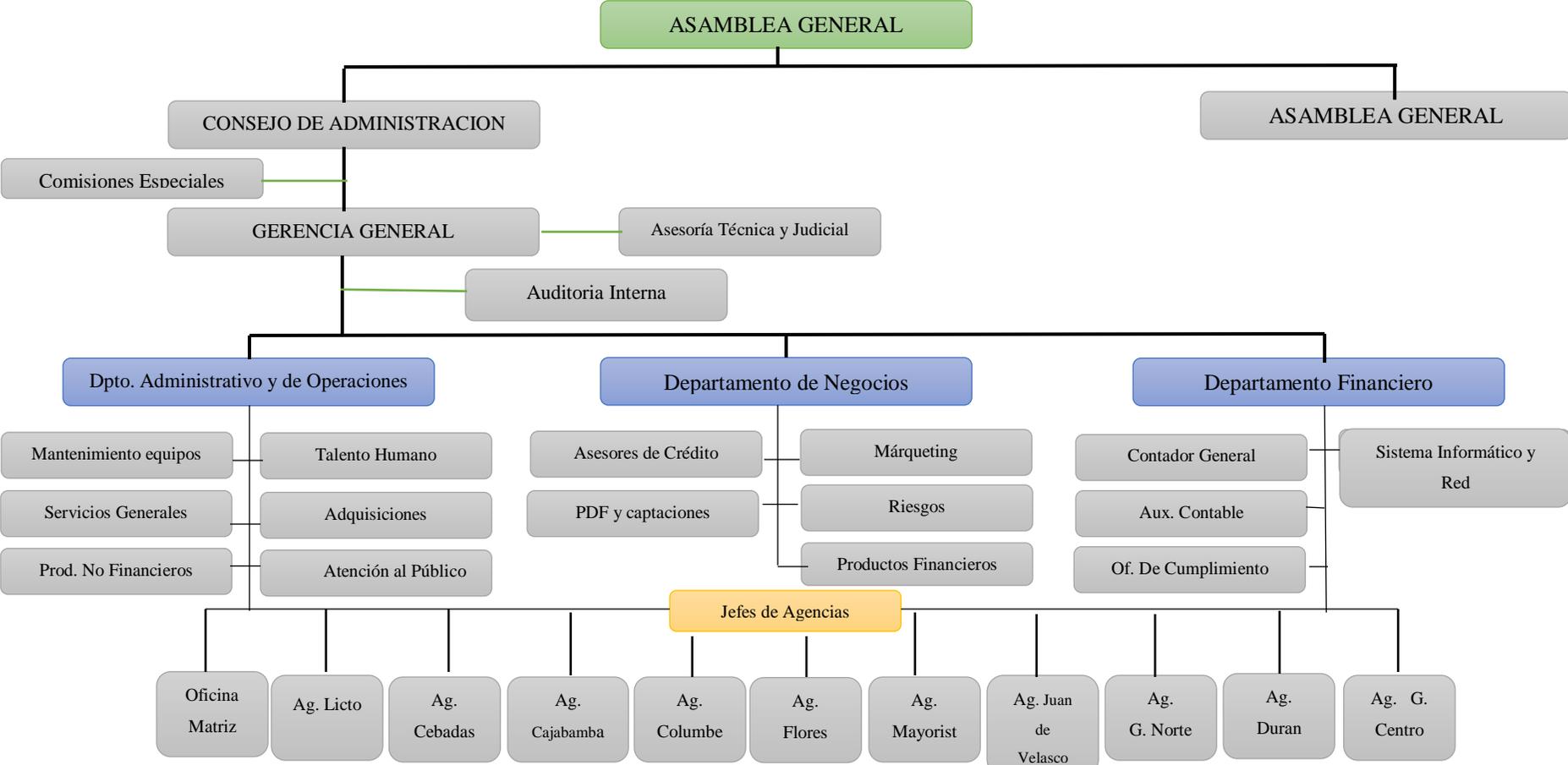
Acción y Desarrollo Ltda., se fundó el 04 de diciembre de 2001, como iniciativa de un grupo de 14 jóvenes emprendedores, organizados hasta entonces como Fundación Acción y Desarrollo que se trabajó desde el año 1993, en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo; con el fin de contribuir al desarrollo económico de las comunidades y los sectores más necesitada, estimular y fomentar el ahorro a fin de mejorar la calidad de vida y la prestación oportuna del crédito para sus socios.

En la actualidad la cooperativa ahorro y crédito “Acción y Desarrollo Ltda. Cuenta con 11 agencias y 27.000 mil socios a nivel nacional y 38 colaboradores, marcamos el destino de esta entidad y dinamizando la economía social y solidaria con los productos y servicios financieros que cuenta la cooperativa y su respectivo organigrama.

Por lo que se hace necesario que los colaboradores realicen su trabajo teniendo en cuenta que lo primordial es la satisfacción de los clientes, además la necesidad de que el trabajador sea evaluado su desempeño en base a preguntas definidas y que necesitan de retroalimentación tanto para mejorar el desempeño como para realizar la promoción y el reconocimiento en base a una herramienta que tome en cuenta la forma de ejecutar su trabajo y cumplimiento.

ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL

Gráfico 1: Organigrama Institucional



Fuente: Secretaria de la Cooperativa

Hoy en día el éxito de las empresas ya no depende solo de la cantidad de máquinas que posea, ahora es preciso invertir también en la calidad de talento humano que nos colabora y se propone establecer la evaluación del desempeño laboral como una herramienta adecuada para contar con personal altamente calificado que contribuyan al logro de los objetivos institucionales.

Hoy en día la evaluación del desempeño es una herramienta muy útil y de gran ayuda en las empresas, ya que mantiene e inclusive aumenta la productividad, además que llega a hacer más fácil alcanzar las metas de la organización. Sirve como instrumento para dirigir y supervisar al personal.

Es muy importante para las empresas evaluar constantemente el desempeño de sus trabajadores, y de esta forma se justifica esta investigación debido a que la cooperativa ahorro y crédito Acción y Desarrollo Ltda., requiere de la evaluación del desempeño de sus supervisores, para que con los resultados se puedan tomar las mejores decisiones y mejorar la productividad de estos, así también concientizar a los trabajadores a realizar mejor sus actividades laborales.

La presente investigación permitirá establecer la evaluación del desempeño laboral como una herramienta adecuada para instaurar índices de rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa los mismos que servirán para crear planes y políticas de mejoramiento del Talento Humano, considerando que los empleados y trabajadores se han convertido en uno de los bienes más preciados para la organización, de ahí que los esfuerzos que se están realizando en la Institución les permitirá demostrar que los recursos que serán invertidos en la adquisición de la nueva herramienta de evaluación, el trabajador se sentirá estimulado ya que se juzgará el valor y las cualidades que este tiene mejorando los resultados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.

Por tal motivo esta investigación está encaminada a plantear políticas y lineamientos que permitan el desarrollo personal y profesional de los colaboradores a fin de obtener resultados satisfactorios que se verán reflejados en el rendimiento económico y financiero de la cooperativa como también en la aceptación por parte de sus socios y clientes para mejorar el rendimiento óptimo del puesto de trabajo.

Para lograr el cumplimiento del objetivo de diseñar un sistema de evaluación del desempeño laboral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda. Se acudirá a la implementación de cada uno de los elementos esenciales del sistema de evaluación laboral, permita generar planes de acción. Además, se utilizaran fuentes de información primarias como son cada uno de los formatos que hacen parte del sistema de evaluación laboral y fuentes de información secundarias, las cuales se recolectarán haciendo un muestreo de toda la información sobre el sistema de evaluación laboral, así mismo se utilizará fuente de información bibliográfica especializada en este tema, Internet, entre otros para poder llegar a la solución por medio de los conocimientos adquiridos durante toda la carrera de Administración de empresas en la ESPOCH.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Desarrollar un modelo de evaluación del desempeño del Talento Humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.” Riobamba 2017.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Desarrollar un marco teórico que sirva de referencia en o propuesto del modelo de evaluación del desempeño.
- ✓ Diagnosticar la situación actual de la Gestión del Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.
- ✓ Identificar las herramientas para evaluar el desempeño laboral de los colaboradores de la cooperativa.
- ✓ Aplicar herramientas y mecanismos que permitan identificar factores para la realización de un sistema de evaluación de desempeño laboral

#### **1.4 Datos Informativos de la Institución.**

La cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.” obtuvo la personería jurídica mediante el acuerdo ministerial N° 020-MBSCH. El 04 de diciembre del año 2000, legalmente inscrita en el Registro General de Cooperativas con el N°06365. En el Acuerdo Ministerial, donde se obtuvo abrir sus puertas para el público el 03 de enero del año 2001. Desarrollando una serie de actividades financieras y sociales conforme a solucionar problemas de los socios, mejorando su calidad de vida y así dando solución a sus dificultades financieras.

La iniciativa de crear la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.” concurren de unos jóvenes emprendedores quienes avizoraron un futuro grandemente alentador dentro del naciente proyecto operativo mediante a sus experiencias vividas en sus inicios ya que fue creada como fundación Acción y Desarrollo donde su primordial actividad le permitía hacer es la entrega de créditos bajo una conforme metodología y en base de los requerimientos de sus socios pertinentes.

En los primeros tres años de su inicio la cooperativa “Acción y Desarrollo” conservó una estabilidad administrativa, económica y lo más importante un crecimiento notable dentro del mercado cooperativo, lo contrario se dio en los cuatro años posteriores entro a una crisis notable la institución financiera y esto al constante cambio de personal el abandono de sus directivos y los socios induzco al fracaso financiero de la cooperativa donde la evidente inestabilidad y pérdida de confianza de sus socios.

Desde el año 2009 mediante un ardo y constante trabajo logro estar dentro de una de las Cooperativas de Ahorro y Crédito indígenas con mayor prestigio en la provincia de Chimborazo.

Es transcendental manifestar que en el transcurso del tiempo las transacciones financieras han crecido en una manera notable, lo cual permitió abrir agencias donde se colocó gran cantidad de recursos financieros en el mercado mediante préstamos que les concedieron a sus clientes mediante el objetivo de mejorar a la cooperativa.

Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.” Hoy en día está ejecutando sus actividades financieras con fortalecimiento en todas sus agencias aquello permite que la multitud de personas han confiado en la responsabilidad y su transparencia institucional y de sus colaboradores.

## **Ubicación**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., está ubicada en la Provincia de Chimborazo, actual mente cuenta con 11 puntos de atención comprendidas en oficina matriz, agencias.

- Oficina Matriz
- Agencia Licto
- Agencia Cebadas
- Agencia Cajabamba
- Agencia Columbe
- Agencia Flores
- Agencia Mayorista
- Agencia Juan de Velasco
- Agencia Guayaquil norte
- Agencia Duran
- Agencia Guayaquil centro

## **MISIÓN**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo es una institución de finanzas populares y economía solidaria, enmarcadas en los principios cooperativos en finalidad social de carácter intercultural, que brinda servicios financieros de calidad para satisfacerlas expectativas de los socios y clientes.

## **VISIÓN**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo, en el año 2018, será una institución competitiva, mejor aliado de nuestros socios, efectiva y modelo de gestión por el impacto que genera en el desarrollo socio económico de la Provincia y el País.

## **PRINCIPIOS**

La Cooperativa de ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.” Para su realización de sus actividades tienen constantemente presente los siguientes principios:

- ✚ Transparencia
- ✚ Solidaridad
- ✚ Confianza
- ✚ Responsabilidad
- ✚ Honestidad

## **OBJETIVOS**

- ✚ Promover el desarrollo socioeconómico de sus asociados mediante la prestación de servicios financieros, conexos y complementarios a socios y terceros en el marco de las operaciones establecidas en la ley de las cooperativas y sus reglamentos.
- ✚ Fomentar la cultura de ahorro de la comunidad y prestación de servicios de créditos a sus socios.
- ✚ Promover los servicios de la autoayuda, autogestión y auto control como base fundamental del funcionamiento y desarrollo de la cooperativa.

## **CAPITULO II: MARCO TEORICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1 Cooperativismo**

#### **2.1.2 Cooperación a través del tiempo**

La cooperación deriva de una necesidad. Es tan antigua que aparece junta a la formación de la comunidad primitiva su propósito es facilitar la consecución de objetivos.

Según el autor (Vasquez Galarza , 2004) indica que, Se encuentran manifestaciones de cooperación en los más remotos tiempos. Las familias se juntaron para formar comunidades, clanes y tribus. Los hombres se agruparon para ayudarse mutuamente en labores de caza y de pastoreo, o para aprovechar las aguas de riego, o para construir viviendas, o para luchar contra las inclemencias de la naturaleza, o para fortificar los poblados en prevención de los ataques enemigos, o para cosechar los frutos de la tierra. El individuo solo no podía cumplir con éxito estas actividades y preciso juntarse con los demás. La necesidad dio origen a la solidaridad, a la cooperación. (pág. 7)

Entre las manifestaciones de cooperación se destacan el gremialismo, el mutualismo y el sindicalismo.

A criterio del autor de este trabajo. La cooperación ha existido desde hace mucho tiempo atrás debido a que facilita para poder cubrir una necesidad como la ayuda mutua en sus labores y el agruparse y formar familias ya que solo no se podía cumplir con sus actividades.

### **2.1.3 Cooperativismo origen y desarrollo**

El cooperativismo nace en Inglaterra. Consigo trajo notable desarrollo económico, social y político. La industria textil, fueron las primeras empresas en adoptarse a esta modalidad de empresa teniendo mucho éxito.

Según el autor (Galarza, 2004) indica que, la cooperativa como doctrina social y económica nació en Inglaterra en 1844, durante la época de la llamada revolución industrial en Europa, que se inició a fines del siglo XVIII y que continuo hasta comienzos del siglo XIX. Esta revolución trajo profundidad Transformaciones sociales, económicas y técnicas. En las industrias textiles se remplazaron los telares accionados manualmente con los nuevos telares impulsados a vapor, lo cual produjo el desplazamiento de muchos obreros y generó desocupación. (pág. 10)

A criterio del autor de este trabajo. El cooperativismo surgió en Inglaterra por lo que esto trajo grandes transformaciones, tiene una doctrina social y económica el primero en adaptarse fue la industria textil donde tuvo éxito.

### **2.1.4 Precursores inmediatos del cooperativismo**

Según el autor (Galarza, 2004) indica que, los socialistas utópicos son los precursores ideológicos del cooperativismo y del sindicalismo. Se los llamaba así porque su doctrina se orienta hacia una sociedad justa e ideal, pero irrealizable en la práctica, como la utopía de Tomas Moro. Entre los socialistas utópicos inspiradores del cooperativismo mencionaremos a Roberto Owen en Inglaterra y a Carlos Fourier en Francia. (pág. 11)

A criterio del autor de este trabajo. Los precursores del cooperativismo son transcendentales ya que son socialistas que tiene doctrina y esto permite tener una sociedad justa e ideal.

### **2.1.5 Primera ley del cooperativismo en el Ecuador**

La primera ley de cooperativas se dicta en 1937, un año antes de que se expida el Código de Trabajo. Con la creación de la dirección general de cooperativas en 1961, el Ecuador ingreso en el movimiento de cooperativa mundial tal como modernamente se lo concibe. El 7 de septiembre de 1966, mientras era presidente del Ecuador Clemente Yerovi Imbabura, se dicta la nueva ley de cooperativas, que es la se encuentra en vigencia con el texto codificado el 21 de agosto del 2001 por el congreso nacional y publicado en R.O. 400, 29 – VII – 2001.

## **2.2 FUNDAMENTACION TEORICA**

### **2.2.1 Administración del Recurso Humano**

La Administración de Recursos Humanos consiste en la organización, desarrollo, planeación y coordinación de estrategias para promover el desempeño eficiente del personal, considerando a la organización un medio que permite a los trabajadores lograr sus objetivos individuales, relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.

Las funciones que desempeña este tipo de administrador son igual de importantes que el área productiva de cualquier empresa, puesto que ve por el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de los colaboradores, generalmente en relación a los factores que rodean a la organización, a fin de lograr un beneficio individual y de la misma empresa.

SEGÚN (Chaivinato, 2011) INDICA QUE “La administración del recurso humano consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Administración de recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable. Representa no sólo las cosas grandiosas, que provocan euforia y entusiasmo,

sino que también las pequeñas, que frustran e impacientan, o que alegran y satisfacen y que, sin embargo, llevan a las personas a querer permanecer en la organización.”  
(Pag.11,)

A criterio del autor de este trabajo. La administración de recursos humanos permite obtener una adecuada administración de manera ordenada para un eficiente desempeño del talento humano como lo indica Chiavenato mediante la planeación, organización, desarrollo, coordinación y el control.

“La razón de ser de la administración del recurso humano es ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas. En el curso de su labor los departamentos de recursos humanos enfrentan numerosos desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los empleados, de la organización y de la sociedad. Para lograr estos desafíos, el departamento de recursos humanos ayuda a los gerentes de la compañía a obtener, desarrollar, utilizar, evaluar, mantener y retener el número adecuado de personas con las características necesarias.”

### **2.2.2 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos**

El objetivo general de la administración de Recursos Humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Este objetivo guía el estudio de la Administración de Recursos Humanos, el cual describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área. De aquí se derivan los siguientes objetivos específicos:

**Objetivos Sociales:** La contribución de la Administración de Recursos Humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable. Una de sus responsabilidades es el hecho de brindar fuentes de empleo a la sociedad, donde las personas se puedan desarrollar y contribuir al crecimiento de la organización.

**Objetivos Corporativos:** El administrador de Recursos Humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de Recursos Humanos existe para servir a la organización proporcionándole y administrando el personal que apoye a la organización para cumplir con sus objetivos.

**Objetivos Funcionales:** Mantener la contribución de los Recursos Humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la Administración de Recursos Humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso, se incurre en dispendio de recursos.

**Objetivos Personales:** La Administración de Recursos Humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

### **2.2.3 Funciones de la Administración de Recursos Humanos**

SEGÚN (Chaivinato, 2011). El departamento de Administración de Recursos Humanos cumple con diversas funciones dentro de la organización dependiendo de su tamaño y complejidad. El objetivo de las funciones consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, cuidando el cumplimiento de sus objetivos que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

#### **2.2.4 Importancia de los Recursos Humanos**

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las mismas que llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables, pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se considerarían mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

SEGÚN (Chaivinato, 2011). La verdadera importancia de los Recursos Humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario. Una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. (Pag.173)

Lo que distingue a una empresa son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Sólo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.

