



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS
CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**“PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL EN LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDINA LTDA.”**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de Licenciada
en Gestión del Talento Humano

Autora:

Bedón Analuisa Karina Belén

Tutora:

Mgs. Evelyn Alexandra Tovar Molina

Latacunga- Ecuador

Agosto 2023

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Bedón Analuisa Karina Belén, declaro ser autora del presente proyecto de investigación: “PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDINA LTDA.”, siendo la Msc. Evelyn Tovar tutora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certificamos que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.

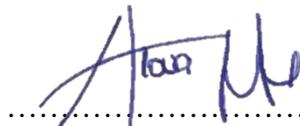


.....
Bedón Analuisa Karina Belén
C.I.0503965113

AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutora del Trabajo de Investigación sobre el título: “PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDINA LTDA.”, de BEDÓN ANALUISA KARINA BELÉN de la carrera Gestión del Talento Humano, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, agosto, 2023



.....
Mgs. Evelyn Alexandra Tovar Molina
C.I. 0503804593

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas; por cuanto, la postulante: **BEDÓN ANALUISA KARINA BELÉN** con el título de Proyecto de Investigación: **“PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDINA LTDA.”**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Sustentación Final del Proyecto.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, agosto, 2023

Para constancia firman:



Lector 1 (Presidente)

PhD. Edwin Vásquez Erazo

CI: 1001303997



- Lector 2

Mgs. Angelita Romero

CI: 0503241119



Lector 3

Mgs. Kevin Herrera Gallardo

CI: 0503141269

AGRADECIMIENTO

Con gran satisfacción y humildad después de arduo trabajo y dedicación quiero expresar mi profundo agradecimiento a todas las personas que contribuyeron de manera significativa para realizar este proyecto.

En primer lugar, a Dios quien me dio sabiduría, me protegió, me dio fuerzas para superar obstáculos y dificultades durante este largo camino universitario.

Mi agradecimiento a mi querida tutora la Msc. Evelyn Alexandra Tovar Molina, cuya orientación fue de gran ayuda con su paciencia y sabiduría fueron fundamentales para llevar al éxito este proyecto de investigación, su apoyo constante y valioso fueron una guía fundamental para este viaje académico.

Agradezco sinceramente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., por su valiosa colaboración y apoyo en la provisión de información para la realización de este proyecto. Su contribución ha sido fundamental para llevar a cabo esta investigación y fortalecer el proceso de evaluación de desempeño en beneficio de todo el equipo de trabajo.

Agradezco sinceramente a la Universidad Técnica de Cotopaxi por brindarme la oportunidad de formar parte de su comunidad académica y por abrirme las puertas de su casa. Durante mi tiempo en esta institución, recibí un invaluable conocimiento impartido por cada uno de los profesores, quienes con generosidad y dedicación compartieron sus saberes sin esperar nada a cambio su compromiso con la enseñanza ha sido fundamental para mi crecimiento personal y profesional. Mi gratitud hacia la Universidad y sus docentes es eterna, ya que me han proporcionado las herramientas necesarias para enfrentar los retos futuros con confianza y determinación.

Agradezco también a cada una de las personas que estuvieron conmigo amigos, familiares y conocidos apoyándome para que este sueño se haga realidad.

Karina Belén

DEDICATORIA

Esto lo dedico a mis queridos padres Hernán y Rosa, quienes nunca se rindieron y fueron un pilar fundamental en este proceso, les dedico mi más profundo agradecimiento su amor incondicional y apoyo constante fueron la fuerza que me impulsó a seguir adelante en cada paso de este camino, en especial a mi madre querida Rosa.

A mi hermana Mónica, mi cuñado Beto y mis sobrinos Daniel y Josué, les agradezco de corazón por estar siempre presentes con sus palabras de ánimo y consejos. Su aliento y cariño fueron un bálsamo en los momentos más difíciles, y me recordaron que no estaba sola en este camino.

A mi abuelita Anita, quien desde el cielo fue mi guía y mi inspiración, le dedico este logro con profundo cariño. Su sabiduría y amor perduran en mi corazón, y su legado me motiva a seguir esforzándome cada día.

Y a mi persona especial Romel Jácome quien estuvo a mi lado en todo momento, brindándome palabras de aliento y fuerza, quiero expresar mi más sincero agradecimiento su apoyo incondicional, fue mi fuente de inspiración y me dio la confianza para enfrentar cualquier desafío.

A todos ustedes, les dedico este logro con gratitud y amor. Sin su apoyo, este camino no habría sido posible.

Gracias por ser mi mayor motivación y por hacer que este proceso sea significativo y valioso en mi vida.

Karina Belén

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS
CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

TÍTULO: “PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDINA LTDA.”

Autora: Karina Belén Bedón Analuisa

Tutora: Msc. Evelyn Alexandra Tovar Molina

RESUMEN

El presente trabajo titulado "Proceso de Evaluación de Desempeño Laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina LTDA", tuvo como objetivo diseñar el proceso para la evaluación de desempeño laboral para la Cooperativa, el proceso de la evaluación de desempeño laboral en una Cooperativa es esencial para optimizar el rendimiento de los empleados, impulsar el crecimiento organizacional y fomentar un ambiente de trabajo motivador y colaborativo donde se adoptó una metodología que se enmarca en un enfoque cualitativo y descriptivo con el fin de resolver la problemática de la Cooperativa ya que no contaba con el proceso adecuado para la evaluación de desempeño laboral por ende esta elección metodológica permitió analizar datos de manera objetiva, lo que a su vez posibilitó un análisis detallado de las distintas dimensiones involucradas en la evaluación de desempeño laboral. Esta herramienta fue sometida a una prueba piloto utilizando una evaluación de 180° en la que participaron 19 empleados pertenecientes a la Cooperativa. Los resultados obtenidos de esta fase de prueba arrojaron una fiabilidad aceptable la misma que tiene de rango del 0.831 según el alfa de Cronbach. Con base en estos resultados, se logró desarrollar el proceso de evaluación de desempeño laboral adaptado a las necesidades y particularidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina LTDA la misma que consta de siete fases como planificación donde se establece la conformación de grupos del comité, sensibilización para socializar el objetivo de la evaluación, ejecución determinar fechas para la evaluación, análisis de resultados revisión y elaboración de informes, retroalimentación donde se obtiene los resultados, planes de mejora donde se identifica oportunidades de desarrollo para los colaboradores y finalización como última fase dentro del proceso.

PALABRAS CLAVES: Evaluación del desempeño, Evaluación de 180°, Proceso de evaluación, Dimensiones, Cooperativa de Ahorro y Crédito.

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI
FACULTY OF BUSINESS AND ADMINISTRATIVE
SCIENCES
CAREER DE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

TITLE: “PERFORMANCE EVALUATION PROCESS AT ANDINA SAVINGS AND CREDIT COOPERATIVE LTD.”

Author: Karina Belén Bedón Analuisa

Supervisor: Msc. Evelyn Alexandra Tovar Molina

ABSTRACT

The present work entitled "Process of Labor Performance Evaluation in Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina LTDA", had as objective to design the process for the evaluation of labor performance for the Cooperative, the process of the evaluation of labor performance in a Cooperative is essential to optimize the performance of the employees, to promote organizational growth and to promote a motivating and collaborative work environment where a methodology that is framed in a qualitative and descriptive approach was adopted in order to solve the problem of the Cooperative since it was adopted, The process of job performance evaluation in a Cooperative is essential to optimize employee performance, promote organizational growth and foster a motivating and collaborative work environment where a methodology framed in a qualitative and descriptive approach was adopted in order to solve the Cooperative's problems since it did not have an adequate process for job performance evaluation, therefore this methodological choice allowed analyzing data objectively, which in turn made possible a detailed analysis of the different dimensions involved in job performance evaluation. This tool was subjected to a pilot test using a 180° evaluation in which 19 employees belonging to the Cooperative participated. The results obtained from this test phase showed an acceptable reliability with a range of 0.831 according to Cronbach's alpha. Based on these results, it was possible to develop the job performance evaluation process adapted to the needs and particularities of the Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina LTDA, which consists of seven phases such as planning where the formation of groups of the committee is established, sensitization to socialize the objective of the evaluation, execution to determine dates for the evaluation, analysis of results, review and reporting, feedback where the results are obtained, improvement plans where development opportunities for employees are identified and completion as the last phase in the process.

KEY WORDS: Performance evaluation, 180° Evaluation, Evaluation process, Dimensions, Credit Union.

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que:
La traducción del resumen al idioma Inglés del proyecto de investigación cuyo título versa: **“PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDINA LTDA”** presentado por: **Karina Belén Bedón Analuisa**, egresada de la Carrera de: **Gestión del Talento Humano**, perteneciente a la **Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**, lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a la peticionaria hacer uso del presente aval para los fines académicos legales.

Latacunga, Agosto del 2023.

Atentamente,



CENTRO
DE IDIOMAS

Mg. Marco Paúl Beltrán Semblantes
DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS-UTC
CC: 0502666514

ÍNDICE

DECLARACIÓN DE AUTORÍA	ii
AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN;Error! Marcador no definido.	
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....;Error! Marcador no definido.	
AVAL TRADUCCIÓN.....	viii
ÍNDICE	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiv
INFORMACIÓN GENERAL	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
Objetivo General	5
Objetivos Específicos.....	5
BENEFICIARIOS DEL PROYECTO.....	6
FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA.....	6
Antecedentes	6
Desempeño Laboral.....	10
Evaluación De Desempeño Laboral.....	12
Tipos De Evaluación De Desempeño	14
<i>Método de elección forzada</i>	14
<i>Método de los incidentes críticos</i>	14
<i>Método de evaluación participativa por objetivos (EPPO)</i>	15
<i>Método de Evaluación de 360°</i>	15
<i>Evaluación de 90°</i>	16
<i>Evaluación de 180°</i>	17
<i>Evaluación de desempeño de 360°</i>	17
Competencias.....	18

Evaluación de Desempeño por Competencias	19
Resultados de la Evaluación de Desempeño Laboral.....	21
Importancia de la Evaluación de Desempeño dentro de una Empresa Financiera.....	23
Dimensiones de la Evaluación del Desempeño.....	25
Dimensión Esencial: Aptitudes y Conocimientos	27
<i>Conocimiento</i>	<i>27</i>
<i>Procesos.....</i>	<i>27</i>
<i>Creatividad</i>	<i>28</i>
<i>Planificación</i>	<i>28</i>
<i>Autonomía</i>	<i>29</i>
<i>Adaptabilidad al cambio</i>	<i>29</i>
<i>Eficacia + Eficiencia = Efectividad</i>	<i>30</i>
<i>Tiempo.....</i>	<i>30</i>
<i>Calidad de trabajo</i>	<i>31</i>
<i>Resultados</i>	<i>32</i>
Dimensión Importante: Comportamiento.....	32
<i>Liderazgo</i>	<i>32</i>
<i>Asertividad.....</i>	<i>33</i>
<i>Inteligencia emocional</i>	<i>33</i>
<i>Escucha activa</i>	<i>33</i>
<i>Ética.....</i>	<i>34</i>
<i>Trabajo en equipo</i>	<i>35</i>
<i>Desarrollo de personas</i>	<i>35</i>
<i>Responsabilidad</i>	<i>35</i>
<i>Relaciones interpersonales</i>	<i>36</i>
<i>Orientación o resultado</i>	<i>36</i>
Proceso De Evaluación De Desempeño.....	37
Planificación.....	38
Ejecución	40
Análisis De Resultados	42
Retroalimentación	43

Fin	45
METODOLOGÍA EMPLEADA	45
Enfoque Cualitativo	45
<i>Investigación descriptiva</i>	45
<i>Investigación de campo</i>	46
Técnicas de recolección de datos	47
<i>Encuesta</i>	47
<i>Población</i>	48
Análisis de Confiabilidad de la Herramienta de Evaluación de Desempeño Laboral con Alfa de Cronbach	48
Análisis de Resultados	51
Proceso de Evaluación de Desempeño Laboral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.	56
Fase I – Planificación	57
<i>Conformación del comité evaluador</i>	57
<i>Ejecución de la primera reunión del comité evaluador</i>	58
<i>Revisión de la herramienta de evaluación</i>	58
<i>Herramienta De La Evaluación De Desempeño Laboral</i>	58
<i>Resultados de la Herramienta aplicada</i>	61
<i>Definición del tiempo de aplicación</i>	62
Formación de grupos de evaluación	62
<i>Autoevaluación</i>	62
<i>Evaluación Jefes</i>	63
<i>Evaluación Par</i>	64
<i>Definición del tiempo de recepción de evaluaciones</i>	64
Fase II – Sensibilización	65
<i>Socialización del objetivo de la evaluación del desempeño.</i>	65
<i>Socialización de los factores a evaluar</i>	65
<i>Asignación de los roles a cada empleado</i>	65
Fase III – Ejecución	67
<i>Ejecución del Proceso de Evaluación del Desempeño Laboral</i>	67
<i>Aplicación de la Herramienta de Evaluación del Desempeño</i>	68

Fase IV - Análisis De Resultados	68
<i>Revisión de resultados de evaluación del desempeño y Elaboración de informes</i>	68
Fase V - Retroalimentación	68
<i>Socialización de resultados</i>	68
Fase VI – Medidas Correctivas	69
<i>Identificación de oportunidades de mejora</i>	69
<i>Planificación de acciones para disminuir las oportunidades de mejora</i>	69
<i>Elaboración del plan de mejora</i>	69
<i>Ejecución del plan de mejora</i>	69
Fase VII - Fin	70
<i>Documentación de las evaluaciones e informes en las carpetas de los colaboradores</i>	70
<i>Seguimiento a las acciones del plan de mejora</i>	70
CONCLUSIONES	70
RECOMENDACIONES	71
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Objetivos Específicos	5
Tabla 2. Tipos de evaluación de desempeño laboral según Chiavenato	14
Tabla 3. Tipos de evaluación de desempeño laboral según Martha Alles	16
Tabla 4. Estadísticas de fiabilidad	50
Tabla 5. Estadísticas de fiabilidad Dimensión I Aptitudes y Conocimientos Esenciales	50
Tabla 6. Estadísticas de fiabilidad Dimensión II Importantes Conocimientos	51
Tabla 7. Herramienta para la evaluación del desempeño laboral	58
Tabla 8. Interpretación de los rangos de puntuación	62
Tabla 9. Tabla de Autoevaluación	62
Tabla 10. Tabla de grupo de equipos de evaluación de Jefes	63

Tabla 11. <i>Tabla de grupo de equipos de evaluación par</i>	64
Tabla 12. <i>Tabla de dimensiones que contiene la herramienta de evaluación de desempeño</i>	65
Tabla 13. <i>Asignación de los roles a cada empleado</i>	66
Tabla 14. <i>Ejecución del proceso de evaluación del desempeño</i>	67

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. <i>Proceso de evaluación de desempeño</i>	38
Ilustración 2. <i>Género</i>	51
Ilustración 3. <i>Creatividad</i>	52
Ilustración 4. <i>Autonomía</i>	53
Ilustración 5. <i>Escucha activa</i>	54
Ilustración 6. <i>Trabajo en equipo</i>	55
Ilustración 7. <i>Fases del proceso de evaluación de desempeño para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.</i>	56
Ilustración 8. <i>Actividades para desarrollarse en cada fase de evaluación de desempeño para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.</i>	57

INFORMACIÓN GENERAL

Título del Proyecto:

Proceso de Evaluación de Desempeño Laboral en la Cooperativa De Ahorro y Crédito Andina Ltda.”

Fecha de inicio: abril 2023

Fecha de finalización: agosto 2023

Lugar de ejecución:

Barrió San Felipe, Parroquia Eloy Alfaro, Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi-zona 3, Universidad Técnica de Cotopaxi.

Facultad que auspicia:

Ciencias Administrativas y Económicas

Carrera que auspicia:

Licenciatura en Gestión de Talento Humano

Proyecto de investigación generativo vinculado (si corresponde): Ninguno

Grupo de investigación: Ninguno

Equipo de Trabajo:

Evelyn Alexandra Tovar Molina C.I. 0503804593

Bedón Analuisa Karina Belén C.I. 0503965113

Área de Conocimiento: Administrativa

Línea de investigación:

Administración y Economía para el Desarrollo Sostenible de las Organizaciones.

Sub líneas de investigación de la Carrera:

Estudios del Trabajo y Gestión Humana en las Organizaciones del Siglo XXI.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según Chiavenato (1999), la evaluación de desempeño es un proceso con el que es posible revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo, a su vez para Alles (2007) los empresarios y los empleadores son escépticos en relación con la evaluación de desempeño, habitualmente se cree que la evaluación de desempeño no posee gran utilidad o influencia para decidir si se incrementan o no los salarios, o a quien hay que despedir, esto puede ser cierto en ocasiones, sin embargo, el significado de las evaluaciones de desempeño es mucho más rico y tiene otras implicaciones en la relación jefe – empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y los empleados.

