



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE
LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SEGMENTO TRES DEL
CANTÓN LATACUNGA**

Proyecto de investigación presentado previo a la obtención del Título de
INGENIERAS COMERCIALES

Autoras:

Alajo Tumbaco Silvia Alexandra

Yánez Yánez Mari Anabel

Tutora:

Ing. Veintimilla Ruiz Jirma Elizabeth

Latacunga – Ecuador

Agosto, 2017

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotras Alajo Tumbaco Silvia Alexandra y Yánez Yánez Mari Anabel con cédula de ciudadanía No. 050396676-4, No. 172249352-3, declaramos ser autoras del presente proyecto de investigación: **MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SEGMENTO TRES DEL CANTÓN LATACUNGA**, siendo Ing. MSc. Ing. Veintimilla Ruiz Jirma Elizabeth directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Latacunga, agosto 2017

Latacunga, Agosto 2017



Alajo Tumbaco Silvia Alexandra
C.I.: No 050396676-4



Yánez Yánez Mari Anabel
C.I.: No 172249352-3

AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de director del Trabajo de Investigación sobre el título:

de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas; por tanto, los postulantes: **ALAJO TUMBACO SILVIA “MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SEGMENTO TRES DEL CANTÓN LATACUNGA.”**, de **Alajo Tumbaco Silvia Alexandra** y **Yánez Yánez Mari Anabel**, de la carrera de **INGENIERIA COMERCIAL**, 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 Honorable Consejo Académico de la Facultad Académica de **Ciencias Administrativas** de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Agosto 2017

Para constancia firman:

Latacunga, Agosto 2017

.....
Ing. MSc Veintimilla Ruiz Jirma Elizabeth

C.I. 050296958-7

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 ; por cuanto, las postulantes: **ALAJO TUMBACO SILVIA ALEXANDRA Y YÁNEZ YÁNEZ MARI ANABEL** con el título de Proyecto de Investigación: **MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO DEL SEGMENTO TRES DEL CANTÓN LATACUNGA** han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Sustentación de Proyecto.

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

Latacunga, Agosto 2017

Para constancia firman:

Lector 1 (Presidente)

Ing. Lorena Paucar Coque
CC: 1803030995

Lector 2

Ing Angelita Marlene Salazar Corrales
CC: 050196922-4

Lector 3

Ing. Ibett Maricela Jácome Lara
CC: 1714953807

AGRADECIMIENTO

Primero que nada, quiero agradecer a Dios por haberme permitido cursar mi carrera por la Universidad Técnica de Cotopaxi quien me brindó la oportunidad de aprender con excelentes profesionales, a mi tutor por la orientación y ayuda que me brindó para la realización de este proyecto, por su apoyo y amistad que me permitieron aprender mucho más que lo estudiado en el transcurso de mi vida estudiantil.

A las Gerentes de las Cooperativas de Ahorro y crédito por su apoyo y por facilitarme toda la información requerida para el éxito de este proyecto.

SILVIA

DEDICATORIA

Quiero agradecer primeramente a Dios, que me ha brindado una vida llena de alegrías y aprendizaje permitiéndome vivir una grata experiencia en mi etapa Universitaria.

Por darme la oportunidad de tener unos padres maravillosos que siempre estuvieron ahí apoyándome a pesar de las adversidades; al amor de mi vida Luis Usuño que me brindo su amor, su cariño, su estímulo y su apoyo constante para que pudiera terminar mi carrera profesional demostrando su gran amor; y por último a mi nena hermosa quien me prestó el tiempo que le pertenecía para terminar y me motivó siempre con esa presencia angelical que le dio paz a mi vida.

SILVIA

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme poder terminar mi carrera como estudiante. A la Universidad Técnica de Cotopaxi por acogerme y brindarme una educación de calidad, gracias a los docentes que ejercen su profesión. A mi tutora Ing Jirma Ventimilla por guiarnos con todos sus conocimientos por la amistad q nos brindó en este largo camino.

A los Gerentes de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Ciudad de Latacunga del segmento 3, por toda la colaboración y la información con la que nos ayudaron a realizar nuestro proyecto.

A mi compañera de titulación y amiga Silvia Alajo por ser una excelente persona, ya que trabajamos en equipo y pudimos realizar con éxito nuestro proyecto y a su vez cosechar una verdadera y sincera amistad q seguramente perdurara toda la vida.

ANABEL

DEDICATORIA

En especial a Dios y a la Virgen del Cisne por darme la fuerza y la sabiduría necesaria para poder cumplir con mi objetivo deseado.

A mis adorados padres Mario y María por ser mi mayor inspiración para lograr todo lo que me he propuesto, por estar a mi lado siempre y guiarme por un buen camino.

A mi querido hermano Jesús por todas sus palabras de aliento que me ha sabido brindar.

A mi amado esposo Paul por el apoyo y el amor incondicional que me brinda día a día.

A mi querida abuelita Angelita por ser mi compañía incondicional durante toda mi vida.

A mis tíos y a mis primos por todos sus consejos brindados.

ANABEL

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

TÍTULO: MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SEGMENTO TRES DEL CANTÓN LATACUNGA.

Autoras:

Alajo Tumbaco Silvia Alexandra

Yánez Yánez Mari Anabel

RESUMEN

La presente investigación fue desarrollada para determinar un modelo de evaluación de desempeño para las cooperativas de ahorro y crédito del segmento tres, actualmente las instituciones financieras se enfocan en la efectividad del Talento Humano, en base a ese principio nace la importancia de esta investigación, el proyecto de investigación consta del marco teórico en la cual se detalló el sustento científico de los modelos de evaluación de desempeño. La investigación cualitativa a través de la técnica de la entrevista permitió identificar que el principal problema es el que las cooperativas de ahorro y crédito del segmento tres no cuentan con un modelo de evaluación de desempeño, para lo cual fueron tomados como referencia las cooperativas del segmento uno clasificados por la superintendencia de economía popular solidaria en el ranking de las mejores posicionadas en el mercado por tener mayores activos del sector financiero popular y solidario en la ciudad de Latacunga: Cacpeco, 29 de Octubre, Oscus, El Sagrario y Chibuleo mencionadas instituciones financieras manejan un modelo de evaluación de desempeño 360⁰ fortaleciendo el área de talento humano. Los impactos que generó la investigación fueron, el económico debido a que obtendrá 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 y el técnico beneficio al jefe del talento humano con un instrumento válido y confiable, para la toma de decisiones dependiendo de los resultados obtenidos de dicha evaluación. Con el modelo de evaluación 360⁰ que presentamos, pretendemos satisfacer las necesidades planteadas por las cooperativas de ahorro y crédito, brindando una evaluación correcta que permita al jefe de talento humano tomar decisiones acordes a los resultados obtenidos de cada empleado, puesto que mide el desempeño del personal, las competencias y diseña un programa de desarrollo que se plasme en el éxito de la institución financiera.

Descriptores: Modelo, Evaluación, Talento Humano, Instituciones Financieras.

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI
ACADEMIC UNIT OF ADMINISTRATIVE SCIENCES
CAREER OF COMMERCIAL ENGINEERING

TOPIC: HUMAN TALENT PERFORMANCE ASSESSMENT MODEL FOR THE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO SEGMENT THREE IN LATACUNGA CITY.

Authors:

Alajo Tumbaco Silvia Alexandra

Yánez Yánez Mari Anabel

ABSTRACT

The research was developed to determine a performance evaluation model for the Cooperativas de Ahorro y Crédito belong to segment three, the research project consists of the theoretical framework in which the scientific basis of the performance evaluation models was detailed. Qualitative research through the analysis of interviews they facilitated to identify that the main problem is that the Cooperativas de Ahorro y Crédito belong to segment three do not have a performance evaluation model, for which the bank of the segment one classified by the Superintendency of Popular Economy Solidarity in the ranking of the best positioned in the market for having greater assets of the popular and solidary financial sector in Latacunga city: Cacpeco, October 29, Oscus, El Sagrario and Chibuleo mentioned financial institutions Manage a model of performance evaluation 360° by strengthening the area of human talent. The impacts generated by the research were economic because it will obtain better results by investing in personnel since they generate great results by better performing their activities, getting the objectives outlined and the technical benefit to the head of human talent with valid and reliable instrument for making decisions depending on the results obtained from such evaluation. With the evaluation model 360° the researchers used, they intend to meet the needs by Cooperativas de Ahorro y Crédito, providing a correct evaluation that allows the head of human talent to make decisions according to the results obtained from each employee, since it measures the performance of the Personal, skills and designs a development program that is reflected in the success of the financial institution.

Keywords: Model, Evaluation, Human Talent, Financial Institutions.



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

CENTRO DE IDIOMAS

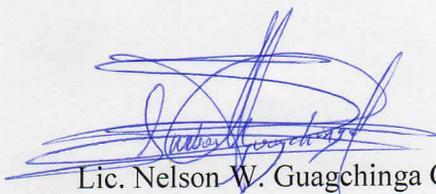
AVAL DE TRADUCCIÓN

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 de Proyecto de Investigación al Idioma Inglés presentado por las señoritas Egresadas de la Carrera de Ingeniería Comercial de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas: **ALAJO TUMBACO SILVIA ALEXANDRA Y YÁNEZ YÁNEZ MARI ANABEL**, cuyo título versa “**MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO DEL SEGMENTO TRES DEL CANTÓN LATACUNGA**”, 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 al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimaren conveniente.

Latacunga, agosto 2017

Atentamente,



Lic. Nelson W. Guagchinga Ch.

DOCENTE CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS
C.C. 0503246415



ÍNDICE

| | |
|--|-----|
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA..... | ii |
| AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN..... | iii |
| APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN..... | iv |
| RESUMEN..... | ix |
| 1. INFORMACIÓN GENERAL..... | 1 |
| Lugar de ejecución:..... | 1 |
| Unidad Académica que auspicia..... | 1 |
| Carrera que auspicia:..... | 1 |
| Proyecto de investigación vinculado:..... | 1 |
| Equipo de Trabajo:..... | 1 |
| Investigadoras:..... | 1 |
| 2. RESUMEN DEL PROYECTO..... | 2 |
| 3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO..... | 3 |
| 4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO..... | 4 |
| 5. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN..... | 5 |
| 6. OBJETIVOS..... | 6 |
| 7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS..... | 7 |
| 8. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA..... | 8 |
| 8.1 EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO..... | 8 |
| 8.1.1 ¿Por qué Evaluar el desempeño?..... | 8 |
| 8.1.2 Ventajas de la evaluación del desempeño..... | 9 |
| Contenido de la evaluación desempeño..... | 9 |
| 8.1.3 Sistema de calificación..... | 9 |
| 8.2 Métodos de evaluación de desempeño..... | 10 |
| 8.2.1 Método de escala gráfica de calificaciones..... | 10 |
| Formulario de evaluación del desempeño por el método de escala grafica con utilización de puntos..... | 11 |
| Tabla 3: Instrumento de evaluación del método de escala grafica..... | 11 |
| 8.2.2 Método de clasificación alterna..... | 12 |
| 8.2.3 Método de comparación por pares..... | 13 |
| 8.2.4 Método de la distribución forzada..... | 14 |

| | |
|---|----|
| 8.2.5 Método del incidente crítico | 15 |
| 8.3 HERRAMIENTAS MÁS FRECUENTES UTILIZADAS PARA LA MEDICIÓN DE CAPACIDADES (CONOCIMIENTOS, COMPETENCIAS) | 16 |
| 8.3.1 Modelo 90 grados | 16 |
| 8.3.1.1 Metodología del modelo de evaluación 90 ⁰ | 17 |
| 8.3.1.2 Formato del instrumento del Modelo de Evaluación de 90 ⁰ | 23 |
| 8.3.2 Modelo de Evaluación 180 ⁰ | 24 |
| Prueba de la aplicación de la evaluación de desempeño 180 ⁰ | 25 |
| 8.3.2.1 Metodología del modelo de evaluación 180 ⁰ | 27 |
| 8.3.2.2 Formato del instrumento de evaluación 180 ⁰ | 28 |
| 8.3.3 Modelo de Evaluación 360 ⁰ | 29 |
| 8.3.3.1 Metodología del modelo de evaluación 360 ⁰ | 35 |
| 8.3.3.2 Formato del instrumento de Evaluación 360 ⁰ | 37 |
| 8.4 Características de los modelos de evaluación | 38 |
| 8.5 Cuadro comparativo de los modelos de evaluación de desempeño | 40 |
| 9. VALIDACIÓN DE LA PREGUNTA CIENTÍFICA..... | 41 |
| 10. METODOLOGÍAS Y DISEÑO EXPERIMENTAL | 41 |
| 11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS | 44 |
| PROPUESTA DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 ⁰ | 58 |
| 13. PRESUPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO | 77 |
| 14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 78 |
| 15. BIBLIOGRAFÍA..... | 79 |
| 16. ANEXOS..... | 81 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Beneficiarios directos..... | 4 |
| Tabla 2: Beneficiarios indirectos..... | 4 |
| Tabla 3: Instrumento de evaluación del método de escala grafica..... | 11 |
| Tabla 4: Instrumento del método de escala de clasificación alterna..... | 12 |
| Tabla 5: Instrumento del método de comparación por pares | 13 |
| Tabla 6: Instrumento del método de la distribución forzada | 14 |
| Tabla 7: Instrumento del método de incidente critico | 15 |
| Tabla 8: Instrumento modelo 90 ⁰ | 23 |
| Tabla 9: Clasificación de competencias..... | 26 |
| Tabla 10: Instrumento modelo 180 ⁰ | 28 |
| Tabla 11: Instrumento modelo 360 ⁰ | 37 |
| Tabla 12: Características de los modelo de evaluación de desempeño..... | 38 |
| Tabla 13: Cuadro comparativo de los modelos de evaluación de desempeño..... | 40 |
| Tabla 14: Población..... | 43 |
| Tabla 15: Escala de medición..... | 61 |
| Tabla 16: Involucrados de la evaluación..... | 61 |
| Tabla 17: Formato jefe evaluación..... | 62 |
| Tabla 18: Formato jefe inmediato..... | 64 |
| Tabla 19: Formato por pares..... | 66 |
| Tabla 20: Formato cliente | 67 |
| Tabla 21: Formato evaluación..... | 68 |
| Tabla 22: Proceso de evaluación | 70 |
| Tabla 23: Plan de mejoras..... | 73 |
| Tabla 24: Ponderación de los impactos positivos y negativos..... | 74 |
| Tabla 25: Impacto económico..... | 75 |
| Tabla 26: Impacto técnico..... | 76 |
| Tabla 27: Presupuesto..... | 77 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1: Metodología del modelo de evaluación 90° | 18 |
| Figura 2: Metodología modelo de evaluación 180° | 27 |
| Figura 3: Sensibilización | 31 |
| Figura 4: Metodología del modelo de evaluación 360° | 35 |
| Figura 5: Propuesta del modelo | 59 |
| Figura 6: Metodología del modelo de evaluación 360° | 71 |
| Figura 7: Pasos de Retroalimentación | 73 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|---|----|
| Anexo 1: Hoja de vida del tutor..... | 80 |
| Anexo 2: Hoja de vida del autor..... | 81 |
| Anexo 3: Hoja de vida del autor..... | 82 |
| Anexo 4: Árbol de problemas..... | 83 |
| Anexo 5: Cooperativas de ahorro y crédito del segmento tres..... | 83 |
| Anexo 6: Cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno..... | 84 |
| Anexo 7: Entrevista a las cooperativas de ahorro y crédito del segmento tres..... | 85 |
| Anexo 8: Respuestas a la entrevista de las cooperativas del segmento tres..... | 88 |
| Anexo 9: Entrevista a las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno..... | 91 |

1. INFORMACIÓN GENERAL

Título del proyecto:

MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SEGMENTO TRES DEL CANTÓN LATACUNGA.