#### **2.2.5 Características de los Recursos Humanos**

A) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los Recursos Humanos implican una disposición voluntaria de la persona. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento (salvo la pena impuesta por autoridad judicial, las funciones censales y electorales, el servicio de las armas y el jurado y los puestos de elección popular de acuerdo a las leyes respectivas) y a nadie podrá impedírsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos.

B) Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se apuntó voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por el contrario, solamente contará con él si perciben que esa actividad va a ser provechosa en alguna forma, ya que los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización, los Recursos Humanos que poseen y su máximo esfuerzo. Entonces aparte de un contrato legal, existe también un contrato psicológico cuya existencia está condicionada a lo anterior.

C) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva. La intensidad de tal servicio depende generalmente de lo apuntado en el inciso anterior. Esta intangibilidad ha causado serios trastornos. Generalmente se ha pensado que los Recursos Humanos no cuestan nada y que no tienen connotación económica alguna; por tanto, han sido los que menos atención y dedicación han recibido en comparación a los otros tipos de recursos; sin embargo, la situación empieza a cambiar. Así, los economistas hablan ya de "capital humano" y algunos contadores empiezan a realizar esfuerzos a fin de que sus estados financieros, que tradicionalmente se ocupan de los recursos materiales, reflejen también las inversiones y los costos en los Recursos Humanos.

D) El total de recursos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento. En el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas; para ello, un auxiliar valioso son las pruebas psicológicas y la orientación profesional. En la segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias, nuevas ideas, etc., a través de la educación, la capacitación y el desarrollo. Desafortunadamente, los Recursos Humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación.

SEGÚN (Chaivinato, 2011)

E) Los Recursos Humanos son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. El conjunto de características que hacen destacar a la persona en estas actividades solo es poseído por un número inferior al total. En este sentido se dice que los Recursos Humanos son escasos, entonces hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo. En términos generales entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda, que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio. (pag. 185)

### **2.2.6 El Trabajo de Recursos Humanos**

SEGÚN (Chaivinato, 2011). Las distintas actividades sobre las que se apoyan los recursos humanos implican lo relacionado a salarios, capacitaciones, vacaciones, control de asistencia y demás, así como también comprende a la cuestión sobre el ambiente laboral y las relaciones sociales laborales que se mantienen en este. La jurisdicción propia de los RRHH es el personal durante el tiempo de estos en la empresa, y las reglas e instrucciones a seguir para su administración están hechas en base a los principios de la administración empresarial. (pag. 171)

El sector de recursos humanos es el único con la capacidad de comprender las necesidades de personal de la organización; y exige un determinado objetivo y la estrategia adecuada para alcanzarlo. La capacidad de comprender la meta empresarial y el recorrido necesario, de cuál es el mejor modo para lograrlo, para planificar y administrar una estructura la cual conecte a los recursos humanos con los que dispone una empresa. Esto implica a su vez gestionar teniendo en cuenta las habilidades, inteligencia, destrezas individuales, para alcanzar la meta organizacional y un desempeño sin conflictos o improductivo.

La capacidad de liderazgo es cuestión clave para los recursos humanos, ya que ésta se encuentra en el ámbito de la decisión que implica al personal humano. Así mismo es importante la capacidad comunicacional para mantener la organización y que buenas relaciones se establezcan entre el personal. Este punto es de suma importancia tanto para la relación entre el sector de recursos humanos y los demás sectores, como también

para los empleadores y el resto de los empleados. De la capacidad de comunicación de los RRHH parte el buen trabajo en equipo, no hay posibilidad de buena coordinación en el trabajo sin relaciones estables y sin armonía laboral.

Existen aportes que pueden realizarse desde el sector de recursos humanos que ayudan al clima laboral y a mantener un buen nivel de satisfacción personal de las personas que componen el grupo de trabajo, por ejemplo comunicarles a los empleados los resultados obtenidos y el aporte que ha realizado cada uno en particular destacando los aspectos positivos que posibilitaron la calidad del resultado del trabajo, crear condiciones donde cada uno de los empleados desarrolle al máximo su potencial, gratificar el esfuerzo personal con premios, reforzar el compromiso individual, plantear problemas intermedios para que sean solucionados como paso previo que establezca cierta base de unión, etc. Remarcar que los objetivos son alcanzados en grupo, que las relaciones e inconvenientes surgen y que hay un grupo especializado dedicado a otorgar apoyo y soluciones

Las diferentes fases por las cuales se administra el recurso humano son:

### **2.2.7 Planeación del Recurso Humano**

SEGÚN (Chaivinato, 2011). “Esta es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de recursos humanos de una organización. Mediante esta técnica, los gerentes de línea y los especialistas de personal diseñan planes que apoyen la estrategia de la organización y que permiten llenar las vacantes que existan con una filosofía proactiva. Si la organización no cuenta con el número adecuado de personas que reúnan las características necesarias no podrá alcanzar sus objetivos de carácter estratégico, operativo y funcional.” (pag.192)

#### **2.2.7.1 Reclutamiento**

SEGÚN (Chaivinato, 2011). “Es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.” (Pag. 150)

El reclutamiento de personal se puede hacer de dos fuentes:

- **Fuente interna:** se hace a través del ascenso o recomendaciones que los actuales trabajadores de la organización ofrecen al departamento de recursos humanos.
- **Fuente externa:** la convocatoria se hace por medio de publicaciones en los diferentes medios de comunicación, escritos, televisivos y radiales.

### **2.2.7.2 Selección**

SEGÚN (Chaivinato, 2011). “Una vez que se cuenta con un grupo idóneo de solicitantes, inicia el proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añade complejidad a la decisión de contratar, ya que por medio de entrevistas y exámenes se hace el filtrado de los candidatos que cumplen con las características necesarias para aplicar al puesto vacante” (Pag. 162)

Los pasos que implica la selección son:

- Recepción preliminar de solicitudes
- Pruebas de idoneidad
- Entrevista de selección
- Verificación de datos y referencias
- Examen médico
- Entrevista con el supervisor
- Decisión de contratar

La contratación es el vínculo económico-jurídico que tanto empresa como empleado acuerdan, para sostener una relación laboral por tiempo indefinido o por cumplimiento a plazo establecido.

### **2.2.7.3 Inducción y Socialización**

La inducción o socialización es el proceso mediante el cual el nuevo empleado conoce todo lo referente a la empresa y a su puesto de trabajo, mediante el otorgamiento de los diferentes manuales administrativos (organización y de normas y procedimientos) como

ayudas audiovisuales y recorridos a las instalaciones, como también el acoplamiento a sus nuevos compañeros de trabajo y asimilación de la cultura organizacional imperante.

#### **2.2.7.4 Capacitación y Desarrollo**

SEGÚN (Chaivinato, 2011). “Aun después de cursar un programa global de inducción, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en posición de desempeñarse satisfactoriamente. Con mucha frecuencia es preciso orientarlos en las labores para las que fueron contratados, de esta manera la capacitación viene a ser el medio para lograr que el trabajador sea apto al puesto que aplica.” (Pag. 182)

La capacitación no solo se da cuando la organización necesita que el nuevo empleado se adecue al puesto con éxito, también es necesaria cuando a un trabajador ya establecido se le delegan nuevas funciones, o se le detectan deficiencias en su desempeño, por medio de evaluaciones.

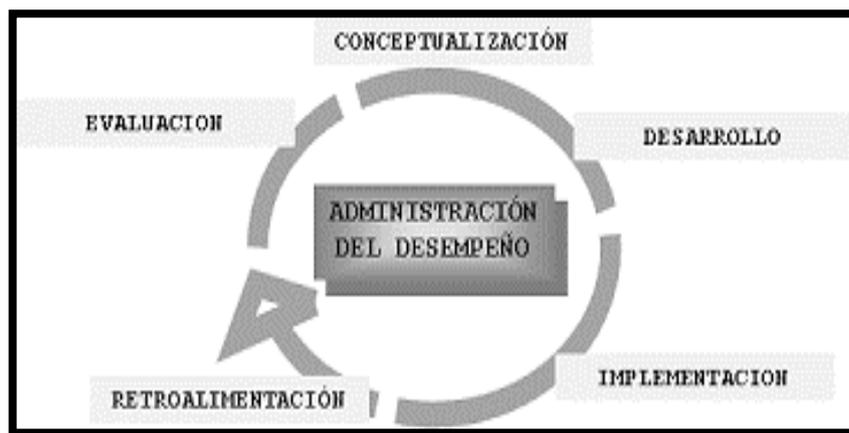
#### **2.2.8 Desempeño Laboral**

El Autor (Alles, 2007) define el desempeño laboral como “aquellas acciones o comportamientos observado en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización”, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo. La administración del desempeño, es definida como en el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización”, así como las practicas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones. Si bien diferentes estudios sobre indicadores de productividad y financieros han demostrado que en las compañías en las que se implementan sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenidos mejores resultados, que en las que no fueron utilizadas, los administradores deben ser conscientes de que cualquier falla de las organizaciones en adoptar una efectiva administración del desempeño es costosa, en términos de pérdida de oportunidades, actividades no

enfocadas, pérdida de motivación y moral. Recientemente se ha descubierto que toda administración del desempeño es un ciclo dinámico, consta de etapas, las cuales pueden ser observadas en la gráfica. (Pag.203)

A criterio del autor de este trabajo. El desempeño laboral es esencial en toda organización ya que permite medir el grado de productividad, estratégicamente a los colaboradores para poder cumplir con sus objetivos propuestos por la organización.

**Gráfico 2:** Ciclo dinámico de la administración básica para la implementación de un cambio



**Fuente:** Administración. Prentice-Hall.

**Conceptualización:** es la fase en la que la empresa identifica el mejor rendimiento a cuál desea dirigirse.

**Desarrollo:** es la fase en que la compañía examina donde el rendimiento actual está variando en función de los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de un sistema de soporte integrado del desempeño.

**Implementación:** en la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño.

**Retroalimentación:** es importante durante todo el proceso y también después de la evaluación para que el empleado sepa cuáles son los puntos que debe reforzar para mejorar su desempeño, en miras de mejorar el desempeño integral de la compañía.

**Evaluación:** en esta etapa se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar cómo están respondiendo los objetivos. (Pag. 227)

Según el autor (Orlando, 2005) indica que, plantea que “El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un periodo de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional”. (Pag. 168)

A criterio del autor de este trabajo. Permite identificar la contribución a la organización en todo su lapso de tiempo del trabajo productivo del empleado.

El desempeño laboral Según el autor (Stephen P. Robbins, 2009), indica que, plantea que según “complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, por q ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles”. (Pag. 196)

A criterio del autor de este trabajo. El desempeño laboral es un principio básico ya que permite establecer metas para el mejor rendimiento en sus colaboradores en sus funciones.

El sistema de evaluación del desempeño para los colaboradores es el nivel de logros laborales que consigue un individuo únicamente después de realizar cierto grado de esfuerzo. Depende no solo del monto de esfuerzo invertido, sino también de las aptitudes y percepciones de los roles del individuo. Un individuo que realiza un gran esfuerzo en el trabajo, pero posee una aptitud limitada o ha evaluado incorrectamente que es necesario para tener éxito en la organización bien podría alcanzar un desempeño deficiente. Asimismo, se puede decir, el desempeño laboral son acciones observables dirigidas hacia una meta, donde el individuo manifiesta la voluntad y la capacidad de ejecutarla, siempre y cuando el contexto sea idóneo para alcanzarlas. El desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar

las áreas de trabajo q deben ser examinadas cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos.

### **2.2.9 Evaluación del Desempeño**

Según el autor (Stephen P. Robbins, 2009) indica que, la evaluación del desempeño consiste en realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales. (Pag. 198)

A criterio del autor de este trabajo. La evaluación del desempeño permite dar valor al esfuerzo de sus colaboradores en todo el lapso de tiempo y permite complementar los objetivos de la organización en beneficio a sus empleados.

Por lo tanto, podemos indicar que la evaluación del desempeño laboral es un procedimiento mediante el cual se califica las acciones del trabajador teniendo en cuenta el conocimiento y las funciones de cada cargo que demanda. Este procedimiento de supervisión está destinado, a mejorar la actuación del empleado en el trabajo, valorando la actividad productiva, y estableciendo los medios y programas necesarios para lograr obtener las operaciones más efectivas y eficaces, mejorando la calidad del trabajo en las organizaciones.

### **2.2.10 Finalidad de la Evaluación Desempeño**

Permite implementar nuevas políticas de compensación, mejorando el desempeño ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

La evaluación de desempeño tiene la finalidad primordial de determinar el valor del trabajo desplegado por el empleado en la organización, a la ves sirve para medir el nivel

competitivo de la empresa ya que la suma de todos los puestos con buen desempeño refleja eficiencia y logro de los objetivos de las unidades y de la empresa en su conjunto.

Otra finalidad importante dice Santiago Mora: “es que la evaluación de méritos busca tanto expresar el reconocimiento empresarial a los mejores, como alentar a los demás a emularlos, generando un espiral que apunta a elevar la actuación en su conjunto”.

### **2.2.11 Objetivos de la Evaluación del Desempeño**

Según (Chaivinato, 2011) indica que. El objetivo principal de la evaluación de desempeño es medir el rendimiento y el comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo y de manera general en la organización y sobre esa base establecer el nivel de su contribución a los objetivos de la empresa. (Pag. 142)

A criterio del autor de este trabajo. El objetivo de la evaluación del desempeño es medir el grado de rendimiento, comportamiento y la contribución con la institución para así poder ver el nivel de su productividad en la labor diaria.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización.

Para alcanzar ese objetivo básico, la evaluación del desempeño pretende alcanzar ese objetivo básico, la evaluación pretende alcanzar ese objetivo básico, la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios. Esta puede tener los siguientes objetivos intermedios:

1. Idoneidad del individuo para el puesto
2. Capacitación
3. Promociones
4. Incentivo salarial por buen desempeño
5. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
6. Desarrollo personal del empleado.
7. Información básica para la investigación de recursos humanos.

8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
9. Estímulo para una mayor productividad.
10. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
11. Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado.
12. Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etcétera. (Pag. 162)

SEGÚN (Chaivinato, 2011). En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
2. Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra. (Pag. 103)

### **2.2.12 Beneficios de la Evaluación del Desempeño**

Según el autor (Chaivinato, 2011) indica que. La evaluación del desempeño ayuda a implementar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, refuerza la toma de decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse. La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los

resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de la empresa. (Pag. 136)

A criterio del autor de este trabajo. La evaluación del desempeño es un punto de partida para la toma de decisiones ya que esto implica obtener informaciones como la necesidad o no ubicación de puestos, capacitaciones, existencia de problemas de sus colaboradores donde el jefe toma decisiones de acuerdo a las necesidades mediante el resultado de la evaluación.

El director obtiene los siguientes beneficios con la evaluación, al constatar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variable y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.

Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos. Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como está desarrollando este. Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

El administrador, con la evaluación, señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos; programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución. Además, invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

En general cuando un proceso de la evaluación del desempeño esta adecuadamente planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. Según el autor (Chiavenato 2007) indica que, “los principales beneficiarios en un proceso de Evaluación de desempeño son el individuo, el gerente y la organización”. (Pag. 178)

### **2.2.13 Beneficios para el Gerente**

SEGÚN (Chaivinato, 2011) Se puede indicar que los principales beneficios para el gerente son:

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño. (Pag. 220)

### **2.2.14 Beneficios para el Subordinado**

SEGÚN (Chaivinato, 2011). El desempeño aporta beneficios a los subordinados los mismos que se indican a continuación:

- Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de este, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera).
- Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales. (Pag. 168)

### **2.2.15 Beneficios para la Organización**

SEGÚN (Chaivinato, 2011). Toda organización se beneficia de la evaluación del desempeño se puede indicar lo siguiente:

- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, así mismo define cuál es la contribución de cada empleado.
- Identificar a los empleados que necesitan perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo. (Pag. 184)

### **2.2.16 Pasos del Proceso de Evaluación de Desempeño**

La evaluación del desempeño es un proceso que se realiza mediante una serie de pasos los cuales deben ejecutarse acertadamente para el logro eficaz del mismo. (Dessler, 2001) Propone los siguientes tres pasos: definir el trabajo, evaluar el desempeño y presentar la información al empleado.

#### **2.2.16.1 Definir el Trabajo**

Es cerciorarse de que el jefe y el subordinado están de acuerdo en cuanto a las obligaciones de este y las normas de trabajo.

#### **2.2.16.2 Evaluar el Desempeño**

Significa comparar el desempeño real de su subordinado con las normas establecidas; lo anterior suele implicar alguna especie de forma para calificar.

#### **2.2.16.3 Presentar la Información al Empleado**

La evaluación del desempeño, por lo general, requiere una o varias sesiones para presentar retroalimentación al empleado y, en ellas, se analiza el desempeño y el avance del colaborador, y se hacen planes para el desarrollo que pudiera necesitar

### **2.2.17 Métodos para la Evaluación de Desempeño**

Según el autor (Chiavenato, 2011) indica que. El problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones género soluciones que se transformaron en métodos de evaluación muy populares se trata los llamados métodos tradicionales de evaluación del desempeño. El objetivo de la Evaluación del Desempeño, es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, ser prácticos y confiables. (Pag. 178)

A criterio del autor de este trabajo. Los métodos de evaluación de desempeño son instrumentos donde el aplicar permite identificar su descripción exacta del aporte del empleado ya que sus resultados son puntuales.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Este sistema es de gran utilidad, porque corresponde al principio de igual compensación por igual labor.

La Evaluación puede ser hecha por parte de los superiores, es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento. Puede ser de autoevaluación, la cual es la evaluación en la que el empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en este proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos. O puede ser evaluación por parte de los iguales, este tipo de evaluación, es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un predictor útil del rendimiento.

O también la evaluación por parte de los subordinados, es la que realizan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados. Y por último la evaluación por parte de los clientes, es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos. La evaluación 360° compendia todos los anteriores y si bien su administración es

complicada, no obstante, es de gran utilidad su conexión con la filosofía de la gestión de la calidad total y el mayor nivel de satisfacción de los evaluados.