Después de haber indagado según los conceptos de los autores mencionados anteriormente, se entiende que la evaluación de desempeño es un sistema que mide de forma objetiva e integral la conducta profesional, las competencias y el rendimiento, por lo tanto, ayuda a medir el desempeño de los trabajadores y, con ello se pueden mejorar las falencias que existen dentro de la Cooperativa con el fin de corregir los errores encontrados mediante la evaluación.

La ausencia de un proceso estructurado de evaluación de desempeño laboral en la Cooperativa presenta varios desafíos que pueden afectar tanto a nivel individual como a nivel organizacional. Algunas de estas consecuencias incluyen la falta de claridad en las expectativas de trabajo y los objetivos individuales. Sin ella, los empleados pueden no entender completamente lo que se espera de ellos, lo que puede llevar a confusiones y falta de alineación con los objetivos organizacionales ya que es un momento clave para identificar áreas de mejora y establecer planes de desarrollo,

los empleados pueden carecer de comentarios constructivos sobre su trabajo, lo que dificulta su capacidad para corregir errores y mejorar, dificultades para identificar problemas de rendimiento y tomar medidas para abordarlos. La información recopilada a través de la evaluación de desempeño puede ser crucial para tomar decisiones sobre ascensos, promociones y recompensas. Sin esta información, las decisiones pueden basarse en suposiciones en lugar de datos concretos, si la organización no ofrece evaluaciones de desempeño y oportunidades de mejora, podría tener dificultades para retener a su personal más valioso.

Por ende, desarrollar un proceso de evaluación de desempeño laboral será de gran oportunidad para implementar grandes cambios, beneficios y mejoras para el personal, lo que puede brindar una ventaja competitiva a través del talento humano en la institución financiera, esto promoverá un mayor crecimiento y desarrollo para la Cooperativa, ya que la evaluación del desempeño laboral les ayudará a entender en qué están invirtiendo su tiempo y esfuerzos, tomando decisiones más asertivas.

El impacto que se obtendrá será para tener mejores resultados al invertir en el personal, puesto que, estos generan grandes resultados al desempeñar de mejor manera sus actividades, cumpliendo con los objetivos trazados, para la toma de los resultados obtenidos de dicha evaluación con los colaboradores.

Con los distintos tipos de evaluación de desempeño que se encuentran bibliográficamente, se pretende satisfacer la necesidad planteada por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., brindando una evaluación correcta que permita al jefe de talento humano tomar decisiones acordes a los resultados obtenidos de cada empleado, puesto que, mide el desempeño del personal.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., enfrenta un problema importante que es la ausencia de un proceso de evaluación de desempeño, esto significa que la organización carece de un sistema estructurado para evaluar el rendimiento laboral de sus miembros, lo que conlleva al incumplimiento de objetivos, por ende, es necesario desarrollar un proceso de evaluación de desempeño laboral que facilite la evaluación del desempeño de cada empleado dentro de la Cooperativa, con el fin de mejorar la gestión del talento humano y obtener una visión completa del rendimiento de los trabajadores.

La implementación de un proceso de evaluación de desempeño laboral resulta fundamental para medir de manera efectiva el rendimiento dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., reflejando así la eficiencia y el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos, el contar con una herramienta de evaluación adecuada es crucial para evaluar y mejorar el rendimiento de los empleados, ya que esto impacta directamente en el éxito y el crecimiento de la organización.

Por otro lado, la falta de un instrumento de evaluación de desempeño laboral genera falencias en el control de las actividades realizadas por cada empleado, el desconocimiento de los modelos de evaluación existentes limita las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional del personal, lo cual constituye un obstáculo para su desarrollo laboral, la falta de una gestión adecuada de las fortalezas y debilidades del personal impide mejorar su desempeño, afectando negativamente la productividad y eficacia de los trabajadores.

Finalmente, una gestión deficiente del talento humano resulta en un rendimiento inadecuado por parte del personal y genera un mayor grado de incertidumbre en la organización, esto provoca que los empleados no cumplan

adecuadamente con sus funciones y responsabilidades, repercutiendo directamente en la gestión del talento humano y, por consiguiente, su nivel de desempeño.

En este sentido, la pregunta de investigación sería: ¿Cómo potenciar la ejecución del proceso evaluación de desempeño laboral?

Objetivo General

- Diseñar el proceso para la evaluación de desempeño laboral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Objetivos Específicos

- Determinar el sustento bibliográfico de la evaluación de desempeño laboral.
- Identificar las dimensiones para la evaluación de desempeño laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.
- Proponer indicadores que aporten a la evaluación de desempeño laboral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Tabla 1

Objetivos Específicos

Objetivo específico	Actividades	Cronograma	Productos
Determinar el sustento bibliográfico de la evaluación de desempeño laboral.	Realizar la investigación bibliográfica para sustentar la parte teórica del proceso de la evaluación de desempeño laboral.	Abril – Mayo	Marco teórico.
Identificar las dimensiones para la evaluación de desempeño laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.	Buscar las dimensiones para el desarrollo de la evaluación de desempeño laboral dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.	Mayo – Junio	Herramienta de evaluación del desempeño laboral.
Proponer indicadores que aporten a la evaluación de desempeño laboral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.	Realizar el proceso de evaluación de desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.	Julio – Agosto	Proceso de evaluación de desempeño laboral.

BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

El beneficiario directo con el desarrollo de esta investigación será la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.”.

FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

Antecedentes

Los antecedentes expuestos según los autores Islama y Rasad (2006) en el trabajo titulado “Evaluación del desempeño de los empleados por la AHP (Analytic Hierarchy Process): un estudio de caso” los autores describen un proceso de evaluación del desempeño de los empleados utilizando el método de jerarquía analítica (AHP). La evaluación del desempeño se centra en evaluar la contribución de cada empleado a la organización y en determinar si los individuos cumplen con las metas de la organización. Los objetivos principales de estas evaluaciones son recompensar a los empleados por el logro de los objetivos organizacionales y abordar las áreas donde los objetivos no se han cumplido, desarrollando planes de acción para garantizar el éxito futuro. El proceso de evaluación se basa en varios criterios que se han dividido en subcriterios. Los criterios incluyen: Cantidad/Calidad del trabajo, Planificación/Organización, Iniciativa/Compromiso, Trabajo en equipo/Cooperación., Comunicación, Factores Externos, cada uno de estos criterios se ha subdividido en tres subcriterios distintos. El documento menciona que se han evaluado un total de 294 empleados de "Servicios de mantenimiento entre sistemas Sdn. Bhd." en relación con estos subcriterios. La clasificación general de los empleados se ha determinado mediante el procedimiento de medición absoluta de AHP. AHP es una técnica matemática que ayuda a tomar decisiones jerárquicas al descomponer problemas complejos en estructuras más simples y permitir la comparación y priorización de

diferentes alternativas en función de múltiples criterios. La investigación utiliza este proceso para evaluar y clasificar el desempeño de los empleados, lo que puede tener implicaciones en términos de recompensas, reconocimiento y desarrollo futuro en la organización.

Para el autor Brazzolotto (2012) en el trabajo titulado “Aplicación de la Evaluación de Desempeño por Competencias Organizacionales” la autora se fundamenta en demostrar que esta evaluación específica es una herramienta fundamental para el crecimiento de los recursos humanos en una organización. El objetivo principal del trabajo es desarrollar la "Evaluación de Desempeño por Competencias" como una herramienta organizativa. Para lograr esto, se abordarán varios aspectos teóricos, incluyendo métodos de evaluación de desempeño, implicaciones, beneficios y desventajas, así como conceptos clave relacionados con la "Gestión por Competencias de los Recursos Humanos". El enfoque se centrará en la evaluación de desempeño basada en competencias y su integración con otros subsistemas de recursos humanos. El trabajo se propone analizar y diseñar un proceso de evaluación de desempeño basado en competencias para una organización real. Los temas teóricos se sustentan en una investigación bibliográfica que incluye libros, artículos en línea y tesis. Los casos prácticos provienen de entrevistas e información proporcionada por las organizaciones citadas en el trabajo. La elección de este tema se basa en la creciente importancia de la dirección estratégica de recursos humanos basada en competencias en la actualidad. En este contexto, la evaluación de desempeño por competencias adquiere un papel crucial como un medio de análisis y control. Permite identificar el nivel de desempeño de los empleados, su contribución a los objetivos de la organización y, en última instancia, facilita el desarrollo

profesional de los evaluados, la mejora continua de los resultados organizativos y la gestión efectiva de los recursos humanos.

Para el autor Rodríguez (2022) en el trabajo titulado “Evaluar el Desempeño del Personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda” se basan en la necesidad de evaluar el desempeño del personal en este contexto, se abordó la identificación de habilidades administrativas según el área de trabajo. Para alcanzar este objetivo, se llevaron a cabo tres fases metodológicas como el Diagnóstico Inicial en esta fase, se realizó un diagnóstico de la situación actual de la cooperativa en relación con el desempeño del personal. Se emplearon diversas herramientas como entrevistas con la gerente general, elaboración de fichas de descripción de puestos y un análisis FODA para entender el panorama actual. Evaluación del Desempeño en esta etapa, se evaluó el nivel de desempeño de los empleados de la cooperativa. Se diseñó un instrumento de evaluación basado en indicadores extraídos de la revisión bibliográfica. Este instrumento fue validado por un panel de expertos utilizando la técnica Delphi. La evaluación permitió medir el desempeño de los empleados en relación con las habilidades administrativas. La tercera fase consistió en la propuesta de un plan de mejora destinado a fortalecer las habilidades administrativas del personal. Para ello, se realizó un análisis del problema y sus causas mediante un Diagrama de Ishikawa. Luego, se establecieron las acciones necesarias para alcanzar los objetivos planteados utilizando una matriz 5W+1H. Los resultados de la investigación revelaron que los empleados ejecutivos y operativos obtuvieron un rango de desempeño que se situó entre 3 y 4, correspondiendo a niveles medio y bueno. A partir de estos resultados, se concluyó que la cooperativa debería adoptar un enfoque de gestión del talento humano basado en competencias. Además,

se recomendó considerar el proceso de evaluación del desempeño como un elemento prioritario en la estrategia de gestión.

La investigación que lleva por título “Proceso de Evaluación de Desempeño Laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.” Se centra en analizar y abordar la falta de un proceso de evaluación de desempeño laboral efectivo en la mencionada Cooperativa. Sin embargo, existen investigaciones relacionadas con Recursos Humanos en diferentes instituciones, pero no se ha enfocado específicamente en el tema propuesto.

De acuerdo con Chiavenato (2011) la evaluación del rendimiento en el ámbito laboral se considera una técnica de gestión esencial en la administración, la cual ha evolucionado a lo largo de la historia para ajustarse a los avances en el estudio de esta herramienta. Su propósito radica en aumentar la productividad y la competitividad en las organizaciones. Los primeros registros acerca de la evaluación del desempeño laboral datan de la época moderna, cuando San Ignacio de Loyola implementó un sistema para evaluar la labor de los jesuitas mediante informes y anotaciones Restrepo (1991).

El concepto de evaluación del rendimiento laboral tomó relevancia con la corriente de las Relaciones Humanas en la administración, dado que los administradores se enfocaron en el individuo. Esto dio origen a nuevas técnicas administrativas que fomentaron condiciones propicias para lograr una eficiencia en el desempeño laboral. Asimismo, se reconoció la importancia de evaluar y guiar a los trabajadores para alcanzar los objetivos organizacionales Chiavenato (2011).

Las organizaciones demandan que su personal esté comprometido y posea las habilidades, destrezas y competencias necesarias para llevar a cabo las tareas de su

puesto de trabajo, con el fin de cumplir las metas y objetivos establecidos. Por lo tanto, el equipo humano es un elemento fundamental en la organización y debe someterse a un proceso de evaluación que identifique tanto los aspectos positivos como los negativos del desempeño individual en el ámbito laboral. Al identificar las deficiencias en la ejecución de tareas laborales, se deben proporcionar capacitaciones que permitan a los empleados adaptarse a los cambios que surgen en la sociedad.

A continuación se expondrán las bases bibliográficas sobre las que se fundamenta la investigación, a partir de esta información documental pertinente, será posible comprender las etapas de la realización de proceso de evaluación del desempeño laboral, el proceso de evaluación del desempeño laboral juega un papel crucial en la valoración y evaluación del desempeño de los empleados dentro de una organización, donde se tiene un enfoque sistemático y estructurado que brinda información valiosa a los empleados sobre su desempeño laboral, al mismo tiempo que sirve como base para tomar decisiones importantes.

Desempeño Laboral

El desempeño laboral se refiere al nivel de competencia y eficiencia con el que un individuo lleva a cabo sus tareas y responsabilidades en el entorno de trabajo. Existen diferentes teorías y enfoques sobre el desempeño laboral propuestos por varios autores y expertos en el campo de la psicología organizacional y la gestión de recursos humanos como el modelo de competencias de McClelland (1973) mismo que, se basa en las competencias necesarias para un desempeño exitoso en el trabajo, según su modelo, el desempeño laboral se ve influenciado por tres tipos de competencias: competencias técnicas, competencias interpersonales y competencias conceptuales. Para Barrick, Thurgood, y Smith (2010) el desempeño laboral es un constructo

multidimensional que incluye el rendimiento en tareas específicas y el comportamiento contextual debido a que el rendimiento en tareas se refiere al logro de los objetivos y metas asignadas, mientras que el comportamiento contextual se refiere a las acciones voluntarias y positivas que benefician a la organización, como ayudar a los compañeros de trabajo o participar en actividades de mejora.

El desempeño laboral es un concepto fundamental en el ámbito de la psicología organizacional y la gestión de recursos humanos. Se refiere al nivel de competencia y eficiencia con el que un individuo realiza sus tareas y responsabilidades en el entorno de trabajo.

Diversos autores y expertos han propuesto teorías y enfoques para comprender y analizar el desempeño laboral, según este modelo, el desempeño laboral está influenciado por tres tipos de competencias: competencias técnicas, competencias interpersonales y competencias conceptuales, donde las competencias técnicas se refieren al conocimiento y habilidades específicas requeridas para realizar una tarea; las competencias interpersonales se relacionan con la capacidad de interactuar y trabajar eficazmente con otras personas, y, las competencias conceptuales se centran en la capacidad de comprender y utilizar conceptos más amplios y estratégicos relacionados con el trabajo, por otro lado, el desempeño laboral es un constructo multidimensional que abarca tanto el rendimiento en tareas específicas como el comportamiento contextual, el rendimiento en tareas se refiere al logro de los objetivos y metas asignados, es decir, cómo un individuo cumple con las responsabilidades y las demandas específicas de su puesto de trabajo, el comportamiento contextual se refiere a las acciones voluntarias y positivas que benefician a la organización en general,

como ayudar a los compañeros de trabajo, participar en actividades de mejora o mostrar iniciativa más allá de lo requerido.

Estas teorías y enfoques resaltan la importancia de considerar tanto las competencias y habilidades específicas para realizar una tarea como el comportamiento y la contribución más amplia del individuo en el contexto laboral. El desempeño laboral no solo se trata de cumplir con las tareas asignadas, sino también de cómo un empleado contribuye al éxito de la organización y muestra un comportamiento proactivo y colaborativo, es decir, que el desempeño laboral se refiere al nivel de competencia y eficiencia con el que un individuo realiza sus tareas y responsabilidades en el entorno de trabajo, donde se ve influenciado por factores como las competencias técnicas, interpersonales y conceptuales, así como por el rendimiento en tareas específicas y el comportamiento contextual. Comprender y mejorar el desempeño laboral es esencial para maximizar la productividad y el éxito de las organizaciones.

Evaluación De Desempeño Laboral

Por su parte, para Chiavenato (1999) la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro, toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia personal, etc., también para Barceló (2017) la evaluación del desempeño es una herramienta que ha ido evolucionando, transformándose con el tiempo y

adaptándose a los nuevos cambios del mundo empresarial, para permitir a las organizaciones seguir siendo competitivas con el paso de los años y el surgimiento de nuevas tecnologías, es decir que, esto ayudará a la organización a tener un futuro de éxito dentro del mercado laboral, para Paulo (2007) es una apariencia sistemática, periódica, estandarizada y cualificada, de valor demostrado por un individuo en su puesto de trabajo, desde el punto de vista de la organización donde trabaja, donde esto permitirá ver los errores que se están cometiendo y poder ayudar a minimizarlos.

Las citas antes mencionadas presentan diferentes perspectivas sobre la evaluación de desempeño, en donde esta evaluación es un proceso sistemático que busca apreciar el rendimiento actual de una persona en su puesto de trabajo, así como su potencial de desarrollo futuro donde se considera un proceso para estimular o juzgar el valor y la excelencia de un individuo, también se señala que la evaluación de desempeño es una herramienta que ha evolucionado y se ha adaptado a los cambios del entorno empresarial y las nuevas tecnologías. Su objetivo es permitir que las organizaciones sigan siendo competitivas a lo largo del tiempo, asegurando un futuro exitoso en el mercado laboral y se describe la evaluación de desempeño como un proceso sistemático, periódico, estandarizado y cualificado para medir el valor demostrado por un individuo en su puesto de trabajo, desde la perspectiva de la organización en la que trabaja, esta evaluación permite identificar errores y contribuir a su minimización, es decir que las citas resaltan que la evaluación de desempeño es un proceso sistemático y periódico que busca valorar el rendimiento y el potencial de desarrollo de los empleados. Se considera una herramienta importante para estimular la excelencia, identificar errores y promover la mejora continua en una organización.