Fecha de inicio: 4 de abril del 2017

Fecha de finalización: agosto 2017

Lugar de ejecución:

Parroquia: La Matriz

Cantón: Latacunga

Provincia: Cotopaxi

Unidad Académica que auspicia

Facultad de Ciencias Administrativas

Carrera que auspicia:

Ingeniería de Comercio

Proyecto de investigación vinculado:

A la carrera de Comercio

Equipo de Trabajo:**Tutor:**

Apellidos y Nombres: Ing. Mge. Veintimilla Ruiz Jirma Elizabeth

Teléfonos: 032101013

Cédula: 050296958-7

Correo electrónico: jirma.veintimilla@utc.edu.ec

Investigadoras:

Alajo Tumbaco Silvia Alexandra

Yáñez Yáñez Mari Anabel

Área de Conocimiento: Eje Profesional

Línea de investigación 8: Talento Humano

Sub-línea de investigación: Identificación de estrategias gerenciales con responsabilidad social y emprendimiento.

2. RESUMEN DEL PROYECTO

La presente investigación fue desarrollada para determinar un modelo de evaluación de desempeño para las cooperativas de ahorro y crédito del segmento tres, actualmente las instituciones financieras se enfocan en la efectividad del Talento Humano, en base a ese principio nace la importancia de esta investigación, el proyecto de investigación consta del marco teórico en la cual se detalló el sustento científico de los modelos de evaluación de desempeño.

La investigación cualitativa a través de la técnica de la entrevista permitió identificar que el principal problema es el que las cooperativas de ahorro y crédito del segmento tres no cuentan con un modelo de evaluación de desempeño, para lo cual fueron tomados como referencia las cooperativas del segmento uno clasificados por la superintendencia de economía popular solidaria en el ranking de las mejores posicionadas en el mercado por tener mayores activos del sector financiero popular y solidario en la ciudad de Latacunga: Cacpeco, 29 de Octubre, Oscus, El Sagrario y Chibuleo mencionadas instituciones financieras manejan un modelo de evaluación de desempeño 360⁰ fortaleciendo el área de talento humano.

Los impactos que generó la investigación fueron, el económico debido a que obtendrá 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 y el técnico beneficio al jefe del talento humano con un instrumento válido y confiable, para la toma de decisiones dependiendo de los resultados obtenidos de dicha evaluación.

Con el modelo de evaluación 360⁰ que presentamos, pretendemos satisfacer las necesidades planteadas por las cooperativas de ahorro y crédito, brindando una evaluación correcta que permita al jefe de talento humano tomar decisiones acordes a los resultados obtenidos de cada empleado, puesto que mide el desempeño del personal, las competencias y diseña un programa de desarrollo que se plasme en el éxito de la institución financiera.

3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Determinar un modelo de evaluación de desempeño que se ajuste a las necesidades y requerimientos que permita verificar la gestión del talento humano, en donde se asegura el cumplimiento del desempeño de los empleados y garantiza el desarrollo de la misma, además de ser una guía profesional para los jefes de talento humano, detallando de forma objetiva cómo se están desarrollando los objetivos de un plan, programa o proyecto. Con la información que nos aportan, tanto descriptiva como valorativa, podremos detectar áreas problemáticas que no están alcanzando los resultados esperados.

Debido a que los modelos de evaluación de desempeño no se encuentran definidos en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento tres, las cuales les permitirá lograr grandes cambios, beneficios y mejoras para el personal a fin de obtener una ventaja competitiva a través del recurso humano, dentro de las instituciones financieras obteniendo un mayor crecimiento y desarrollo. Las cooperativas tienen que empezar evaluar el desempeño, o lo que es lo mismo, a medir el trabajo para poder evaluar en qué están invirtiendo su tiempo y sus esfuerzos. Al mismo tiempo, esta medición les ayudará a tomar las decisiones más correctas para poder flexibilizar lo que demanda la sociedad y los empleados, a la vez que reducir costes y atraer a los mejores profesionales a sus equipos. Los beneficiarios directos serán las Cooperativas de ahorro y crédito del segmento tres puesto que le permitirá conocer los beneficios que tiene de manejar un modelo de evaluación de desempeño para su personal ayudándolos a trabajar conjuntamente hacia los objetivos planteados, porque permitirá brindar un mejor servicio para todos los socios que conforman estas instituciones financieras.

El modelo de evaluación de desempeño es una herramienta de gran utilidad, tanto para las jefaturas como para el personal; para el jefe, ya que se puede evaluar el desempeño del personal a su cargo y proponer medidas para lograr una mejora; y para el personal como un mecanismo de retroalimentación, de manera que, pueda conocer sus fortalezas o debilidades en el momento de realizar su labor y tomar las medidas que correspondan para mejorar su trabajo.

Con la investigación cualitativa utilizando la técnica de la entrevista semi estructurada a través de preguntas abiertas logramos identificar las debilidades que tienen las cooperativas de ahorro y crédito del segmento tres, reflejando que el principal problema es el desconocimiento de una

herramienta de evaluación y con la aportación de las cooperativas del segmento uno a través de un dialogo con los jefes de talento humano se logró identificar que el modelo de evaluación de desempeño 360⁰ que utilizan estas instituciones cumple con los requerimientos de las cooperativas.

4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

Beneficiarios Directos

Tabla 1: Beneficiarios Directos

| Cantidad | Instituciones Financieras Del Segmento 3 |
|-----------------|---|
| 5 | Cooperativas de Ahorro y Crédito |

Fuente: Superintendencia de bancos y seguros, superintendencia de economía popular y solidaria

Elaborado por: Grupo de Investigadores.

Este proyecto beneficiara principalmente a las 5 Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Latacunga del segmento 3 en las cuales trabajan 85 personas con diferentes cargos como administradores y operadores. A los cuales los resultados obtenidos de la presente investigación les aporta una perspectiva amplia de lo importante que es un Modelo de Evaluación de desempeño y los beneficios que se puede obtener al tener este. (Ver Anexo 5)

Beneficiarios Indirectos

Tabla 2: Beneficiarios Indirectos

| Cooperativa | Número |
|-------------------------------|--------|
| Andina | 5300 |
| Virgen del Cisne | 4200 |
| Sierra Centro Limitada | 6500 |
| Cacec | 7000 |
| Sumak Kawayay | 4500 |
| Total | 27500 |

Fuente: Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento tres.

Elaborado por: Grupo de Investigadores

Se estima que de manera indirecta los clientes externos es la población económicamente activa de la ciudad de Latacunga 27.500 (socios) quienes adquieren los productos o servicios que ofrecen las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

5. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Por los diferentes cambios en la economía del país las instituciones financieras son más agresivas en el ámbito comercial para cumplir sus objetivos lo que implica no solo utilizan tecnología de punta a fin de ampliar o mejorar sus servicios, sino que debe contar con un recurso humano calificado y competitivo capaz de incorporarse con sus conocimientos y habilidades en el logro de las metas y objetivos organizacionales.

Se destaca que la causa principal del problema es la falta de una herramienta de evaluación para el personal provocando el incumplimiento de objetivos, es decir el departamento de Talento Humano no cuenta con un instrumento adecuado, el cual ayude al cumplimiento de metas y objetivos.

La falta de una herramienta integral de evaluación del desempeño laboral produce falencias al controlar las actividades que desempeñan cada empleado puesto que el desconocimiento de los modelos de evaluación que tienen como efecto que el personal tenga escasas de posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional, lo cual constituye un obstáculo en el desarrollo profesional y personal del talento humano, debido que no se va a manejar de forma correcta las fortalezas y debilidades del personal lo cual impide mejorar el desempeño de los trabajadores.

La incorrecta distribución de puestos de trabajo en las cooperativas de ahorro y crédito con llevan a que el personal tenga un bajo rendimiento debido a que no puede cumplir con las tareas establecidas y por ende a no cumplir con los objetivos propuesto. Al no realizar una evaluación de desempeño el jefe de talento humano no consta con un instrumento que respalde las decisiones ocasionando que existan decisiones incorrectas y malestares entre los empleados afectando al clima laboral. (Ver anexo 4)

Otro de los problemas que se suscitan es la deficiente retroalimentación de personal lo cual trae como afectación en lo resultados con respecto a su puesto de trabajo, esto ocasiona un bajo rendimiento laboral que impide el desarrollo del personal. Finalmente, la débil gestión del talento humano da como efecto el rendimiento inadecuado del personal y existe un mayor grado de incertidumbre en la organización del personal lo que ocasiona que el personal no cumpla

correctamente con sus funciones y responsabilidades afectando directamente a la gestión del talento humano y por ende a su nivel de desempeño.

6. OBJETIVOS

General

- Determinar un Modelo de Evaluación de Desempeño para las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Latacunga del segmento tres que se ajuste las necesidades de cada una de ellas.

Específicos

- Investigar de forma bibliográfica los diferentes modelos de evaluación de desempeño que pueden aplicar las empresas.
- Analizar si las cooperativas de ahorro y crédito del segmento tres utilizan un modelo de evaluación de desempeño.
- Recomendar un modelo de evaluación de desempeño que pueden aplicar las cooperativas en base a experiencias de bancos y cooperativas de segmentos mayores.

7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS.

SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS

| Objetivos | Actividad | Resultado de la actividad | Descripción de la actividad (técnicas e instrumentos) |
|---|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Investigar de forma bibliográfica los diferentes modelos de evaluación de desempeño que pueden aplicar las empresas. | <p>Búsqueda de información documental sobre los modelos de evaluación que permitan sustentar la información obtenida</p> | <p>Establecer el marco teórico que permita conocer los Modelos de evaluación de desempeño de las cooperativas evaluar el talento humano.</p> | <p>Libros Artículos científicos. Páginas web.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> Analizar si las cooperativas de ahorro y crédito del segmento tres utilizan un modelo de evaluación de desempeño. | <p>Realizar una entrevista a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito.</p> | <p>Identificación si cuenta con un Modelo de evaluación de desempeño del talento humano.</p> | <p>Investigación de campo.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> Recomendar un modelo de evaluación de desempeño que pueden aplicar las cooperativas en base a experiencias de bancos y cooperativas de segmentos mayores. | <p>Verificación de los modelos de evaluación de talento humano (cuadro comparativo) que se adapte a las Cooperativas de Ahorro y Crédito. Entrevistas a los gerentes de bancos y segmentos mayores.</p> | <p>Seleccionar un modelo que se adapte a las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento tres de la ciudad de Latacunga.</p> | <p>Recomendar el modelo de evaluación de Talento Humano.</p> |

8. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

8.1 EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Este proceso ayuda a confirmar la efectividad del proceso de selección, pero no excluye la retroalimentación permanente que debe existir entre el supervisor y su empleado o colaborador.

Ballen (2008) Nos Dice que “Periódicamente se reúne el jefe y el colaborador, y revisan el cumplimiento de los objetivos fijados, analizan variaciones, establecen acciones correctivas y asignan la calificación según la tabla definida” (p.40)

La Evaluación del talento humano constituye una herramienta que permite alinear a los trabajadores, además del mejoramiento de las condiciones del trabajo, identificar las necesidades relacionadas con la capacitación del personal y el fortalecimiento de las conductas del personal, mencionada evaluación es aplicada en las pequeñas medinas empresas que sirven para fortalecer la gestión del capital humano. (Ballen , 2008, p.18)

Además, la evaluación del desempeño permite medir el rendimiento del trabajador, que sirve como un medio de supervisión y de desarrollo para el personal de esta manera la evaluación se convierte en un procedimiento que busca la excelencia, el mejoramiento de las actividades de desempeño, una herramienta de dirección necesaria dentro del proceso administrativo que permite establecer políticas orientadas a los recursos humanos y a las necesidades de la empresa.

8.1.1 ¿Por qué Evaluar el desempeño?

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado dialogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados. (Alles, 2011, p.31)

8.1.2 Ventajas de la evaluación del desempeño

Ballen (2008) nos dice que las evaluaciones del desempeño presentan las siguientes ventajas:

- El personal sabe que opina la empresa del mismo.
- Cada miembro de la empresa puede sacar una conclusión sobre sí mismo.
- El supervisor, puede establecer nuevos canales de comunicación.
- Se puede identificar un perfil acorde a las cualidades de los trabajadores.
- Permite conocer el potencial del talento humano.
- Sirve de guía en el caso de despido masivo o individual. (p.43)

Contenido de la evaluación desempeño

El contenido de la evaluación de desempeño comprende lo siguiente:

- Información sobre el trabajador y puestos desempeñada durante el periodo evaluado.
- La evaluación se encuentra dividida en: Sistema utilizado, comentarios sobre el desempeño, entrevistas y opiniones.
- Cualidades personales: potencial, carrera y capacitación

8.1.3 Sistema de calificación

Para Ballen (2008) el sistema de calificación se clasifica en:

Simple: Este tipo de calificación tiene por objeto colocar a las personas acorde a un orden sucesivo en un orden lógico, es utilizado en empresas pequeñas.

Cualidades conjuntas: Es similar al sistema de calificación anterior se toma como referencia las cualidades para ordenar la calificación.

Cualidades distintas: En este sistema de calificaciones se establecen cualidades y se ordenan a las personas en cada una de ellas para dar un valor y se puede dar un valor para obtener un puntaje final.