### 2.2.17.1 Método de la escala gráfica de calificaciones

El método de la escala grafica mide el desempeño de la persona con factores ya definidos y graduado. La escala grafica de calificaciones es una de las técnicas más simples las mismas que se puede apreciar en la siguiente gráfica:

**Gráfico 3:** Método de la escala gráfica de calificaciones

FORMATO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO									
APELLIDOS Y NOMBRES		CÉDULA DE						IDENTIDAD	
CARGO				FECHA					
JEFE DIRECTO									
Para cada indicador puede asignar desde el grado 1 (DEFICIENTE) hasta el grado 6(Excelente), marcando con una equis(X). Solamente marque una alternativa.									
INDICADOR/GRADO	1	2	3	4	5	6	PUNTOS	OBSERVACIÓN	
LIDERAZGO: TRANSFORMA SUS IDEAS EN METAS Y LAS TRANSFORMA EN UN PLAN DE ACTIVIDADES REALIZABLES. MOTIVA Y DIRIGE A SU PERSONAL.									
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS: ANALIZA LAS ALTERNATIVAS Y LA INFORMACIÓN DISPONIBLE. TOMA Y PONE EN MARCHA DECISIONES FUNDAMENTALES Y NECESARIAS.									
EFFECTIVIDAD E INICIATIVA: DESARROLLA Y ORGANIZA LAS ACTIVIDADES EN FORMA LÓGICA CON LA FINALIDAD DE LOGRAR LOS OBJETIVOS PREVISTOS. CONTRIBUYE CON PROPUESTA INNOVADORAS TOMANDO LA INICIATIVA.									
TRABAJO EN EQUIPO: MANTIENE RELACIONES CORDIALES. INTERACTUA ADECUADAMENTE CON EL PERSONAL. COMPARTE INFORMACIÓN CON LA FINALIDAD DE OPTIMIZAR EL TRABAJO.									
AUTORIDAD: LAS TAREAS QUE ASIGNA SU PERSONAL SON REALIZADA EL TIEMPO PREVISTO.									

Fuente: (Chiavenato, 2011)

En este método se enumeran las características las mismas que se pueden apreciar como la calidad y la confiabilidad y un rango de valores para el desempeño (desde insuficiente hasta sobresaliente) de cada una de las características. En este método el supervisor califica cada uno de los subordinados señalando con una marca o círculo la calificación que describe su mejor desempeño en cada característica y después se suman los valores asignados a las características para obtener un total.

Muchas empresas en lugar de evaluar características o factores genéricos como mencionamos antes (calidad y cantidad), especifican las obligaciones que evaluarán. Por consiguiente, las calificaciones del grado de importancia se señalan como

porcentajes en la parte superior de cada una de las cinco categorías. La forma también tiene un espacio para los comentarios y para la evaluación de los atributos generales del desempeño, como puntualidad a la hora de entrada y observancia de las reglas del trabajo.

#### **2.2.17.2 Método de clasificación alterna**

Consiste en ordenar a los empleados desde el mejor hasta el peor, en cuanto a una característica particular, eligiendo al más alto y después al más bajo, hasta clasificarlos a todos.

Los pasos que sigue son: se hace una lista de todos los subordinados que se piensa calificar, después se elimina los nombres de aquellos que no se conoce lo bastante bien como para poder clasificarlos por orden; a continuación, se indica cuál es el empleado que ocuparía el lugar más alto en la característica que está midiendo y también cuál estaría en el lugar más bajo. Después se selecciona el que iría después del más alto y del más bajo alternando entre ambos hasta que hayan quedado ordenados todos los empleados.

#### **2.2.17.3 Método de la comparación por pares.**

Es un método de evaluación de desempeño que compara a los empleados de dos en dos: en la columna de la derecha se anota a quien se considera mejor en relación con el desempeño. Con este método también sirve los factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario se ocupa por un factor de evaluación del desempeño.

El método de comparación por pares sirve para aumentar la exactitud del método de calificación alterna. Se toma cada una de las características (cantidad de trabajo, calidad de trabajo, etc.) y comparamos cada uno de los subordinados con cada uno de los demás para poder compararlos. Para este método se realiza una gráfica con todos los pares posibles que se generen con el determinado número de empleados que evaluará y de cada una de las características. A continuación, indicaría para cada característica (con un + o un -) cuál de los empleados del par es mejor. Después sumaría el número de veces que este empleado ha obtenido una calificación mejor.

#### **2.2.17.4 El método de la distribución forzada**

El método de elección forzada (forced choice method) es producto de un equipo de técnicos estadounidenses durante la segunda guerra mundial designado para escoger a los oficiales de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos que merecían ascensos. Se colocan porcentajes predeterminados de empleados en varias categorías de desempeño. El propósito es lograr una mayor diferenciación entre los empleados de tal manera que los empleados sobresalientes puedan ser identificados.

La metodología consiste en establecer intervalos en porcentajes, donde sólo pueden entrar los subordinados que reúnan los criterios de evaluación encuadrándolos en los intervalos no entrando más personas con porcentajes diferentes a los establecidos.

#### **2.2.17.5 Métodos de los incidentes críticos**

Es un método simple de evaluación del desempeño, desarrollado por los técnicos de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial. Este método se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características fundamentales capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). Es una técnica sistemática por medio de la cual cada superior inmediato investiga, observa y registra los hechos, positivos o negativos, más destacados del desempeño de cada subordinado en sus tareas. Este método puede dividirse en tres fases: En la fase uno, observación del comportamiento de los subordinados. El superior inmediato hace seguimiento y observa detallada y cuidadosamente el comportamiento de sus subordinados en el desempeño de sus tareas. En la fase dos, registro de hechos significativos. El superior inmediato anota y registra todos los hechos realmente significativos y destacados del comportamiento del subordinado, o sea, todos los incidentes críticos, que podrán referirse al desempeño altamente positivo (éxito) o el desempeño altamente negativo (fracaso). Y en la fase tres, investigación de la aptitud y el comportamiento. Esta fase se desarrolla en intervalos regulares de tiempo, mediante entrevistas entre el superior inmediato y el empleado evaluado. El superior inmediato anota conjuntamente con el empleado evaluado las observaciones, los hechos y cambios respectivos. El formulario de evaluación, por el método de los incidentes críticos es estandarizado para toda la empresa, cualesquiera sean los niveles o áreas involucradas.

Cada factor de evaluación ocupa una hoja del formulario, que incluye hojas adicionales donde el evaluador puede anotar factores no previstos entre los factores de evaluación seleccionados. Aspectos negativos Aspectos positivos. Ítem:

- a) Trabajo lento; trabajo rápidamente
- b) Pierde tiempo durante la jornada
- c) Economiza tiempo en el expediente del trabajo
- d) No inicia su tarea prontamente
- e) Inicia inmediatamente una nueva tarea, a pesar de tener otros trabajos en desarrollo.

#### **2.2.17.6 Las formas narrativas**

Según el autor, (García, 1993) indica que, Algunos administradores usan formas narrativas para evaluar al personal; tales como el plan para mejorar el desempeño que usa una compañía multinacional para evaluar el avance y el desarrollo de sus empleados exentos. Se requiere que el supervisor de la persona. (Pag. 98)

A criterio del autor de este trabajo. Es un método de evaluación donde el jefe obtiene información directa del empleado por diferentes motivos en beneficio para la institución.

- 1) Califique el desempeño del empleado por cada una de las habilidades o los factores del desempeño, como sería el caso de la planeación
- 2) Anote ejemplos críticos en un plan para mejorar, diseñado para ayudar al empleado a entender dónde tuvo un buen o mal desempeño y dónde tiene que mejorar (Pag. 105)

#### **2.2.17.7 Escalas de estimación ancladas**

Una escala de estimación anclada a conductas (behaviorally anchored rating scale; BARS) combina narración de incidentes críticos y las estimaciones cuantificadas (como las escalas gráficas de estimación) anclando una escala cuantificada con ejemplos conductuales específicos de desempeño bueno y deficiente. Sus defensores sostienen

que produce evaluaciones más justas y mejores que los otros instrumentos que hemos presentado en esta narrativa.

Las escalas BARS por lo general siguen cinco pasos:

### **1) Generar incidentes críticos.**

Se pide a personas que conocen el trabajo que será evaluado (empleados o supervisores que describan casos específicos (incidentes críticos) de un desempeño eficaz o uno ineficaz.

### **2) Elaborar las dimensiones del desempeño**

Elaborar las dimensiones del desempeño. Estas personas agrupan los incidentes en un conjunto más limitado de dimensiones del desempeño. (Por ejemplo, 5 o 10).

### **3) Reasignar los incidentes**

Otros grupos de personas que también conocen el trabajo reasignan los incidentes críticos originales. Se les proporciona las definiciones de los grupos y los incidentes críticos y se les pide que reasignen cada incidente al grupo que en su opinión encajen mejor. Por lo normal el incidente crítico se conserva cuando un porcentaje de este segundo grupo (por lo general entre 50% y 80%) lo asigna al mismo grupo que las personas del paso 2.

### **4) Hacer una escala con los incidentes**

Este segundo grupo de personas, por lo general se encarga de estimar la conducta descrita en el incidente, sobre la eficacia o ineficiencia con la que se representa el desempeño en una dimensión apropiada (lo típico son escalas de siete o nueve puntos).

## 5) Elaborar el instrumento final

Se usa una sub serie de incidentes (por lo general seis o siete grupos) como anclas de la conducta para cada dimensión.

Elementos Comunes a Todos los Enfoques sobre Evaluación del Desempeño La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Las Mediciones del desempeño son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Y los elementos subjetivos del calificador son las mediciones subjetivas del desempeño que pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos: Los prejuicios personales son cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado. Los efectos de acontecimientos recientes son las calificaciones que pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto. Tendencia a la medición central es cuando algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio. El efecto de halo o aureola ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce. Interferencia de razones subconscientes es cuando son movidos por el deseo inconsciente de agrandar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

Según el autor, (Stephen P. Robbins, 2009), indica que, “Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan

en los elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos.” Según Robbins “Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables.” Aunque es factible que sean otras personas las que lleven a cabo la puntuación, el supervisor inmediato se encuentra con frecuencia en la mejor ubicación para efectuar la evaluación. Conclusiones Podemos concluir que la evaluación del desempeño es una práctica extendida en el ámbito de los recursos humanos, aunque no siempre se entiende su importancia y la necesidad de hacerla con criterios que garanticen la objetividad. (Pag. 234)

A criterio del autor de este trabajo. Para una correcta y adecuada evaluación del desempeño de los empleados de una organización no se debe aplicar cualquier método por lo que se debe analizar de acuerdo a sus necesidades de los puestos de trabajo de manera productiva de su institución.

Es un proceso en el que se intenta determinar las actitudes, rendimiento y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo La evaluación del desempeño sirve para, dirigir y controlar al personal de forma más justa, y comprobar la eficacia de los procesos de selección de personal. Cuando seleccionamos a un candidato estamos haciendo una predicción sobre su rendimiento futuro y a través de la evaluación de desempeño podemos comprobar si esta predicción se ha cumplido o no. También nos proporciona datos sobre el clima laboral, mejorar el ajuste entre la persona y el puesto, adaptación personal al puesto, rediseño del puesto, rotación de puestos y podemos conocer las capacidades individuales, las motivaciones y expectativas de las personas para asignar los trabajos de forma adecuada. Existen numerosos métodos y técnicas para la evaluación del desempeño laboral, en este trabajo se han mostrado lo más utilizados en las industrias, que han sido diseñados por quienes han estudiado la problemática del desempeño.

#### **2.2.17.8 Evaluación de 360 Grados**

Según el autor (Alles, 2007) indica que es una herramienta de gestión de talento humano que consiste en una evaluación integral la cual se utiliza para medir las

competencias de los colaboradores en una empresa. Esta evaluación se basa en las relaciones que tiene el empleado, de tal manera que la retroalimentación es un factor clave para evaluar el desempeño de los trabajadores, los equipos y las organizaciones en A criterio del autor de este trabajo. Es una herramienta que facilita la evaluación a todo el personal de la organización por puestos ya que es importante debido a que permite detectar exactamente la relación laboral, los motivos de su rendimiento y sus necesidades para la aplicación de estrategias para que su aporte sea productiva.

Este reporte se obtiene a partir de la evaluación que hacen de él sus compañeros, subordinados, supervisores, jefes directos, clientes internos y clientes externos. Se basa en los comportamientos y habilidades que tiene la persona en su entorno profesional. Esto permite identificar las fortalezas que presenta el evaluado al llevar a cabo sus actividades laborales para reforzarlas y sus áreas de oportunidad para trabajar en ellas y así, de esta manera elevar su grado de competitividad y productividad.

### **¿Para qué sirve la evaluación de 360 grados?**

Según el autor (Alles, 2007) indica que También conocida como "Evaluación Integral", esta herramienta es de gran utilidad para medir las competencias conductuales de los colaboradores obteniendo retroalimentación de su desempeño en las competencias claves que requiere el puesto. (Pag. 207)

A criterio del autor de este trabajo. La evaluación de 360° es una herramienta que permite medir el grado de competencia, desempeño que solicita el puesto.

. Algunos de los principales usos que se le da a esta evaluación en las empresas son los siguientes:

- **Medir** el desempeño del talento humano.
- **Evaluar** las competencias.
- **Diseñar** programas de aprendizaje y desarrollo.
- **Servir** como base para implementar planes de carrera y sucesión.

### **Finalidad del método 360**

Según el autor (Alles, 2007) indica que. La finalidad de la evaluación 360 es dar al colaborador retroalimentación para mejorar su desempeño y comportamiento de una manera más objetiva al contar con diferentes puntos de vista y perspectivas que vienen desde jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc. (Pag. 208)

A criterio del autor de este trabajo. La evaluación por el método 360 tiene como finalidad a sus colaboradores para su mejor desempeño dar retroalimentación sobre sus funciones asignadas.

Así mismo es importante comentar que debe de incluirse en el proceso una autoevaluación ya que esto permite a la persona una introspección y visualización de su desempeño. De esta manera al contar con la propia perspectiva del evaluado y la retroalimentación de los demás se logra mantener un equilibrio y la mayor objetividad posible.

### **Beneficios de la evaluación 360 grados**

Según el autor (Alles, 2007) indica que. Esta herramienta de gestión provee tanto a tu organización como a tu equipo de trabajo múltiples ventajas que se verán reflejadas en un crecimiento organizacional y una mejora en el desempeño de tu talento humano. Algunos de los beneficios obtenidos al evaluar a tu personal por medio de esta metodología son:

- Obtener información de cada miembro del equipo desde diferentes perspectivas, con lo que se consigue información más confiable.
- Reducir los prejuicios y sesgos que pueden aparecer cuando la evaluación depende de una sola persona.
- Fomentar el trabajo en equipo y la colaboración de tal manera que los compañeros se conocen entre ellos y se realiza una crítica constructiva.
- Identificar las fortalezas y áreas de oportunidad de tus colaboradores en cuanto a sus competencias.
- Motivar a que tus empleados conozcan, se identifiquen y vivan la misión, visión y valores de la empresa.

- Mejorar la percepción de equidad, transparencia y justicia en los procesos de evaluación.
- Identificar las necesidades de desarrollo de los colaboradores para la toma de decisiones estratégicas en la gestión de talento.
- Proporciona retroalimentación constructiva y totalmente anónima. (Pag. 217)

A criterio del autor de este trabajo. Estos beneficios permiten a que las organizaciones obtengan resultados exactos del desempeño de sus colaboradores ya que sirve de un punto de partida para los jefes para su correcta toma de decisiones de acorde a su necesidad mediante a los resultados de la evaluación obtenida.

Es muy importante que al realizar esta evaluación los empleados puedan confiar en que sus aportaciones son totalmente confidenciales tanto cuando actúan como evaluador como cuando son evaluados. Si transmites la seguridad en el proceso existen más probabilidades de que la implementación sea un éxito y tenga los resultados esperados.

La evaluación de 360 grados será una herramienta muy útil para el desarrollo de las competencias de tu equipo de trabajo siempre y cuando se haya diseñado teniendo en cuenta los comportamientos y competencias esperadas por la organización, de esta manera estarás asegurándote que dichos comportamientos serán los que se requieren para alcanzar las metas organizaciones estipuladas.

### **Factores que Inciden en el Rendimiento**

Según el autor (Alles, 2007) indica que. Las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el rendimiento de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: Satisfacción del trabajador Autoestima Trabajo en equipo Capacitación para el trabajo. (Pag. 222)

A criterio del autor de este trabajo. Son trascendentales ya que mediante la aplicación del método permite detectar su autoestima, sus necesidades para su buen desempeño y el rendimiento en el trabajo.

## **Fluidez conductual**

La fluidez conductual es una medida de desempeño que combina la velocidad con la precisión. La fluidez conductual hará más probable que el personal muestre su competencia a pesar de las distracciones; ayudará a su retención por períodos más largos y aplicará lo aprendido en la adquisición de nuevas competencias. El fortalecimiento de repertorios fluidos es una estrategia de entrenamiento que mejora el rendimiento laboral.

## **Satisfacción del Trabajador**

Según el autor (Alles, 2007) indica que La satisfacción laboral de los trabajadores, puede considerarse como un fin en sí misma, que compete tanto al trabajador como a la empresa; que además de producir beneficios a los empleados al ayudarles a mantener una buena salud mental, puede contribuir a mejorar la productividad de una empresa y con ello su rentabilidad. (Pag. 223)

A criterio del autor de este trabajo. Es esencial que el colaborador tenga satisfacción en el trabajo ya que se siente comprometido con la organización y son productivos con los objetivos propuestos.

## **Autoestima**

Según el autor (Alles, 2007) indica que La autoestima es un conjunto de percepciones, pensamientos, evaluaciones, sentimientos y tendencias de comportamiento dirigidas hacia nosotros mismos, hacia nuestra manera de ser y de comportarnos, y hacia los rasgos de nuestro cuerpo y nuestro carácter. En resumen, es la percepción evaluativa de uno mismo. La importancia de la autoestima estriba en que concierne a nuestro ser, a nuestra manera de ser y al sentido de nuestra valía personal. (Pag. 223)

A criterio del autor de este trabajo. Se detecta mediante la evaluación su grado de autoestima de cómo es su forma de ser, carácter de cada uno de los colaboradores de la organización.

## **Trabajo en Equipo**

Según el autor (Mondy, 2010) indica en su libro que Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. Guarda una estrecha relación con la disposición natural del hombre a su convivencia en sociedad. Bajo el concepto de equipo deben entenderse diferentes profesionales que forman pequeños grupos de trabajo para realizar ciertas tareas. (Pag. 154)

A criterio del autor de este trabajo. Es esencial el trabajo en equipo porque permite realizar de mejor forma sus actividades y esto muestra el buen ambiente, el compromiso que se tiene en una organización hacia la buena producción y el cumplimiento de sus metas.