Tipos De Evaluación De Desempeño

Para Chiavenato (2009) existen varios tipos de evaluación de desempeño laboral como:

Tabla 2

Tipos de evaluación de desempeño laboral según Chiavenato

	Método de elección forzada
Chiavenato (2009)	Método de los incidentes críticos
	Método de evaluación participativa por objetivos (EPPO)
	Método de Evaluación de 360°

Método de elección forzada

La elección forzada consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases donde el evaluador tiene la obligación de escoger una o dos de las frases de cada bloque, la que mejor se aplique al desempeño del trabajador evaluado.

Este método de evaluación antes mencionado consiste en evaluar el desempeño mediante frases individuales en cada bloque que se presente ya sea frases positivas o negativas, el evaluador debe escoger la frase que más se ajusta a su desempeño.

Método de los incidentes críticos

Este método no se ocupa en el desempeño normal, sino de desempeños excepcionales, sean positivos o negativos, cada factor de la evaluación del desempeño se transforma en incidentes críticos o excepcionales con el objetivo de evaluar los puntos fuertes y los débiles de cada trabajador, y mediante ello tener resultados positivos o negativos, para facilitar la retroalimentación y el desarrollo de los colaboradores.

Método de evaluación participativa por objetivos (EPPO)

El método de evaluación participativa por objetivos (EPPO) es un sistema donde se adopta una relación intensa y una visión proactiva, reaparece la antigua administración por objetivos, pero ahora con ropa nueva y sin los traumas que provocan la antigua arbitrariedad, la autocracia y el continuo estado de tensión y cualificación. Esta evaluación se enfoca en los procesos realizados por los colaboradores y tiene como objetivo mejorar el compromiso con ellos. Hay cosas que no son perfectas. Con relación a los objetivos planteados, aporta logros.

Método de Evaluación de 360°

Este método identifica potencialidades y áreas nerviosas de una persona evaluada y es una herramienta de desarrollo profesional y personal, los aspectos administrativos y de comportamiento son el foco del enfoque, que se basa en la capacidad de Internet para generar informes individuales que brindan acciones y planes futuros para la mejora individual, los evaluadores reciben un formulario en el que registran sus respuestas a las preguntas de evaluación, una constelación de percepciones comparativas es proporcionada por el gerente, dos o más pares en el mismo nivel y dos o más subordinados que alimentan el proceso.

“La evaluación de retroalimentación de 360° grados es un método cada vez más popular que incluye reactivos de evaluación de múltiples niveles dentro de la empresa, así como de fuentes externas. En este método, todas las personas que se relacionan con el empleado evaluado como, directivos, el empleado mismo, supervisores, subordinados, colegas, miembros de equipo, así como también, clientes internos o externos, le asignan una calificación” (Mondy, 2005, p. 251).

Es decir, que la evaluación de retroalimentación de 360° grados es un enfoque muy valioso y cada vez más popular para evaluar el desempeño de los empleados en una empresa. Este método ofrece una visión completa y holística del rendimiento de un individuo al recopilar opiniones de múltiples fuentes dentro y fuera de la organización.

De acuerdo con Alles (2007), el método de evaluación puede comprender diferentes niveles, según el número de evaluadores que participan y el nivel del puesto que ocupa el evaluado, su aplicación estará sujeta a la aprobación de la Gerencia, para poder realizar la evaluación.

Tabla 3

Tipos de evaluación de desempeño laboral según Martha Alles

Método	Descripción
Evaluación 90 Grados	Cuando evalúa el superior jerárquico y la autoevaluación
Evaluación 180 Grados	Cuando participan tres tipos de evaluadores: Superior jerárquico, autoevaluación y colega. Superior jerárquico, autoevaluación y subalterno. Superior jerárquico, autoevaluación y cliente.
Evaluación 360 Grados	Cuando evalúa el superior jerárquico, el subalterno, el colega, el cliente interno o externo del trabajador y la autoevaluación

Fuente: Alles, 2007.

Evaluación de 90°

La evaluación del desempeño propiamente de 90° se utiliza para evaluar a una persona a nivel laboral, hace hincapié en los objetivos y competencias. En este procedimiento solo pueden evaluar las personas que están en un cargo superior a uno inferior, es decir, solo pueden evaluar los jefes a los subordinados, es importante mencionar que para que el proceso obtenga el éxito deseado, es necesario que los jefes no evalúen su afinidad personal con el trabajador, porque distorsiona el verdadero objeto de la evaluación (Varela, 2011).

Evaluación de 180°

Por otra parte, existe la evaluación de desempeño por competencias de 180°, de acuerdo con Varela (2011) la finalidad es mejorar el desarrollo de competencias por parte de los colaboradores de una organización, se puede usar en grandes firmas, abarca a la autoevaluación, usuarios, socios y empleados. Igualmente, en esta evaluación, el sujeto es evaluado por su jefe, sus pares y a veces por los usuarios. Además, Alles (2007) menciona que es importante señalar que la aplicación paso a paso de esta herramienta tomaría varios años para que los empleados logren tener beneficios. El término “180 grados” hace referencia a la mitad de un círculo (360 grados), lo que significa que la evaluación se lleva a cabo desde diversas direcciones, pero no desde todas las perspectivas posibles. Este tipo de evaluación puede ser útil para obtener una imagen más completa del desempeño y para identificar áreas de mejora y desarrollo en el empleado evaluado. Sin embargo, como en cualquier método de evaluación, su implementación efectiva depende de una planificación adecuada, la claridad en los criterios de evaluación y la confidencialidad de los informes para garantizar la validez y la utilidad de los resultados. Es importante tener en cuenta que para que la evaluación de 180 grados sea efectiva, se deben establecer procesos claros, garantizar la confidencialidad de los informes y asegurarse de que los resultados se utilicen de manera constructiva para el crecimiento y desarrollo tanto del empleado como de la organización.

Evaluación de desempeño de 360°

Actualmente existen herramientas más sofisticadas con miras al desarrollo del recurso humano, enfocadas en iniciar acciones colectivas, como capacitaciones o entrenamientos sobre temas determinados. Una de las herramientas en boga es la

evaluación 360°, es un sistema donde “la persona es evaluada por su entorno; jefes, pares, subordinados. Incluye otras personas como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, aumenta la fiabilidad del sistema” (Alles, 2007, p. 145).

Esto es altamente beneficioso porque se obtienen perspectivas de múltiples evaluadores, además de una imagen más completa y objetiva del desempeño y las habilidades, cuando más personas participan en el proceso de evaluación, aumenta la diversidad de opiniones y se minimizan los sesgos individuales. Cada evaluador puede tener una visión única del desempeño del empleado basada en su relación y experiencia con esa persona, esta diversidad de perspectivas ayuda a equilibrar cualquier sesgo inherente y proporciona una evaluación más precisa y confiable.

De igual forma esta herramienta busca el desarrollo de los trabajadores, es sumamente necesario que el evaluador sea honesto con el trabajador para comunicarle lo que debe mejorar en su rendimiento profesional. Si una empresa no posee una cultura organizacional de evaluación de desempeño, es mejor no utilizarla. Por el contrario, en empresas sólidas resulta beneficioso porque tanto la fuerza de trabajo como la organización, reconocen el valor del recurso humano como el eje principal de la empresa (López, 2013).

Competencias

Las competencias laborales se refieren a los conocimientos, habilidades, capacidades y atributos personales que un individuo necesita para desempeñarse de manera efectiva en un trabajo específico, estas van más allá de la mera posesión de conocimientos teóricos y se centran en la aplicación práctica de habilidades en situaciones laborales concretas. Según Spencer *et al.* (1993) se propone un enfoque

basado en resultados y define las competencias como características subyacentes de una persona que están causalmente relacionadas con un rendimiento superior en el trabajo. Según su modelo, las competencias se dividen en dos categorías: competencias genéricas (relacionadas con el desempeño en múltiples contextos laborales) y competencias específicas (relacionadas con tareas y funciones específicas del trabajo), también para Boyatzis (1982) define las competencias como una combinación de habilidades, conocimientos, motivación, rasgos personales y otros atributos que se relacionan con un desempeño exitoso en un puesto de trabajo específico. Según su modelo, las competencias son comportamientos observables y demostrables que contribuyen al rendimiento laboral.

Para los autores antes mencionados las competencias se consideran comportamientos observables y demostrables que contribuyen al rendimiento laboral exitoso. Los autores antes mencionados, destacan que las competencias pueden ser genéricas, es decir, aplicables a diferentes contextos laborales, o específicas, relacionadas con tareas y funciones particulares. Estas definiciones y enfoques proporcionan una base sólida para comprender la importancia de las competencias en el desempeño laboral.

Evaluación de Desempeño por Competencias

La evaluación de desempeño por competencias implica identificar las competencias relevantes para un puesto de trabajo en particular, establecer indicadores de desempeño asociados a esas competencias y, después, evaluar el nivel de dominio de cada competencia por parte del empleado, esto se puede hacer a través de observaciones directas, entrevistas, pruebas o retroalimentación de múltiples fuentes.

Los autores Gomes y Penteado (2013) examinan la evaluación del desempeño basada en competencias en diferentes organizaciones, donde destacan la importancia de identificar y definir claramente las competencias relevantes para cada puesto de trabajo, así como el desarrollo de herramientas y métodos adecuados para evaluar el desempeño de manera objetiva y confiable, también los autores Ruíz *et al.* (2011) analizan la evaluación del desempeño por competencias en el contexto organizacional, proponen un enfoque basado en la identificación de las competencias clave para cada puesto de trabajo, el establecimiento de indicadores de desempeño asociados a esas competencias y la evaluación periódica del nivel de dominio de las competencias por parte de los empleados.

La evaluación de desempeño por competencias tiene varios beneficios, como proporcionar una imagen más completa del desempeño de los empleados, identificar brechas de competencias y facilitar el desarrollo y la capacitación individualizada, también puede ayudar a alinear los objetivos de desarrollo con las competencias claves requeridas en el puesto, la evaluación de desempeño por competencias ofrece varios beneficios, puesto que, proporciona una imagen más completa del desempeño de los empleados, ya que se evalúa no solo el logro de resultados, sino también las competencias necesarias para alcanzar esos resultados, además, permite identificar brechas de competencias y áreas de mejora, lo que a su vez facilita el desarrollo y la capacitación individualizada, también contribuye a alinear los objetivos de desarrollo con las competencias claves requeridas en el puesto, lo que promueve un mejor desempeño y desarrollo profesional, es decir que, la evaluación de desempeño por competencias implica identificar competencias relevantes, establecer indicadores de desempeño y evaluar el nivel de dominio de esas competencias, este enfoque ofrece

una visión más completa del desempeño, facilita el desarrollo individual y contribuye a alinear los objetivos de desarrollo con las competencias requeridas.

Resultados de la Evaluación de Desempeño Laboral

La evaluación de desempeño laboral puede tener diversos efectos en los empleados y las organizaciones. Por ejemplo, Alveiro (2009) mencionan que, la evaluación de desempeño puede mejorar la claridad de los roles y las expectativas, lo que a su vez puede aumentar la motivación y el compromiso de los empleados, además, señalan que la retroalimentación y el reconocimiento brindados a través de la evaluación de desempeño pueden contribuir al desarrollo profesional y al crecimiento personal de los empleados, también Pérez (2014) examina la efectividad de las evaluaciones de desempeño de 360 grados y cómo el feedback recibido puede influir en el desempeño de los empleados y la mejora de la organización, como también Iturralde (2011) explora el impacto de la evaluación del desempeño en el desarrollo de los empleados, el cambio organizacional y la mejora del rendimiento a largo plazo y Brazzolotto (2012) revisa investigaciones sobre la evaluación del desempeño en organizaciones públicas y destaca su impacto en la motivación de los empleados, la calidad de los servicios públicos y la toma de decisiones, es decir que los autores destacan que la evaluación del desempeño puede tener un impacto en la motivación de los empleados, la toma de decisiones sobre compensación y promoción, y en la mejora del rendimiento individual y organizacional.

- **Mejora del rendimiento:** La evaluación del desempeño proporciona una oportunidad para identificar fortalezas y áreas de mejora en el rendimiento de los empleados, al proporcionar retroalimentación específica y objetiva. Las organizaciones pueden ayudar a los empleados a desarrollar sus

habilidades y competencias, generando mejora en el rendimiento individual y organizacional.

- **Toma de decisiones:** La evaluación del desempeño proporciona información valiosa para la toma de decisiones relacionadas con la asignación de tareas, la promoción, el desarrollo profesional y las recompensas, los resultados de la evaluación pueden influir en las decisiones sobre los empleados, como la asignación de responsabilidades adicionales, el ofrecimiento de oportunidades de capacitación o el otorgamiento de aumentos salariales.
- **Motivación y compromiso:** La evaluación del desempeño puede tener un impacto significativo en la motivación y el compromiso de los empleados, al reconocer y recompensar el buen desempeño, se fomenta la motivación intrínseca y se fortalece el compromiso con la organización, además, una evaluación justa y precisa proporciona a los empleados una sensación de equidad y transparencia en el proceso de gestión del desempeño, lo que puede aumentar su compromiso y lealtad hacia la organización.
- **Desarrollo y crecimiento profesional:** La evaluación de desempeño es una oportunidad para identificar las necesidades de desarrollo de los empleados y diseñar planes de desarrollo personalizados. Esto puede incluir programas de capacitación, asignación de mentores o la participación en proyectos especiales. El desarrollo profesional continuo no solo beneficia a los empleados, sino que también fortalece la capacidad de la organización al contar con una fuerza laboral más competente y calificada.

- **Comunicación:** La evaluación del desempeño fomenta la comunicación entre los empleados y los supervisores, así como entre los diferentes niveles de la organización. Proporciona una oportunidad para establecer expectativas claras y alinear los objetivos individuales con los objetivos organizacionales, esto ayuda a mantener un enfoque común y promueve la coherencia en el trabajo realizado dentro de la organización.

La evaluación del desempeño tiene un impacto significativo en la mejora del rendimiento, la toma de decisiones, la motivación, el compromiso, el desarrollo profesional, la comunicación y la alineación dentro de las organizaciones. Al implementar procesos de evaluación del desempeño efectivo, las organizaciones pueden aprovechar estos impactos positivos para alcanzar sus objetivos y fomentar un entorno de trabajo productivo y motivador.

Importancia de la Evaluación de Desempeño dentro de una Empresa Financiera

Según Alveiro (2009) ha resaltado la importancia de la evaluación de desempeño como una herramienta para mejorar el rendimiento individual y organizacional en el contexto de empresas financieras es decir que la evaluación de desempeño tiene una importancia significativa dentro de una empresa financiera, ya que, ofrece una serie de beneficios y oportunidades en la gestión de recursos humanos como:

- **Logro de objetivos:** la evaluación del desempeño ayuda a las empresas financieras a garantizar que el desempeño de los empleados se alinee con las metas y objetivos de la organización. Al evaluar las contribuciones individuales, las empresas pueden seguir el progreso, identificar áreas de éxito y hacer los ajustes necesarios para alcanzar los objetivos.

- **Gestión de riesgos:** en la industria financiera, la evaluación precisa del desempeño es crucial para la evaluación y mitigación de riesgos. Evaluar el cumplimiento de las normas, las medidas de cumplimiento y los estándares éticos por parte de los empleados ayuda a mantener la integridad, minimizar los riesgos y salvaguardar la reputación de la empresa.
- **Satisfacción del cliente:** las empresas financieras confían en la prestación de servicios de alta calidad a sus clientes. La evaluación de desempeño proporciona información sobre las habilidades de servicio al cliente, la capacidad de respuesta y la capacidad de resolución de problemas de los empleados. Abordar las brechas de desempeño y reconocer los esfuerzos excepcionales centrados en el cliente puede mejorar la satisfacción general del cliente.
- **Productividad y eficiencia:** la evaluación del desempeño ayuda a identificar áreas en las que los empleados pueden mejorar su productividad y eficiencia. Brinda la oportunidad de agilizar los procesos, mejorar el desempeño a través de iniciativas de capacitación y desarrollo, y optimizar la asignación de recursos dentro de la empresa financiera.
- **Desarrollo y retención de talentos:** las evaluaciones de desempeño contribuyen a las estrategias de desarrollo y retención de talentos. Al brindar retroalimentación e identificar áreas de mejora. Las compañías financieras pueden respaldar el crecimiento profesional de los empleados, fomentar una cultura de aprendizaje continuo y mejorar el compromiso y la lealtad del personal.

- **Compensación y recompensas:** la evaluación de desempeño juega un papel clave en la determinación de la compensación y las recompensas. Ayuda a las empresas financieras con la asignación de bonos, incentivos y promociones en función del desempeño individual, creando un sistema justo y transparente que motiva a los empleados a sobresalir.