Reparto obligatorio: En mencionado sistema de calificación se utiliza en cualquier forma de calificación y permite reunir a un cierto grupo un porcentaje según el grado de calificación.

Comparación de pares: Este sistema de comparación se usa independientemente de otro o como parte de un sistema de ordenación.

Comparación hombre a hombre: Se establece un ideal para cada factor elegido con el fin de comparar a cada persona con ese ideal, otorgándole un puntaje de acuerdo a cuan lejano este del mismo.

Lista de verificación: Esté método de calificación consiste en listas de calificación alternativas que permiten tener una elección o elección forzosa. (p.34)

8.2 Métodos de evaluación de desempeño

Los métodos de evaluación de desempeño son herramientas que permiten determinar que se va a medir y como medirlo a continuación se describe los métodos más utilizados para evaluar el desempeño del talento humano. Chiavenato (2010) expresa que los métodos de evaluación más utilizados son los siguientes

8.2.1 Método de escala gráfica de calificaciones

Este método de evaluación es el más sencillo, el cual consiste en realizar una escala gráfica en la que se muestra las características y valores de desempeño en la cual el supervisor es la persona encargada de calificar al subordinado a fin de obtener una calificación total.

En mencionado método se debe medir lo siguiente:

- Dimensiones genéricas como trabajo en equipo, conocimientos, habilidades, comunicaciones y cantidad.
- Obligaciones del puesto.

Formulario de evaluación del desempeño por el método de escala grafica con utilización de puntos

Tabla 3: Instrumento de evaluación del método de escala grafica

| FACTORES DE EVALUACIÓN | GRADOS | | | | |
|--|--|---|--|---|--|
| 1. Productividad.- Evalué la productividad del trabajo o la cantidad de servicios hechos de acuerdo con la naturaleza y con las condiciones de servicios. | 1.2.3 Productividad Inadecuada | 4.5.6 Productividad apenas aceptable | 7.8.9 Productividad poco aceptable. | 10.11.12 Mantiene siempre una buena productividad. | 13.14.15 Siempre da cuenta de un volumen de servicios. |
| 2. Calidad.- Evalué la exactitud, la frecuencia de errores, presentación, orden y el esmero que caracterizan al servicio del empleado. | 1.2.3 Comete demasiados errores. | 4.5.6 Generalmente satisface aunque a veces deja que desear. | 7.8.9 Generalmente trabaja con cuidado. | 10.11.12 Siempre hace bien su trabajo. | 13.14.15 Su trabajo demuestra siempre un cuidado excepcional. |
| 3. Responsabilidad.- Evalué como se dedica al trabajo y efectúa el servicio siempre dentro del plazo establecido. | 1.2.3 Requiere vigilancia permanente. | 4.5.6 No produce los resultados deseados. | 7.8.9 Puede confiar en él. | 10.11.12 Entiende rápidamente. | 13.14.15 Merece la máxima confianza. |
| 4. Cooperación.- Actitud mida la intención de cooperar la ayuda que presta a los compañeros. | 1.2.3 .Siempre está poco dispuesto. | 4.5.6 A veces es fácil de tratar. | 7.8.9 Satisfecho con su trabajo. | 10.11.12 Esta dispuesto siempre a colaborar. | 13.14.15 Colabora al máximo. |
| 5.- iniciativa.- Tome en consideración la sensatez de las decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones detalladas. | 1.2.3 Toma decisiones incorrectas | 4.5.6 Requiere de instrucciones detalladas. | 7.8.9 Es razonable | 10.11.12 Resuelve los problemas con un alto grado de sensatez. | 13.14.15 Piensa rápido y lógicamente en todas las situaciones |
| 6.- Presentación personal.- Considere la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado. | 1.2.3 Descuido | 4.5.6 A veces descuida su apariencia | 7.8.9 A menudo está bien presentado. | 10.11.12 Es cuidadoso en su manera de vestir y de presentarse. | 13.14.15 Cuida su aspecto personal en su totalidad. |
| SUBTOTAL DE PUNTOS | | | | | |

Fuente: Idalberto Chiavenato

Elaborado por: Las investigadoras

8.2.2 Método de clasificación alterna

Chiavenato (2010) Mediante este método se puede clasificar a los empleados acorde a su rendimiento del más bajo al más alto con respecto a una o varias características, siendo este método uno de los más utilizados por las empresas. (p.43)

En mencionado método se enlista cada uno de los miembros de la organización para evaluarlos según su puntuación obtenida en la evaluación de desempeño de la más alta a la más baja.

Tabla 4: Instrumento del método de escala de clasificación alterna

| ESCALA DE CLASIFICACIÓN ALTERNA | |
|---|----------------------------|
| Para la característica..... | |
| En el caso de la característica que este midiendo, enumere a todos los empleados que quiere clasificar. Coloque el nombre del empleado de orden más alta en la línea 1. Anote el nombre del empleado de orden más bajo en la línea 20. Después anote al siguiente de orden más bajo en la línea 19 y así sucesivamente. Prosiga hasta que todos los nombres estén en la escala. | |
| Empleado de orden más alto | |
| 1 | 11 |
| 2 | 12 |
| 3 | 13 |
| 4 | 14 |
| 5 | 15 |
| 6 | 16 |
| 7 | 17 |
| 8 | 18 |
| 9 | 19 |
| 10 | 20 |
| | Empleado de orden más bajo |

Fuente: Idalberto Chiavenato

Elaborado por: Las investigadoras

8.2.3 Método de comparación por pares

Chiavenato (2010) Mencionado método de evaluación es más preciso que los anteriores el cual se aplica basándose en características como la cantidad y calidad de trabajo, en la que se compara a cada uno de los subordinados con otros empleados. (p.46)

Tabla 5: Instrumento del método de comparación por pares

| N | FACTORES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | SI | NO |
|----|---|-----|-----|
| | | (+) | (-) |
| 1 | ¿Tiene suficiente grado de escolaridad para el desempeño del cargo? | | |
| 2 | ¿Usualmente es alegre y sonriente? | | |
| 3 | ¿Tiene experiencia en el servicio que está ejecutando? | | |
| 4 | ¿Es contrario a las modificaciones y no se interesa por nuevas ideas? | | |
| 5 | ¿Conoce información y procesos que no deben conocer terceros? | | |
| 6 | ¿Desarrolla un trabajo complejo prestando mucha atención a las instrucciones recibidas? | | |
| 7 | ¿Demuestra atracción por sexo opuesto? | | |
| 8 | ¿Tiene interés en aprender cosas nuevas? | | |
| 9 | ¿Su trabajo no exige más grado de escolaridad | | |
| 10 | ¿Puede, por si solo, planear, ejecutar, controlar sus tareas? | | |
| 11 | ¿Su apariencia es buena y agradable en el trato general? | | |
| 12 | ¿Demuestra concentración mental en el trabajo? | | |
| 13 | ¿La atención en el trabajo exige que se esfuerce la vista? | | |
| 14 | ¿Presta atención a las condiciones de trabajo, sobre todo el orden? | | |
| 15 | ¿El resultado del trabajo presenta errores y no es satisfactorio? | | |
| 16 | ¿Un curso de especialización es recomendable para su progreso en el trabajo? | | |
| 17 | ¿Le gusta fumar? | | |
| 18 | ¿Es descuidado en su presentación personal y en el vestir? | | |
| 19 | ¿Cuida de si mismo y de sus compañeros durante el trabajo? | | |
| 20 | ¿Podría tener mayores conocimientos de los trabajos para rendir más? | | |

Fuente: Idalberto Chiavenato

Elaborado por: Las investigadoras

8.2.4 Método de la distribución forzada

Chiavenato (2010) Este método se establecen porcentajes para cada empleado los mismos que son calificados por diversas categorías de desempeño, en la cual no es necesario utilizar proporciones simétricas, se utiliza el 30% superior, 60% intermedio y 10% inferior para sus gerentes. (p.50)

Tabla 6: Instrumento del método de la distribución forzada

| EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO | | | | |
|---|----|--------------|--------------------------------------|----|
| EMPLEADO..... | | | | |
| CARGO..... | | SECCIÓN..... | | |
| A continuación encontrará facetas de desempeño combinadas en bloques de cuatro. Escriba una "X" en la columna lateral, bajo el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y bajo el signo "-" para indicar la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar dos veces. | | | | |
| | N | "+"0"-" | | N |
| Solo hace lo que le ordenan | 1 | | Tiene miedo de pedir ayuda | 17 |
| Comportamiento irreprochable | 2 | | Mantiene su archivo siempre ordenado | 18 |
| Acepta críticas constructivas | 3 | | Es dinámico | 19 |
| No produce cuando esta sometido a presión | 4 | | Es responsable | 20 |
| Cortés con los demás | 5 | | Interrumpe constantemente el trabajo | 21 |
| | | "+"0"-" | | |
| Dudar al tomar decisiones | 6 | | No se deja influir | 22 |
| Merece toda la confianza | 7 | | Tiene buen potencial por desarrollar | 23 |
| tiene poca iniciativa | 8 | | Nunca se muestra desagradable | 24 |
| se esmera en el servicio | 9 | | Nunca hace buenas sugerencias | 25 |
| no tiene información adecuada | 10 | | Es evidente que le gusta lo que hace | 26 |
| Tiene buena apariencia personal | 11 | | Tiene buena memoria | 27 |
| En su trabajo siempre hay errores | 12 | | Le gusta reclamar | 28 |
| Se expresa con dificultad | 13 | | Tiene criterio para tomar decisiones | 29 |
| Conoce su trabajo | 14 | | Regularmente es llamado la atención | 30 |
| Es cuidadoso con las instalaciones | 15 | | Es rápido | 31 |
| Espera siempre una recompensa | 16 | | Por naturaleza es un poco hostil | 32 |

Fuente: Idalberto Chiavenato

Elaborado por: Las Investigadoras.

8.2.5 Método del incidente crítico

El método del incidente crítico lleva un registro de los aspectos positivos y negativos sobre los cuales se dan incidentes críticos sobre el comportamiento del Talento Humano que comúnmente se debe realizar en cada seis meses, que permitirá evaluar el desempeño de cada miembro de la organización ya sea este bueno o malo. (Chiavenato, 2010, p.60)

Tabla 7: Instrumento del método de incidente crítico

| MÉTODO DE INCIDENTE CRÍTICO | | | | | |
|--|-------------|-----------------------------------|---|-------------|-----------------------------------|
| FECHA DE OCURRENCIA | ÍTEM | INCIDENTE CRÍTICO POSITIVO | FECHA DE OCURRENCIA | ÍTEM | INCIDENTE CRÍTICO NEGATIVO |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Factor de evaluación: Productividad | | | | | |
| Ítem: | | | Ítem. | | |
| a.- Trabajo lentamente | | | a.- Trabajo rápidamente | | |
| b.- Perdió tiempo durante el trabajo | | | b.- Economizó tiempo en el periodo de trabajo | | |
| c.- No inició su tarea inmediatamente. | | | c.- Comenzó inmediatamente la nueva tarea | | |

Fuente: Idalberto Chiavenato

Elaborado por: Las investigadoras

8.3 HERRAMIENTAS MÁS FRECUENTES UTILIZADAS PARA LA MEDICIÓN DE CAPACIDADES (CONOCIMIENTOS, COMPETENCIAS)

Existen ciertas herramientas que ayudan a la organización a evaluar el desempeño y sirven para medir las capacidades enfocadas a los conocimientos y competencias.

8.3.1 Modelo 90 grados

Rios (2015) "La evaluación de desempeño de 90 grados consiste en la que el jefe evalúa al subordinado, es la que más se utiliza al momento de que una empresa va a iniciar con la evaluación del personal" (p.14)

La evaluación de desempeño consiste en un instrumento de expresión de juicios la misma que se debe efectuar de una manera adecuada y de forma sistemática y estructurada, conociendo de los evaluados cuales son los puntos fuertes y cuáles son los débiles, a fin de conseguir un adecuado trabajo que ayude en el cumplimiento de las competencias o funciones del personal.

Descripción del instrumento de Evaluación

Para realizar el procedimiento de evaluación de desempeño 90° es importante conocer los métodos para la obtención de resultados, teniendo soportes como formatos de fácil diligenciamiento, logrando así que la información sea válida de modo que los resultados obtenidos puedan utilizar para posibles soluciones y llevar una mejora continua.

Ventajas

- Es aplicable a todo tipo de organización que desee empezar a evaluar al personal.
- De bajo costo.
- Permite mantener y conocer adecuadamente el desarrollo del personal
- Es de fácil acceso y utilización

Desventajas

- Únicamente permite conocer jefe subordinado.
- No permite mantener una adecuada retroalimentación del personal.
- No muestra resultados confiables de todo el personal.