La característica distintiva de estos grupos son su un comportamiento de colaboración, las relaciones recíprocas relativamente fuertes y la participación igualitaria de todos los miembros en la discusión de los métodos, contenidos y objetivos de su trabajo.

## **Capacitación del Trabajador**

Según el autor (Mondy, 2010) indica en su libro que La capacitación del trabajador es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad Se puede señalar, entonces, que el concepto capacitación es mucho más abarcador. La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan. (Pag. 173)

A criterio del autor de este trabajo. La capacitación al personal de una organización permite que sus colaboradores realicen retroalimentación de sus conocimientos técnicos, teóricos y prácticos y tener a sus trabajadores competentes aptos para sus puestos.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona.

### **2.3 IDEA A DEFENDER**

El contar con un modelo de Evaluación de Desempeño permitirá conocer el grado de eficiencia, eficacia del Desempeño de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda. Y planificar las acciones que deben ejecutarse en el personal.

### **2.4 VARIABLES**

#### **2.4.1 Variable dependiente**

Desempeño laboral

#### **2.4.2 Variable independiente**

Evaluación del desempeño

## **CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

En la presente investigación sobre la evaluación del desempeño del Talento Humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.” Riobamba 2017, se utiliza el paradigma cualitativo y cuantitativo.

La investigación cualitativa, porque es una alternativa que nos ayudará para interpretar y comprender la realidad la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción, mediante la recopilación y análisis de información para emitir, criterio y opiniones acertados.

La investigación cuantitativa es la adquirir conocimientos fundamentales y la elección del modelo más adecuado que permita conocer la realidad de una manera más imparcial, ya que se recoge y analiza los datos a través de los conceptos y variables

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACION**

#### **3.2.1 Investigación de campo**

Se aplicará la investigación de campo ya que se realizará una recopilación de la información relacionada a las cuatro perspectivas que se requiere para construir la evaluación del desempeño Laboral.

#### **3.2.2 Investigación bibliográfica- documental**

La investigación bibliográfica porque nos permitirá definir conceptos escritos por varios autores acerca de lo que es la Evaluación del desempeño laboral del Talento Humano y su estructura, así como conceptos necesarios que se definirán en el marco teórico de la investigación.

La investigación documental porque se obtendrá información por medio de la recopilación de informes históricos existentes en la entidad.

La información obtenida nos permitirá tener una visión clara acerca del presente tema, es por ello que se usara información tanto de libros como del internet entre otros, con su respectiva bibliografía.

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **Población**

Señala que la población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto de números de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación.

Debido a que el universo de la población de estudio es mínimo, por lo tanto, se procederá a realizar la investigación en el total de la población que son 28 socios involucrados

### **3.4 MÉTODOS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.4.1 Métodos de Investigación**

- Método inductivo. Es aquel método que va de lo general a lo particular relaciona hechos con otros aún desconocidos de un marco teórico que nos permite comprar las definiciones de los fenómenos con las características de los hechos para establecer generalidades respecto al comportamiento de las variables.
- Método deductivo. Este método parte de los hechos particulares y llega a conclusiones generales, este método se relaciona con la experimentación, se basa en experiencias vividas y nos serviremos de este método al comenzar la observación exacta de fenómenos particulares para llegar a conclusiones lógicas.

### **3.4.2 Técnicas**

Para el proceso de la recolección de información para realizar el presente trabajo de investigación se estima aplicar las siguientes técnicas.

Para obtener información primaria para el desarrollo de la evaluación de desempeño laboral es necesario aplicar la técnica de la entrevista a los directivos de la empresa, además se utilizará una encuesta dirigida a los funcionarios y clientes de la misma.

### **3.4.3 Instrumentos**

Cuestionarios aplicados a los funcionarios y clientes de la Cooperativa para la recolección de datos.

Preguntar a los directivos, trabajadores, clientes involucrados en la investigación:  
Guía de entrevista aplicada a la Gerencia que permita conocer datos de primer orden.  
Documentos electrónicos, libros

### **Diagnostico (Análisis FODA)**

La matriz FODA se realiza para hacer un análisis sobre un sin número de aspectos que pueden afectar a la empresa, estos aspectos pueden afectarlo en forma positiva y negativa, si es a nivel interno de la empresa pueden tener fortalezas y debilidades, y a nivel externo son oportunidades y amenazas.

La realización de esta matriz permitirá hacer un diagnóstico para hacer frente a las condiciones del mercado, y así tomar decisiones oportunas y acertadas.

La matriz FODA se realizará como resultado del estudio realizado en el análisis interno y en el análisis externo que ya se lo realizó.

**Tabla 1: FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adecuado lugar de ubicación de la empresa</li> <li>✓ Posicionamiento en el Mercado</li> <li>✓ Compromiso con la colectividad</li> <li>✓ Estabilidad laboral</li> <li>✓ Amplio horario de atención a los clientes</li> <li>✓ Cuidado del medio ambiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de colaboración de los socios y trabajadores en los objetivos propuestos.</li> <li>✓ Bajo nivel de programas de capacitación a los actores internos</li> <li>✓ Abandono del puesto del trabajo</li> <li>✓ Falta de organización en la atención al cliente.</li> <li>✓ Falta de comunicación de la filosofía empresarial.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Demanda creciente</li> <li>✓ Ingreso a nuevos segmentos de mercado</li> <li>✓ Alianzas con otras instituciones</li> <li>✓ Avances tecnológicos</li> <li>✓ Desarrollar capacidades en aspectos administrativos y de gestión hacia los directivos y socios.</li> <li>✓ Accesos y aperturas de nuevos clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inestabilidad económica en el país</li> <li>✓ Incorporación de nuevas cooperativas en el mercado</li> <li>✓ Delincuencia</li> <li>✓ Difamación de la cooperativa por terceros</li> <li>✓ Incorporación de nuevas leyes en el Ecuador.</li> </ul>

**Fuente:** investigación de campo

**Elaborado por:** José Ñamo

### **Matriz de evaluación de factores internos**

La matriz de evaluación de factores internos es un instrumento para formular estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

**Tabla 2:** Evaluación de Factores Internos

<b>MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS</b>			
<b>FACTORES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
✓ Demanda creciente	10	4	0,4
✓ Ingreso a nuevos segmentos de mercado	9	3	0,27
✓ Alianzas con otras instituciones	9	4	0,36
✓ Avances tecnológicos	6	3	0,18
✓ Desarrollar capacidades en aspectos administrativos y de gestión hacia los directivos y socios.	6	3	0,18
✓ Accesos y aperturas de nuevos clientes	8	4	0,32
<b>DEBILIDADES</b>			
✓ Demanda creciente	9	1	0,09
✓ Ingreso a nuevos segmentos de mercado	8	1	0,08
✓ Financiamiento externo de los bancos	9	2	0,18
✓ Avances tecnológicos	8	2	0,16
✓ Desarrollar capacidades en aspectos administrativos y de gestión hacia los directivos y socios.	7	2	0,14
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>		<b>2,22</b>

**Fuente:** investigación de campo

**Elaborado por:** José Ñamo

### **Calificación:**

1=Debilidad importante

2= debilidad menor

3= Fortaleza menor

4= Fortaleza importante

### **Análisis:**

De acuerdo al resultado ponderado obtenido en la evaluación de factores internos (fortalezas – debilidades), en el cual sus ponderaciones y calificaciones están basados en el estudio y análisis del presente trabajo; necesarios para optar por un criterio personal

sustentado. En este sentido el resultado ponderado es de 2.22 total que se encuentra por debajo del valor estándar de 2.50; lo que significa que en la Cooperativa Acción y Desarrollo en lo referente a su estructura interna mantiene problemas, que deberían ser evaluados para su posterior erradicación e inmediata solución.

### Matriz de evaluación de factores externos

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

**Tabla 3: Evaluación de Factores Externos**

<b>MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS</b>			
<b>FACTORES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
✓ Falta de colaboración Falta de colaboración de los socios y trabajadores en los objetivos propuestos.	9	3	0,27
✓ Bajo nivel de programas de capacitación a los actores internos	9	4	0,36
✓ Abandono del puesto del trabajo	9	4	0,36
✓ Falta de organización en la atención al cliente.	6	3	0,18
✓ Falta de comunicación de la filosofía empresarial	4	3	0,12
✓ Falta de colaboración Falta de colaboración de los socios y trabajadores en los objetivos propuestos.	8	4	0,32
<b>AMENAZAS</b>			
➤ Inestabilidad económica en el país	8	2	0,16
➤ Incorporación de nuevas cooperativas en el mercado	8	1	0,08
➤ Delincuencia	4	2	0,08
➤ Difamación de la cooperativa por terceros	5	2	0,1
➤ Incorporación de nuevas leyes en el Ecuador.	6	2	0,12
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>		<b>2,15</b>

**Fuente:** investigación de campo

**Elaborado por:** José Ñamo

**Calificación:**

1=Amenaza importante

2= Amenaza menor

3= Oportunidad menor

4= Oportunidad importante

**Análisis:**

Establecida la ponderación a cada uno de los factores externos (oportunidades – amenazas) que influyen en la vida institucional de la Cooperativa Acción y Desarrollo; los mismos que fueron objeto de calificación según criterio personal; se obtuvo el resultado ponderado con un peso cuantitativo de 2,15 lo que nos indica que la organización se encuentra por debajo del valor equilibrado de 2.50; lo que significa que la Cooperativa tiene problemas en el campo externo ya que sus amenazas prevalecen sobre sus oportunidades.

**Análisis Comparativo de Métodos**

Para la presente investigación se toma en cuenta, se considera una investigación de campo que ayuda a la misma, tomando en cuenta el análisis comparativo con las encuestas realizadas que ayuda a conocer la problemática de la institución y el análisis FODA ayuda a conocer los inconvenientes dentro y fuera de la institución y poder dar una solución capaz de desarrollar y mantener en el mercado.

Este análisis de muestra que tiene la misma similitud para identificar la problemática de la institución y para lograr esta solución se aplica el método 360 grados de evaluación que se detalla a continuación:

La evaluación de 360° es el proceso de recolecta, elaboración y comunicación de información de forma estructurada, en beneficio de la mejora, la evaluación de directivos, miembros de equipos y equipos completos. Se obtiene la información desde diferentes perspectivas; de los directivos, de posibles subordinados, de compañeros de

trabajo próximos y de clientes internos y externos. También los empleados mismos evalúan su propio funcionamiento.

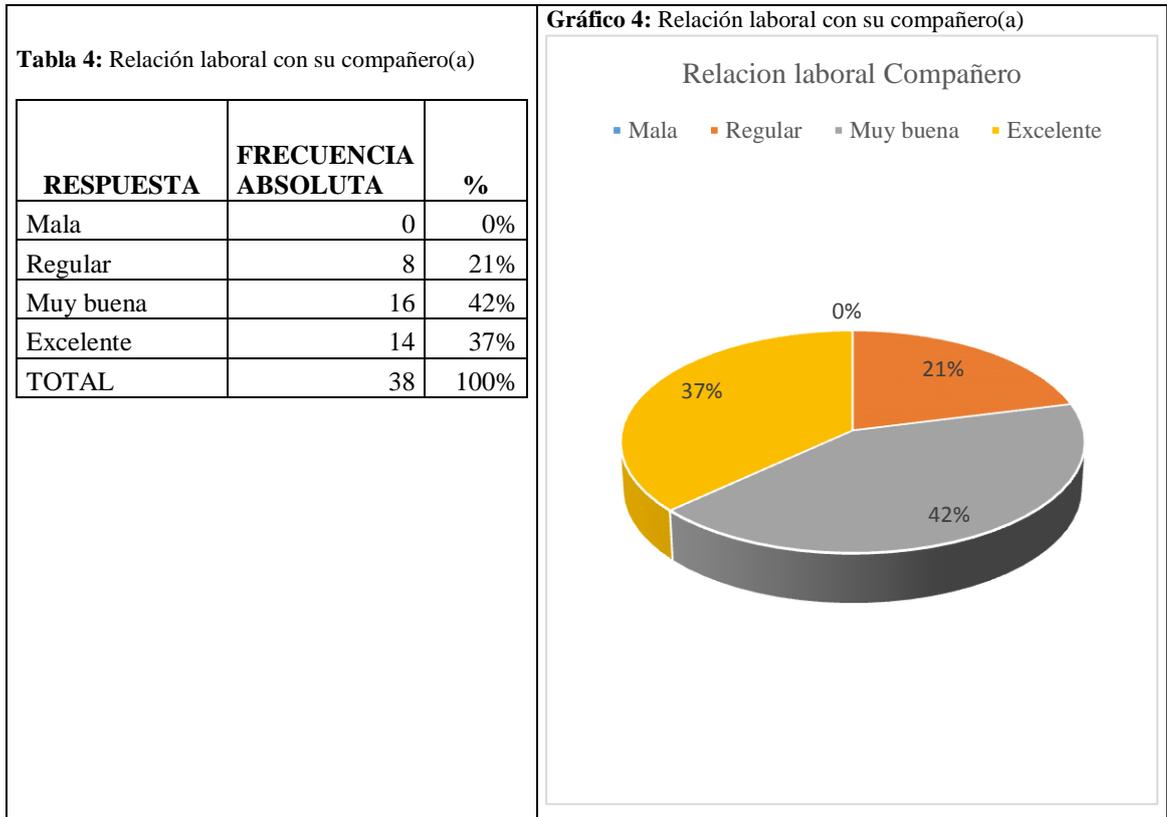
El 360°, como comúnmente se le conoce, es un instrumento muy versátil que puede ser aplicado a muchos otros aspectos dentro de la organización. Es una manera sistematizada de obtener opiniones, de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un departamento o de una organización, ello permite que se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño maximizando los resultados integrales de la empresa.

La evaluación de 360 también puede ser una herramienta útil para el desarrollo de las personas que no están en una función de administración. La evaluación de 360° para los no gerentes es útil para ayudar a las personas a ser más eficaz en sus funciones actuales, y también para ayudarles a entender qué áreas deben centrarse en si quieren pasar a una función de administración.

Actualmente para que una organización o compañía permanezca competitiva es necesario asumir el cambio, establecer relaciones nuevas, optimizar el talento y las personas y transformar las compañías en empresas interactivas impulsadas tanto por el cliente como por el empleado. Por lo que son necesario nuevos modelos de evaluación del desempeño, es por lo cual analizaremos en el presente ensayo el tipo de evaluación conocida como evaluación 360 grados, en la cual, el empleado recibe la retroalimentación de su jefe inmediato, sus subordinados, clientes y otros. La idea básica es eliminar los diversos errores, así como el efecto del sesgo del proceso de evaluación. A nivel personal, la retroalimentación de 360 grados se ve como una oportunidad para vernos como nos ven los demás.

### 3.5 RESULTADOS

#### 1. ¿Cómo es su relación laboral con su compañero(a)?

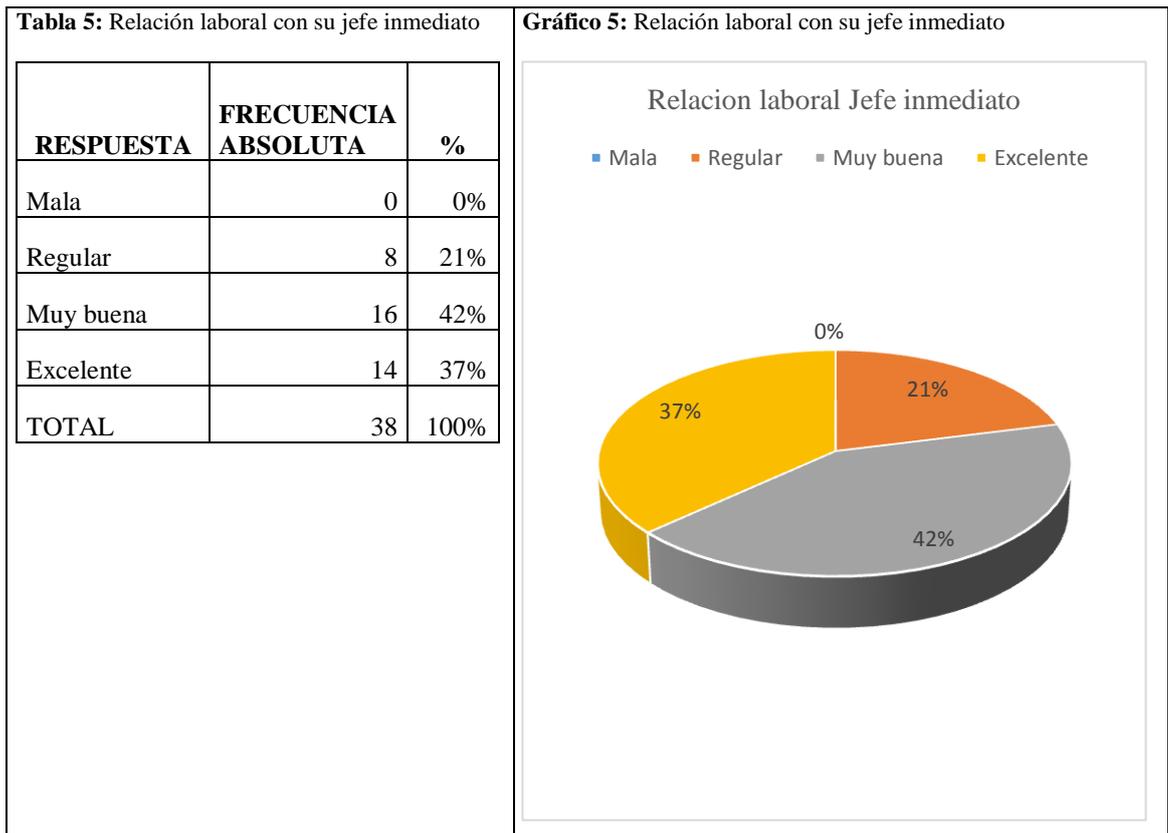


**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado:** José Ñamo

#### Análisis e interpretación

El clima laboral de los colaboradores de la COAC “ACCION Y DESARROLLO LTDA. “Es propicio por lo que el 42% de los compañeros de trabajo manifiesta que es muy buena y el 37% indican que es excelente donde hay afinidad que mantienen entre los colaboradores y un 8% dicen que es regular su relación entre compañeros, en una plática existen opiniones diferentes, pero al final llegan a un acuerdo sin afectar sus labores y su amistad.