Es decir que, la evaluación de desempeño es una herramienta valiosa que proporciona información esencial para la toma de decisiones en la gestión de recursos humanos. Permite implementar políticas de compensación, mejorar el desempeño, tomar decisiones de ascensos o ubicación, identificar necesidades de capacitación, detectar errores en el diseño del puesto y observar problemas personales que puedan estar afectando el rendimiento laboral.

Dimensiones de la Evaluación del Desempeño

En la evaluación del desempeño, las dimensiones o criterios específicos utilizados pueden variar según la organización, la industria y los roles laborales. Sin embargo, para Escobar (2005) existen algunas dimensiones comúnmente mencionadas que se pueden considerar:

- **Conocimiento y experiencia laboral:** evalúa la comprensión y competencia del empleado en su función, incluido el conocimiento de las tendencias de la industria, las reglamentaciones y las habilidades técnicas necesarias para realizar el trabajo.
- **Calidad del trabajo:** evaluación de la precisión, integridad y atención a los detalles en el resultado del trabajo del empleado, incluida la capacidad de cumplir o superar los estándares de calidad establecidos.

- **Habilidades de comunicación:** evaluación de la capacidad del empleado para transmitir información de manera efectiva, tanto verbalmente como por escrito, así como habilidades de escucha activa y la capacidad de colaborar y comunicarse con los miembros del equipo y las partes interesadas.
- **Resolución de problemas y toma de decisiones:** evaluación de la capacidad del empleado para analizar problemas, generar soluciones creativas y tomar decisiones acertadas basadas en el pensamiento crítico, el juicio y las habilidades para resolver problemas.
- **Iniciativa y Proactividad:** evalúa la voluntad del empleado para tomar la iniciativa, mostrar ingenio y ser proactivo en la identificación y el abordaje de desafíos u oportunidades.
- **Trabajo en equipo y colaboración:** evaluación de la capacidad del empleado para trabajar de manera efectiva como parte de un equipo, contribuir a las metas del equipo y colaborar con colegas para lograr objetivos compartidos.
- **Adaptabilidad y flexibilidad:** evalúa la capacidad del empleado para adaptarse a las circunstancias cambiantes, manejar la ambigüedad y ajustar las prioridades y enfoques de trabajo según sea necesario.
- **Habilidades de liderazgo y supervisión:** para roles con responsabilidades de liderazgo, evaluar la capacidad del empleado para inspirar, motivar y guiar a otros, así como su efectividad para brindar retroalimentación, orientación y gestión del desempeño.

Estas dimensiones proporcionan un punto de partida, pero es importante adaptarlas al contexto, los requisitos específicos de la organización y los roles de

trabajo que se evalúan. De acuerdo a las dimensiones antes mencionadas se procede a la elaboración de una herramienta para evaluar el desempeño laboral dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., teniendo en cuenta que, las dimensiones específicas utilizadas en la evaluación del desempeño laboral pueden variar según la organización, la industria y los roles de trabajo involucrados. Los autores e investigadores a menudo proponen diferentes marcos, y las organizaciones pueden adaptar o personalizar estas dimensiones para satisfacer sus necesidades y objetivos específicos.

Dimensión Esencial: Aptitudes y Conocimientos

La dimensión esencial del espíritu empresarial según los autores varía, y diferentes académicos enfatizan diferentes dimensiones, entonces aquí hay algunas dimensiones claves identificadas por autores:

Conocimiento

Alavi (2003) define el conocimiento como información que el individuo tiene en su mente, personalizada y subjetiva, relacionada con hechos, procedimientos, conceptos, interpretaciones, ideas, observaciones, juicios y elementos que pueden ser útiles, precisos o de ayuda, por ende, se destaca su naturaleza cognitiva y subjetiva, su relevancia contextual y su utilidad práctica, donde se enfatiza que el conocimiento va más allá de la mera información e implica la comprensión interiorizada y personalizada de hechos, procedimientos, conceptos y otros elementos que pueden ser útiles o de ayuda en diversos contextos.

Procesos

El proceso administrativo se refiere al enfoque sistemático y las actividades involucradas en la gestión y coordinación de los recursos organizacionales para lograr

objetivos específicos, Drucker (1954; citado en Sánchez, 2006) propuso un proceso de gestión que involucra cinco actividades esenciales: establecer objetivos, organizar, motivar y comunicar, medir el desempeño y desarrollar personas. Según Drucker, estas actividades forman la base de una gestión eficaz.

Por ende, el proceso de gestión de Drucker enfatiza la importancia de objetivos claros, organización efectiva, motivación y comunicación, medición del desempeño y desarrollo de las personas, estas actividades proporcionan un marco integral para administrar y coordinar los recursos para lograr las metas de la organización, al abordar estos elementos muy esenciales las organizaciones pueden mejorar sus prácticas de gestión y mejorar el rendimiento general.

Creatividad

Según Schumpeter (1934; citado en Sánchez, 2006) se destaca la creatividad como una dimensión crucial del espíritu empresarial, enfatizando la introducción de nuevas ideas, productos, procesos o modelos de negocios. Es decir que el autor antes mencionado hace énfasis en la creatividad como una dimensión crucial donde destaca el papel transformador de los empresarios en la configuración de las economías y las sociedades, al introducir nuevas ideas, productos, procesos o modelos comerciales, los empresarios impulsan la innovación, fomentan el desarrollo económico y contribuyen al progreso de las organizaciones.

Planificación

Montoya (2009) presentó una perspectiva diferente sobre la planificación, donde argumentó que la planificación no es una actividad distinta, sino más bien una combinación de varias acciones, como establecer objetivos, desarrollar estrategias e

implementarlas, a lo que se refirió como “estrategia emergente”, donde sugirió que la planificación debe ser flexible y adaptable a las circunstancias cambiantes.

En general, la perspectiva anteriormente citada desafía la noción de planificación como un proceso rígido y lineal, en cambio, defiende un enfoque más orgánico y adaptativo, al reconocer la naturaleza emergente de la estrategia y la necesidad de flexibilidad, sus ideas brindan un marco alternativo valioso para comprender y practicar la planificación en entornos complejos e inciertos.

Autonomía

Kant (2005) enfatizó el concepto de autonomía en la ética. Sostuvo que la autonomía es la capacidad de los individuos para gobernarse a sí mismos y tomar decisiones morales basadas en principios racionales, es decir, que la autonomía implica actuar según el libre albedrío de cada uno respetando la ley moral.

Destaca la importancia de la agencia individual y la racionalidad en la toma de decisiones morales, recalca la idea de que los individuos tienen la capacidad y la responsabilidad de gobernarse a sí mismos de acuerdo con principios morales racionales, influyendo en los debates sobre la filosofía moral.

Adaptabilidad al cambio

Según Kotter (1995; citado en López, 2013) se analizó extensamente la adaptabilidad al cambio organizacional, donde se enfatizó la importancia de crear una cultura de adaptabilidad dentro de las organizaciones, donde argumentó que la adaptabilidad implica ser proactivo, anticipar y responder al cambio, aprender y ajustar estrategias continuamente para mantenerse a la vanguardia en entornos dinámicos.

Hace énfasis en la naturaleza proactiva y continua de la adaptabilidad en las organizaciones, debido a que sus ideas destacan la importancia del liderazgo, la cultura y una mentalidad de aprendizaje para fomentar la adaptabilidad, por ende, al adoptar la misma, las organizaciones pueden navegar el cambio de manera efectiva, capitalizar las oportunidades emergentes y mantenerse competitivas en entornos dinámicos.

Eficacia + Eficiencia = Efectividad

Es un marco que destaca la importancia combinada de la eficacia y la eficiencia para lograr la eficacia organizativa general, por ende, Drucker (2006) enfatizó la importancia de la eficacia y la eficiencia para lograr la efectividad organizacional. Drucker analiza la necesidad de que las organizaciones se concentren en lograr objetivos más conocidos como la eficacia mientras utilizan los recursos de manera óptima, o eficiencia para lograr los resultados deseados como efectividad.

Es decir que, las ideas del autor antes mencionado resaltan la importancia de un enfoque dual en la eficacia y la eficiencia para lograr la confianza organizacional, debido a que su análisis enfatiza la necesidad de que las organizaciones alineen sus acciones con los objetivos estratégicos (efectividad) mientras utilizan los recursos de manera eficiente. Al equilibrar estos elementos, las organizaciones pueden optimizar su desempeño, impulsar el éxito y cumplir su misión.

Tiempo

Covey (2012) exploró el concepto de gestión del tiempo con los 7 hábitos de la gente altamente efectiva donde introdujo la matriz de gestión del tiempo, que clasifica las tareas según su urgencia e importancia, en el cual respaldó por priorizar tareas importantes y no urgentes para mejorar la eficacia personal y profesional.

El análisis proporciona un marco integral para que las personas administran su tiempo de manera eficaz y mejoren su eficacia personal y profesional, al utilizar la matriz de gestión del tiempo y priorizar tareas importantes pero no urgentes, las personas pueden avanzar hacia sus objetivos a largo plazo, aumentar la productividad y experimentar una mayor sensación de realización, el enfoque del autor antes mencionado enfatiza la importancia de la acción proactiva y la alineación de las actividades propias con los valores personales y los resultados que se quiere alcanzar.

Calidad de trabajo

Según Bello (2021) se destaca cómo la inteligencia emocional de los líderes influye en la motivación de los empleados, la satisfacción laboral y, en última instancia, la calidad del trabajo, donde se enfatiza el papel del liderazgo de apoyo y emocionalmente inteligente en el fomento de un ambiente de trabajo positivo que mejora la calidad del trabajo, su perspectiva enfatiza la importancia de crear entornos de trabajo que fomenten la motivación, el compromiso y un sentido de propósito para promover resultados laborales de alta calidad.

La importancia del liderazgo inteligente permite la creación de entornos de trabajo que promuevan la motivación, el compromiso y un sentido de propósito, al comprender y responder a las necesidades emocionales de los empleados. Los líderes pueden mejorar la motivación de los empleados, la satisfacción laboral y por ende la calidad del trabajo producido debido a que esta perspectiva enfatiza la importancia de los comportamientos para dar forma al entorno laboral y fomentar resultados laborales positivos.

Resultados

Según Kahneman (2012) ha realizado investigaciones sobre la toma de decisiones, en las que explora los sesgos cognitivos y su impacto en los resultados de las decisiones, destacando la importancia de comprender los sesgos para mejorar la toma de decisiones y lograr resultados más precisos y deseables.

Es decir que el autor antes mencionado destaca la importancia de comprender los sesgos cognitivos y su impacto en los resultados al abordar activamente los sesgos e incorporar estrategias para mitigar su influencia. Las personas pueden mejorar los procesos de toma de decisiones, obteniendo resultados más precisos, consistentes y deseables, por ende, su trabajo sirve como una guía valiosa para las personas y las organizaciones que buscan mejorar su eficacia en la toma de decisiones.

Dimensión Importante: Comportamiento

La dimensión importante se refiere al criterio específico que tiene un significado particular en el proceso de evaluación, es decir que representa un área de enfoque clave o un factor que se considera crucial para evaluar, entonces aquí hay algunas dimensiones claves identificadas por autores:

Liderazgo

Según Villacis (2021) el liderazgo es el acto de influir en otros y motivarlos a trabajar hacia una meta común. La inteligencia es la capacidad de iniciar, administrar, organizar, promover, motivar, inspirar y evaluar un equipo o grupo.

Es decir que, el liderazgo es un proceso que implica influir y apoyar a otros hacia objetivos comunes, donde abarca tomar la iniciativa, administrar recursos, convocar equipos, promover la colaboración, alentar, motivar a las personas y evaluar

el desempeño, esto juega un papel crucial en el fomento de un entorno de trabajo positivo, impulsando el éxito y maximizando el potencial de las personas.

Asertividad

Según Riso (1988) la persona asertiva es cuando la misma tiene la oportunidad de defender sus derechos, expresar opiniones, manifestando sus sentimientos en el tiempo oportuno y con un tono adecuado.

Es decir que ser asertivo requiere confianza en uno mismo, donde implica expresar opiniones de manera clara y directa, respeto hacia los demás y la capacidad de comunicarse de manera efectiva, es una habilidad importante dentro de la comunicación

Inteligencia emocional

Según Goleman (2009) hace referencia a la capacidad de reconocer y comprender nuestras propias emociones y las emociones de los demás, implica manejar y regular nuestras emociones de manera efectiva, así como utilizarlas de manera constructiva y adaptativa en nuestras interacciones y relaciones con los demás.

Es decir que, al desarrollar la inteligencia emocional puede generar numerosos beneficios, tanto a nivel personal como profesional, puede mejorar nuestra autoconciencia, mejorar nuestra capacidad para manejar el estrés y los conflictos, fortalecer nuestras relaciones y aumentar nuestro bienestar general.

Escucha activa

Según menciona el autor Rogers (1972) la escucha activa puede comprender verdaderamente el punto de vista del orador y experimentar sus sentimientos como si fueran los propios, es decir que, la escucha activa crea un entorno seguro y de apoyo para que las personas exploren sus pensamientos y emociones, es una habilidad de

comunicación que implica prestar atención completa y consciente a lo que se está diciendo por parte de otra persona, va más allá de simplemente oír las palabras, ya que implica comprender, interpretar y responder de manera efectiva a lo que se está comunicando.

Es decir que la escucha activa es una herramienta poderosa en las relaciones interpersonales, el asesoramiento y otros contextos en los que es esencial comprender y apoyar a los demás, lo que produce el crecimiento personal y una mejor comunicación, la escucha activa implica estar presente en el momento y centrarse en el hablante, sin distraerse ni interrumpir.

Ética

Para Ibarra (2005) la ética profesional es una expresión de la conciencia que posibilita el logro del bienestar social y contribuye al pleno reconocimiento profesional, asimismo, la ética profesional como conciencia moral posibilita que los profesionales asuman el compromiso y la responsabilidad de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad a través de su ejercicio profesional.

Es decir que, la ética profesional no es simplemente un conjunto de reglas o pautas a seguir, sino es la moral interna que guía a los profesionales en la toma de decisiones y acciones acordes con los valores y principios de su profesión, el mismo que es visto como un reflejo de la conciencia personal y colectiva, representando las normas éticas que los profesionales deben respetar, la ética profesional es una expresión de la conciencia que orienta a los profesionales en su compromiso con el bienestar social.

Trabajo en equipo

Según describe Katzenbach (2004) el trabajo en equipo es un pequeño número de personas con habilidades comunes, comprometidas con una meta, un propósito, un plan de acción común y que comparten la responsabilidad con el fin de alcanzar los resultados propuestos.

Es decir que, el trabajo en equipo involucra a un grupo de personas con habilidades comunes que están comprometidas con una meta, colaborando y compartiendo la responsabilidad de lograr los resultados deseados, al trabajar juntos de manera efectiva, los equipos pueden aprovechar sus fortalezas y conocimientos colectivos para realizar tareas y cumplir objetivos.

Desarrollo de personas

Según Chiavenato (1991), el desarrollo de personal tiene como objetivo ampliar, desarrollar y potenciar a las personas para apoyar su crecimiento personal, además de mejorar su eficacia y productividad en sus funciones.

Chiavenato enfatiza la importancia de la educación y el aprendizaje continuo en el desarrollo de la persona, lo que implica que las personas tengan la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos, habilidades y competencias que sean relevantes para su carrera o responsabilidades laborales, es importante señalar que el desarrollo del personal abarca tanto los beneficios individuales como los de la organización.

Responsabilidad

Según Chiavenato (2007), la responsabilidad social se refiere a la obligación gerencial de una organización de emprender acciones que salvaguarden y mejoren el bienestar de la sociedad, considerando también los intereses de la propia organización, destacando aspectos claves de la responsabilidad social. Se centra en que las

organizaciones tienen la responsabilidad de emprender acciones que protejan y mejoren el bienestar de la sociedad.

Es decir que, se enfatiza la necesidad de que las organizaciones vayan más allá de sus preocupaciones comerciales inmediatas y sean conscientes de su impacto más amplio en la sociedad, al integrar la responsabilidad social en sus operaciones, las organizaciones pueden contribuir a un entorno empresarial más sostenible y socialmente consciente.

Relaciones interpersonales

Según el autor Moreno (2018) la relación interpersonal se refiere a la relación que se establece entre al menos dos personas y es una parte importante de la vida social. Esto significa que, en cualquier entorno social, una persona convive con otras, permitiendo conocer a los demás y conocerse a sí misma.

Es decir que, las relaciones interpersonales son parte integral de la vida social las cuales ofrecen a las personas la oportunidad de conocerse mejor a sí mismos a través de la autorreflexión y el autodescubrimiento, al mismo tiempo que facilitan la comprensión y las conexiones con los demás, estas relaciones brindan oportunidades para el crecimiento personal, el apoyo social y el sentido de pertenencia dentro del contexto sociocultural.