Pasos para la evaluación de 90 grados

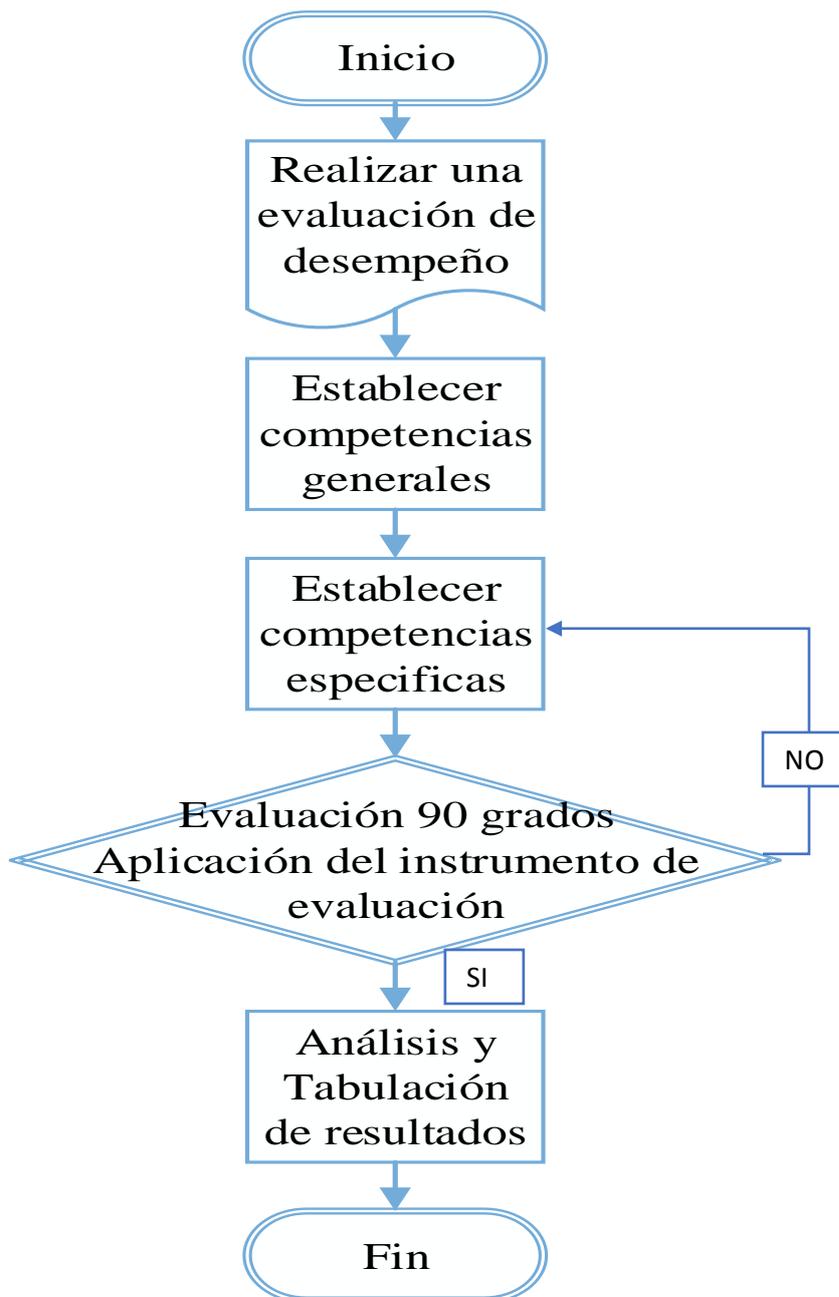
Rios (2015) expresa los siguientes pasos:

- Realizar una evaluación de desempeño en cada uno de los puestos de trabajo.
- Establecer las competencias generales
- Establecer las competencias específicas
- Decide la metodología 90 grados una persona evalúa a su jefe inmediato
- Recoger y analizar la información de los resultados a fin de discutir el informe sobre el evaluado. (p.30)

8.3.1.1 Metodología del modelo de evaluación 90°

Figura 1: Metodología del modelo de evaluación 90°

| | | | |
|---|--------------------------------|-------------------------------|----------------------|
| MODELO DE EVALUACIÓN 90 GRADOS | EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO | | CÓDIGO 01 |
| | PROCEDIMIENTO | FECHA DE EJECUCIÓN | |



Elaborado por: Las investigadoras

Modelo de Evaluación 90⁰

Información General

Nombre: Nombre de la persona a evaluar

Cargo: Cargo que desempeña la persona a evaluar

Fecha: Día, mes y año

Evaluador: Persona que evalúa

Objetivo

La Evaluación de desempeño 90⁰ permite realizar una conclusión evaluativa o estimativa sobre el desempeño en el trabajo, contribuyendo al desarrollo de los empleados, oportunidades de crecimiento y de condiciones efectivas de participación de todos los miembros de la organización fortaleciendo el tratamiento del potencial humano como una ventaja competitiva. (Haus, 2011, p.12)

Instrucciones

En las instrucciones se describe específicamente el método de pregunta respuesta que asume el formato y la especificación de llenar las casillas correspondientes:

PREGUNTAS: En el formato se maneja el método de pregunta cerrada, donde solo se obtiene una única respuesta.

RESPUESTA: Las respuestas se determinan por una sola opción por medio de una numeración de 1 a 5 donde:

1. Excelente
2. Muy Bueno
3. Bueno
4. Aceptable
5. Insuficiente

Cada numeración tiene un porcentaje dependiendo de la pregunta y al área de intervención que corresponda (esta información es proporcionada en la descripción del plan de mejoramiento).

CUADRO PREGUNTA/RESPUESTA: El cuadro consta de seis áreas de intervención, donde cada una tiene un total de cinco a 7 preguntas con una sola respuesta

ÁREAS DE INTERVENCIÓN: El cuadro de pregunta respuesta, está dividido por cinco áreas de intervención las cuales pretender ser evaluadas direccionadas al desarrollo del colaborador que se evalué. Las áreas de intervención son:

Habilidades personales

Haus (2011) afirma que “En esta área se pretende conocer las capacidades del colaborador en la toma de decisiones, su forma de negociar, su pensamiento estratégico y la pasión por su trabajo” (p.16)

PUNTUACIÓN: 15%

TOTAL, DE PREGUNTAS: 5

VALOR DE LAS PREGUNTAS: 5%

VALOR DE RESPUESTA

- Insuficiente: 1%
- Aceptable: 2%
- Bueno: 3%
- Muy Bueno: 4%
- Excelente: 5%

Desempeño Laboral

En esta área se pretende observar el grado de conocimientos, nivel de responsabilidad y cumplimiento, autonomía y productividad y el método de trabajo que maneja el colaborador, para la ejecución de sus funciones y la calidad de trabajo que le corresponde

Es importante resaltar que el desempeño de funciones consta de una puntuación de mayor valor porque es clave para la contribución a los objetivos organizacionales y desarrollo de la empresa. (Haus, 2011, p.17)

PUNTUACIÓN: 20%

TOTAL, DE PREGUNTAS: 5

VALOR DE LAS PREGUNTAS: 5%

VALOR DE RESPUESTAS:

- Insuficiente: 1%
- Aceptable: 2,2%

- Bueno: 4,2%
- Muy Bueno: 4%
- Excelente: 5%

Trabajo en Equipo

Por lo general, los equipos de trabajo son fundamentales para el desarrollo de procedimientos de la organización en este caso; el objetivo es evaluar la interacción, colaboración, aporte de conocimientos claves y motivación cumpliendo un rol en su equipo de trabajo

PUNTUACIÓN: 15%

TOTAL, DE PREGUNTAS: 5

VALOR DE LAS PREGUNTAS: 3%

VALOR DE RESPUESTAS:

- Insuficiente: 0,6%
- Aceptable: 1,2%
- Bueno: 1,8%
- Muy Bueno: 2,4%
- Excelente: 3%

Comunicación

Partiendo de que la comunicación es fundamental para las organizaciones porque facilita el desarrollo de funciones, soluciona problemas y mejora las relaciones laborales, se pretende evaluar el nivel de comunicación con los integrantes de la organización, (si el colaborador se comunica con facilidad con mayor parte del personal o por el contrario, es una persona reservada y de poca interacción) autonomía para afrontar conflictos con sus compañeros, capacidad de comunicación, manejo corporal, y acceso a críticas u opiniones constructivas que reciba constantemente. (Haus, 2012, p.13)

PUNTUACIÓN: 20%

TOTAL, DE PREGUNTAS: 4

VALOR DE LAS PREGUNTAS: 5%

VALOR DE RESPUESTAS:

- Insuficiente: 1%
- Aceptable: 2,1%
- Bueno: 3,2%
- Muy Bueno: 4,2%
- Excelente: 5%

Clima Organizacional

Es importante que toda organización cuente con un excelente clima organizacional y que el personal sea la razón de este, porque gracias al clima organizacional, la empresa obtiene múltiples beneficios ya que genera satisfacción en sus colaboradores, sentido de pertinencia y mejor desempeño laboral. Por otro lado, para el trabajador, podrá percibir un ambiente totalmente cómodo y ameno para el desempeño de sus funciones diarias, elevará su productividad y tendrá buenas relaciones laborales. (Haus, 2012, p.13)

PUNTUACIÓN: 15%

TOTAL, DE PREGUNTAS: 5

VALOR DE LAS PREGUNTAS: 4%

VALOR DE RESPUESTAS:

- Insuficiente: 0,7%
- Aceptable: 1%
- Bueno: 2,1%
- Muy Bueno: 2%
- Excelente: 3%

Resolución de conflictos

En este caso, se da importancia a la resolución de conflictos porque es un factor que normalmente afecta a las organizaciones y con ello a su desarrollo porque los problemas contribuyen al deterioro de la comunicación, el trabajo en equipo, y a la poca motivación de participar en la empresa. (Haus, 2012, p.13)

PUNTUACIÓN: 20%

TOTAL, DE PREGUNTAS: 4

VALOR DE LAS PREGUNTAS: 3%

VALOR DE RESPUESTAS:

- Insuficiente: 0,4%
- Aceptable: 1,2%
- Bueno: 1,3%
- Muy Bueno: 2,2%
- Excelente: 5%

8.3.1.2 Formato del instrumento del Modelo de Evaluación de 90°**Tabla 8:** Instrumento del modelo de evaluación 90°

| FORMATO EVALUACIÓN 90° |
|---|
| INSTRUCTIVO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO |
| A continuación, encontrará una serie de ítems que facilitará el diligenciamiento y aplicación de la evaluación de desempeño 90° para las instituciones, donde participan los presentes colaboradores de la organización y ponga en marcha el procedimiento y métodos evaluativos. |
| TIEMPO DE DILIGENCIAMIENTO DE EVALUACIÓN: La evaluación se aplicará en un tiempo de 20 minutos máximos. |
| INFORMACIÓN GENERAL |
| APELLIDOS Y NOMBRES: |
| CARGO: |
| FECHA: |
| EVALUADOR: |
| INSTRUCCIONES |
| En las instituciones se describe específicamente el método de preguntas respuestas que asumen el formato y la especificación de llenar las casillas correspondientes. 1. Excelente 2. Muy Bueno 3. Bueno 4. Aceptable 5. Insuficiente |
| OBSERVACIONES |
| En caso que desee anotar alguna observación o comentario, debe hacerlo de manera objetiva, debido que a esto impactará en la valoración de respuestas dadas en la contestación de la evaluación de desempeño. |
| FIRMA DEL EVALUADOR Y EVALUADO |
| Al final de la evaluación es importante que tanto como el evaluador firme en el espacio correspondiente ya que esto autoriza y valida la información que indica en el formato. |

Fuente: Haus

Elaborado por: Las investigadoras

8.3.2 Modelo de Evaluación 180°

La evaluación de 180° es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, pares y eventualmente clientes o proveedores. Su diferencia principal de la evaluación de 360° es que no incluye la evaluación por parte de los subordinados.

A través de la aplicación de este tipo de evaluación, cualquier empresa u organización le proporciona a su personal una formidable herramienta de auto-desarrollo.

Este proceso no concluye con la presentación de los resultados ni después de su lectura y análisis.

¿Quiénes participan como evaluadores?

Clientes: este proceso da la oportunidad a los clientes internos y externos de tener voz y voto en el proceso de la evaluación.

Empleados: participan en un proceso que tiene un fuerte impacto en sus carreras y garantiza su imparcialidad; ellos pueden de este modo seleccionar el criterio para juzgar su performance.

Miembros del Equipo: Es muy importante, ya que este tipo de evaluación permite identificar realmente a los equipos y mejorar su rendimiento.

Supervisores: amplía la mirada del supervisor y le permite disminuir a la mitad o menos tiempo que utilizaba en las evaluaciones individuales.

Directivos: permite a los líderes tener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades.

Socios: para las empresas de personas que desean mejorar sus competencias profesionales, cada socio podrá elegir entre sus pares cuáles serán sus evaluadores.

El papel de la empresa: las empresas se tornan más creíbles al implementar estos procesos, la información marca fortalezas y debilidades, y permite conocer discrepancias en las relaciones y determinar necesidades de entrenamiento.

Prueba de la aplicación de la evaluación de desempeño 180⁰

Con base a la teoría de (Spencer, 2008,p.5)

Se demuestra que la prueba CEC-2 180⁰ es un instrumento de exploración cuantitativa; construida en forma de cuestionario con opciones de respuestas tricotómicas que permiten identificar la presencia o no de la conducta planteada, respuestas que se consideran esenciales para determinar el potencial del sujeto en relación a los comportamientos planteados.

Rango de Aplicación

La prueba CEC-2 180⁰ se puede aplicar a sujetos con formación secundaria; Técnica, Tecnología y Superior, aspirantes a ocupar o que ocupen cargos Administrativos, Operativos, de Servicios, y cargos en general; ya sea con fines de identificación del potencial de competencias o determinación de brechas de competencias con fines de desarrollo organizacional.

Instrucciones de aplicación

El cuestionario incluye instrucciones para su diligenciamiento, las cuales deben ser dirigidas por el evaluador hasta cerciorarse de que han quedado claras para el sujeto. Tendrá una duración máxima de 30 minutos y requiere de un ambiente tranquilo, iluminado, y sin interrupciones.

Puntuación

La puntuación directa es obtenida a partir de las respuestas seleccionadas por el candidato o trabajador a lo largo del cuestionario; resultada que es procesado estadísticamente hasta identificar el nivel de predictivo de competencias en cada una de las habilidades asignadas.