2. ¿Cómo es su relación laboral con su jefe inmediato?

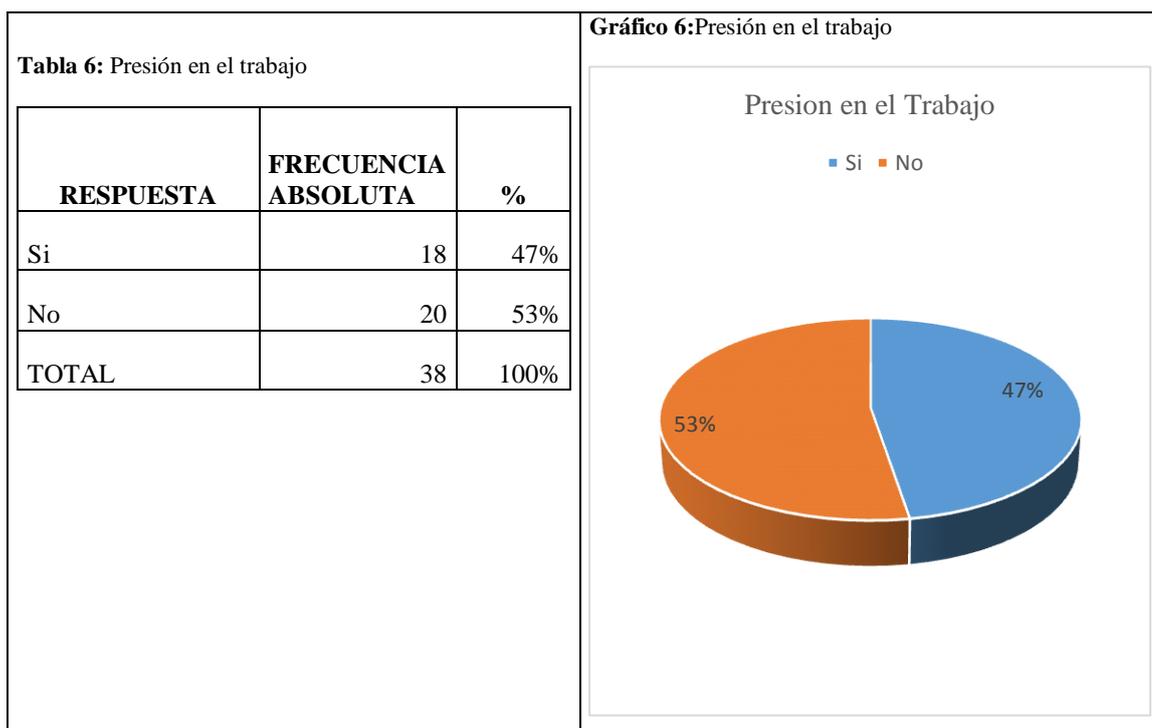


**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado:** José Ñamo

**Análisis e interpretación:**

La relación laboral de los colaboradores y su jefe inmediato de la COAC “ACCION Y DESARROLLO LTDA. “ El 42% es muy buena y con el 37% es excelente esto es importante ya que ellos están conforme de como realiza su trabajo y hay confianza con su jefe, los cuales nos da a entender hay trabajo con armonía en los diferentes áreas de trabajo y es importante ya que existe buen clima laboral para la institución, donde el 21 indican que es regular la relación laboral con su jefe debido a la falta de confianza, el no estar de acuerdo con su trabajo que se siente perjudicado en sus labores por lo que es importante tener diálogos de ambas parte y subsanar molestias para tener buenos resultados de ambas partes.

3. ¿Usted cree que existe presión en el trabajo?

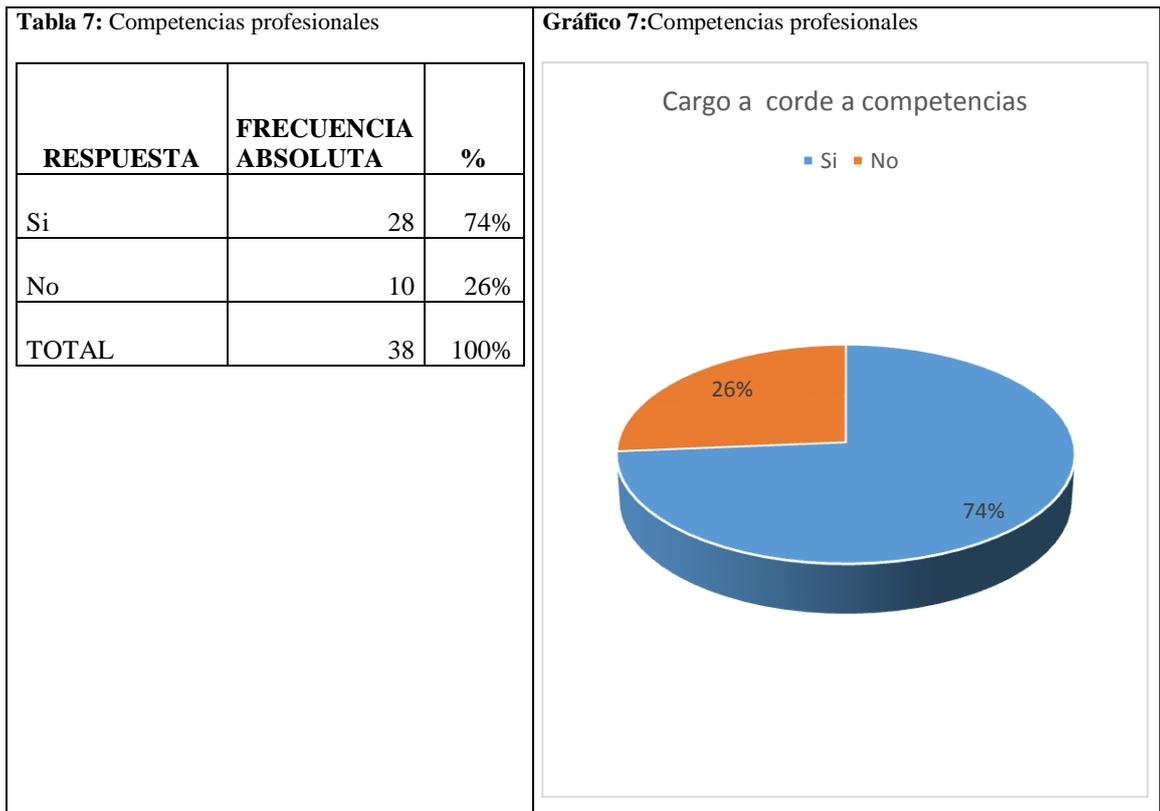


**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado:** José Ñamo

**Análisis e interpretación:**

El 53% Los colaboradores de la institución de la COAC “ACCION Y DESARROLLO LTDA.” Manifiestan que están de acuerdo con las exigencias y cumplimientos designadas a realizar, sus cargos están en función de sus habilidades y competencias donde se encuentran cómodos en su labor asignada. El 47% revelan que si hay presión laboral esto se da debido a que realizan en forma desordenada sus actividades o no tienen bien en claro sus funciones por lo que es necesario dialogar y hacerles sentir que son una parte importante en el desarrollo de la cooperativa.

4. ¿Su cargo está acorde a sus competencias profesionales?

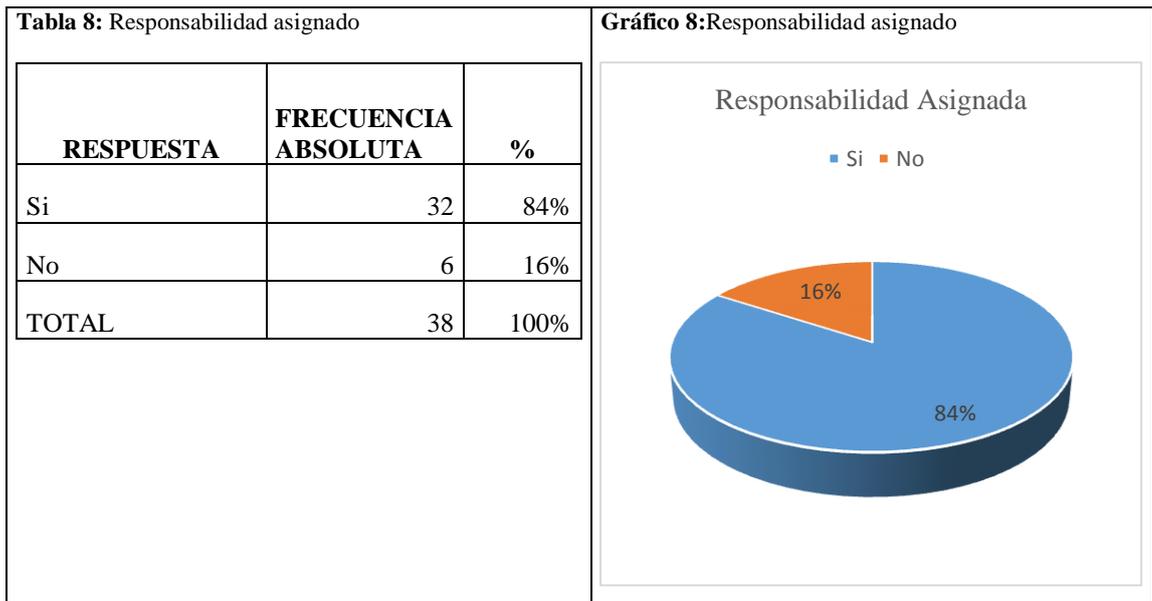


**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado:** José Ñamo

**Análisis e interpretación:**

El 74% de los colaboradores de la COAC “ACCION Y DESARROLLO LTDA.” Se sienten idóneos en su cargo ya que está en función de sus habilidades y competencias donde aplican sus destrezas en sus labores asignadas y esto es bueno para la productividad de la institución, la diferencia que 26% de los trabajadores de la institución están incomodos con el cargo asignado debido a que no se sienten productivos o no tienen muy en claro sus labores. Por lo que es necesario realizar evaluación de conocimiento y dialogar.

5. ¿Se encuentra de acuerdo con la responsabilidad que se le ha asignado?

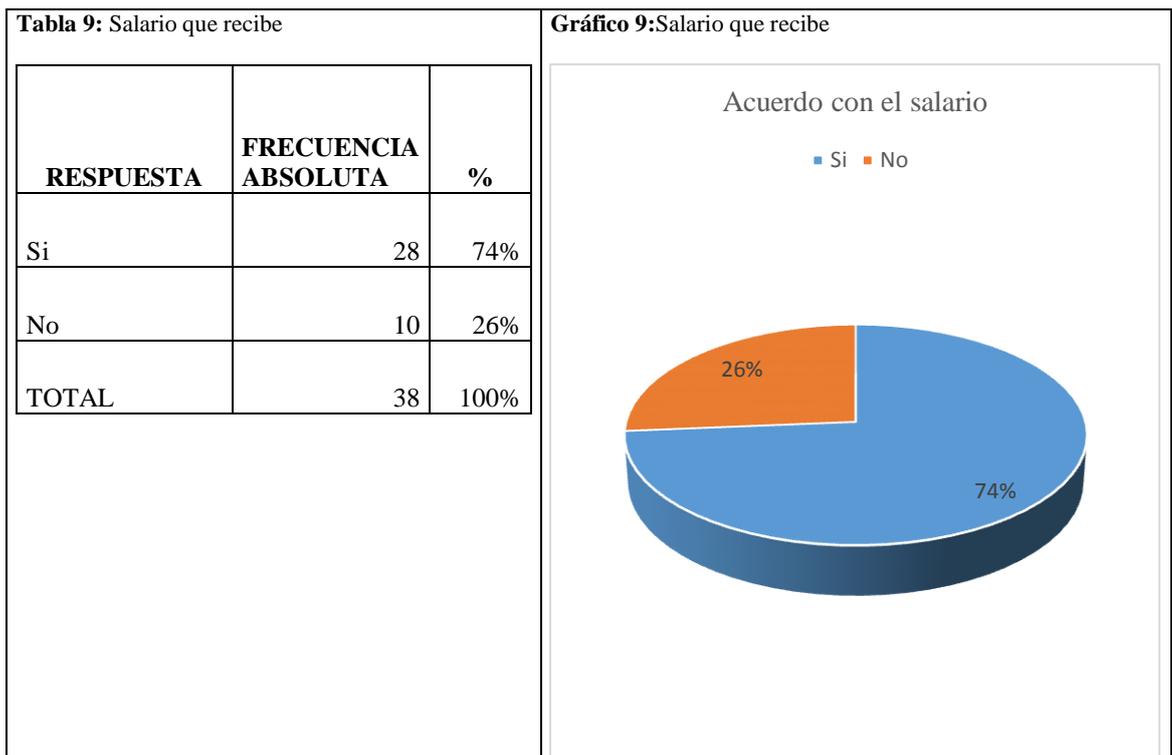


**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado:** José Ñamo

### **Análisis e interpretación:**

La responsabilidad asignada a cada uno de los servidores de la institución está de acuerdo en el cargo ubicado en la COAC “ACCION Y DESARROLLO LTDA.” Por lo tanto, el 84% de los trabajadores si están de acuerdo lo cual representa que tienen conocimientos y saben de las actividades que realizan y eso demuestra un trabajo en equipo. El 16% de los colaboradores desconocen de su actividad, está en desacuerdo con la responsabilidad asignada donde esto es un problema y provoca ineficiencia del colaborador y no es productivo para la institución.

6. ¿Está de acuerdo con el salario que recibe?

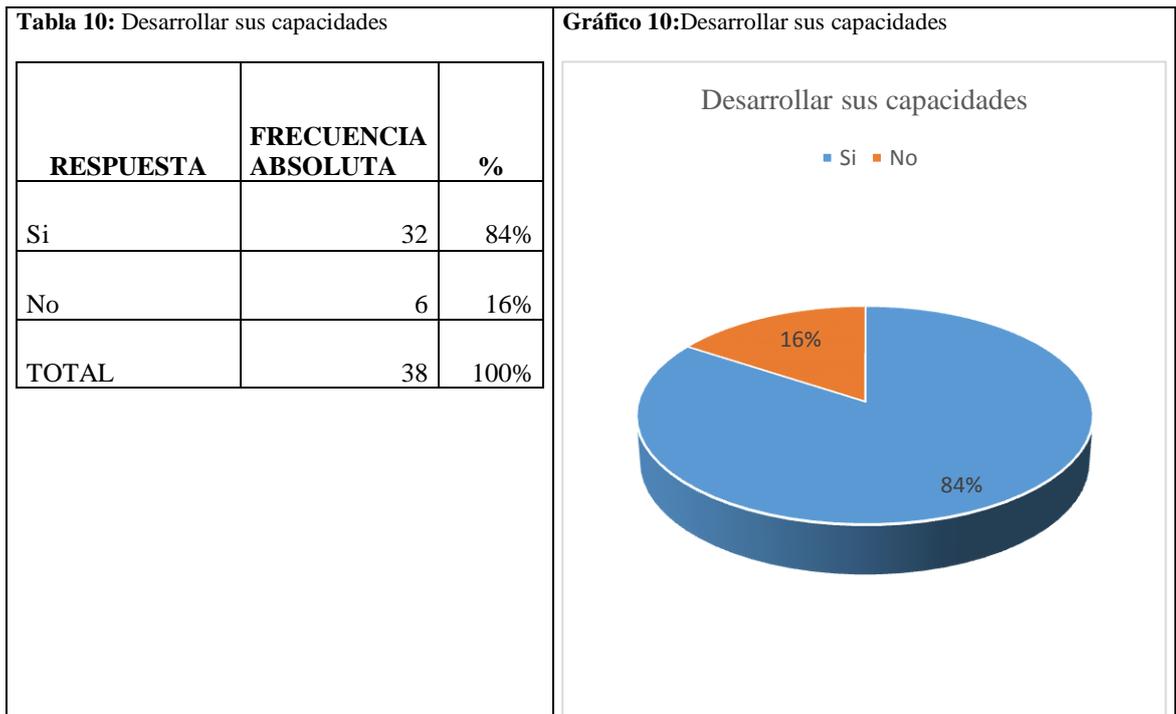


**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado:** José Ñamo

**Análisis e interpretación:**

El salario de cada colaborador está en referencia en lo establecido y es de acuerdo a su desempeño en el área en el trabajo. El 79% de las personas encuestadas de la COAC “ACCION Y DESARROLLO LTDA.” Manifiestan que si están de acuerdo con el salario que reciben por el desempeño de sus funciones y como en toda empresa existe personal que no se encuentra de acuerdo con su salario esto se ve mostrado con un 21% de los trabajadores de la cooperativa, se sugiere dialogar entrando en confianza con el trabajador de su inconformidad.

7. ¿El cargo que ocupa actualmente le da la posibilidad de desarrollar sus capacidades?

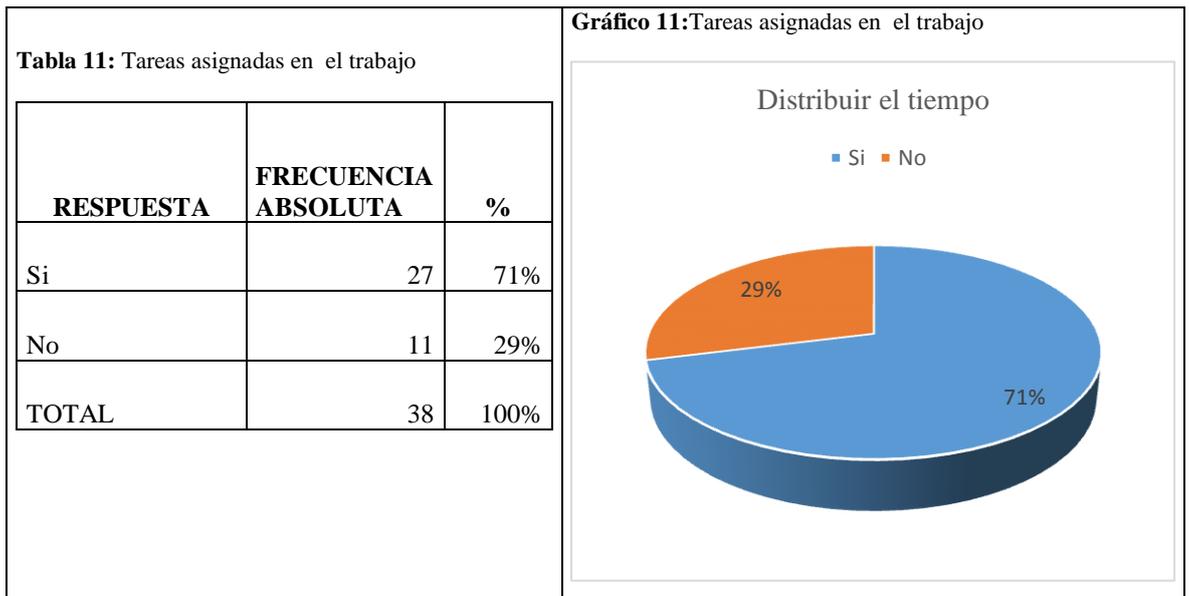


**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado:** José Ñamo

**Análisis e interpretación:**

El personal de la COAC “ACCION Y DESARROLLO LTDA.” Brinda los recursos necesarios a los colaboradores para el desempeño eficaz en sus funciones las responsabilidades son desarrolladas con sus capacidades y conocimientos emprendidos. El 84% dicen que, si están de acuerdo con la facultad que otorga la institución para emprender nuevos retos y crecer profesionalmente, por otro lado, el 16% pronuncian que no están de acuerdo en poder utilizar sus capacidades en su cargo asignado.