Orientación o resultado

Para Álvarez (1998) la orientación se describe como un proceso continuo que tiene como objetivo brindar asistencia a las personas en todos los aspectos de sus vidas con el objetivo final de promover el desarrollo humano a lo largo de la vida.

Por ende, la orientación es un proceso continuo que ofrece asistencia a las personas en todos los aspectos de su vida, con el objetivo de promover el desarrollo

humano a lo largo de la vida, esta definición destaca la naturaleza inclusiva de la orientación, su alcance integral y su enfoque en apoyar el crecimiento y el bienestar de las personas.

Proceso De Evaluación De Desempeño

El proceso de evaluación de desempeño laboral ha sido definido por varios autores de diferentes maneras, según Escobar (2005) menciona que la evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico que evalúa el desempeño laboral y la productividad de un empleado individual en relación con ciertos criterios y objetivos organizacionales preestablecidos para Wayne (2008) mencionó que es un proceso mediante el cual una organización evalúa el desempeño laboral y la productividad de un empleado individual en relación con ciertos criterios preestablecidos y objetivos organizacionales, generalmente con el objetivo de proporcionar retroalimentación para mejorar el desempeño futuro, también Dessler (2006) autor del libro titulado “Gestión de recursos humanos”, menciona que el proceso de evaluar el desempeño laboral de un empleado frente a estándares y criterios preestablecidos, y proporcionar retroalimentación sobre las áreas de fortaleza y las áreas de mejora.

Por ende, el proceso de evaluación del desempeño implica evaluar el desempeño laboral y la productividad de un empleado individual en relación con criterios preestablecidos y objetivos organizacionales, donde se brindará una retroalimentación para mejorar el desempeño futuro y evaluar el desempeño laboral de un empleado contra estándares y criterios preestablecidos.

La evaluación de desempeño es de vital importancia para las organizaciones como una retroalimentación y desarrollo, donde proporciona a los empleados información valiosa sobre su rendimiento, fortalezas y áreas de mejora, lo que les

permite desarrollar habilidades y competencias para su crecimiento profesional, a su vez ayuda en la toma de decisiones relacionadas con el reclutamiento, selección, promoción, capacitación y retención de empleados, permitiendo identificar el talento y las necesidades de desarrollo dentro de la organización.

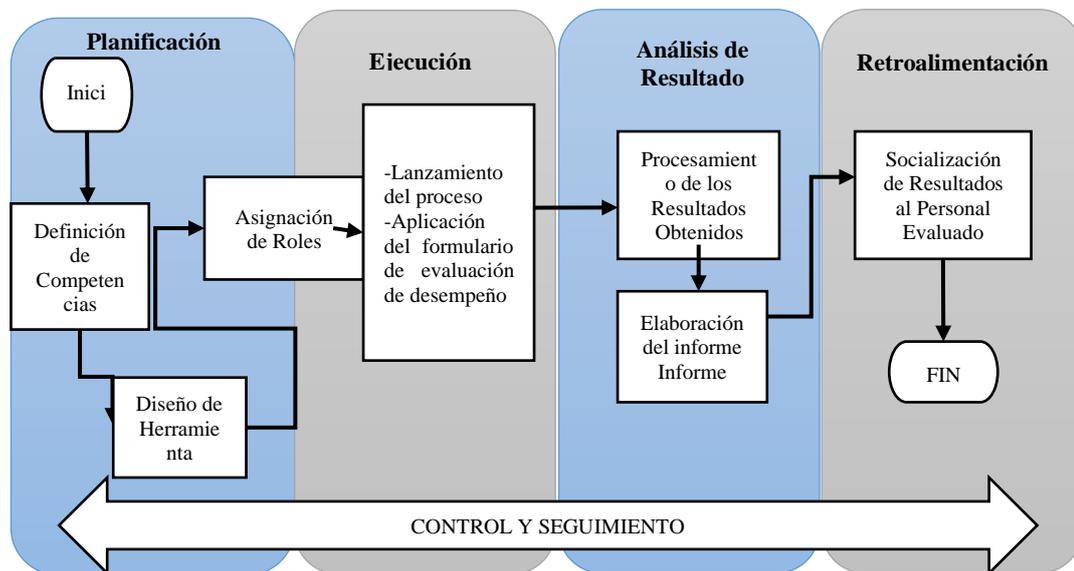


Ilustración 1. *Proceso de evaluación de desempeño*

Fuente: Alles, 2007.

Planificación

Según la autora Alles (2007) menciona que la fase de planificación es la primera etapa dentro del proceso de evaluación de desempeño laboral, durante esta fase se establece la conformación del comité de evaluación la misma que estará conformada por jefes de departamentos de la organización los mismos que pueden incluir:

- **Definición de Competencias:** En esta etapa, se identifican y definen las competencias o habilidades clave que serán evaluadas durante el proceso de evaluación de desempeño laboral. Las competencias son características o comportamientos específicos que se espera que los empleados demuestren

en su trabajo y que están alineados con los objetivos y valores de la organización. Algunos ejemplos de competencias comunes pueden incluir trabajo en equipo, liderazgo, comunicación efectiva, toma de decisiones, entre otras.

- **Diseño de Herramienta:** Una vez que se han definido las competencias, se procede al diseño de la herramienta de evaluación. Esta herramienta puede tomar diversas formas, como cuestionarios, escalas de calificación, listas de verificación o evaluaciones de desempeño basadas en evidencia (por ejemplo, análisis de logros o proyectos completados). El diseño de la herramienta debe ser claro, objetivo y fácil de usar para quienes participarán en la evaluación, ya sean supervisores, pares o autoevaluaciones.
- **Asignación de Roles:** En esta etapa, se determina quiénes serán los evaluadores y a quiénes se les evaluará. Los roles pueden incluir:
 - Supervisor: En muchos casos, los supervisores directos son los principales evaluadores, ya que trabajan de cerca con los empleados y tienen una visión más cercana de su desempeño diario.
 - Pares: En algunos casos, se pueden incluir evaluaciones entre colegas, lo que permite una perspectiva más amplia del desempeño y fomenta la retroalimentación entre compañeros.
 - Autoevaluación: Algunas organizaciones también permiten que los empleados se auto evalúen, lo que les brinda la oportunidad de reflexionar sobre su propio desempeño y objetivos.

- Evaluación 360 grados: Esta es una modalidad más completa en la que se obtiene retroalimentación de múltiples fuentes, incluyendo supervisores, colegas, subordinados y otros interesados.

Estos tres pasos son fundamentales para establecer un proceso efectivo de evaluación de desempeño laboral. Una vez que se ha realizado la evaluación, es importante utilizar los resultados de manera constructiva para el desarrollo y mejora de los empleados y, en general, para el crecimiento de la organización.

Ejecución

Según la autora Alles (2007) la fase de ejecución es la tercera etapa dentro del proceso de evaluación de desempeño laboral, en esta fase, se llevan a cabo las actividades y los procesos necesarios para recopilar información y evaluar el desempeño de los empleados, a continuación, se describen los aspectos clave de la fase de ejecución:

- **Lanzamiento del proceso:** Antes de iniciar el proceso de evaluación, se debe comunicar claramente a los empleados y a los evaluadores (por ejemplo, supervisores y colegas) sobre el propósito y los objetivos de la evaluación. También es importante establecer una fecha para el lanzamiento y la finalización del proceso y proporcionar una guía detallada sobre cómo se llevará a cabo la evaluación.

Durante el lanzamiento del proceso, se deben establecer los criterios y competencias específicas que serán evaluadas. Estos criterios pueden incluir metas y objetivos, competencias laborales, habilidades técnicas, entre otros aspectos relevantes para el desempeño del trabajo.

Si es necesario, se debe proporcionar capacitación a los evaluadores y a los empleados sobre cómo realizar una evaluación objetiva y efectiva. Esto es especialmente importante si es la primera vez que se implementa un sistema de evaluación de desempeño o si se utilizan nuevas herramientas o enfoques.

Establecimiento de metas y expectativas: Se deben establecer metas claras y expectativas para los empleados antes de comenzar el proceso de evaluación. Esto ayuda a que los empleados comprendan qué se espera de ellos y cuáles son las áreas clave que se evaluarán durante la evaluación.

- **Aplicación del formulario de evaluación de desempeño:** Durante la aplicación del formulario de evaluación de desempeño, los evaluadores (supervisores, pares, etc.) recopilarán datos y evidencias sobre el desempeño de los empleados, en relación con los criterios y competencias previamente establecidos.

Los evaluadores deben realizar una evaluación objetiva y justa, basada en la información recopilada y en los criterios predefinidos. Es importante evitar sesgos y evaluar el desempeño de manera imparcial.

Una vez que se ha completado la evaluación, los evaluadores se reúnen con los empleados para proporcionar retroalimentación sobre su desempeño. Esta retroalimentación debe ser constructiva, enfocada en fortalezas y áreas de mejora, y ofrecer recomendaciones para el desarrollo profesional.

El lanzamiento del proceso y la aplicación del formulario de evaluación de desempeño son etapas fundamentales en el proceso de evaluación. La comunicación clara, la definición de criterios, la capacitación, la recopilación de datos objetivos y la

retroalimentación constructiva son elementos clave para el éxito de la evaluación y el desarrollo profesional de los empleados.

Análisis De Resultados

Según la autora Alles (2007) la fase de análisis de resultados es la cuarta etapa dentro del proceso de evaluación de desempeño laboral, en esta fase, se examinan y se interpretan los resultados de la evaluación de desempeño para obtener información relevante a continuación, se describen los aspectos clave de la fase de análisis de resultados:

- **Procesamiento de los resultados obtenidos:** En esta etapa, se tabulan los datos recopilados durante la evaluación, ya sea a través de cuestionarios, escalas de calificación u otras herramientas de evaluación. Luego, se procede a analizar los resultados para obtener una visión general del desempeño de los empleados en relación con las competencias y criterios establecidos.

Durante el análisis de los datos, es posible identificar patrones y tendencias en el desempeño de los empleados. Esto puede incluir fortalezas comunes en el equipo, áreas de mejora o cualquier otro aspecto relevante para el desarrollo profesional. Una vez que los datos han sido analizados, se interpreta la información para comprender el rendimiento general y las áreas clave que requieren atención o desarrollo.

- **Elaboración del Informe:** En esta etapa, se documentan los resultados obtenidos durante el procesamiento de los datos. Se presentan de manera clara y precisa para que sean fácilmente comprensibles para los diferentes destinatarios del informe. El informe debe incluir retroalimentación

detallada y constructiva para cada empleado evaluado. Esta retroalimentación se basa en los resultados obtenidos y puede resaltar logros, áreas de mejora y oportunidades de desarrollo. También puede incluir planes de acción y recomendaciones para el desarrollo profesional de los empleados. Estos planes pueden ser elaborados en colaboración con los empleados y supervisores para asegurar que sean realistas y alcanzables. Finalmente, el informe es presentado y comunicado a los interesados, como la alta dirección, los supervisores y los propios empleados evaluados. Es importante que la comunicación sea clara y transparente, para que todos comprendan los resultados y las implicaciones del proceso de evaluación.

El procesamiento de los resultados obtenidos y la elaboración del informe son etapas cruciales en el proceso de evaluación de desempeño laboral. El análisis de datos y la elaboración del informe permiten obtener una visión completa y objetiva del desempeño de los empleados, identificar áreas de mejora y proporcionar recomendaciones para el desarrollo profesional y el crecimiento de la organización

Retroalimentación

Según la autora Alles (2007) la fase de retroalimentación de resultados es la quinta etapa dentro del proceso de evaluación de desempeño laboral, en esta fase, se proporciona retroalimentación a los empleados sobre los resultados de su evaluación de desempeño, el objetivo principal es comunicar de manera efectiva los hallazgos y discutir tanto las fortalezas como las áreas de mejora para fomentar el crecimiento y el desarrollo profesional, a continuación, se describen los aspectos clave de la fase de retroalimentación de resultados:

- **Socialización de Resultados al Personal Evaluado:** se lleva a cabo la comunicación y retroalimentación de los resultados de la evaluación de desempeño a los empleados que han sido evaluados. Esta es una fase fundamental del proceso de evaluación y tiene como objetivo brindar información detallada y constructiva a cada empleado sobre su desempeño. A continuación, se explica qué se hace en esta etapa: Cada empleado es informado individualmente sobre los resultados de su evaluación. Esto puede realizarse en una reunión uno a uno entre el empleado y su supervisor, o en una sesión grupal con un facilitador de recursos humanos presente. Durante la socialización de resultados, se proporciona retroalimentación detallada y constructiva sobre el desempeño del empleado. Se destacan sus logros y fortalezas, así como las áreas que necesitan mejorar. Se discuten y enfatizan las áreas en las que el empleado puede mejorar y crecer profesionalmente. Se pueden establecer planes de acción para ayudar al empleado a desarrollar habilidades y competencias específicas. Siempre que sea posible, se resaltan los logros y éxitos del empleado, lo que puede servir como motivación y refuerzo positivo para continuar mejorando en el trabajo dado que esto es una oportunidad para que los empleados expresen sus inquietudes, opiniones y comentarios sobre el proceso de evaluación y sobre su propio desempeño. El diálogo abierto y honesto fomenta un ambiente de confianza y mejora continua.

La socialización de resultados al personal evaluado es una parte esencial de la evaluación de desempeño laboral. Proporciona una oportunidad para que los empleados comprendan su rendimiento, reciban retroalimentación constructiva y

establezcan planes de mejora. Una comunicación efectiva y un enfoque en el desarrollo profesional contribuyen a un proceso de evaluación más significativo y enriquecedor para los empleados y la organización en su conjunto.

Fin

Según la autora Alles (2007) la fase VII, el fin de la evaluación, es la última etapa dentro del proceso de evaluación de desempeño laboral, esta fase marca la conclusión formal del ciclo de evaluación y se centra en cerrar el proceso de evaluación y prepararse para el siguiente ciclo.

METODOLOGÍA EMPLEADA

Enfoque Cualitativo

Sampieri (2003) explicó: “El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, los estudios cualitativos no siguen un proceso rígido y secuencial. Estos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y análisis de datos”. El enfoque cualitativo es valioso para esta investigación al momento de poder identificar las dimensiones e indicadores de la herramienta de la evaluación de desempeño laboral propuesta abordar preguntas de investigación que requieren una comprensión profunda, rica y contextualizada de los fenómenos sociales o humanos. Proporciona una flexibilidad que permite a la investigación adaptarse a las complejidades del tema estudiado y, en última instancia, contribuye a una mayor comprensión y conocimiento en el campo de estudio.

Investigación descriptiva

Fidias (2012) explicó: “La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su

estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere”.

La investigación descriptiva es una metodología que en esta investigación nos permite enfocarnos en la descripción y caracterización de los hechos que suceden dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., así explicando los motivos de los hechos observados, sin intentar establecer relaciones causales o explicar los motivos detrás de los comportamientos observados. Proporciona una representación objetiva y general de la realidad estudiada, lo que puede ser útil para sentar las bases y generar nuevas preguntas de investigación más específicas y enriquecedoras. Es una etapa inicial en la investigación científica y puede servir como punto de partida para estudios más profundos. La investigación descriptiva en este caso ha permitido identificar un área de mejora y proporciona información valiosa para implementar el proceso de evaluación de desempeño laboral, lo que puede tener un impacto positivo en el rendimiento y desarrollo de los empleados en la Cooperativa.

Investigación de campo

Según Tamayo (2003) define que son estudios donde se desarrolla el problema a través del uso de técnicas y métodos, Se puede verificar que la investigación en esta área ayuda a comprender adecuadamente los datos iniciales, es decir, los hechos que causan el problema de la empresa, hay que tener en cuenta que los empleados deben ser evaluados para determinar directa e indirectamente lo que está pasando y que la principal fuente de crecimiento es la población. Se basa en el uso de técnicas y métodos para abordar el problema y comprender adecuadamente los datos iniciales. En este estudio la investigación de campo nos ayuda a entender los datos iniciales dentro de la Cooperativa tomando en cuenta a todos los colaboradores de esta

organización siendo partícipes dentro del proceso de evaluación de desempeño laboral,

Se utiliza estos enfoques debido a que por medio de las encuestas permite alcanzar un análisis mediante la recolección de datos, a partir de opiniones, los cuales son interpretados de forma fundamentada de acuerdo a la prueba piloto realizada dentro de la Cooperativa, por ende, considera el todo de una investigación, a su vez se aplicará la investigación descriptiva ya que tiene por objeto describir las situaciones, costumbres, datos, las características, cualidades de la realidad, para obtener resultados en base a fuentes evidentes y reales de la Cooperativa Andina, por ende, se utilizará la investigación de campo ya que se recolectó datos reales mediante encuesta a los colaboradores de la Cooperativa Andina, estos datos son primarios y no se les modifica ya que es información verídica de la misma, la cual es directamente del personal objeto de estudio para desarrollar el proyecto.

Técnicas de recolección de datos

Encuesta

Según Neuman (2013) la encuesta es una técnica de investigación que implica recopilar información de un grupo de individuos seleccionados para obtener datos sobre sus opiniones, actitudes, comportamientos u otras características específicas. Las encuestas suelen involucrar la formulación de preguntas estructuradas que los participantes responden. Estas preguntas pueden ser abiertas (donde los participantes pueden responder con sus propias palabras) o cerradas (donde se les proporcionan opciones predeterminadas para elegir).