Cada frase es valorada teniendo en cuenta la respuesta dada:

- Si
- Término medio
- No

Dado que la calificación es sistematizada, no se requiere el uso de plantillas de corrección; las respuestas dadas por el sujeto se registran en la página asignada, a través de un usuario autorizado por ello; el cual le da acceso a la calificación y dimensión del informe de Evaluación de competencias de la prueba de CEC-180⁰

Clasificación de las competencias CEC-2 180⁰, según la metodología de Spencer y Spencer

Tabla 9: Clasificación de las competencias

| Grupo | Competencias Genéricas |
|---|--|
| Competencias de desempeño y operativas | <ul style="list-style-type: none"> • Orientación en los resultados. • Orientación al cumplimiento de normas y procesos. • Soma. • Orientación Tecnológica. • Innovación y creatividad. • Identificación y control de riesgo |
| Competencias de ayuda y servicio | <ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente interno/externo. • Sensibilidad organizacional. • Relaciones interpersonales. • Trabajo en equipo. |
| Competencias de influencia | <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de negociación. • Comunicación. |
| Competencias directivas | <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Planeación, seguimiento y control. |
| Competencias cognitivas | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis y solución de problemas. • Observación y atención al detalle. |
| Competencias de eficacia personal | <ul style="list-style-type: none"> • Solución y manejo de conflictos. • Flexibilidad • Administración del tiempo. • Capacidad de gestión. • Tolerancia al trabajo bajo presión. • Adaptabilidad a las normas. • Disposición hacia el aprendizaje. |

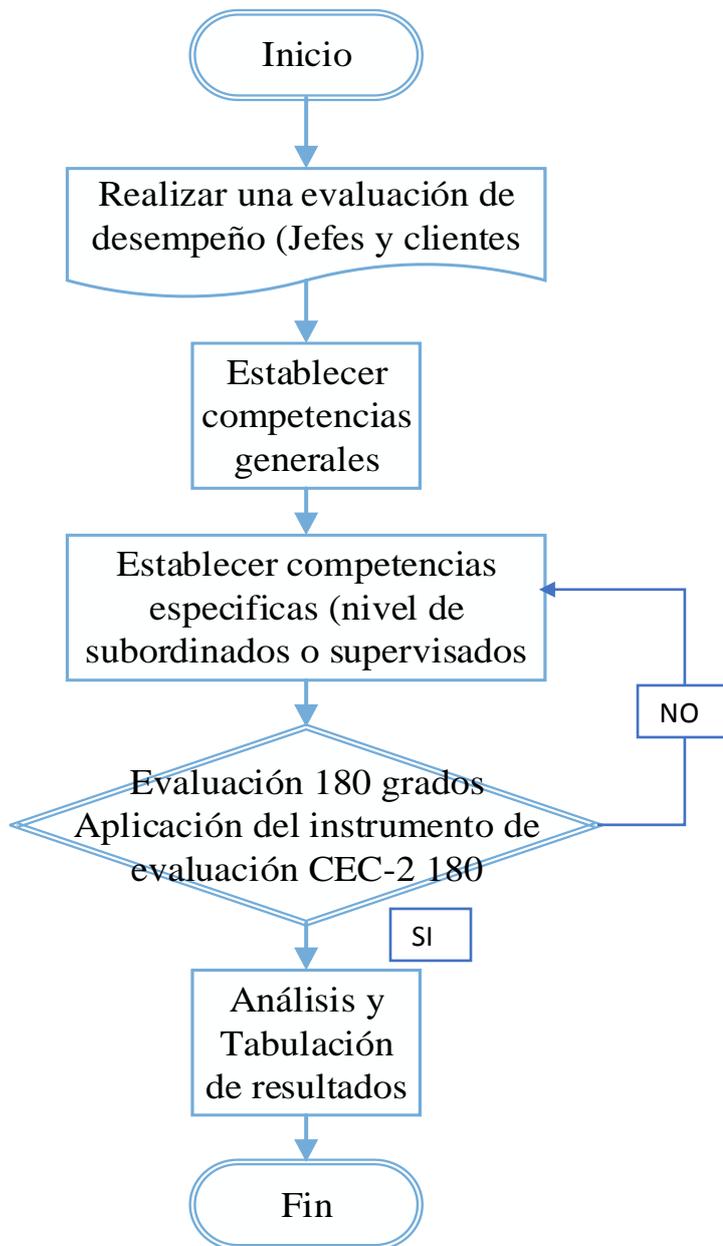
Fuente; Spencer y Spencer

Elaborado por: Las investigadoras

8.3.2.1 Metodología del modelo de evaluación 180°

Figura 2: Metodología modelo de evaluación 180°

| | | | |
|--|--------------------------------|-------------------------------|----------------------|
| MODELO DE EVALUACIÓN 180 GRADOS | EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO | | CÓDIGO 02 |
| | PROCEDIMIENTO | FECHA DE EJECUCIÓN | |



Elaborado: Las Investigadoras

8.3.2.2 Formato del instrumento de evaluación 180⁰

Tabla 10: Instrumento del modelo de evaluación 180⁰

| IDENTIFICACIÓN DE LA PRUEBA | |
|---|---|
| Nombre | CEC-2 180 Grados Nivel General |
| Cuestionario de evaluación de competencias nivel general | |
| Autor | Spencer y Spencer |
| Edición | 2da Edición |
| Objetivo de la Prueba | Identificar el nivel predictivo de desempeño de u sujeto a partir del análisis de un conjunto de competencias relacionadas con su presente y su pasado laboral, educativo y/o personal |
| Población | Sujetos adultos. Bachilleres en adelante, aspirantes u ocupantes de cargos administrativos, operativos de servicio en general; entre otros y cargos de jefatura con alcance medio u operativo |
| Forma de Aplicación | Individual o Colectiva |
| Tiempo de Aplicación | 30 Minutos |
| Material | Hojas con ítems a resolver |
| Corrección | Sistematizada a través del portal. Www.biblioinstrumentos.com |
| Variables de Medición | 23 Competencias generales que permiten seleccionar las 10 competencias específicas de un cargo. Entre ellas se encuentran: Administración del tiempo, adaptabilidad a las normas y ambientes de trabajo, análisis y solución de problemas, capacidad de gestión, capacidad de negociación, comunicación. Disposición hacia el aprendizaje, flexibilidad, identificación y control de riesgo, innovación y creatividad, liderazgo, observación y atención al detalles, orientación a los resultados, orientación al cliente interno o externo, orientación al cumplimiento de normas y procesos, orientación tecnológica, planeación, organización, seguimiento y control, relaciones interpersonales, sensibilidad organizacional, solución y manejo de conflictos, tolerancia al trabajo bajo presión y trabajo en equipo. |
| Momento de Aplicación | Se sugiere aplicar este instrumento antes de la entrevista porque sus resultados contribuyen a la formación efectiva de preguntas bajo el enfoque de competencias conllevan a una validación exitosa de las respuestas a través de preguntas poderosas por competencias. |

Fuente: Spencer y Spencer

8.3.3 Modelo de Evaluación 360°.

Alles (2011) El sistema de evaluación de 360° se construye en base a las competencias, es decir, permite efectuar un diagnóstico de las habilidades y actitudes. Mencionadas competencias ayudan a la organización a evaluar las cualidades del Talento Humano para evaluar al personal con la finalidad de mejorar dichas cualidades “(p.72).

La evaluación de 360° es un modelo de evaluación integral del talento humano en el que todos los elementos que tienen interacción con el evaluado califican el desempeño. Tales como el gerente, los compañeros y los pares, los subordinados, los clientes tanto internos como externos, los proveedores y en general todas las personas de su alrededor.

El sistema de evaluación de 360° proporciona una opinión de quienes rodean a una persona es decir el círculo completo alrededor del evaluado.

La evaluación 360 grados, toma en cuenta las tres perspectivas, relacionadas con el proceso de integración, como son: la familia, el trabajo y mismo trabajador. En este proceso se aplican dos instrumentos, diseñados y validados previamente, los cuales se han adaptado, para que puedan ser respondidos por las personas consultadas. Con esto se busca contrastar la opinión del trabajador, con la percepción de aquellos con los que se relaciona. (Cachutt & Crisdalith, 2009,p.53-60)

El modelo de evaluación de 360 grados es el modelo más completo de evaluación de desempeño el cual permite generar un mayor compromiso dentro de la formación del personal minimizar los costos y mantener resultados confiables, es por ello que en cada ambiente se desarrolla y se asimilan las competencias dentro del ámbito laboral buscando contrastar las opiniones de los empleados con aquellos que se encuentran relacionados.

Grupo de competencias evaluadas en el 360

Competencias profesionales.

Competencias de liderazgo.

Competencias estratégicas.

Competencias sociales.

Competencias personales.

Las 7 Etapas Del Proceso De Evaluación De Desempeño 360 Grados

Fase I Preparación

En esta etapa se deberá de definir cada paso a seguir durante el proceso de ejecución de la evaluación de 360 grados a través de una reunión con el Gerente y Jefe de talento Humano, se deberán de analizar los factores de evaluación clave por rol o por tipo de puesto, así como las conductas observables que evaluarán las competencias. En esta etapa hay que definir los formatos (Jefe, Jefe inmediato, por pares, cliente, autoevaluación) de evaluación, evaluadores, evaluados, calendario, líder de proceso. El 80% del éxito de un proyecto de 360 radica en esta etapa, porque en ella se define los 6 pasos subsecuentes. (Chiavenato, 2010,p.47)

FASE II Sensibilización

El objetivo del proceso de sensibilización es que tanto los evaluados como los evaluadores comprendan los beneficios de la evaluación 360 así como el impacto organizacional, políticas para conducir la evaluación, recursos que se van a utilizar en el proceso de evaluación, razones y objetivos de la evaluación de desempeño. Reduciendo la tensión emocional del evaluado ocasionada por ser observado y evidenciado es muy importante para el éxito del proyecto. Dicho de otra manera, para que el evaluado construya sus conocimientos y no se limite a reproducir los datos informativos que recibe del evaluador. En este proceso es donde vendes la idea y das todos los argumentos lógicos necesarios para que te la compren, si este proceso se omite, es muy probable que la implementación de una evaluación de 360 grados no tenga los resultados deseados. A través de un check list se verifica si los empleados conocen la realidad de ser evaluados. (Chiavenato, 2010,p.75)

Figura 3: Sensibilización hacia los empleados antes de evaluar su desempeño



Fuente: Chiavenato

FASE III Proceso de evaluación

Esta es la parte del proceso en que se envían a los evaluadores los formatos de evaluación (Jefe, Jefe inmediato, por pares, cliente, autoevaluación), para que de acuerdo al rol que juegan en relación al evaluado, puedan dar una retroalimentación objetiva. Hacer esto con papel y lápiz es tardado porque requiere distribuir de manera manual los formatos, en Human Smart tenemos un software en línea que administra todo el proceso y lo hace fácil y práctico.

FASE IV Recolección y Reporte de datos

Una vez que los evaluadores han hecho sus evaluaciones, es necesario recolectar todas las evaluaciones hechas para posteriormente procesarlas. Es necesario hacer monitoreo constante del avance que está teniendo cada evaluado y avisar si tiene algún atraso o revisar si se está presentando alguna anomalía.

El reporte es la parte del proceso donde se recolecta toda la información, se sintetiza y se acomoda de tal manera que nos pueda dar información estadística de tendencias y resultados de cada evaluado, para la debida tabulación de datos de cada evaluado. Es importante comprender que, en un proceso de evaluación de 360 grados, una persona es evaluada por 9 o más evaluadores (podrían ser menos), comúnmente 3 pares, 3 colaboradores, 3 clientes internos, un jefe y una autoevaluación. Debemos de sintetizar la información de tal manera que se presente de manera lógica y estructurada el resultado para que tenga el impacto esperado a la hora de la retroalimentación. A través de una ficha de informe final realizan el reporte de datos.

FASE V Retroalimentación

La retroalimentación de desempeño es una práctica que puede convertirse en una herramienta muy valiosa de mejora continua en la organización que incluso puede generar una ventaja competitiva importante. Es ideal seguir 7 pasos para empezar una retroalimentación.

- a. Junta con el equipo de trabajo.
- b. Establecer metas y expectativas.
- c. Establecer el proceso de manera presencial y personal.
- d. Se especificó.
- e. Lleva a cabo la retroalimentación de manera periódica.
- f. Establecer el feedback como un proceso sistematizado.
- g. Haz énfasis en lo que el colaborador puede cambiar o mejorar.

. La retroalimentación de una evaluación de 360 grados debe de verse como un regalo, debido a que ayuda a crecer profesional y personalmente al evaluado, el proceso de obtención de datos es muy laborioso, la manera como se presente influye mucho en la reacción y aceptación del evaluado.

FASE VI Planes de mejoramiento

Una vez hecho el proceso de evaluación de 360 grados debemos de desarrollar planes de crecimiento para los evaluados, procesos de mejora que les permitan desarrollar aquellas oportunidades detectadas. Las deficiencias pueden estar en 4 elementos: Conocimientos, actitudes, habilidades y valores. Cualquiera puede ser modificado, siempre y cuando exista actitud. Si una persona no sabe, la enseñamos; si no puede, la entrenamos; pero si no quiere es difícil. Hacer algo ya que es una decisión interna.

Condiciones de la evaluación de 360°

Las condiciones de evaluación de 360° se encuentran las siguientes:

- Debe ser confidencial para que las personas no respondan su evaluación en pro o en contra.
- Se debe contar con la participación de quienes trabajan alrededor del evaluado.
- Debe basarse en competencias conocidas.
- Debe concretarse en un plan.
- Ser procesado para facilitar el análisis y tener apoyo.
- Debe ser aprobado.
- Se debe realizar un seguimiento del plan.

Ventajas al sistema de evaluación 360°

- Permite obtener acorde a la estructura del poder.
- Oportunidades para el crecimiento y desarrollo del personal.
- Acentúa la involucración del personal.
- Permite recibir críticas con menor resistencia.
- Ayuda a detectar barreras para el éxito.
- Refuerza la estructura organizacional.
- Eliminación de cursos de capacitación que no sean de utilidad.

Proceso de evaluación 360°

Los siguientes pasos consisten en elaborar un proceso que garantice a los evaluadores y evaluados mantener un nivel adecuado de confidencialidad. Para lo cual se debe tomar en consideración los siguientes aspectos:

- Cada evaluador debe recibir un formulario y lo debe llenar en privado.
- Se debe procesar la información de datos en un sobre cerrado.
- El procesador debe enviar la carpeta con los resultados obtenidos a un consultor.
- Solo el evaluado cuenta con un ejemplar de la carpeta.