8. ¿Distribuye bien su tiempo en las tareas asignadas en su trabajo?

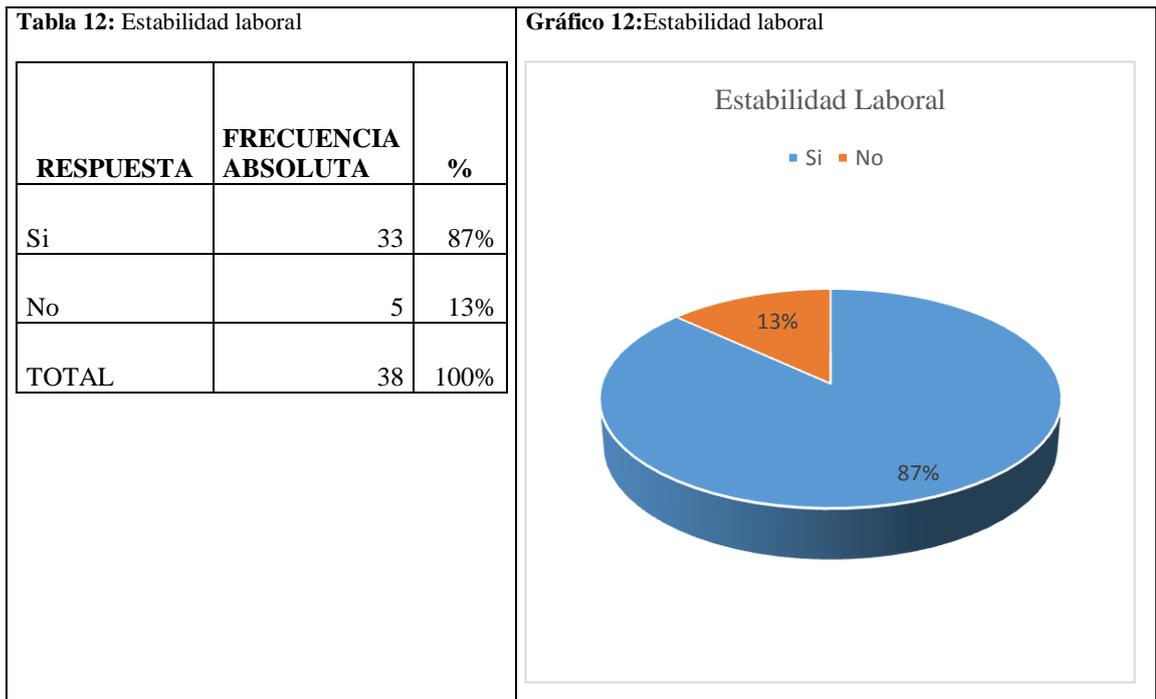


**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado:** José Ñamo

**Análisis e interpretación:**

Las actividades detalladas en el manual de funciones de la COAC “ACCION Y DESARROLLO LTDA.” Están en función de la jornada laboral determinada por el código del trabajo y las necesidades asignadas de la institución, por lo que todo colaborador deberá cumplir con sus funciones, donde el 71% de trabajadores indican que sí están en acuerdo con su jornada de labores y un 29% de los colaboradores dicen que no distribuyen bien su tiempo en las tareas asignadas esto quiere decir no planifican, distribuye bien su tiempo de acuerdo a las tareas fijadas por lo que no cumplen con las metas propuestas esto provoca bajo en productividad por lo que no justifica su presencia en sus condiciones.

9. Existe estabilidad laboral en el trabajo de la institución

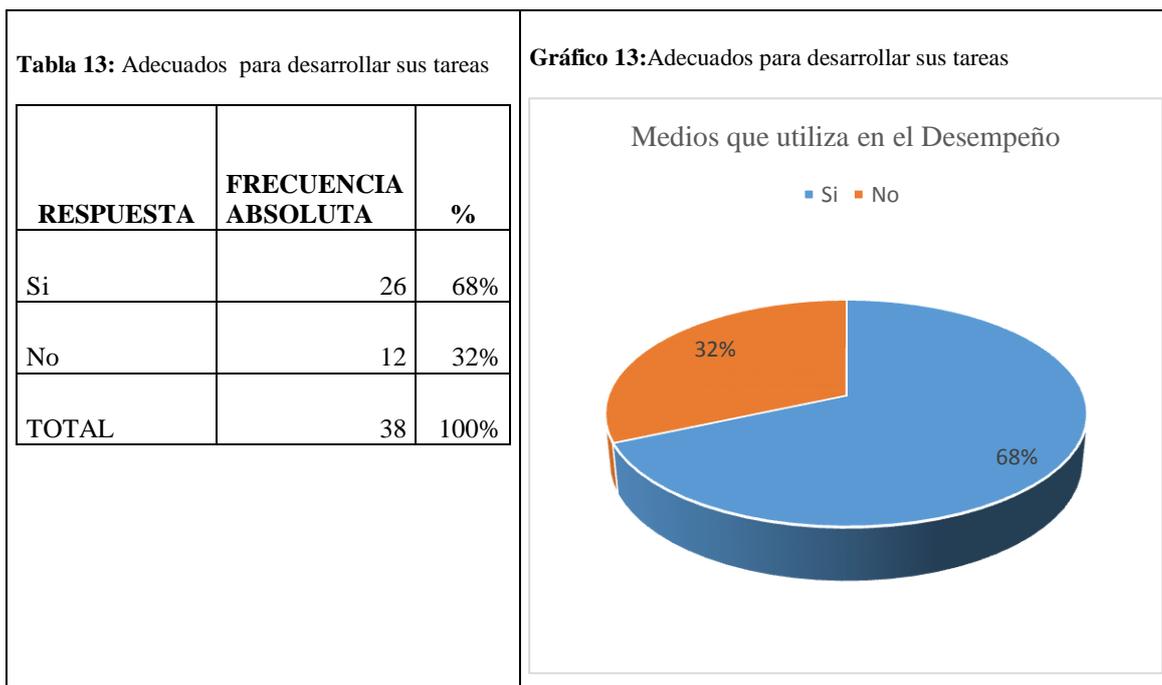


**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado:** José Ñamo

**Análisis e interpretación:**

La cooperativa se ha mantenido a sus trabajadores por lo que se incrementó plazas de trabajo para así afianzar y brindar estabilidad laboral. En este caso el 87% dicen que, si existe estabilidad laboral en la institución, el 13% señalan que no por lo que urge revisar la justificación del dicho personal en la institución.

10. ¿Los medios que utiliza en el desempeño de sus labores son muy adecuados para desarrollar sus tareas?

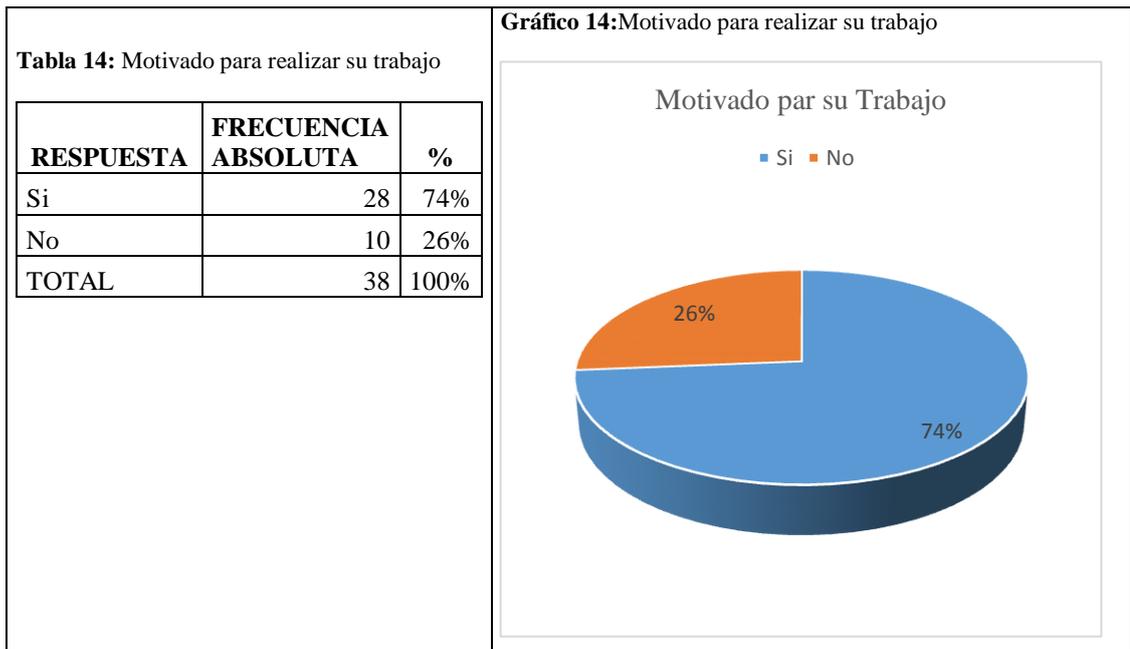


**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado:** José Ñamo

**Análisis e interpretación:**

La administración otorga los recursos y materiales suficientes para el desempeño eficaz de las funciones, el servidor debe manifestar sus inquietudes y necesidades que requiera y será puesto a discusión luego será puesto a discusión para luego otorgarle o hacerle cumplir sus necesidades en base a lo expuesto, el 68% de los colaboradores dicen que cuentan con la tecnología y el material suficiente y son muy adecuados para desarrollar sus actividades, el 32% de los colaboradores dicen que no cuentan con la tecnología y el material suficiente para competir con las otras cooperativas en el mercado por lo que se sugiere actualizar y dar las herramientas necesarias a sus colaboradores.

11. ¿Se encuentra motivado para realizar su trabajo?

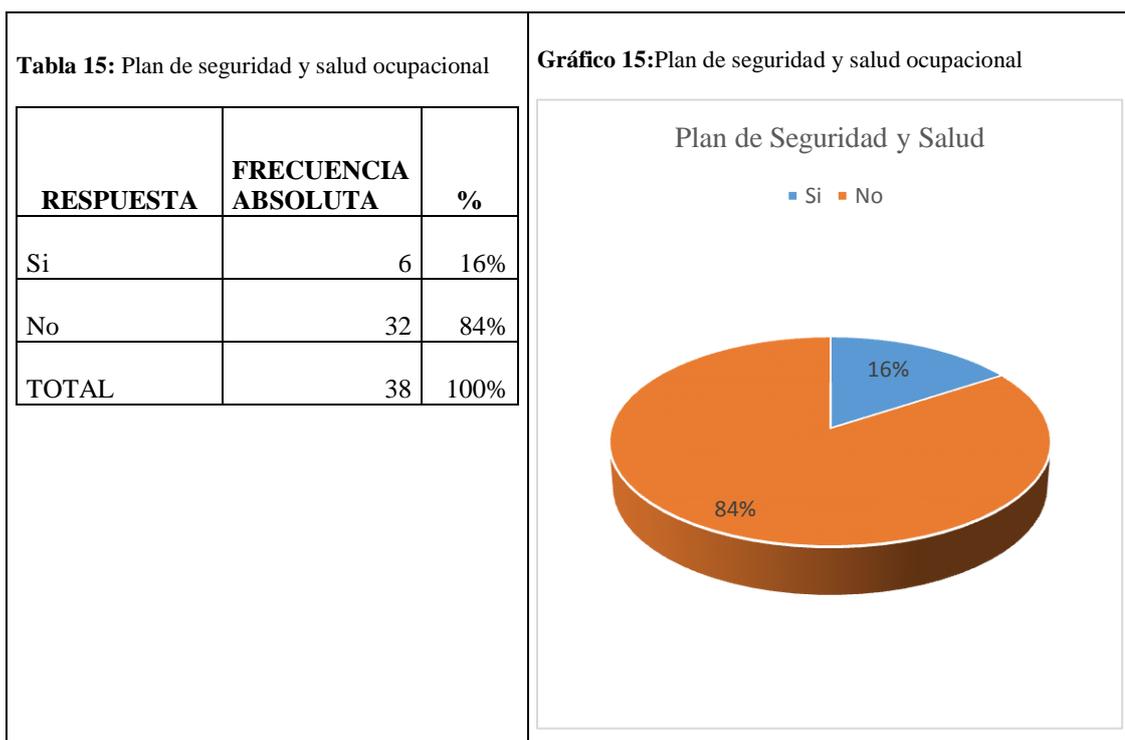


**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado:** José Ñamo

### Análisis e interpretación

Cada servidor es responsable de las actividades asignadas por ello es necesario que realicen con responsabilidad y esmero para que su trabajo sea productivo. Esto es producto de la motivación personal y el clima laboral en el puesto de trabajo. Por eso el 74% de los colaboradores afirman que si se encuentran motivados en sus labores y responsabilidades diarias. El 26% de los colaboradores reflejan su desconocimiento de motivaciones a sus metas y labores cumplidas, se sugiere buscar estrategias para motivarles en su desempeño para una mayor productividad.

12. ¿Considera que la institución brinda un plan de seguridad y salud ocupacional?

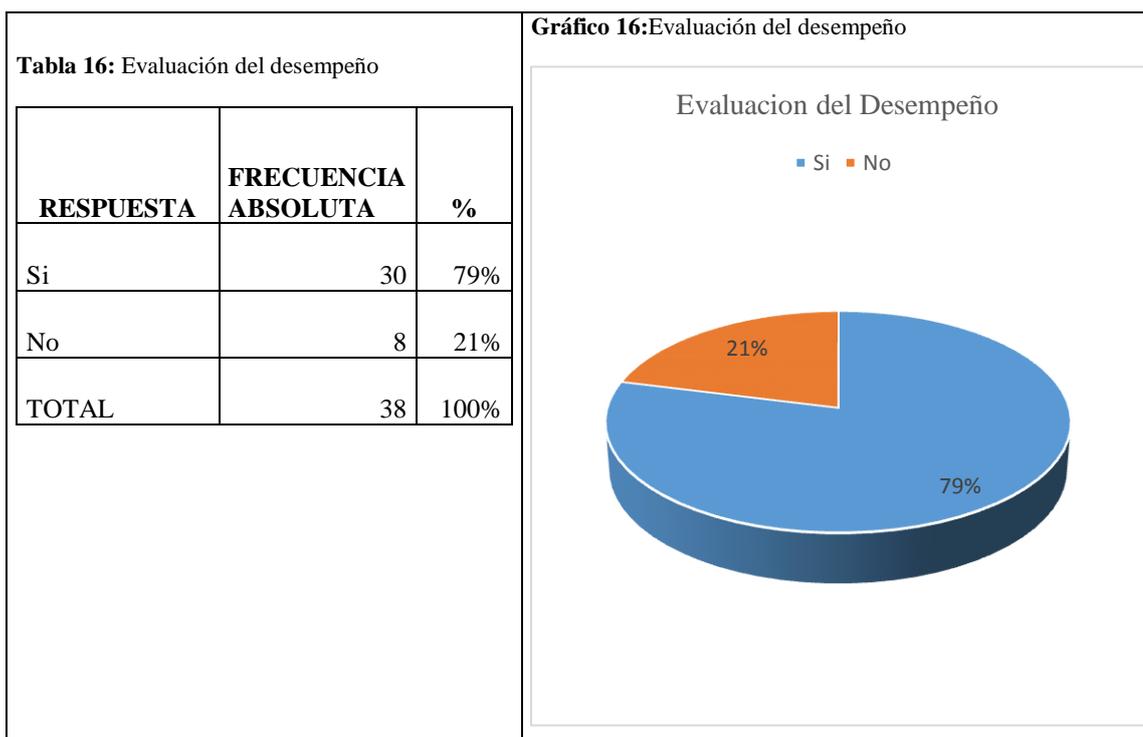


**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado:** José Ñamo

**Análisis e interpretación**

La COAC “ACCION Y DESARROLLO LTDA.” Esta consiente que no brinda a sus colaboradores un plan de seguridad y salud ocupacional necesaria para la ocupacional de sus tareas, por lo que el 66% de, los trabajadores indican que la institución acoja esta normativa y otorga un plan al respecto, el 34% de los colaboradores de la institución están conforme con las seguridades que actual mente tienen, pero es necesario que la cooperativa implemente este plan de seguridad.

13. ¿Se realiza evaluación del desempeño en la institución?