Es decir que la encuesta es un enfoque sistemático para recopilar datos e información en el ámbito de la investigación la misma se utiliza para obtener una

comprensión más profunda de ciertas cuestiones o fenómenos a través de la recopilación de datos directamente de individuos o grupos seleccionados, por ende, la técnica de recolección de datos para la prueba de fiabilidad de la herramienta realizada se dió con base en una encuesta adaptada a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. La misma que esta validada por un juicio de 3 expertos. La evaluación consta de 2 dimensiones y 10 ítems por dimensión con una valoración en escala de Likert donde 1 es insuficiente, 2 deficiente, 3 regular, 4 bueno y 5 optimo siendo estas la ponderación de cada ítem.

Población

Benassini (2014) explicó: “la población o el universo que se pretende estudiar debe definirse rigurosamente, ya que de esto dependerá la calidad de la muestra seleccionada y el éxito de los resultados”.

En la investigación se tomará como población a todos los 75 colaboradores dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., siendo que en su totalidad serán partícipes en la ejecución del proceso de evaluación de desempeño laboral, sin embargo, para efectos de identificar la validez y confiabilidad a la herramienta de evaluación de desempeño laboral propuesta, se consideró a 19 colaboradores de la Cooperativa como parte de la prueba piloto.

Análisis de Confiabilidad de la Herramienta de Evaluación de Desempeño Laboral con Alfa de Cronbach

Según el autor DeVellis (2017) dedica un capítulo al análisis de confiabilidad, incluido el coeficiente alfa de Cronbach, donde se explican los conceptos básicos y los procedimientos para calcular el coeficiente alfa de Cronbach, y se proporcionan ejemplos de su aplicación en la práctica, también para los autores Nunnally y Bernstein

(1994) abordan el análisis de confiabilidad con el coeficiente alfa de Cronbach como una técnica esencial en la evaluación de la consistencia interna de las escalas de medición, donde se describen los pasos para calcular el coeficiente alfa de Cronbach y se ofrecen pautas para interpretar los resultados en términos de la confiabilidad del instrumento de medición, es decir que el análisis de alfa de Cronbach es una medida de confiabilidad utilizada en la evaluación de escalas o instrumentos de medición, como cuestionarios o pruebas psicométricas, el análisis de alfa de Cronbach se utiliza para determinar la consistencia interna de un conjunto de ítems o preguntas que se supone que miden una característica o constructo en particular.

Este análisis evalúa la consistencia interna de las escalas o cuestionarios utilizados en la investigación y proporciona una medida de la confiabilidad de los resultados obtenidos a partir de estos instrumentos, el coeficiente de alfa de Cronbach varía de 0 a 1, donde un valor más cercano a 1 indica una mayor consistencia interna y confiabilidad de las respuestas obtenidas. Un valor de alfa de Cronbach de 0.70 o superior se considera generalmente aceptable para la mayoría de los propósitos de investigación, es decir que el análisis de alfa de Cronbach del PSP es un enfoque utilizado para evaluar la confiabilidad y la consistencia interna de los instrumentos de medición utilizados en estudios de psicología social y de la personalidad publicados en la revista SPSP, proporciona una medida de la confiabilidad de los resultados obtenidos a partir de estos instrumentos y ayuda a evaluar la validez de las escalas utilizadas en la investigación.

Estadísticas de fiabilidad**Tabla 4***Estadísticas de fiabilidad*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
,831	20

Fuente: IBM SPSS Statics

Estos datos indican que se está evaluando una escala o conjunto de ítems que consta de 20 elementos y que muestra una buena consistencia interna, con un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.831. Esto sugiere que los elementos en la escala están correlacionados entre sí y miden de manera coherente la misma característica o constructo dentro del instrumento de evaluación de desempeño.

Tabla 5*Estadísticas de fiabilidad Dimensión I Aptitudes y Conocimientos Esenciales*

Estadísticas de fiabilidad Dimensión I Aptitudes y Conocimientos Esenciales	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
,831	10

Fuente: IBM SPSS Statics

Estos datos indican que se está evaluando una dimensión compuesta por 10 elementos que miden "aptitudes y conocimientos esenciales". La dimensión muestra una buena consistencia interna, con un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.831. Este valor sugiere que los elementos en la dimensión están relacionados entre sí y miden de manera coherente la misma característica o constructo en este caso la dimensión I "Esenciales: Aptitudes y Conocimientos"

Tabla 6*Estadísticas de fiabilidad Dimensión II Importantes Conocimientos*

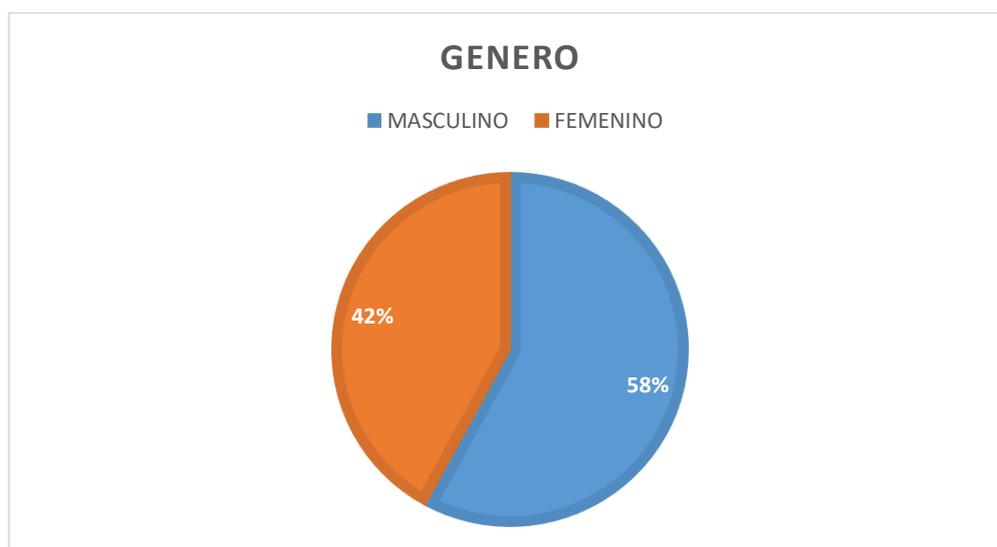
Estadísticas de fiabilidad Dimensión II Importantes Conocimientos	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
,860	10

Fuente: IBM SPSS Statics

Estos datos indican que se está evaluando una dimensión compuesta por 10 elementos que miden "importantes conocimientos". La dimensión muestra una muy buena consistencia interna, con un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.860. Este valor sugiere que los elementos en la dimensión están altamente relacionados entre sí y miden de manera coherente la misma característica o constructo en este caso la dimensión II "Importantes Comportamiento"

Análisis de Resultados

Dato sociodemografico

**Ilustración 2. Género**

Según los datos, hay 11 individuos identificados como masculinos, lo que representa el 42% de la muestra, hay 8 individuos identificados como femeninos, lo

que representa el 58% de la muestra. Este análisis muestra que, en la población considerada, hay una proporción mayor de individuos femeninos en comparación con los masculinos. Es importante considerar que estos datos reflejan la distribución de género dentro de la muestra o población en cuestión. Estos resultados pueden ser útiles para comprender la composición demográfica dentro de la prueba piloto aplicada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Dimensión esencial

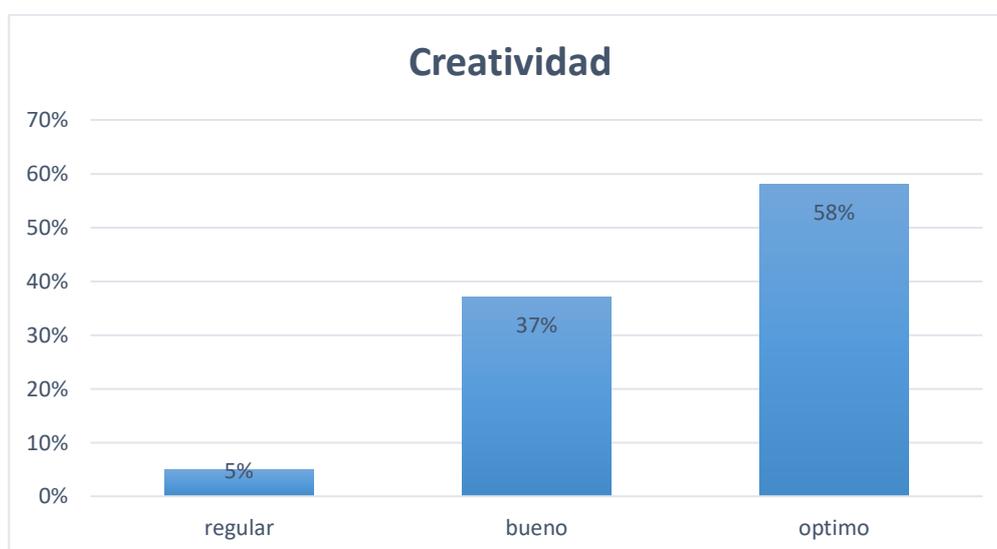


Ilustración 3. Creatividad

Este análisis muestra cómo se evalúa la creatividad en el contexto específico. De las 19 personas encuestadas representando la mayoría de los casos con un 58% siendo 11 personas de la población se perciben como "óptimos" en términos de creatividad, lo que sugiere que la mayoría de los sujetos o elementos en la muestra son considerados altamente creativos. Las 7 personas de la población con un 37% se percibe como "bueno", lo que indica un nivel positivo de creatividad. El 5% se considera "regular" representando a una persona de la población, lo que podría

implicar que una minoría tiene un nivel de creatividad que se considera promedio o básico.

Este tipo de análisis puede ser útil para comprender cómo se percibe la creatividad en diferentes contextos y grupos. Puede ser relevante en campos como la gestión de la innovación, la educación, el desarrollo de productos y la toma de decisiones en general dentro de la Cooperativa.

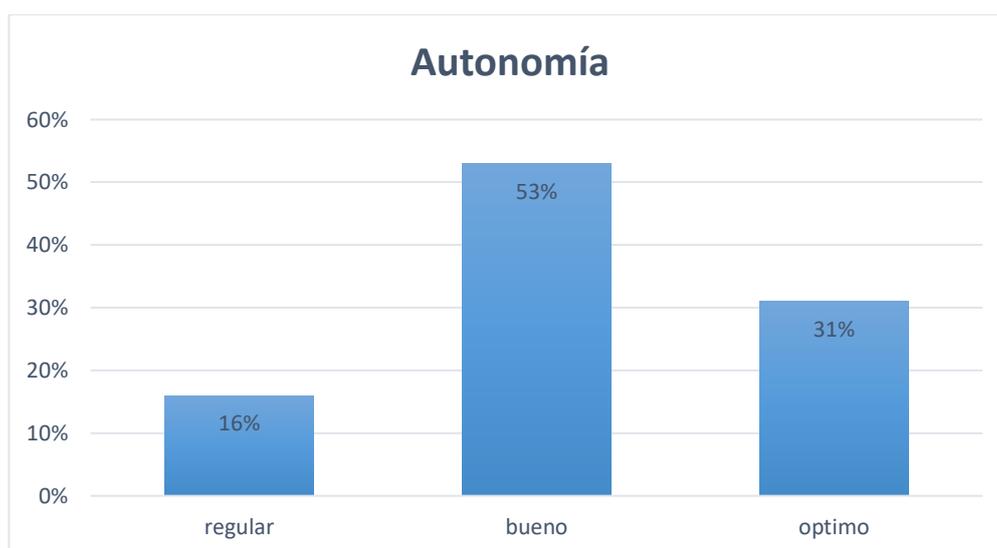


Ilustración 4. *Autonomía*

Este análisis muestra cómo se evalúa la autonomía en una muestra o contexto específico, 10 personas que representa el 53% se perciben como "buenos" en términos de autonomía, lo que sugiere que la mayoría de los sujetos o elementos en la muestra tienen un nivel positivo de autonomía mientras que 6 personas de la población encuestada representan el 31% se percibe como "óptimo", lo que indica que una parte sustancial de la muestra tiene un nivel especialmente alto de autonomía. Por último, 3 personas de la población encuestada representan un 16% se considera "regular", lo que podría significar que una minoría tiene un nivel de autonomía que se considera en el rango medio.

Este tipo de análisis puede ser útil para comprender cómo se percibe la autonomía debido a que es relevante en campos como la gestión de recursos humanos, la psicología organizacional y la toma de decisiones, es decir que la mayoría de la población se encuentra en una condición buena lo que significa que sus trabajadores pueden realizar sus actividades.

Dimensión Importante

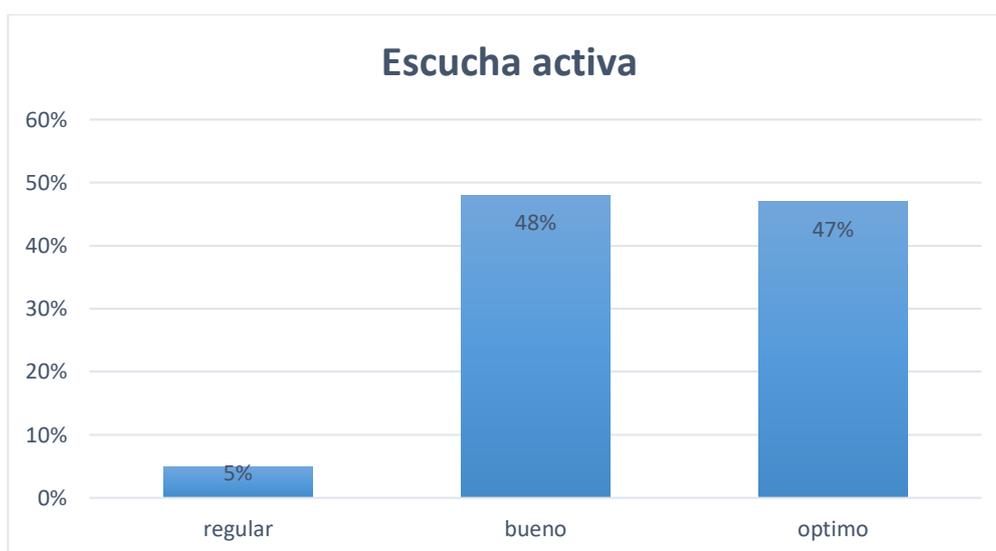


Ilustración 5. Escucha activa

Este análisis muestra cómo se evalúa la escucha activa en una muestra o contexto específico. Del total de los encuestados 9 personas casi la mitad de los casos siendo el 48% se perciben como "buenos" en términos de escucha activa, lo que sugiere que una proporción significativa de los sujetos o elementos en la muestra tienen un nivel positivo de habilidad en la escucha activa, 9 personas de la población encuestada siendo el 47% se percibe como "óptimo", lo que indica que una parte considerable de la muestra se considera altamente hábil en la escucha activa. Por último, una persona siendo el 5% se considera "regular", lo que podría significar que una minoría tiene un nivel de escucha activa que se considera en el rango medio la

escucha activa es un componente valioso en la comunicación efectiva y en la construcción de relaciones interpersonales sólidas. Es decir que los trabajadores tienen la habilidad de escuchar con conciencia plena el mensaje con el objetivo de entender que se está diciendo de manera enfocada, conciente y empática.

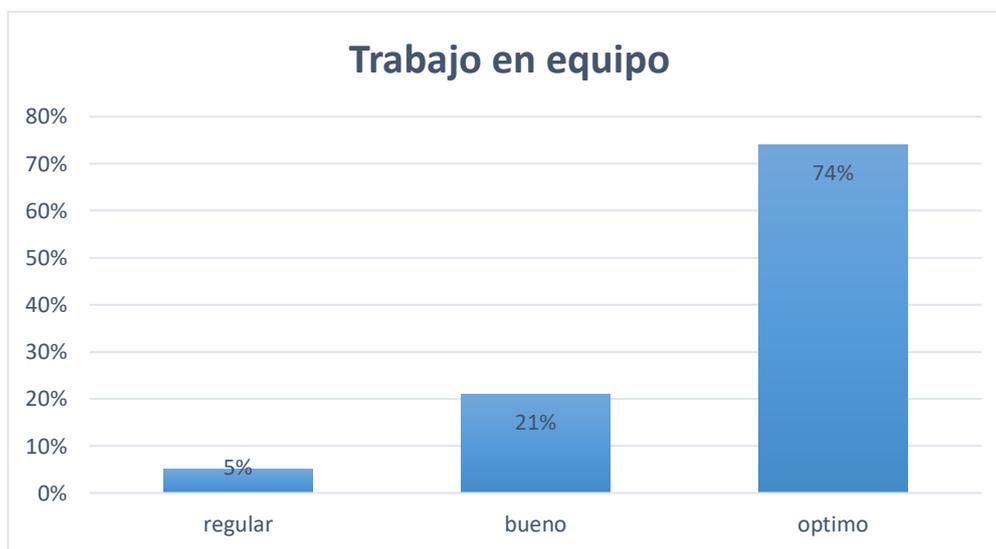


Ilustración 6. *Trabajo en equipo*

Este análisis muestra cómo se evalúa el trabajo en equipo en una muestra o contexto específico. De las personas encuestadas 14 de las mismas siendo esta la mayoría de los casos representando a un 74% se perciben como "óptimos" en términos de trabajo en equipo, lo que sugiere que una gran proporción de los sujetos o elementos en la muestra tienen un nivel muy alto de habilidad en trabajar en equipo. 4 personas de la población encuestada siendo el 21% se percibe como "bueno", lo que indica que una parte sustancial de la muestra tiene un nivel positivo de habilidad en trabajo en equipo. Por último, una persona siendo el 5% se considera "regular", lo que podría significar que una minoría tiene un nivel de trabajo en equipo que se considera en el rango medio con esto se puede comprender cómo se percibe la habilidad en el trabajo en equipo dentro del grupo. El trabajo en equipo es fundamental en muchos entornos

laborales y proyectos colaborativos, en este caso predomina el trabajo en equipo entendiéndose que todos los colaboradores trabajan en conjunto hacia un objetivo en común de manera eficiente hasta lograr su meta.