Parámetros de calificación

Los parámetros de calificación utilizados se basan en criterios de puntuación, pero usualmente la puntuación que se utiliza es de 0 a 10 de la siguiente manera:

0 -2 Muy deficiente

3 -4 Insuficiente

5-6 Regular

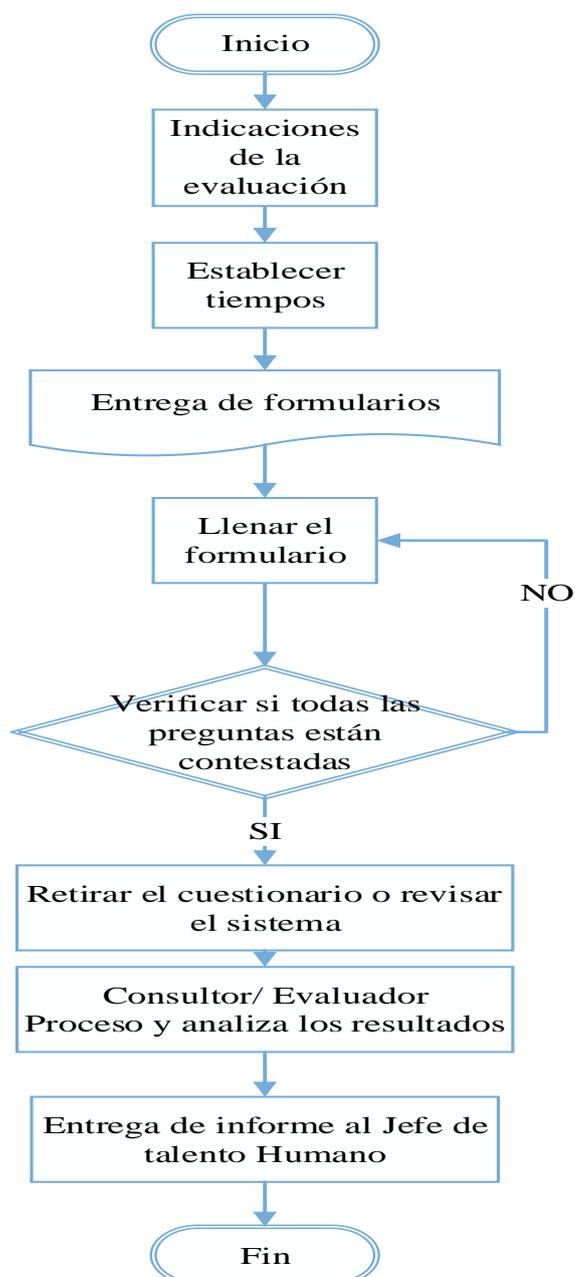
7 -8 Bueno

9 – 10 Muy Bueno

8.3.3.1 Metodología del modelo de evaluación 360°

Figura 4: Metodología del modelo de evaluación 360°

| | | | |
|--|--------------------------------|-------------------------------|----------------------|
| MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS | EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO | | CÓDIGO 02 |
| | PROCEDIMIENTO | FECHA DE EJECUCIÓN | |



Elaborado: Las Investigadoras

Proceso de evaluación 360 grados

Según Alles & Ramírez (2013) expresa los siguientes:

- Definición de las competencias del cargo según corresponda
- Diseño de la herramienta seleccionada
- Elección de los evaluados
- Lanzamiento del proceso de evaluación
- Recolección y procesamiento de datos
- Comunicación de los resultados de evaluación 360
- Informes sobre el evaluado (p.66)

Toctaguano (2013) afirma que para efectuar la evaluación de desempeño se deben seguir los siguientes pasos:

- Desarrollo de la Propuesta
- Selección de competencias
- Diseño de evaluación
- Sensibilización
- Coaching
- Ejecución
- Recolección de dato y reporte
- Retroalimentación
- Informe para gerencia
- Conclusiones
- Recomendaciones (p. 64 – 95)

8.3.3.2 Formato del instrumento de Evaluación 360⁰

Tabla 11: Instrumento del Modelo de Evaluación 360⁰

| FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS | | | | |
|--|---------------------|----------------|----------------------------|-------------------|
| Datos del evaluado | | | Datos del evaluador | |
| Nombre: | | | Jefe inmediato: | |
| Fecha: | | | Subordinado: | |
| Departamento: | | | Colega par | |
| Marque con una x según criterio | | | Cliente: | |
| ESCALA DE MEDICIÓN | | | | |
| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca | Casi nunca |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| COMUNICACIÓN | | | | |
| CAPACITACIÓN | | | | |
| INICIATIVA | | | | |
| PUNTUALIDAD Y CONOCIMIENTO | | | | |
| RELACIONES INTERPERSONALES | | | | |
| EQUIDAD DE SALARIO | | | | |

Ponderación:

- ✓ 1 Siempre
- ✓ 2 Casi Siempre
- ✓ 3 A vece
- ✓ 4 Nunca
- ✓ Casi Nunca

Comentarios:

Fortalezas y Debilidades:

Sugerencias:

Firma de Evaluador

Al culminar el proceso de evaluación el evaluador es el encardo de comentar sobre los valores que refleja, indicando fortalezas y debilidades particulares sobre las personas y sugerencias en referencia para mejorar su desempeño laboral.

Resumen de la Evaluación de 360 Grados

El jefe inmediato debe consolidar la retroalimentación brindada por el grupo de evaluadores a fin de compartirlo confidencialmente con el trabajador. Para ello sumara el puntaje promedio obtenido en cada uno lo registrara en el recuadro que correspondan.

8.4 Características de los modelos de evaluación

Tabla 12: Característica de los Modelos de Evaluación de Desempeño

| MODELOS DE EVALUACIÓN | 90^o | 180^o | 360^o |
|-------------------------------|---|--|---|
| FACTORES DE EVALUACIÓN | Colaboración. Asistencia. Puntualidad. Responsabilidad. Iniciativa | Calidad del trabajo. Cantidad de trabajo. Capacidad para seguir instrucciones. Cuidado de equipos y materiales. Organización del trabajo | Conocimiento del trabajo. Calidad del trabajo. Relaciones con las personas. Estabilidad emotiva. Capacidad de síntesis. Capacidad analítica. |
| OBJETIVO | Articular los mecanismos que guiarán el desarrollo profesional. | Proporcionar a su personal una formidable herramienta de auto-desarrollo. | Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la empresa y el puesto en particular. |
| USOS | El cumplimiento de objetivos se relaciona con aspectos remunerativos y las competencias se evalúan para su desarrollo | Debe ser objeto de un procesamiento externo. Debe generar confianza en los evaluadores. Quienes procesan el material deben ser de nivel gerencial (similar a los evaluados). | Medir el Desempeño del personal. Medir las Competencias (conductas). Diseñar Programas de Desarrollo. |

| | | | |
|---------------------|---|---|---|
| VENTAJAS | La persona evaluada no tiene la presión de que lo evalué muchas personas, la tabulación es mucho más sencilla | Permite realizar comparación de la evaluación del evaluado y evaluaciones anteriores tanto del cliente interno como externo. | El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas |
| QUIEN EVALUA | El jefe El evaluado Los clientes Los compañeros | Supervisor o jefe | Departamento de Recursos Humanos |
| PROPÓSITO | Conocer los puntos débiles y fuertes entre los empleados | Si están haciendo las cosas bien o no, pero con una evaluación formal, mediante una herramienta, se precisa si el empleado está cumpliendo con sus objetivos. | El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. |

Elaborado por: Las investigadoras

8.5 Cuadro comparativo de los modelos de evaluación de desempeño

Tabla 13: Cuadro Comparativo de los modelos de evaluación

| LISTA DE COTEJO PARA CUADRO COMPARATIVO | | | | | |
|--|--------------------------|--|------------------|-------------------|-------------------|
| CUADRO COMPARATIVO DE LOS DIFERENTES TIPOS DE MODELO DE EVALUACIÓN | | | | | |
| | FACTORES DE EVALUACIÓN | CARACTERÍSTICAS A CUMPLIR | MODELO 90 GRADOS | MODELO 180 GRADOS | MODELO 360 GRADOS |
| 20% | Habilidades personales | Identifica claramente las habilidades y descubre la potencialidad de cada empleado. | 5% | 10% | 18% |
| 30% | Desempeño laboral | Indica el cumplimiento de documentos en la fecha indicada | 22% | 25% | 30% |
| 15% | Trabajo en equipo | Evidencia si personal dispuesto a cooperar y trabajar por un mismo propósito | 7% | 9% | 14% |
| 10% | Comunicación | Encaminan a que existe una mala comunicación | 4% | 8% | 10% |
| 10% | Clima organizacional | Detecta el clima laboral entre los empleados | 0% | 4% | 9% |
| 15% | Resolución de conflictos | Refleja la actitud del personal frente a inconvenientes diarios que se presentan en la empresa | 4% | 8% | 14% |
| 100 % | CALIFICACIÓN | | 42% | 64% | 95% |

Fuente: Calameo (2014) Universidad de tabasco

Elaborado por: Las investigadoras

De ello podríamos decir que el modelo de evaluación 360 grados es el más propicio para aplicar dentro de las cooperativas de ahorro y crédito debido a que mencionado instrumento toma en consideración al personal evaluando los factores que interactúan entre si como son: las habilidades personales, el desempeño laboral, el trabajo en equipo, la comunicación, el clima organizacional y la resolución de conflictos, pues la evalúa en todos los ángulos y ayuda a hacer promociones de puesto, planes de capacitación, generar planes de carrera y obtener evidencia de la persona sobre el desarrollo para que el personal ocupe mayores responsabilidades. Como podemos observar en la tabla 9 según el cotejo del cuadro comparativo muestra el porcentaje de aceptación que tiene este modelo al reflejar los resultados que se obtendrá después de una evaluación.

9. VALIDACIÓN DE LA PREGUNTA CIENTÍFICA

¿Qué modelo de evaluación de desempeño se adapta a las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento tres de la ciudad de Latacunga?

10. METODOLOGÍAS Y DISEÑO EXPERIMENTAL

10.1 Enfoque

Cualitativo

La investigación cualitativa se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto.

El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de persona o lo que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad.

La modalidad que se aplicó para el desarrollo de esta investigación es cualitativa debido a que a través de esta investigación se puede determinar factores y cualidades negativas y positivas que permita realizar la propuesta de un Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral para las cooperativas de ahorro y crédito del segmento tres.

10.2 Método de investigación

Investigación de campo

Según el autor (Santa palella y feliberto Martins (2010)), define: La Investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta. (pag.88)

La investigación de campo es una de las modalidades más importantes de este trabajo investigativo pues permite estudiar los hechos en el lugar mismo de los acontecimientos, es decir se verifica la

realidad del desempeño laboral y el rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del segmento 3 de la ciudad de Latacunga.

La utilización de entrevistas, nos permitirá una convivencia con los coordinadores de talento humano y el poder conocer sus experiencias, sentir en sus diferentes puestos de trabajo, relaciones interpersonales, obteniendo una información actualizada, objetiva y veraz.

Investigación Descriptiva

Para el cumplimiento de los objetivos del trabajo, este tipo de investigación tienen validez, opiniones, puntos de vista, actitudes de las personas relacionadas directamente en el tema de investigación, los resultados de este tipo de investigación determina una respuesta a la interrogante de la pregunta científica.

Investigación bibliográfica-documental

Según el autor (Santa palella y feliberto Martins (2010)), define: el diseño bibliográfico, se fundamenta en la revisión sistemática, rigurosa y profunda del material documental de cualquier clase. Se procura el análisis de los fenómenos o el establecimiento de la relación entre dos o más variables. Cuando opta por este tipo de estudio, el investigador utiliza documentos, los recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes.

También se aplicó la Investigación bibliográfica-documental, debido a que para el entendimiento de los factores estudiados y el análisis de los datos obtenidos tuvimos que apoyarnos con obras referentes al tema, donde se recopiló, amplió y profundizó la información disponible en libros, textos especializados, páginas Web para categorizar las variables, entendidos en la investigación consideran que cuando se emplean dos o más modalidades de investigación, el resultado que se obtiene es un proyecto factible o de intervención social, el cual permite mejorar la situación de la entidad y corregir falencias que se presentan en el diario vivir.

10.4 Técnicas de investigación

Los instrumentos para la recolección de la información del proyecto constituyen una serie de herramientas que nos permite conocer aquellas características, situaciones, factores y recursos que guiara a dar respuesta a los problemas planteados en la investigación. Entre los instrumentos que se utilizaron en la recolección de la información están:

La entrevista. - La entrevista se realizó a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito, con el fin de indagar sobre el proceso de evaluación del personal y conocer que perspectivas tienen acerca del mismo, este instrumento consta de preguntas abiertas con las que obtuvimos respuestas objetivas relacionadas con el tema central de la investigación.

Entrevista semi estructurada. - Se determina de antemano cual es la información relevante que se quiere conseguir. Se hacen preguntas abiertas dando oportunidad a recibir más matices de la respuesta, permite ir entrelazando temas, pero requiere de una gran atención por parte del investigador para poder encauzar y estirar los temas.

Observación. - Bunge (2011) La observación es la técnica de investigación básica, sobre las que se sustentan todas las demás, ya que establece la relación básica entre el sujeto que observa y el objeto que es observado, que es el inicio de toda comprensión de la realidad.

Se acudirá también a la observación a fin de lograr indagar sobre el funcionamiento de las cooperativas de ahorro crédito del segmento uno y tres a través de las visitas a las mismas, con el propósito de conocer la problemática, las causas que la originaron, los efectos que produce y dar las posibles alternativas de solución.

10.5 Población

En la investigación se utilizó el total del universo, compuesto por 5 jefes del departamento del Talento Humano que se desglosan a continuación

Tabla 14: Población Cooperativas de ahorro y crédito del segmento 3

| N ⁰ | Descripción | Cantidad |
|----------------|--|----------|
| 1 | Jefes del Departamento de Talento Humano | 5 |

Elaborado por: Elaboración propia basada en información proporcionada por los gerentes de las Cooperativas del Segmento tres.

Se aplicará 5 entrevistas a los jefes de talento humano de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento tres.

11 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Para obtener un mejor resultado, la técnica de la entrevista la empleamos para conocer la opinión de los Jefes de Talento Humano de la Institución, la información que se obtuvo nos permite encontrar posibles soluciones a los problemas existentes junto con la consecución de los objetivos planteados para esta investigación, a continuación, se detalla la entrevista

Discusión de los resultados

Esta investigación se enfocó a identificar y describir aquellas experiencias de las cooperativas de ahorro y crédito, sobre todo se pretendió examinar cuales son los modelos de evaluación que se utilizan en la actualidad. A continuación, se estarán discutiendo los principales hallazgos de estudio.

Según Barrera & Samaniego (2013) en su trabajo de investigación con el tema: “Desarrollo de un sistema de evaluación de desempeño utilizando el método de 360 grados para el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo” (p. 34) y el tema El sistema de evaluación de desempeño de 360 grados, contribuye para la retroalimentación de los procesos de reclutamiento y selección de personal y para actualizar los perfiles ocupacionales, menciona que este modelo mejora la comunicación entre jefes, subordinados y pares, con lo cual se genera un ambiente de trabajo adecuado y permite cumplir con los objetivos institucionales, los empleados de la cooperativa están conscientes de que la evaluación de desempeño realizada, es para su beneficio, ya que nos permite identificar al o los empleados que requieren una retroalimentación. De ello podríamos decir que la evaluación de desempeño constituye una herramienta de evaluación del personal muy utilizada la cual contribuye de manera significativa para actualizar los perfiles profesionales que se requieren para ocupar un determinado cargo, mejorando el sistema de comunicación entre jefes, subordinados que permiten identificar las falencias a fin de capacitarles y obtener adecuados resultados.

Las cooperativas de ahorro y crédito del Cantón Latacunga del segmento están conscientes de la importancia que tiene el personal en la institución para el cumplimiento de objetivos y metas trazadas, los gerentes en lo que se refiere a potencializar a su personal se dedican únicamente a fortalecer un solo departamento mas no en su totalidad, es por ello que los empleados se encuentran desmotivados, otro de los problemas que abarca el mal desempeño es la comunicación, puesto que en ocasiones no se dictan bien las ordenes de trabajo causando malestares entre los compañeros, afectando al clima laboral; por lo tanto se puede manifestar que en las cooperativas de ahorro y crédito, no cuenta con una guía de evaluación adecuada que les ayude a implementar estrategias de

mejoras para su personal; con llevando a dar capacitaciones equivocadas que no fortalecen a ambas partes tanto empleados como a los gerentes, convirtiéndose en una gran desventaja ante la competencia; es por ello que el modelo de evaluación 360⁰ es el que se ajusta a las necesidades y requerimientos que presentan estas instituciones financieras.