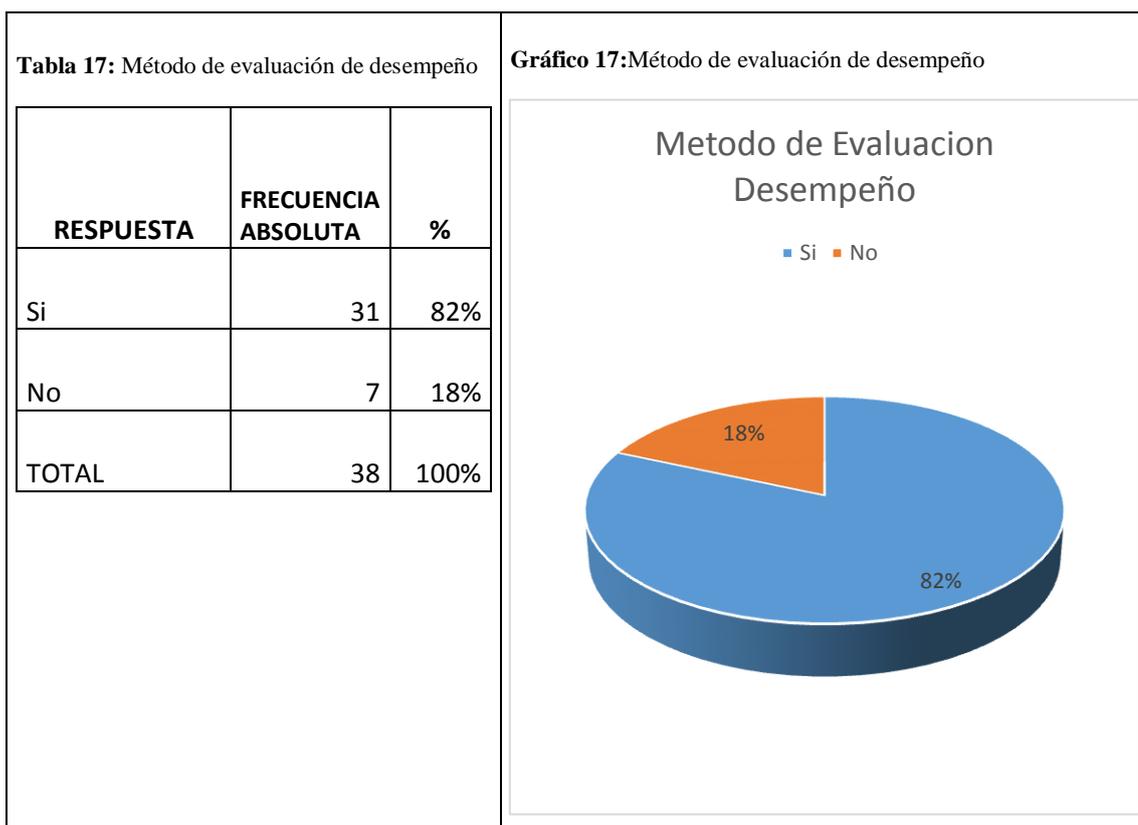


**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado:** José Ñamo

**Análisis e interpretación**

La evaluación del desempeño laboral en la COAC “ACCION Y DESARROLLO LTDA.” Es esencial ya que permite medir el nivel de desempeño, comodidad para poder tener al trabajador satisfecho y sean productivos para la institución. Se aplica algún método de evaluación de desempeño en la institución, el 66% de los colaboradores manifiestan que no realizan la evaluación del talento humano por lo que desconocen de lo importante del método mencionado, el 34% de los trabajadores manifiestan que han tenido evaluaciones pero no específicamente en desempeño del talento humano si no enfocados en otras fines.

#### 14. Se aplica algún método de evaluación de desempeño en la institución



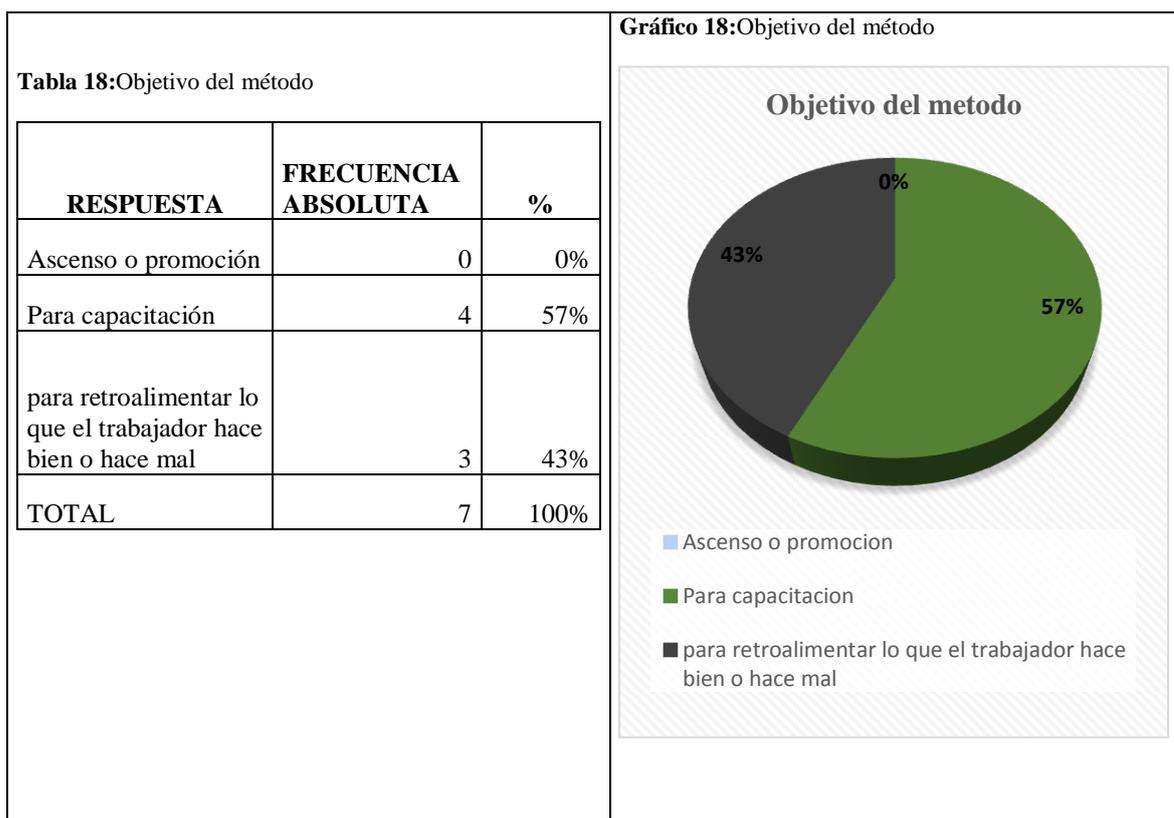
**Fuente:** Encuesta

**Elaborado:** José Ñamo

#### **Análisis e interpretación**

La COAC “ACCION Y DESARROLLO LTDA.” No cuenta con un método de evaluación de desempeño del talento humano para sus trabajadores para evaluar a sus trabajadores, la institución si ha evaluado a sus colaboradores, pero de manera empírica más se ha enfocado en la producción, conocimientos, por lo que el 100% de sus colaboradores desconocen del método de evaluación donde hemos visto la necesidad de implementar el método de 360° que es factible para la institución

15. Con que objetivo utilizo el método de evaluación de desempeño antes indicado



**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado:** José Ñamo

**Análisis e interpretación**

La COAC “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.” No cuenta con un método en específico para su evaluación a sus colaboradores se ha aplicado anterior mente de manera empírica por lo que se sugiere implementar este método de evaluación de 360° en la cooperativa.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TÍTULO**

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”, RIOBAMBA, 2017

### **4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

#### **4.2.1 Introducción**

Para toda organización es de suma importancia contar con un sistema de carácter objetivo y confiable que establezca los patrones de conducta esperados, promueva la productividad y contribuya con el desarrollo del capital humano que integra la compañía, facilitando a la alta gerencia la toma de decisiones acertadas por medio de una información detallada de las características individuales que diferencian a cada empleado.

Luego de haber realizado un ANÁLISIS breve se pudo conocer que en la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.” existe la carencia de un sistema formal de evaluación del desempeño. Este modelo medirá el potencial del colaborador, así mismo corregirá las debilidades que se presentarán en la evaluación y así generar una retroalimentación constante en la organización, por medio de la identificación y análisis de todos aquellos aspectos que interviene en la evaluación del desempeño del talento humano de los colaboradores de la cooperativa.

#### **4.2.2 Justificación**

La Evaluación del Desempeño es una apreciación del desenvolvimiento de una persona en el cargo al cual ha sido asignado. Puede decirse que la evaluación del desempeño es determinante para verificar si la política de recursos humanos de una organización es correcta o no, por esta razón surge la necesidad de efectuar el Modelo de Evaluación

360° cuya aplicación ofrecerá un conjunto de ventajas, que influyan de manera positiva en el proceso productivo de la organización.

La propuesta de la Evaluación 360° se presenta factible desde varios puntos de vista. En lo económico no representa gastos significativos para su puesta en marcha, desde el punto de vista psicosocial es perfectamente viable por cuanto la delegación de colaborador tiene toda la disposición para la implementación dado el hecho de ser una necesidad real de la organización.

#### **4.2.3 Los beneficios que proporcionará la propuesta señalada son:**

- Eficiencia y productividad en las diferentes áreas del colaborador del departamento.
- Perfeccionamiento de rendimiento del trabajador, de su potencial y ambiente laboral.
- Proporcionar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la entidad.

#### **4.2.4 Objetivos**

##### **4.2.4.1 Objetivo General**

Diseñar un modelo de evaluación en la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”, que permita evaluar al colaborador, que siendo de retroalimentación a la empresa y el trabajador y permite realizar los convenientes mecanismos para su mejora en el fortalecer el desempeño del colaborador.

##### **4.2.4.2 Objetivos Específicos**

- Crear un ambiente apropiado para la ejecución de la evaluación.
- Modelar la evaluación

- Aplicar la evaluación

#### **4.2.5 Políticas de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**

Con la finalidad de facilitar la aplicación del modelo de evaluación se denomina mecanismos correctos en que fundamenten los lineamientos dúctiles, coordinados y éticos, orientadas estratégicamente para lograr los objetivos propuestos a corto y mediano plazo.

##### **Políticas Administrativas**

Ejecutar reuniones mensuales, con todos los colaboradores para analizar y medir el desempeño y desarrollo organizacional.

La solicitud a reuniones será de manera formal es decir a través de Memorando, los cuales serán numerados y detallados referentes a la fecha de elaboración del departamento en que se originó dicho documento.

Los directores de departamento pueden encomendar sus funciones, pero no su responsabilidad.

##### **Políticas de Recursos Humanos**

Con el fin de conformar un equipo de trabajo capacitado, motivado y comprometido, se plantean las siguientes políticas de recursos humanos:

El horario de trabajo, será de lunes a viernes 8:00 AM a 5:30 PM, el colaborador deberá llegar a su lugar de trabajo con 10 minutos de anticipo a la hora de ingreso y pasado los 10 minutos se considerará como retraso.

Se ilustrará semestralmente al colaborador de acuerdo a los requerimientos determinados por áreas como son: administrativas, operativas de servicio, técnicas de ventas, para mejorar el desplazamiento productivo y motivacional del colaborador.

El colaborador deberá justificar el motivo de permiso, con veinte y cuatro horas de anticipación ya sea por motivos de salud o calamidad doméstica, el cual será presentado a su director inmediato, quien deberá aprobar o negar el permiso solicitado.

El aseo e higiene es un requisito obligatorio para todos los colaboradores, en el que se deberá tomar en cuenta la presentación e imagen del colaborador en el trabajo.

La selección de colaboradores se realizará de forma ética y profesional, basándonos en la documentación de cada candidato, tales como: foto actualizada, dirección, teléfono, instrucción y referencias laborales.

### **Políticas de Comercialización y Ventas**

Se fundamenta en las medidas y normativas que permiten que el producto, llegue en buenas condiciones a los clientes.

Ejecutar controles semanales, quincenales y mensuales sobre el nivel de ventas, para conocer las tendencias y preferencias de los clientes sobre las variedades de productos o servicios relacionados con la compañía.

#### **4.2.6 Procesos de evaluación**

La empresa va a aplicar la siguiente metodología para lo cual se determina las actividades y responsabilidades que debe cumplirse en la evaluación del desempeño del personal de la empresa COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”LT.

Con la finalidad de que el sistema de evaluación del desempeño laboral pueda ser aplicado de una manera correcta, la evaluación se realizara de manera individual donde se evaluara sus fortalezas y debilidades, poder detectar los elementos que no trabajan correctamente es decir que no son productivos para la consecución de los objetivos.

El proceso de evaluación comprende las siguientes acciones:

1. Autoevaluación
2. Evaluación del jefe inmediato
3. Evaluación de un compañero de trabajo de la misma unidad
4. Evaluación de los clientes.

## 1. Auto evaluación

Se realizara una autoevaluación de cada colaborador de manera que permita medir el rendimiento de la empresa, esto indica los conocimientos que tiene cada colaborador del funcionamiento de la empresa, lo cual hace posible que la empresa aumente su nivel de calidad de forma efectiva y contribuya a que los propios colaboradores cumplan sus objetivos sin dificultad, esta evaluación comprenderá el 20% del total de la evaluación, para la cual se aplicara el formato que se encuentra detallado a continuación.

Tabla 19: Formato de Auto evaluación

<b>Auditoria Procesos de medición del Desempeño</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
¿Cumple con las metas establecidas?			
¿Mantiene una buena relación con sus compañeros de trabajo?			
¿Su trabajo lo realiza con efectividad, eficacia?			
¿Ha recibido por parte de su jefe y compañeros reclamos por falta de cumplimiento del trabajo?			
¿La atención recibido por los clientes internos y externos ha ejecutado con amabilidad, diligencia y oportunidad?			
¿Asiste la capacitación que realiza la cooperativa?			

## 2. Evaluación del jefe inmediato

Quien evalúa el desempeño del personal es el jefe inmediato, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación ya que evalúa a los colaboradores, esta evaluación comprenderá el 30% del total de la evaluación, donde se aplicara en el formato de la tabla 20 siguiente:

Tabla 20: Formato de Evaluación del jefe inmediato

<b>DETALLE</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>BUENA</b>	<b>REGULAR</b>	<b>MALA</b>
La disciplina del trabajador: es decir el cumplimiento de manera reglamentaria.				
Cumplimiento de los funciones asignadas en función de un reparto mensual del # de clientes atendidos.				
Como relación sus compañeros de trabajo y jefes.				

## 3. Evaluación por un trabajador de la propia área de trabajo

Este trabajador será designado por el resto de colaboradores como también se designara al colaborador que evaluara al evaluador de compañeros de la cooperativa para poder cumplir con el objetivo de esta evaluación.

Esta designación se realizaran en la segunda semana del mes de enero de cada año, designación que se realizara por todos los compañeros de la cooperativa, debiendo caer esta designación de forma alternada entre los compañeros de trabajo.

La evaluación entre compañeros, se convierte en un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades del desempeño de un trabajador, es una herramienta de dirección, imprescindible en la actividad administrativa, ayudara a determinar políticas de colaboradores adecuados a las necesidades de la organización, esta evaluación comprenderá el 20% del total de la evaluación.

Tabla 21: Formato Evaluación por un trabajador de la propia área de trabajo

Puntos a observar	Muy buena	Buena	Regular	Mala
Comunicación				X
Coordinación				X
Liderazgo			X	
Motivación		X		
Negociación	X			
Cumplimiento de objetivos concretos				X
Participación				X

#### 4. Evaluación de los Clientes

El objetivo de esta fase no es simplemente juzgar el propio desempeño, revisar lo que hemos hecho siendo lo más importante de la institución el cliente; el mismo que evalúa a todos los colaboradores, pues son los responsables para poder mejorar y construir una base de datos del éxito y las oportunidades de mejora, de manera tal que sus colaboradores puedan ser mucho más efectivos, esta evaluación comprenderá el 30% del total de la evaluación, para el cual utilizamos un instrumento electrónico que se encuentra ubicado en el escritorio de cada funcionario de la cooperativa. Consta de cuatro aspectos de evaluación: muy buena, buena, regular, y mala. El cliente evalúa el grado de servicio recibido por el funcionario.

Esta evaluación será registrada por el Talento Humano mediante un programa informático.

##### 4.1 Actividades a desarrollar posterior la evaluación:

- Una vez que se obtienen los resultados de cada una de las evaluaciones del desempeño el departamento el talento humano es el encargado de la tabulación y consignación de los resultados individuales, para lo cual realizara el cómputo general y comunicara al jefe inmediato.

- Se entregaran los resultados a cada trabajador por parte del departamento de talento humano a los jefes inmediatos y a cada trabajador donde se le explique sus fortalezas así como sus debilidades, el departamento del talento humano indica los aspectos en los que la empresa debe realizar la capacitación para la mejora.
- En caso de desacuerdo de la evaluación el colaborador deberá presentar un oficio al departamento de talento humano, donde se indique el desacuerdo, este oficio deberá ser presentado en un tiempo de 8 días posterior a la entrega de resultados de la evaluación, el departamento de talento humano evaluara y verificar los resultados que el colaborador ha indicado en dicho oficio, la entrega de los nuevos resultados se los hará llegar de manera inmediata indicando su nuevo resultado y pidiendo las disculpas necesarias en caso de que los resultados de la evaluación estuviesen incorrecta.
- Para realizar la evaluación de desempeño se lo plasmara en un solo formato donde permita recibir información que nos ayude a identificar los aspectos positivos o negativos que existe dentro de la la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”, como se lo muestra más adelante en el formato de evaluación del desempeño laboral.

#### **4.2.7 Participación en el proceso de Evaluación:**

El proceso de evaluación de desempeño comprende una serie de fases orientadas a lograr que se proporcione una descripción confiable de la manera en que el/la funcionario/a lleva a cabo sus labores.

Para ello en este Manual se señalará quienes participan en el proceso, sus roles y las distintas etapas en las que participarán los distintos intervinientes.

##### **1.- Intervinientes en el proceso de evaluación:**

A lo largo del proceso de evaluación actuarán distintos participantes, los cuales cumplirán distintos roles y tendrán diferentes objetivos en las etapas del proceso, como se detalla a continuación:

### **a.- Departamento o Unidad de Recursos Humanos:**

El Departamento o Unidad de Recursos Humanos es el departamento que se ocupa de seleccionar, contratar, acoger, mantener y desarrollar a los colaboradores de la organización.

En el marco de la evaluación del desempeño el Departamento o Unidad de Recursos Humanos será el responsable de la coordinación general del proceso de evaluación de desempeño.

Sus funciones en el proceso serán las siguientes:

- I. Implementar el proceso de evaluación.
- II. Apoyar y asistir a todas las unidades y funcionarios/as de la organización en el proceso de evaluación.
- III. Velar por el cumplimiento de la totalidad de las etapas establecidas en el proceso de evaluación.
- IV. Velar que el proceso se desarrolle en los plazos establecidos.

### **b.- Evaluados**

Serán evaluados los funcionarios de los Consultorios Jurídicos, Centros Especializados, Direcciones Generales, de las agencias, así como unidades administrativas y técnicas de la Corporación con contrato a plazo fijo o indefinido con un mínimo de seis meses continuos de trabajo en la cooperativa, a la fecha de inicio del período de evaluación, sea éste previo o final.