Proceso de Evaluación de Desempeño Laboral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

El proceso de evaluación de desempeño laboral es una herramienta fundamental para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., que nos permite medir y analizar de manera objetiva el rendimiento y los logros de los colaboradores en el cumplimiento de sus funciones.

El proceso de evaluación del desempeño para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., llevará siete fases:

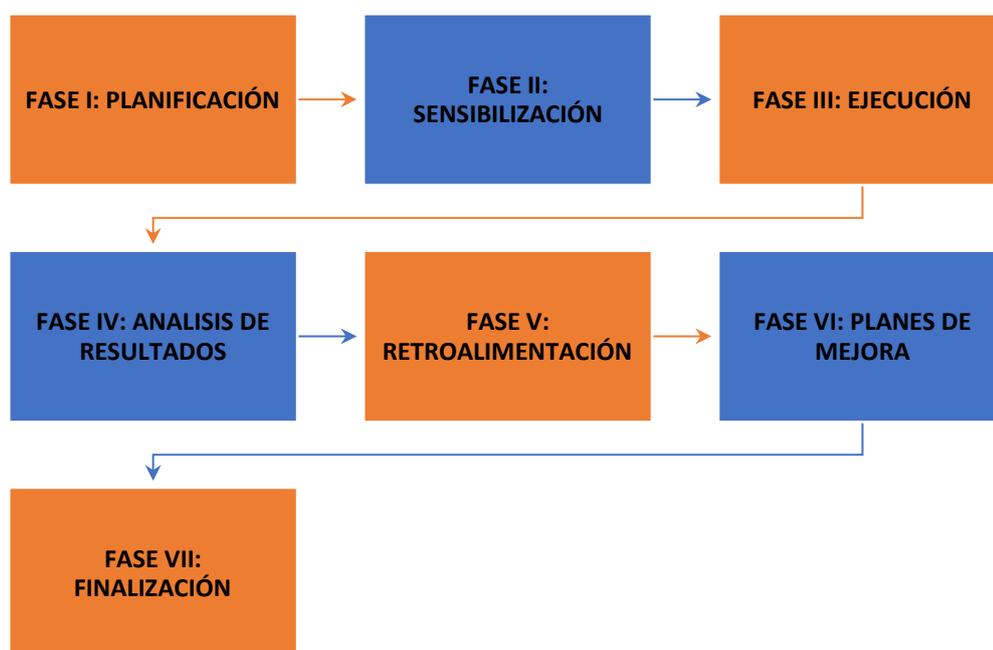


Ilustración 7. Fases del proceso de evaluación de desempeño para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Dentro de cada fase se desarrollará diferentes actividades, cada actividad dentro de la fase está definida por los colores de la fase:

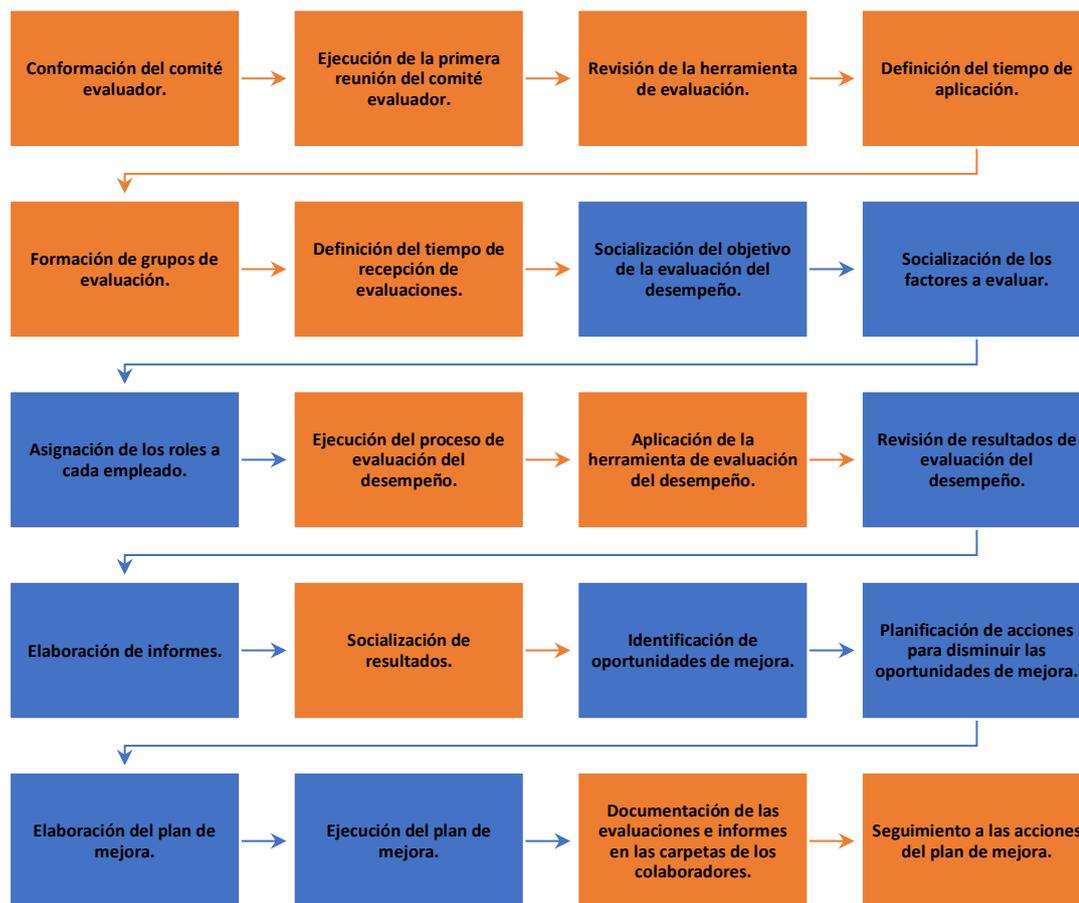


Ilustración 8. Actividades para desarrollarse en cada fase de evaluación de desempeño para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

A continuación, se detalla el proceso de evaluación del desempeño para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Fase I – Planificación

Conformación del comité evaluador

Se establece la conformación del comité de evaluación la misma que estará conformada por miembros de la alta dirección o del equipo directivo de la Cooperativa los mismos que pueden incluir:

- Gerente General
- Jefe del Departamento de Talento Humano

- Jefe del Departamento de Operaciones
- Jefe del Departamento de Agencias
- Jefe del Departamento de Tics
- Jefe del Departamento de Cumplimiento
- Jefe del Departamento de Auditoría

Ejecución de la primera reunión del comité evaluador

La primera reunión del comité encargado de evaluar el desempeño de los empleados será una semana antes de la ejecución del proceso.

Revisión de la herramienta de evaluación

La herramienta propuesta consta de dos dimensiones: Competencias esenciales y Competencias importantes, cada dimensión tiene indicadores que se evaluarán en la escala de Likert.

Herramienta De La Evaluación De Desempeño Laboral

Tabla 7

Herramienta para la evaluación del desempeño laboral

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL						
SECCIÓN I: DATOS GENERALES DEL EVALUADO						
APELLIDOS Y NOMBRES						
CÉDULA DE IDENTIDAD						
EDAD						
CARGO					DEPARTAMENTO	
TIEMPO DE TRABAJO						
AGENCIA	LA MATRIZ	LATACUNGA SUR	LA MERCED	MACHACHI	QUITO SUR	
	LA MANÁ	EL CARMEN	BUENA FE	LA CONCORDIA		
PERIODO DE EVALUACIÓN			FECHA DE APLICACIÓN			
TIPO DE EVALUACIÓN	AUTOEVALUACIÓN		EVALUACIÓN JEFE		EVALUACIÓN PAR	
INSTRUCCIONES GENERALES: Leer detenidamente cada pregunta, se realizará la evaluación en las siguientes dimensiones: Esenciales e Importantes, se acepta una respuesta por pregunta siendo que 1 insuficiente, 2 deficiente, 3 regular, 4 bueno y 5 óptimo.						
SECCIÓN II: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN						
DIMENSIONES	ESCALA DE VALORACIÓN					

	1. INSUFICIENTE	2. DEFICIENTE	3. REGULAR	4. BUENO	5. ÓPTIMO
2.1 ESENCIALES: APTITUDES Y CONOCIMIENTO					
CONOCIMIENTO DEL CARGO:					
Hace referencia a que comprende los conceptos, técnicas necesarias para desarrollar las tareas del cargo.					
PROCESOS:					
Hace referencia al orden que se debe llevar para la ejecución adecuada de una función.					
CREATIVIDAD					
Hace referencia a las habilidades de la persona y busca mejorar o innovar un proceso para hacerlo de manera más ágil.					
PLANIFICACIÓN					
Hace referencia al orden que lleva una persona acorde a las tareas asignadas.					
AUTONOMÍA					
Hace referencia a ser independiente frecuentemente en su toma de decisiones y ejecución de tareas.					
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO					
Hace referencia a la capacidad de redefinir la manera, el equipo, y el espacio de trabajo para conseguir sus metas.					
EFICACIA + EFICIENCIA= EFECTIVIDAD					
Hace referencia al tiempo, a los recursos y de qué manera logramos los objetivos o metas laborales.					
TIEMPO					
Hace referencia a la demora del proceso para la ejecución de una función y la entrega de un servicio o producto.					
CALIDAD DE TRABAJO:					
Hace referencia a los recursos, actividades y resultados derivados de la participación del personal en el lugar de trabajo.					
RESULTADO					
Hace referencia a lo que resulta después de la ejecución de un proceso.					
SUMA INDIVIDUAL POR VALORACIÓN					
SUMATORIA TOTAL DIMENSIÓN I					

PORCENTAJE OBTENIDO						
2.2 IMPORTANTES: COMPORTAMIENTO						
LIDERAZGO:						
Hace referencia a la capacidad que tiene la persona para influir, organizar y motivar a otras.						
ASERTIVIDAD:						
Hace referencia a la habilidad social de comunicar y defender sus propias ideas de manera adecuada y respetando las de los demás.						
INTELIGENCIA EMOCIONAL:						
Hace referencia a la capacidad de reconocer y controlar los sentimientos propios en beneficio de uno mismo y de los demás.						
ESCUCHA ACTIVA						
Hace referencia a la atención y retentiva continua que tienen las personas durante sus horas de actividades.						
ÉTICA						
Hace referencia al conjunto de normas y valores que mejoran el ambiente laboral.						
TRABAJO EN EQUIPO						
Hace referencia al empoderamiento de cada uno de los miembros que conforman el equipo de trabajo, participando activamente en la persecución de una meta en común.						
DESARROLLO DE PERSONAS						
Hace referencia a las acciones de la empresa para que las personas puedan mejorar dentro del ámbito laboral sus destrezas y habilidades.						
RESPONSABILIDAD						
Hace referencia a cumplir con todas las tareas y obligaciones de manera puntual.						
RELACIONES INTERPERSONALES						
Hace referencia a la manera en que un individuo se relaciona en un grupo.						
ORIENTACIÓN O RESULTADOS						
Hace referencia a la habilidad de siempre medir sus resultados numéricamente para saber qué tan avanzado está en la consecución de sus objetivos.						

SUMA INDIVIDUAL POR VALORACIÓN				
SUMATORIA TOTAL DIMENSIÓN II				
PORCENTAJE OBTENIDO				
SECCIÓN III: PUNTUACIÓN TOTAL EVALUACIÓN				
SUMATORIA DIMENSIÓN Y + DIMENSIÓN II				
PUNTAJE OBTENIDO				
SECCIÓN IV: OBSERVACIONES DE RETROALIMENTACIÓN EVALUADO				
DE ACUERDO	<input type="text"/>	EN DESACUERDO	<input type="text"/>	
.....				
.....				
.....				
.....				
.....				
.....				
SECCIÓN V: OBSERVACIONES GENERALES				
DE ACUERDO	<input type="text"/>	EN DESACUERDO	<input type="text"/>	
.....				
.....				
.....				
.....				
.....				
SECCIÓN VI: FIRMAS DE RESPONSABILIDAD				
	NOMBRE:	NOMBRE:		
	CARGO:	CARGO:		
FIRMA DEL EVALUADO	FIRMA DEL EVALUADOR	FIRMA DEL RESPONSABLE DE TALENTO HUMANO	SELLO	

Resultados de la Herramienta aplicada

Los resultados que se tendrá del instrumento de evaluación de desempeño laboral serán: primero la sumatoria por dimensión siguiendo con la sumatoria global de la evaluación con el fin de obtener el resultado y determinar el puntaje y la escala que se encuentre el colaborador de la Cooperativa.

Tabla 8*Interpretación de los rangos de puntuación*

Rango de Puntuación			Escala
0	>	20	Insuficiente
21	>	40	Deficiente
41	>	60	Regular
61	>	80	Bueno
81	>	99	Optimo

Definición del tiempo de aplicación

Se llevará a cabo una evaluación del desempeño de manera anual. El ciclo de evaluación comenzará en el mes de octubre y finalizará en el mes de noviembre de cada año.

Formación de grupos de evaluación***Autoevaluación*****Tabla 9***Tabla de Autoevaluación*

Autoevaluación
Cargo
Gerente General
Subgerente General
Jefa Nacional De Crédito
Jefe De Agencia
Jefe De Mercadeo
Jefe De Sistemas
Jefe De Talento Humano
Jefe Nacional De Inversiones
Asesor Legal
Contador General
Analista De Procesos
Analista De Revisoría Y Control
Analista De Riesgos
Analista De Talento Humano
Asistente Call Center
Asistente Contable
Asistente De Archivo
Asistente De Auditoria
Asistente De Contabilidad
Asistente De Gerencia
Asistente De Operaciones
Asistente De Revisoría Y Control
Asistente De Servicios Financiero
Asistente De Tesorería

Asistente De Talento Humano
Asistente Legal
Administrador De Sistemas
Programador
Recaudadora
Oficial De Captaciones
Oficial De Cobranza
Oficial De Crédito
Oficial De Cumplimiento
Oficial De Seguridad Física Y Electrónica
Operativo De Oficina
Chofer

Evaluación Jefes

Tabla 10

Tabla de grupo de equipos de evaluación de Jefes

Evaluación De Jefes	
Cargo Evaluador	Cargo Evaluado
Asamblea General	Gerente General
Gerente General	Sub Gerente
Sub Gerente	Jefa Nacional De Crédito
Sub Gerente	Jefe De Agencia
Sub Gerente	Jefe De Mercadeo
Sub Gerente	Jefe De Sistemas
Sub Gerente	Jefe De Talento Humano
Sub Gerente	Jefe Nacional De Inversiones
Sub Gerente	Jefe Operativo
Jefa Nacional De Crédito	Contador General
Jefa Nacional De Crédito	Analista De Procesos
Jefa Nacional De Crédito	Oficial De Captaciones
Jefa Nacional De Crédito	Oficial De Cobranza
Jefa Nacional De Crédito	Oficial De Crédito
Jefa Nacional De Crédito	Analista De Revisoría Y Control
Jefa Nacional De Crédito	Analista De Riesgos
Jefa Nacional De Crédito	Asistente De Revisoría Y Control
Jefa Nacional De Crédito	Oficial De Cumplimiento
Jefe De Agencia	Asistente De Servicios Financiero
Jefe De Agencia	Asistente De Operaciones
Jefe De Agencia	Operativo De Oficina
Jefe De Mercadeo	Asistente De Auditoría
Jefe De Sistemas	Administrador De Sistemas
Jefe De Sistemas	Oficial De Seguridad Física Y Electrónica
Jefe De Sistemas	Programador
Jefe De Talento Humano	Analista De Talento Humano
Jefe De Talento Humano	Asistente De Talento Humano
Jefe Nacional De Inversiones	Recaudadora
Jefe Nacional De Inversiones	Asistente De Tesorería
Jefe Nacional De Inversiones	Asistente De Contabilidad
Jefe Nacional De Inversiones	Asistente Contable
Jefe Operativo	Asistente De Gerencia
Jefe Operativo	Asistente De Archivo
Asesor Legal	Asistente Legal
Asistente Call Center	Chofer

Evaluación Par

Tabla 11

Tabla de grupo de equipos de evaluación par

Evaluación Par	
Cargo	Cargo
Evaluador	Evaluado
Administrador De Sistemas	Analista De Procesos
Analista De Procesos	Administrador De Sistemas
Analista De Revisoría Y Control	Analista De Riesgos
Analista De Riesgos	Analista De Revisoría Y Control
Analista De Talento Humano	Asistente De Talento Humano
Asesor Legal	Asistente Legal
Asistente Call Center	Chofer
Asistente Contable	Asistente De Revisoría Y Control
Asistente De Archivo	Asistente De Auditoria
Asistente De Auditoria	Asistente De Archivo
Asistente De Contabilidad	Recaudadora
Asistente De Gerencia	Jefe De Mercadeo
Asistente De Operaciones	Analista De Procesos
Asistente De Revisoría Y Control	Asistente Contable
Asistente De Servicios Financiero	Asistente De Tesorería
Asistente De Talento Humano	Analista De Talento Humano
Asistente De Tesorería	Asistente De Servicios Financiero
Asistente Legal	Asesor Legal
Chofer	Asistente Call Center
Contador General	Jefe Nacional De Inversiones
Jefa Nacional De Crédito	Jefe Operativo
Jefe De Mercadeo	Asistente De Gerencia
Jefe De Sistemas	Oficial De Seguridad Física Y Electrónica
Jefe De Talento Humano	Oficial De Cumplimiento
Jefe Nacional De Inversiones	Contador General
Jefe Operativo	Jefe De Agencia
Oficial De Captaciones	Oficial De Crédito
Oficial De Cobranza	Oficial De Captaciones
Oficial De Crédito	Oficial De Cobranza
Oficial De Cumplimiento	Jefe De Talento Humano
Oficial De Seguridad Física Y Electrónica	Programador
Programador	Oficial De Seguridad Física Y Electrónica
Recaudadora	Asistente De Contabilidad

Definición del tiempo de recepción de evaluaciones

La recepción de las evaluaciones del desempeño se realizará hasta después de 3 días de la ejecución de cada evaluación. Las fechas exactas las determinará el comité evaluador.