De los resultados obtenidos en esta investigación, se puede deducir que las cooperativas del segmento uno cuenta con un modelo de evaluación 360⁰, el mismo que se encarga de evaluar los factores que se relación con el personal como son: la comunicación, el trabajo en equipo, la capacidad de responder ante una orden, es por ello que un modelo es importante en una organización.

Como podemos observas las cooperativas de ahorro y crédito tienen falencias en el área de talento humano causando inconvenientes en el desempeño laboral de los empleados, para poder minimizar estas debilidades es necesario que recomendemos la utilización del modelo de evaluación 360⁰ el cual se encarga de evaluar la comunicación, el trabajo en equipo, el cumplimiento de actividades de acuerdo al área en la que se desempeñan. Con el cruce estratégico también se puede apreciar que una de las estrategias que debe implementar las cooperativas de ahorro y crédito es la de evaluar al personal mediante un Modelo de Evaluación.

Es importante conocer sobre las Cooperativas de ahorro y crédito antes de proceder a la evaluación de desempeño

- a) Reseña Histórica
- b) Misión y Visión
- c) Valores y Principios
- d) Servicios

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ANDINA”

Reseña Histórica

Cooperativa de ahorro y crédito Andina Limitada; inicia sus actividades el 12 de julio del 2007, mediante Acuerdo Ministerial numero 00103 e inscrita en la misma fecha en el Registro General de la Cooperativa con el Numero de Orden 7026.

Somos una institución financiera controlada por la superintendencia popular y solidaria además de operar en conjunto con el banco central del ecuador, con cuenta corriente numero 55700011 (SPI) convenio de pagos interbancarios a nivel nacional e internacional, mediante un concurso ganado con amplios méritos a nivel del cooperativismo nacional.

Durante este tiempo de trayectoria y gracias al apoyo de quienes creen en nosotros, cooperativa Andina Limitada, en este poco caminar cuenta con más de 5000 socios en continuo progresión liberando el cooperativismo a nivel local y de esa manera respaldando el desarrollo socio/económico de la sociedad, a través de la prestación ágil y transparente de productos financieros de fácil acceso, dentro de un marco de eficiencia administrativa/operativa y ética financiera, razón por la cual la institución ha mantenido un crecimiento excedente dentro de la participación de mercado a nivel de instituciones financieras.

Misión y Visión



MISIÓN

- Somos una cooperativa de ahorro y crédito con valores que ofrecemos soluciones financieras integrales para mejorar la calidad de vida de la sociedad.



VISIÓN

- En el año 2016 los asociados de la C.A.C. Andina Ltda, la reconocerá por su excelencia en la prestación de servicios, con cobertura a nivel provincial".

VALORES INSTITUCIONALES

- ✓ Ética
- ✓ Honestidad
- ✓ Solidaridad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Compromiso
- ✓ Trabajo en equipo

Cultura Organizacional

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Innovación Andina Ltda., tiene trazado su línea de acción en el cual trata de cumplir con sus objetivos que principalmente es convertirse en una institución sólida en la prestación de servicios cooperativos financieros, en respuesta a las exigencias de mejoramiento de la calidad de vida social y económica de los socios.

Servicios de la cooperativa

- ✓ **Becas.** - Para el bienestar y superación de sus hijos ANDINA Ltda., premia el esfuerzo y capacidad por el rendimiento obtenido en sus lugares de estudio, otorgando becas estudiantiles a los socios Andina Crecer, siendo beneficiarios de estos.
- ✓ **Seguro de Desgravamen.** - Mismo que cubre el saldo de una obligación crediticia, en caso de fallecimiento del socio.
- ✓ **Seguro Exequiel.** - Es una asistencia especial que le garantizará tranquilidad económica para los gastos funerarios en caso de fallecimiento del socio sintiéndose respaldos en esos momentos difíciles.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “VIRGEN DEL CISNE”

Reseña histórica

En el año 1996, en el Barrio Chantán de la Parroquia Eloy Alfaro perteneciente al Cantón Latacunga, se forma el banco Comunal “Salud y Progreso”, como parte de un proyecto iniciado por la Diócesis de Latacunga, con 20 mujeres emprendedoras, con deseos de superación en buscar mejores días para sus familias, al frente una directiva entusiasta y todo el equipo colaborador, mismas que son beneficiarias del crédito masivo, que entrega por primera vez esta institución a través del Banco Comunal en forma igualitaria entre todas las socias la cantidad de 114.000 sucres a cada una, la mayoría de ellas invirtieron en negocios pequeños, y en la producción de bloques. Además de prestar el servicio de crédito, el Banco Comunal inicia una campaña de concientización sobre el valor que tiene el ahorro, dirigido a todos los socios en forma programada, es decir el socio debía cancelar la cuota de su crédito y ahorrar cada mes, estos ahorros se fueron capitalizando y en el año 2002, se decide iniciar a trabajar con fondos propios.

En el año 2002, el grupo del Banco Comunal contaba con un valor considerable y deciden trabajar con estos fondos propios sin adquirir créditos de la Diócesis de Latacunga, pero siempre en base a estatutos y políticas que manejaba la misma. A medida que fue desarrollándose, también se fue expandiéndose a sus alrededores, donde se presenta la demanda de créditos, por este motivo se empieza a crear estrategias y métodos para obtener más ahorros, y para la obtención de los mismos no se contaban con las respectivas garantías para sus depositantes. Es en esta fecha cuando se presentó un fenómeno en el mercado de los productores de bloques del barrio San Felipe, que vieron quebrar sus negocios debido a no disponer de fondos para pagar las deudas adquiridas con chulqueros de la zona que llegaron a cobrar hasta el 10% mensual.

Ante esta necesidad a mediados del año 2005 se decide crear la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Virgen del Cisne” para responder a aquellas necesidades del sector, trabajando con lealtad, compromiso, responsabilidad y noble ejemplo de una vida dedicada a sembrar la semilla de la Cooperación, otorgando servicios de ahorro y crédito en la comunidad.

En febrero del 2006 obtuvo la personería jurídica con su Acuerdo Ministerial 00708 de febrero 10 del 2006 inscrita en el Registro General de Cooperativas con N° de Orden 6857 del 04 de Mayo del 2006.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Virgen del Cisne”, en el Ecuador, es una sociedad de hecho dedicada a la intermediación financiera con productos y servicios para la Microempresa. En la actualidad cuenta con más de 9500 socios, en su mayoría: comerciantes, agricultores, artesanos, empleados públicos y privados, transportistas, etc.

Su capital está formado con las aportaciones de todos los socios y ahorros de sus depositantes, quienes han ido aportando en base a la confianza generada durante todos estos años de trabajo.

En la actualidad la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Virgen del Cisne” cuenta con 5 Agencias (Pujilí, La Mana, Quito Sur, Moraspungo) y su oficina Matriz en la ciudad de Latacunga.

Misión y Visión

| | |
|---|---|
|  | <h4>MISIÓN</h4> <ul style="list-style-type: none"> • “Somos una cooperativa de ahorro y crédito solvente orientada a satisfacer las necesidades económicas de nuestros socios y la comunidad, a través de servicios ágiles de calidad para mejorar sus condiciones de vida”. |
|  | <h4>VISIÓN</h4> <ul style="list-style-type: none"> • “Al 2020 somos una cooperativa referente en la entrega de servicios de intermediación financiera y social con enfoque en el sector rural”. |

Valores institucionales

- **Puntualidad:** Pensamos que este valor es fundamental para mantener un respeto mutuo entre los colaboradores de la institución y nuestros socios. Todos estamos conscientes de que si pactamos una reunión o una visita a nuestros socios en un día y horario determinado lo cumpliremos sin excusas.
- **Igualdad:** En nuestra institución llevamos la filosofía “Trata a los demás, como te gustaría que te traten a ti”.

- **Solidaridad:** Basamos este valor, en prestar nuestros servicios en el momento que nuestros socios lo necesiten.
- **Honestidad:** Cuando no podemos entregar un servicio financiero, le explicamos a nuestro socio el por qué. “Las cosas como son”

Principios

Todos quienes formamos parte de la Cooperativa practicamos los principios fundamentales para el enriquecimiento personal y de grupo, como son:

- Ética
- Compromiso Social
- Crear Confianza
- Buena Actitud.

Servicios de la cooperativa

- Ahorros a la vista
- Ahorro manitos
- Ahorro programado
- Depósito a plazo fijo
- Microcrédito
- Consumo

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SIERRA CENTRO”.

Reseña histórica

Comercial Yucailla nació de un grupo de jóvenes indígenas pertenecientes a las Comunidades de Chibuleo, San Alfonso, Pelileo y Salasaca, pensando en crear fuentes de trabajo, el 15 de abril de 2007 se apertura la primera oficina en la Ciudad de Latacunga en el Sector de San Felipe, siendo inscrita en la Súper Intendencia de Compañías el 17 de Julio de 2007, y en actualidad tiene 6 Agencias en el Centro del País.

A finales del año 2009 al surgir muchas ideas orientadas a ayudar al desarrollo de las personas de escasos recursos económicos no solo del Grupo, ni de la Comunidad, sino de toda la Provincia y del Centro del País, se constituye la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda. Con oficinas dentro de las instalaciones del Comercial Yucailla.

Es así como el 04 de diciembre del 2009 se expide el Acuerdo del Ministerio de Bienestar Social de Cotopaxi con la constitución de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.

Misión y Visión

| | |
|---|---|
|  | <p>MISIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> •Entregar servicios financieros y comerciales al sector rural y urbano marginal, administrando eficientemente los recursos de los socios; ofreciendo servicios ágiles, oportunos y con tasas de interés competitivos y productos de alta calidad a través de su personal competente y comprometido, logrando obtener rentabilidad efectiva para sus socios, inversionistas y bienestar a sus trabajadores. |
|  | <p>VISIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> •Ser un Grupo Financiero líder e innovador consolidado entre las primeras del Centro del País, en prestar Servicios de calidad que superen las necesidades y expectativas de los socios. |

Valores y Principios

- Responsabilidad
- Ética
- Honestidad

Servicios de la cooperativa

Entregar servicios financieros y comerciales al sector rural y urbano marginal, administrando eficientemente los recursos de los socios ofreciendo

- Créditos
- Micro créditos
- Ahorros a la vista

Servicios ágiles, oportunos y con tasas de interés competitivos.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SUMAK KAWASAY LTDA.”

Reseña histórica

La cooperativa de Ahorro y Crédito “SUMAK KAWSAY” Ltda., creada mediante Acuerdo del Ministerio de Bienestar Social No. 0022-SDRCC con fecha 7 de agosto del 2006, es una sociedad con personería jurídica de derecho, sin fines de lucro y dedicada principalmente a brindar servicios de ahorro y crédito a la sociedad.

Esta institución nació gracias a la iniciativa del Sr. Segundo Juan Yucailla Yucailla que tras largas conversaciones y análisis deciden por invitar a un grupo de amigos y líderes indígenas de las diferentes comunidades pertenecientes a la Provincia de Cotopaxi pensando en mejorar las condiciones de vida de nuestras comunidades y el pueblo en general. Es así que se unen las familias, Guamán, Umajinga de Pucaugsha; Quishpe, Unaucho, Umajinga, Guanotuña de Zumbahua; Licta, Tigasi de Tigua Yatapungo; Ante, Toaquiza de Guangaje; Guanoquiza de Cochapamba, Caillagua de Salamalag Grande; Choloquina de Maca Grande; Caballeros de Pilligsilli Cuatro Esquinas y Toalombo de Chibuleo Provincia de Tungurahua. Iniciándose la primera reunión el 8 de abril del año 2006 en la casa de la familia Caballeros en donde deciden dar inicio al proyecto de una Cooperativa de Ahorro y Crédito. La segunda reunión se realizó el 15 de abril en donde se recibe el asesoramiento necesario y contratar los servicios profesionales del Ing. Francisco Castillo, hasta que el 25 de abril del mismo año se acordó poner una cantidad de dinero con la finalidad de capitalizar, y formar una Cooperativa de Ahorro y Crédito, 208 estos fondos fueron depositados en la Cooperativa Chibuleo a nombre de la Sra. María Caballeros Presidenta Provisional con Numero de Cuenta N° 0031001529. Al transcurrir el tiempo para cada uno fue una dura tarea de buscar el nombre de una nueva institución seleccionando algunos nombres y optando por SUMAK KAWSAY (BUENA VIDA) momento en que se inicia los trámites pertinentes con el asesoramiento del Ing. Francisco Castillo, llegando así a cristalizar nuestro sueño de crear una Cooperativa de Ahorro y Crédito, abriendo sus puertas un día sábado 26 de Agosto del año 2006 en la ciudad de Latacunga, en las calles Marco Aurelio Subía N° 17-06 y 5 de Junio, junto al Terminal Terrestre de esta ciudad de Latacunga.

Misión y Visión



MISIÓN

- Somos una institución financiera que impulsa el desarrollo económico al socio, su familia y la comunidad en las zonas de influencia de la Cooperativa, a través de productos y servicios complementarios de calidad, buscando la rentabilidad mutua, con enfoque de responsabilidad social.



VISIÓN

- Ser una entidad reconocida en el sector financiero popular y solidario, con principios de excelencia y responsabilidad, con talento humano comprometido, ofertando productos de calidad, cumpliendo nuestro SUMAK KAWSAY (buen vivir).