Se exceptuarán de la evaluación los funcionarios que por cualquier motivo hubieren desempeñado efectivamente sus funciones por un lapso inferior a seis meses, ya sea en forma continua o discontinua dentro del respectivo período de calificación, caso en el

cual conservarán la calificación del año anterior; los funcionarios que aun cuando hayan prestado servicios para la Corporación por un periodo superior a seis meses, lleven menos de ese tiempo en un cargo diverso al que originalmente los vinculó con el servicio, y por lo tanto estén ejerciendo funciones diversas; los delegados/as del personal, los directivos de las cooperativa de funcionarios, dirigentes, salvo que éstos lo solicitaren. Dichos funcionarios conservarán la última calificación cuando corresponda.

Quienes mantengan con la Corporación contratos a honorarios, no serán evaluados.

Teniendo en consideración el tipo de funciones y responsabilidades desarrolladas por los distintos profesionales al interior de la cooperativa y para efectos del proceso de evaluación, se establecen cuatro grupos de evaluados.

#### **i) Jefatura y Directivos**

Dentro de este grupo están comprendidos los cargos que exigen de quienes los desempeñan estudios profesionales de nivel superior o, en sustitución, poseen una experiencia y capacitación calificada equivalente y capacidad de liderazgo, que los haga idóneos para la realización de tareas y actividades de alta dificultad y responsabilidad. Corresponde a este grupo los siguientes cargos: abogado/a jefe del Talento Humano y Jefaturas de Departamento o Unidad al interior de la cooperativa.

#### **ii) Profesionales**

Comprende a los funcionarios que ejercen funciones profesionales y poseen formación superior de nivel universitario.

Específicamente en cooperativas se evalúa a trabajadores, abogados, psicólogos, y otros profesionales con los que cuente en el servicio, a nivel de las Direcciones se evalúan todos aquellos funcionarios con título profesional o cuyas funciones requieran para su ejercicio esta calificación o experiencia similar equivalente.

### **iii) Técnicos**

Se refiere a los funcionarios que sin ser profesionales requieren para el cumplimiento de sus funciones de conocimientos específicos de ciertas materias como por ejemplo los receptores y técnicos jurídicos, técnicos en administración, técnicos en computación, contadores generales; todos, contratados como tales, los cuales se desempeñen tanto dentro y fuera de la cooperativa.

### **iv) Administrativos**

Comprende a los funcionarios que ejercen funciones de apoyo, que requieren conocimientos generales para la ejecución de trabajos manuales u operativos. Secretarias, auxiliares y conductores, los cuales se desempeñen tanto en Centros o Consultorios Jurídicos, Especializados, Direcciones.

### **c.- Evaluadores**

Son las personas encargadas de realizar la evaluación a los trabajadores basándose en las evidencias de cada trabajador de la cooperativa y que el Talento Humano tendrá registrado en la carpeta el resultado de cada trabajador

### **d.- Junta Calificadora**

La Junta Calificadora es la instancia que determina la validez del proceso evaluatorio y determina la nota final y el nivel en que corresponde calificar a cada funcionario/a de las dependencias de su jurisdicción, teniendo como base los antecedentes del/la funcionario/a (evaluaciones de la jefatura, anotaciones en la Hoja de Vida o Registro de Incidentes Críticos, resultados de la aplicación de compromisos de desempeño, entre otros).

Además, será la encargada de asesorar al Director (a) en la instancia de apelación.

La Junta Calificadora estará constituida por los siguientes integrantes:

- El Gerente General. Con el fin de redistribuir la carga de trabajo que implica la realización de las evaluaciones de desempeño, agilizar el proceso y procurar que exista un conocimiento del evaluador respecto al evaluado.
- El jefe del Talento Humano. En el caso de la conformación grupos de trabajadores deberán nombrar representantes.
  - Un representante de los trabajadores. Por parte de los colaboradores se realizara la elección de un representante de los trabajadores.

La designación de los miembros se realizará por el lapso de dos años, debiendo proceder al nombramiento de sus integrantes durante el mes que corresponda. Para estos efectos, se designarán miembros titulares y suplentes en la misma oportunidad, para el caso de encontrarse imposibilitados los primeros de integrar la cooperativa en el momento que corresponda su actuación.

## **2.- Etapas del Proceso de Evaluación de Desempeño de 360°:**

### **a) Reporteo**

Toda la información recolectada se condensa y se organiza de tal forma que ayudará a obtener información estadística de cada uno de los evaluados. Debemos tener muy en cuenta al momento de la recolección de datos por lo que en el Modelo de evaluación de 360° es un proceso integral en el que interviene el trabajador, los compañeros de trabajo, el jefe y los clientes. A continuación, detallará el resultado que se obtuvo en la evaluación aplicada

### **b) Preparación**

Socializar con todos los colaboradores y miembros de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.” de cada etapa del Modelo de Evaluación en el cual proporcionaremos un tiempo rotundo a cada proceso.

Se realizara una evaluación de las competencias esenciales las cuales se socializara con el Gerente y el Jefe de Talento Humano, se tomara en cuenta las principales y las más importantes para el cumplimiento de los objetivos de la institución.

#### **c) Capacitación**

La capacitación es una herramienta fundamental en la administración de Recursos Humanos. Consiste en un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Es así como con la capacitación en evaluación de desempeño se pretende otorgar las herramientas y habilidades necesarias para lograr en forma óptima los objetivos del sistema.

En el mes de enero se deberá capacitar a todos los integrantes que participe como evaluados con la finalidad de que se actualizara sus conocimientos.

En relación al periodo 2017 -2018, el citado proceso de capacitación deberá realizar el mes de enero de 2018, dada la reciente modificación al instrumento de evaluación y el Manual.

#### **d) Aplicación de la evaluación**

La evaluación de desempeño, sin perjuicio de las etapas que se establecerán en este Manual, es un proceso que se realiza día a día, en el cual la jefatura observa, diagnostica y valora cualidades y hechos destacables, así como también revisa información objetiva sobre la contribución de su personal al desempeño global de la unidad a la cual pertenecen. Talento Humano todo los registros y entrega al evaluado, es por ello que durante la totalidad del periodo de evaluación deberá llevar en forma individual para cada funcionario a su cargo un Registro de Incidentes Críticos, en el cual anotará las circunstancias, tanto positivas como negativas con respecto a su rendimiento. Este registro deberá ser considerado en cada una de las etapas de la evaluación del desempeño.

### **e) Calificación**

El Departamento de Recursos Humanos deberá remitir la información sistematizada recibida de los jefes de las agencias, así como unidades administrativas y técnicas, a la Junta Calificadora, dentro de veinte días hábiles desde el vencimiento del plazo para enviarla por parte de las jefaturas que realizaron la evaluación final.

El Secretario de la Junta Calificadora citará a sus miembros a una primera sesión que se llevará a cabo dentro del plazo de cinco días hábiles desde la recepción de la información enviada por el Departamento de Recursos Humanos.

En el caso que la Junta lo estime pertinente, podrá recabar mayores antecedentes, decretando medidas tales como citaciones a los involucrados en el proceso o solicitudes de informes.

De acuerdo a la calificación los/las funcionarios/as quedarán clasificados en los siguientes niveles:

- Nivel de Desempeño Óptimo: Promedio de 90 a 100%.
- Nivel de Desempeño Bueno: Promedio de 70 a 80%.
- Nivel de Desempeño Satisfactorio: Promedio de 50 a 60%.
- Nivel de Desempeño Insuficiente: Promedio de 30 a 40%. Nivel de Desempeño Deficiente: Promedio de 10 a 20%.

Luego de cada sesión de la Junta se deberá levantar un acta con los acuerdos y decisiones adoptadas, la cual deberá ser firmada por todos los participantes. Dicha acta deberá dejar de manifiesto el carácter reservado del proceso y el deber de confidencialidad que pesa sobre los miembros de la Junta a este respecto.

La Junta Calificadora notificará al/la funcionario de su calificación en el plazo de veinte días hábiles desde la entrega de sus antecedentes por parte del Departamento de Recursos Humanos.

## **f) Apelación**

Para aquellos casos en que los funcionarios no estén de acuerdo con la calificación, podrán presentar su apelación fundada ante el Director General de la Cooperativa.

Cabe señalar que el funcionario que así lo desee, podrá dejar constancia de su disconformidad con la evaluación realizada por su jefatura en el instrumento de evaluación, sin embargo, éste solo antecedente no se tendrá por suficiente para efectuar la apelación, la que deberá realizarse de todos modos, si el funcionario/a estima que existe mérito para ello, y de lo cual dará cuenta en su presentación.

El plazo para apelar será de cinco días hábiles desde la notificación de la calificación. La notificación podrá ser realizada vía correo electrónico, para lo cual debe requerirse al funcionario que señale una casilla electrónica para este efecto.

El Directora General derivará la apelación dentro de los tres días siguientes a su recepción a la Junta Calificadora, quien dentro del plazo de cinco días hábiles deberá notificar de este hecho a la jefatura, quien dispondrá a su vez de un plazo de cinco días hábiles para presentar sus descargos.

Una vez recibidos los antecedentes de la jefatura, o de vencido tal plazo sin que estos se hubieran recibido, la Junta Calificadora analizará minuciosamente toda la información del caso, esto es la evaluación del funcionario y sus antecedentes, la apelación y los argumentos de descargo o contestación presentados por el jefe evaluador, en el caso que lo haya efectuado. De este modo, la Junta Calificadora enviará dentro de los cinco días hábiles siguientes la nueva evaluación o la ratificación de la efectuada por la jefatura directa. El jefe del Talento Humano deberá resolver en un plazo máximo de diez días hábiles la calificación definitiva, notificando de esta a ambas partes (evaluado y evaluador).

### **3.- Recolección de las evidencias**

La Hoja de Vida del funcionario o Registro de Incidentes Críticos, será el documento cuyo registro deberá llevar el Departamento de Recursos Humanos o Unidad de

Personal, respecto de cada funcionario, en el cual se anotarán todas las circunstancias destacables, tanto positivas como negativas con respecto a su rendimiento durante todo el periodo de evaluación. Estas anotaciones deberán ser solicitadas por la jefatura directa del funcionario, o bien serán promovidas por el mismo, a modo de solicitud de registro, para lo cual se definirá un procedimiento específico.

Anotaciones de Incidentes Positivos: Son aquellas destinadas a dejar constancia de cualquier acción del funcionario que implique una conducta o desempeño destacado.

Entre las anotaciones de incidentes positivos se podrán registrar las siguientes circunstancias:

- La adquisición de algún título u otra calidad especial relacionada con el servicio.
- La aprobación de cursos de capacitación que se relacionen con las funciones del servicio.
- El desempeño y la ejecución de tareas distintas a las propias cuando esto sea indispensable para el normal funcionamiento del equipo de trabajo.

Anotaciones de Incidentes Negativos: Son aquellas destinadas a dejar constancia de cualquier acción u omisión del funcionario, que implique una conducta o desempeño funcionario reprochable.

Entre las anotaciones de incidentes negativos se podrán registrar las siguientes circunstancias:

- Infracciones a las instrucciones y órdenes de servicio.
- Los atrasos en la entrega de trabajos.
- Atrasos y ausencias injustificadas a sus labores.

Quien ejerza la jefatura directa deberá expresar por escrito y notificar en forma personal al funcionario aquella conducta que pudiere dar origen a una anotación en el registro, dentro del plazo de cinco días de ocurrido el hecho que la constituye.

En el caso de corresponder a una circunstancia negativa, dentro de los cinco días siguientes a la fecha de la notificación, el funcionario podrá presentar los descargos que estime pertinentes, los que deberán ser resueltos por la jefatura dentro del plazo de dos días contados desde su presentación.

En caso de no haberse formulado descargos, la jefatura directa solicitará en forma escrita al Departamento de Recursos Humanos que proceda a practicar la anotación respectiva, describiendo en forma detallada el procedimiento que da origen a este registro, y acompañando los antecedentes fundantes de la anotación (notificación, descargos y resolución respecto de la anotación respectiva).

Si se hubieren presentados descargos y habiendo sido rechazados por la jefatura directa, ésta deberá remitir dentro de cinco días hábiles los antecedentes al Departamento de Recursos Humanos o Unidad de Personal, a fin de que esta los derive para el conocimiento del Director/a General en el plazo de cinco días hábiles, con el propósito de que esta autoridad resuelva dentro de los diez días hábiles siguientes a su recepción.

En aquellos casos en que el Director General lo estime pertinente podrá en forma previa a su resolución, efectuar las indagaciones que correspondan.

La anotación en el registro será practicada por el Departamento de Recursos Humanos, de la cual se le deberá entregar una copia al funcionario dentro de los cinco días siguientes a su realización.

La anotación de demérito servirá para dejar constancia de una conducta reprochable y no obstará a que los mismos hechos que la fundan den origen a un procedimiento para establecer la responsabilidad administrativa del funcionaria.

## CONCLUSIONES

- El trabajo de campo nos ubica en un tiempo y en un espacio real, sale a flote muchas circunstancias en los distintos ámbitos, niveles, secciones que involucran a la investigación de la evaluación del desempeño laboral siendo este tema un gran recurso para la institución por ser llamado Capital Intelectual.
- Los objetivos de evaluación del desempeño laboral en la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”, conocer el desempeño de los colaboradores de la institución así como sus partes fuertes y aquellas en las que necesita mejorar.
- Una vez aplicada las herramientas de recolección de datos en la empresa se pudo conocer la característica más importante en la que los colaboradores presentan insatisfacción con el cual el método aplicado ayudara a mejorar el desempeño laboral y el cumplimiento de las metas de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”.
- Se realiza la guía de aplicación del método 360° grados para la evaluación dentro de la institución, y obtener los resultados que permitan aplicar un plan de capacitación y mejora de los colaboradores.
- El resultado de la evaluación permite programar la capacitación, así como la implementación de un reconocimiento por desempeño del colaborador.

## RECOMENDACIONES

- Los directivos deberán poner más atención en los requerimientos y necesidades de los trabajadores, pues se convierte altos niveles de su desempeño, dependerá de una guía de investigación para un buen posicionamiento en el desempeño del colaborador en su puesto de trabajo.
- Buscar las alternativas de evaluación que ayuden a disminuir las falencias de cumplimiento de los objetivos empresariales para profundizar y mejorar la apreciación de los colaboradores sobre su ambiente desempeño laboral adecuado.
- También se debe evaluar periódicamente a los colaboradores en cuanto al modelo de evaluación aplicado ya que ellos son los participantes directos en el funcionamiento de la empresa al ser un sistema diseñado exclusivamente para la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”., se considera una herramienta lista para ser aplicada que evalúe al personal y resuelva los inconvenientes
- Se recomienda a la empresa cumplir con los programas de capacitación, para cumplir objetivos empresariales e incrementos porcentuales, para que se verifique si las metas se están cumpliendo a cabalidad.
- La empresa debe realizar los respectivos programas de capacitación, así como la implementación de un reconocimiento público por el desempeño de los mejores colaboradores.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2007). *Desempeño por competencias evaluación del 360º*. Buenos Aires: Pearson Educación.
- Brio, J. A. (2009). *Diccionario a los negocios*. Madrid: Paraninfo.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México. McGraw-Hill.
- Deesler, G. (2001). *Administración del personal*. 8ª ed. México: Pearson Educación.
- García, F. (1993). *La Encuesta*. Madrid: Alianza Universidad.
- Mondy, R. (2010). *Gestión de recursos humanos*. México: Prentice Hall.
- Orlando, G. (s.f.). *Módulo de Gerencia en Talento Humano, Colombia*: Pearson Educación.
- Stoner, J. (2001). *Administración Procesos Administrativos*. 3ª ed. México. McGraw-Hill.
- Valencia, R. (2007). *Administración moderna*. 7ª ed. México: Pearson Educación
- Werther W. (2001). *Administración de Personal*. 3ª ed. México: McGraw-Hill.

# ANEXOS

## Anexo 1: Formato de encuesta

 **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA INGENIERÍA DE EMPRESAS



Objetivo: la presente encuesta es de carácter académico, tiene como objetivo recopilar información para conocer la forma de realizar la evaluación del desempeño del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Acción y Desarrollo Ltda."

Indicaciones: lea detenidamente cada pregunta y seleccione la alternativa correcta que usted considere mejor para su situación, marcar con una X para cada respuesta.

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LA COAC "ACCION Y DESARROLLO LTDA."**

1. ¿Cómo es su relación laboral con su compañero(a)?  
Mala  Regular  Muy buena  Excelente

2. ¿Cómo es su relación laboral con su jefe inmediato?  
Mala  Regular  Muy buena  Excelente

3. ¿Usted cree que existe presión en el trabajo?  
SI  NO   
Si su respuesta es sí ¿Cuáles?  
\_\_\_\_\_

4. ¿Su cargo está acorde a sus competencias profesionales?  
SI  NO

5. ¿Se encuentra de acuerdo con la responsabilidad que se le ha asignado?  
SI  NO

6. ¿Está de acuerdo con el salario que recibe?  
SI  NO

7. ¿El cargo que ocupa actualmente le da la posibilidad de desarrollar sus capacidades?  
SI  NO

8. ¿Distribuye bien su tiempo en las tareas asignadas en su trabajo?  
SI  NO   
Si su respuesta es no, ¿Cuáles son las razones?  
\_\_\_\_\_

9. Existe estabilidad laboral en el trabajo de la institución  
SI  NO

10. ¿Los medios que utiliza en el desempeño de sus labores son muy adecuados para desarrollar sus tareas?  
SI  NO

11. ¿Se encuentra motivado para realizar su trabajo?  
SI  NO

12. ¿Considera que la institución brinda un plan de seguridad y salud ocupacional?  
SI  NO

13. ¿Se realiza evaluación del desempeño en la institución?  
SI  NO

Si su respuesta es sí ¿Quién realiza esta evaluación del desempeño?  
\_\_\_\_\_

14. Se aplica algún método de evaluación de desempeño en la institución  
SI  NO

15. Con que objeto utilizo el método de evaluación de desempeño antes indicado

<input type="checkbox"/>	◇ Ascenso o promoción
<input checked="" type="checkbox"/>	◇ Para capacitación
<input type="checkbox"/>	◇ Para retroalimentar lo que el trabajador hace bien o hace mal

Sus criterios serán de suma utilidad para el desarrollo de este trabajo, le agradecemos su colaboración.

Fecha 28/11/2017

Anexo 2: Fotos