Fase II – Sensibilización

Socialización del objetivo de la evaluación del desempeño.

Se realizará una reunión en la sala de capacitaciones con todos los empleados para socializar el objetivo de la evaluación del desempeño.

- **Objetivo:** Mejorar el rendimiento y la productividad de los empleados a través de una medición sistemática, objetiva y justa de su desempeño laboral, alineando sus logros individuales con los objetivos estratégicos de la organización.

Socialización de los factores a evaluar

En la misma reunión que se socializa el objetivo de la evaluación del desempeño, también se socializarán los factores a evaluar.

Tabla 12

Tabla de dimensiones que contiene la herramienta de evaluación de desempeño

ESENCIALES: APTITUDES Y CONOCIMIENTO	IMPORTANTES: COMPORTAMIENTO
Conocimiento Del Cargo	Liderazgo
Procesos	Asertividad
Creatividad	Inteligencia Emocional
Planificación	Escucha Activa
Autonomía	Ética
Adaptabilidad Al Cambio	Trabajo En Equipo
Eficacia + Eficiencia= Efectividad	Desarrollo De Personas
Tiempo	Responsabilidad
Calidad De Trabajo	Relaciones Interpersonales
Resultados	Orientación O Resultados

Asignación de los roles a cada empleado

Cada uno de los empleados involucrados en el proceso de evaluación tendrán que realizar diferentes actividades durante el proceso.

Tabla 13*Asignación de los roles a cada empleado*

RESPONSABLE DE GERENCIA	RESPONSABLE COMITÉ EVALUADOR	RESPONSABLE DE TALENTO HUMANO	RESPONSABLE AUTOEVALUACIÓN/JEFE/PARR
<ul style="list-style-type: none"> ● Conformación del comité evaluador. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ejecución de la primera reunión del comité evaluador. ● Revisión de la herramienta de evaluación. ● Definición del tiempo de aplicación. ● Formación de grupos de evaluación. ● Definición del tiempo de recepción de evaluaciones. ● Asignación de los roles a cada empleado. ● Identificación de oportunidades de mejora. ● Planificación de acciones para disminuir las oportunidades de mejora. ● Elaboración del plan de mejora. ● Ejecución del plan de mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Socialización del objetivo de la evaluación del desempeño. ● Socialización de los factores a evaluar. ● Revisión de resultados de evaluación del desempeño. ● Elaboración de informes. ● Socialización de resultados. ● Documentación de las evaluaciones e informes en las carpetas de los colaboradores. ● Seguimiento a las acciones del plan de mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ejecución del proceso de evaluación del desempeño. ● Aplicación de la herramienta de evaluación del desempeño.

Fase III – Ejecución

Ejecución del Proceso de Evaluación del Desempeño Laboral

Las fechas exactas de las evaluaciones las determinará el comité evaluador.

Tabla 14

Ejecución del proceso de evaluación del desempeño

Autoevaluación	Evaluación del jefe	Evaluación del par
Primera y segunda semana de octubre.	Tercera y cuarta semana de octubre.	Primera y segunda semana de noviembre.

Para la ejecución de la evaluación de desempeño se realizarán las siguientes actividades:

- Capacitación - Los empleados participan en sesiones de capacitación para familiarizarse con los criterios de evaluación de desempeño.
- Autoevaluación - Cada empleado completará la Autoevaluación es decir su propio desempeño en la cual analiza su rendimiento.
- Evaluación de pares - Los empleados evalúan a sus compañeros de trabajo, brindando retroalimentación constructiva sobre su desempeño.
- Evaluación de jefes - Los jefes de cada departamento evaluarán a su subordinado.
- Recepción de evaluaciones - Se recopila y revisa las evaluaciones tanto de la autoevaluación como de los jefes y pares para su posterior análisis revisando que toda la herramienta está correctamente llena.
- Calificación - Se realizará el proceso de calificación utilizando los criterios predefinidos y la puntuación en escala de Likert teniendo una calificación sobre 100.

- Comunicación de resultados - Los resultados de la evaluación se comunican a los empleados a través de reuniones.
- Novedades - Se brindará un espacio para discutir y abordar cualquier novedad o inquietud relacionada con los resultados de la evaluación.
- Medidas correctivas - Si se identifican fallas o áreas problemáticas, se toman medidas correctivas para abordar los problemas y mejorar el desempeño dentro de la cooperativa financiera.

Aplicación de la Herramienta de Evaluación del Desempeño

Se entregará la herramienta de evaluación del desempeño según las fechas establecidas para la autoevaluación, evaluación del jefe y evaluación del par.

Fase IV - Análisis De Resultados

Revisión de resultados de evaluación del desempeño y Elaboración de informes.

El responsable de talento humano revisará los resultados obtenidos y elaborará los informes de cada trabajador dentro de la tercera y cuarta semana de noviembre. El responsable de talento humano asegura un análisis integral y objetivo de los resultados de la evaluación de desempeño.

Fase V - Retroalimentación

Socialización de resultados

Se llevará a cabo la reunión con cada empleado para poder dar una retroalimentación y se comunican los resultados de la evaluación de desempeño de las 3 evaluaciones, asegurándose de que se abordan las inquietudes y se fomente el diálogo constructivo.

Fase VI – Medidas Correctivas

Identificación de oportunidades de mejora

Después de analizar los resultados de las evaluaciones de desempeño, se identifican las oportunidades de mejora de cada uno de los empleados, dentro de la tercera y cuarta semana de noviembre.

Planificación de acciones para disminuir las oportunidades de mejora

Una vez identificadas las oportunidades de mejora, el comité evaluador se reúne para planificar las acciones necesarias para abordar estas áreas de mejora. Se decide que se deben implementar.

- Realizar capacitaciones
- Establecer sesiones de revisión periódica.
- Asignar recursos adicionales

Elaboración del plan de mejora

Se desarrolla un plan de mejora detallado las acciones definidas en la etapa anterior, los responsables de cada acción y los plazos para su implementación. Se distribuye el plan a todos los miembros del equipo de desarrollo para asegurar que todos estén alineados y comprometidos con las acciones a tomar.

Ejecución del plan de mejora

El proceso de mejora continua durante varios meses, y se realizan reuniones periódicas para evaluar el progreso y realizar ajustes en el plan de mejora según sea necesario.

Fase VII - Fin

Documentación de las evaluaciones e informes en las carpetas de los colaboradores

El responsable de talento humano archivará las evaluaciones e informes de cada trabajador en su carpeta, tanto física como digitalmente.

Seguimiento a las acciones del plan de mejora

El responsable de Talento humano será quien esté pendiente de ejecución del plan de mejora y dar seguimiento en el desarrollo del personal.

CONCLUSIONES

Luego de un análisis exhaustivo del sustento bibliográfico del proceso de evaluación de desempeño laboral, se puede concluir que esta práctica se basa en un sólido fundamento teórico respaldado por una amplia gama de investigaciones y estudios que contribuye significativamente a potenciar el desarrollo y éxito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., teniendo en cuenta que para el desarrollo del proceso de la evaluación de desempeño laboral se fundamenta en la teoría de Martha Alles, la Cooperativa podrá mejorar el rendimiento de sus empleados, fortalecer su competitividad y consolidar una cultura organizacional orientada a la excelencia y el crecimiento sostenible.

La identificación de las dimensiones esenciales: aptitudes y conocimiento e importantes: comportamiento dentro de la evaluación de desempeño en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., brinda una base sólida para medir y evaluar el rendimiento de los empleados, promoviendo un proceso de evaluación justo y objetivo que contribuye al desarrollo individual y al éxito organizacional.

El desarrollo de la propuesta del proceso de evaluación de desempeño laboral contiene la identificación de los indicadores que son: conocimiento del cargo,

procesos, creatividad, planificación, autonomía, adaptabilidad al cambio, eficacia + eficiencias = efectividad, tiempo, calidad de trabajo, resultados, liderazgo, asertividad, inteligencia emocional, escucha activa, ética, trabajo en equipo, desarrollo de personas, responsabilidad, relaciones interpersonales, orientación o resultados de la herramienta para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., según las necesidades de organización que brinda una base sólida para medir y evaluar el rendimiento de los empleados, promoviendo que el proceso de evaluación sea justo y objetivo que contribuye al desarrollo individual y al éxito organizacional.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que la organización adopte esta estrategia, realizando una revisión y adaptación adecuada la implementación del proceso de evaluación de desempeño laboral respaldado por un sólido fundamento teórico para garantizar la alineación con sus valores y objetivos. La implementación exitosa puede conducir a mejoras en el rendimiento, la competitividad y la cultura organizacional en general.

Se recomienda llevar a cabo una revisión anual del proceso de evaluación de desempeño laboral para poder alinear a las necesidades existentes dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. Esta retroalimentación enriquecerá el proceso de identificación de dimensiones y garantizará una mayor aceptación y comprensión por parte de los implicados. Una vez definidas las dimensiones, es importante comunicar claramente el proceso a todos los miembros del equipo esto garantizará que el proceso sea transparente, objetivo y equitativo, contribuyendo al desarrollo individual y al éxito organizacional.

Realizar la evaluación de desempeño laboral anualmente utilizando los indicadores propuestos para identificar el rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

BIBLIOGRAFÍA

- Alavi, M. (2003). *Sistemas de gestión del conocimiento*. España: Stuart Barnes.
- Alles, M. (2007). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Granica SA.
- Álvarez, G. (1998). *Modelos Teóricos. Carácter Multidisciplinar de la Orientación. Orientación e Intervención Psicopedagógica*. Barcelona: Praxis.
- Alveiro, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 11(1), 1-22.
- Barcelo, J. (2017). *La evaluación del desempeño laboral y la gestión del RR.HH.*
<https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-del-desempeno/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/>
- Barrick, M., Thurgood, G. & Smith, T. (2010). The multidimensional nature of performance prediction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 311-337.
- Bello, E. (2021). *La inteligencia emocional de Daniel Goleman: qué es y cómo desarrollarla.* <https://www.iebschool.com/blog/liderazgo-inteligencia-emocional-coach-management/>
- Benassini, M. (2014). *Introducción a la investigación de mercado*. México: Pearson Educación.
- Boyatzis, R. (1982). *A model for effective performance: The competent manager*. Wiley.
- Brazzolotto, S. (2012). *Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones* [Tesis de grado, Universidad Nacional de Cuyo]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional de Cuyo:

https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf

Chiavenato, A. (1991). *Administración de recursos humanos*. El capital humano de las organizaciones. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (1999). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. 3ra ed. McGraw-Hill.

Covey. (2012). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: análisis*.

<https://www.monografias.com/trabajos97/7-habitos-gente-altamente-efectiva-analisis/7-habitos-gente-altamente-efectiva-analisis>

Dessler, G. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Educación.

DeVellis, R. (2017). *Scale development: Theory and applications*. (4th ed.). Los Angeles, CA: Sage.

Drucker, P. (2006). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. Collins.

Escobar, M. (2005). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, 21(96), 31-55.

Fidias, G. (2012). *Proyecto de investigación*. Venezuela: Episteme.

Goleman D. (2009). *Inteligencia emocional infantil y juvenil*. Madrid.

Gomes, M. & Penteadó, C. (2013). Competency-based performance assessment in organizations. *Revista de Administração de Empresas*, 73-86.

Ibarra, G. (2005). Ética y formación profesional integral. *Reencuentro*, (43), 1-14.

- Iturralde, J. (2011). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito OSCUS Ltda. de la ciudad de Ambato en el año 2.010* [Tesis de grado, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio institucional de la Universidad Técnica de Ambato: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>
- Kahneman, D. (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*. New York: Random House .
- Kant, I. (2005). *Fundamentación para la Metafísica de las costumbres*. Madrid: Alianza.
- Katzenbach, D. (2004). *Sabiduría de los equipos*. Madrid.
- López, J. (2013). *Análisis comparativo de la Evaluación del Desempeño según Martha Alles y Idalberto Chiavenato; estudio de caso Corporación Holdingdine* [Tesis de grado, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio institucional de la Universidad Andina Simón Bolívar: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3726/1/T1280-MDTH-Lopez-Analisis.pdf>
- López, M. (2013). *La cultura organizativa como herramienta de gestión Interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiples en empresas murcianas* [Tesis de grado, Universidad de Murcia]. Repositorio institucional de la Universidad de Murcia: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/117203/TESIS.pdf?sequence=>
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Mondy, W. (2005). *Administración de recursos humanos*. 9ª ed. México.

- Montoya, I. (2009). La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 17(2), 23-44.
- Moreno, S. (2018). *Relaciones interpersonales en el clima laboral de la universidad tecnológica del Chocó Diego*. CES Derecho.
- Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Paulo, R. (2007). *Evaluación de desempeño*. Madrid: Ediciones Profesionales, S.L.U.
https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=kBmGc0rc2fYC&oi=fnd&pg=PA5&dq=evaluaci%C3%B3n+de+desempe%C3%B1o+&ots=FKkXs_9Fdh&sig=ihDTJ2__KESSzPqwjFoBBN5ObaM&redir_esc=y#v=onepage&q=evaluaci%C3%B3n%20de%20desempe%C3%B1o&f=false
- Pérez, T. (2014). *Feedback 360°: técnica de evaluación del rendimiento y desarrollo de las competencias de las personas en una empresa* [Tesis de grado, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio institucional de la Universidad Pontificia Comillas:
<https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/302/retrieve>
- Riso, W. (1988). *Entrenamiento asertivo*. Medellín: Rayuela.
- Rogers, C. (1972). *El Proceso de Convertirse en Persona*, 17.^a ed. Barcelona: Paidós.
- Ruíz, S., García, J. & Rubio, J. (2011). Evaluación del desempeño por competencias. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 9-22.
- Sampieri, R., Collado, C. y Lucio, P. (2003). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana.
- Sánchez, A. (2006). Peter Drucker, innovador maestro de la administración de empresas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 2(2), 69-89.

- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence at work . Models for superior performance*. Wiley
- Tamayo, M. (2003). *El Proceso de Investigación Científica*. México: Limusa.
- Varela, J. (2011). *Diseño del subsistema de evaluación del desempeño por competencias para la institución Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP) oficina central* [Tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito]. Repositorio institucional de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2782/1/UPS-QT00109.pfd.pdf>
- Villacis, P. (2021). *Estilos de liderazgo, versión de Daniel Goleman*. <https://www.coachpepevillacis.com/blog/estilos-de-liderazgo-version-de-daniel-goleman/>
- Wayne F, (2008). Research in industrial and organizational psychology from 1963 to 2007: Changes, choices, and trends. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1062-1081.

ANEXOS

Anexo 1. Aplicación prueba piloto



Anexo 2. Aplicación prueba piloto