Valores y Principios

- ✚ Creatividad
- ✚ Responsabilidad
- ✚ Respeto
- ✚ Calidad
- ✚ Competitividad
- ✚ Solidaridad
- ✚ Honestidad
- ✚ Lealtad y ética
- ✚ Confianza

Servicios de la cooperativa

- ✚ Ahorros
- ✚ Deposito a la vista
- ✚ Inversiones a plazo fijo
- ✚ Créditos de consumo
- ✚ Microcréditos

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CACEC”

Reseña histórica

1. En el año 1965 un grupo de maestros toma la iniciativa de asociarse a través de la creación de la cooperativa, impulsados por las siguientes razones:

a) El maestro para satisfacer sus necesidades de crédito recurría a los almacenes para solicitar en préstamo; mercadería, abarrotes, etc.

b) Los almacenes de Latacunga y otros cantones de la provincia de Cotopaxi, adoptaron un formato de implementar un convenio con la Dirección de Educación Hispana de Cotopaxi para que los descuentos sean vía rol de pagos, es decir al maestro se le descontaba de su pago mensual directamente hacia la casa comercial el crédito que este obtuvo.

c) Otro factor que motivó la creación de la cooperativa fue justamente el mercado negro de dinero, es decir el profesor recurría a personas particulares que prestaban los recursos monetarios a tasas muy elevadas de interés. Siendo estas las principales razones por las cuales nació la institución, así lo que se deseaba era poseer un mecanismo de ahorro y crédito, propio del profesor que le brindara:

a) Una atención adecuada

b) Un crédito con una tasa de interés competitiva sea éste en mercadería o dinero.

2. Con estos antecedentes de sustento, mediante Acuerdo Ministerial No. 4439 del 15 de julio de 1965 e inscrita en el Registro General de Cooperativas el 20 de julio de 1965 con el número de orden 1386, se crea la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Cotopaxi “CACEC” Ltda., realizando su primera reunión en la Escuela Simón Bolívar, obteniendo como resultado de las citaciones hechas por el Comité Organizador el nombramiento del primer Presidente de la Cooperativa en la persona del Sr. Vicente Atiaga, y el Sr. Álvaro Mesías Terán como Secretario, conjuntamente con el Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia. Con el pasar del tiempo y a medida que se van incrementando los socios el 10 de noviembre de 1972 se adquiere en compra el edificio “Hidalgo Maldonado” en donde hasta la actualidad funcionan nuestras oficinas.

3. El 30 de enero del 2009 la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Cotopaxi “CACEC” Ltda. abre sus puertas también al microempresario y al público en general.

Misión y Visión



MISIÓN

- "La CACEC busca reivindicar a la empresa en la sociedad como un ente digno de confianza, generando riqueza a partir de un trabajo holístico, incentivando a los colaboradores la preparación constante, y de esta manera generar seguridad financiera en la comunidad, compartiendo la riqueza con el cliente interno, externo y comunidad, dando prioridad al saber hacer antes de hacer sin saber, y de esta manera satisfacer las necesidades de nuestros socios y/o clientes."



VISIÓN

- "Ser líder en la prestación de servicios financieros, alcanzando altos niveles de rendimiento en lo que hacemos, generando confianza en la comunidad, y de esta manera lograr la satisfacción tanto del cliente interno como externo."

Valores institucionales

Los Señores Directivos y Colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CACEC" Ltda., estamos identificados con los siguientes valores corporativos:

- **Respeto.** - Consideramos a todas las personas tal y como son, comprendemos su forma de pensar, aunque no sea igual que la nuestra. Respeto es lo que esperamos y brindamos a nuestros socios.
- **Compromiso.** - Sentimos como propios los objetivos de la Cooperativa. Cumplimos con nuestras obligaciones y desarrollamos de manera efectiva las acciones necesarias que aseguren el logro del éxito y la excelencia en la prestación de servicios.
- **Responsabilidad Social.** - Trabajamos con ética, respeto e igualdad con todas las personas, la sociedad y el medio ambiente. Garantizamos la no corrupción y mala administración para hacernos acreedores del reconocimiento de quienes confían en nosotros.
- **Honestidad.** - Ejecutamos en forma clara y transparente las actividades diarias de todos los colaboradores y directivos en sus diferentes áreas, manifestamos con nuestras acciones la austeridad de la gestión.

- **Trabajo en equipo.** - Brindamos un servicio de calidad a todos los clientes internos y externos, todo este trabajo se desarrolla con el aporte de todos quienes formamos parte de la CACEC.
- **Desarrollo del recurso humano.** - Fomentamos la capacitación permanente, la innovación y el desarrollo del personal directivo y colaborador en función de las responsabilidades y resultados asignados, para que brinden apoyo y fortalezcan el crecimiento de la Institución.
- **Equidad.** - Fomentamos el trato y servicio uniforme para todos, sin distinción de ninguna clase, promoviendo la formación de una sociedad más justa.
- **Seguridad financiera.** - Reivindicar a la empresa en la sociedad como un ente digno de confianza.
- **Compartir la riqueza.** - Generar riqueza a partir de un trabajo holístico.
- **Saber hacer antes de hacer sin saber.** - Incentivar a los colaboradores la preparación constante en la academia. Estos valores, son practicados diariamente por todos quienes hacemos la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACEC” Ltda., se constituyen en la razón de ser de la institución, fomentan su crecimiento, innovación y progreso, cumpliendo a cabalidad los principios del cooperativismo.

Servicios de la cooperativa

- Microcrédito
- Crédito de consumo tasa 14,70%
- Credijoya
- Inversiones
- Cuenta de ahorros.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

INTRODUCCIÓN

La sociedad actualmente se enfrenta a grandes cambios sociales y tecnológicos, muy rápida y constantemente, por ello habrá grandes amenazas y grandes oportunidades para los hombres y empresas; organizaciones grandes o pequeñas, que desarrollan sus actividades en un entorno económico y social muy competitivo, razón por la cual las organizaciones actuales, deben basar su acción estratégica en gestionar y evaluar la gestión del recurso más valioso que tiene la institución que es el recurso humano, y las Cooperativas del segmento tres no es la excepción, donde se analicen aspectos tales como: la administración de recursos humanos, las relaciones humanas, la motivación del personal, potenciación de las habilidades y destrezas, la formación y promoción del personal, trabajo en equipo; Métodos de evaluación del rendimiento para enfrentar los nuevos desafíos empresariales.

En este trabajo se evaluará las diferentes características que presenta el personal administrativo, operativo, de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento tres a fin de poder identificar las distintas fortalezas y debilidades que presentan, de manera que sirva para trabajar en equipo, pero también para saber si el plan de trabajo se está desarrollando tal como está planificado o si es necesario hacer ciertas modificaciones o tratar de delinear otro tipo de planificación más eficaz.

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño del personal indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando esta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto. Evalúa también eficiencia del área o departamento administrativo, métodos de trabajo para calcular costos.

Los métodos de evaluación, permite establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores. Además, justifica el monto de remuneración establecida por escala salarial, por el gerente o jefe. Busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que el jefe inmediato reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el gerente o jefe programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado.

RAZONES PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO

Ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de desarrollo, remuneración, promoción y plan de carreras.

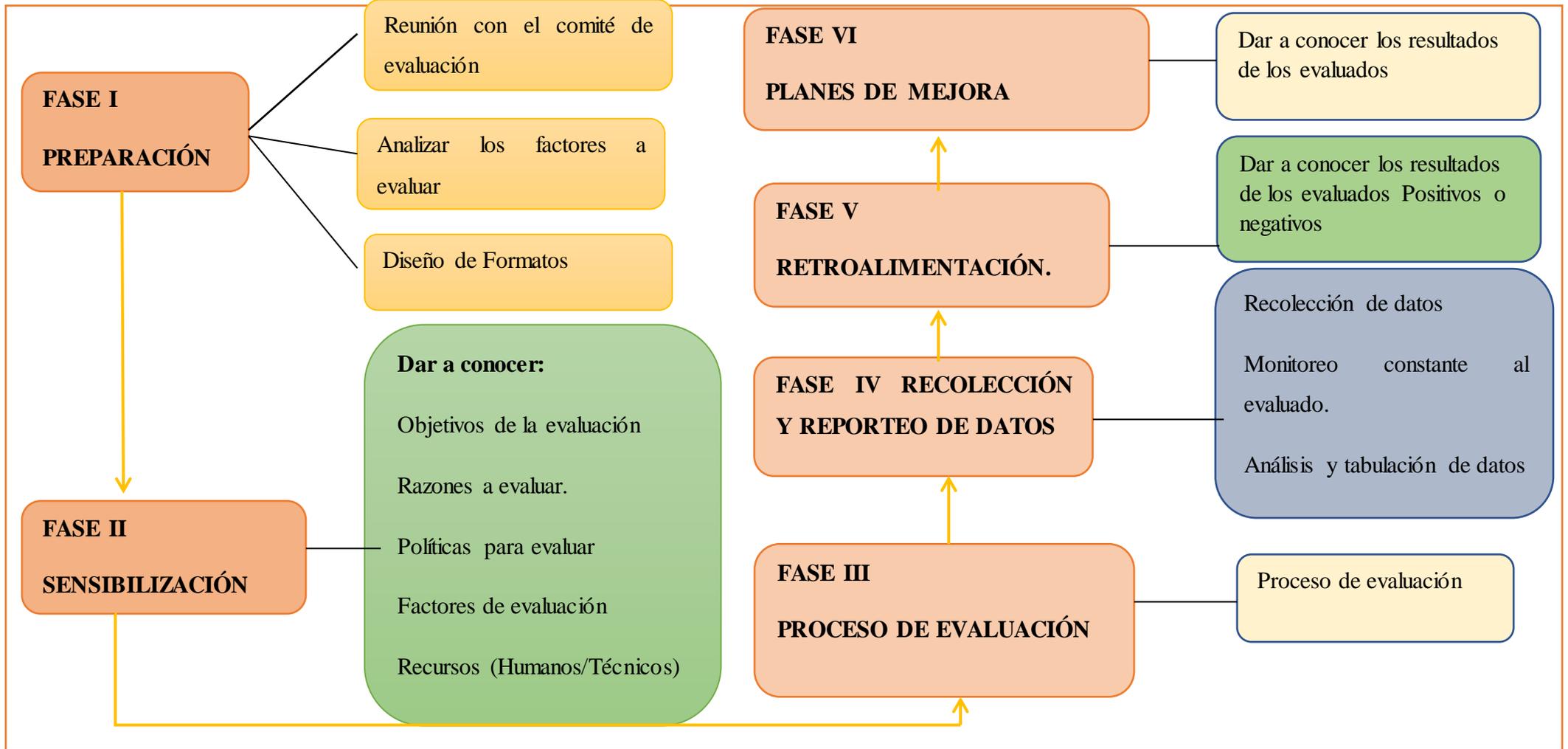
Brinda la oportunidad para que el supervisor y subordinado se reúnan y revisen el comportamiento relacionado con el trabajo.

La evaluación permita la oportunidad de revisar el proceso de desarrollo de gerentes y los planes de carrera del trabajador a la luz de las fuerzas y debilidades demostrada.

FACTORES DE LA EVALUACIÓN

- Desempeño Laboral
- Emocionalidad
- Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales
- Trabajo en equipo
- Resolución de conflictos (Resultados de su gestión administrativo)

Figura 5: PROPUESTA DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360



Elaborado por: Las investigador

FASE I

- **PREPARACIÓN**

a.- Reunión con el comité de evaluación

Este punto es muy importante, debido a que de aquí depende el éxito de la evaluación, el comité de evaluación puede estar formado por un consultor externo, gerente y jefe del talento humano se reúnen para decidir los factores a evaluar y el método que se utilizara para la evaluación debido a que depende del instrumento que los resultados sean confiables para medir el desempeño del personal.

b.- Analizar los factores a evaluar

Es muy importante identificar los factores que se va evaluar, para ello se recomienda que se elaboran los formatos en función del perfil laboral o puestos de trabajo, ya que este permitirá tener claro las características que serán evaluadas para medir el desempeño del personal operativo y administrativo de las cooperativas, logrando destacar los aspectos positivos y negativos del personal para su mejoramiento a fin de establecer planes de mejora para los empleados.

Respecto a los factores que se puede evaluar conocimientos, iniciativa, responsabilidad, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, adaptación al cambio, capacidad personal, ambiente de trabajo entre otras; eso depende de lo que la cooperativa quiera evaluar.

Luego se establece las escalas de medición del desempeño se recomienda utilizar el método de evaluación 360⁰, siendo el más utilizado debido a su veracidad, esta escala depende del criterio del evaluador por ejemplo:

Tabla 15: Escala de medición

| Escala de medición | Porcentaje |
|--|-------------------|
| 1 Siempre lo aplica o cumple y comportamiento que exige el trabajo. | 100% |
| 2 Casi siempre lo aplica o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. | 76% |
| 3 A veces lo aplica o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo | 55% |
| 4 Casi Nunca lo aplica o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. | 40% |
| 5 Nunca lo aplica o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. | 25% |

Elaborado por: Las investigadoras

Se debe identificar los participantes para la evaluación integral de 360⁰ a continuación se detalla los involucrados

Tabla 16: Involucrados de la evaluación de 360⁰

| Evaluados Cooperativas de Ahorro y crédito del segmento tres del cantón Latacunga |
|--|
| Ejecutivo |
| Administrativo |
| Operativo |
| Ciente externo (Socios) |

Fuente: Investigación de campo

Tiempo de evaluación

El tiempo para realizar la evaluación depende del criterio del evaluador o jefe del talento humano, puesto que la evaluación puede realizarse de manera manual o mediante un software debido que en la actualidad se cuenta con herramientas que permiten elaborar una evaluación en línea más fácil y rápido.

b.- Diseño de Formatos

Formato Jefe y Jefe inmediato

En este formato se evaluara las características de los colaboradores de la empresa, como comunicación, puntualidad, cantidad y calidad de trabajo, iniciativa, equidad de salario, relaciones interpersonales entre otros factores importantes para conocer del rendimiento laboral.

Tabla 17: Formato Jefe

| FORMATO JEFE | | | | | | | | | |
|--|---|--------------|---|---------|--|-------|---|------------|---|
| Datos del evaluado | | | | | Datos del evaluador | | | | |
| Nombre: | | | | | Jefe inmediato: | | | | |
| Fecha: | | | | | Subordinado: | | | | |
| Departamento: | | | | | Colega par | | | | |
| Marque con una x según criterio | | | | | Cliente: | | | | |
| ESCALA DE MEDICIÓN | | | | | | | | | |
| Siempre | | Casi siempre | | A veces | | Nunca | | Casi nunca | |
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
| COMUNICACIÓN | | | | | | | | | |
| 1.- Su jefe se comunica con facilidad y utiliza un lenguaje amplio y fluido | | | | | 10.- Llego puntual a mi trabajo | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.- Se siente libre para conversar con su jefe | | | | | 11.- Cumple con el horario de trabajo. | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.- Conversa con sus compañeros en el trabajo | | | | | 12.- Tiene dificultad para realizar su trabajo por falta de conocimiento. | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.- Le entrega la información suficiente en el momento, para realizar bien su trabajo. | | | | | 13.- Considera que tiene los conocimientos necesarios para realizar las actividades. | | | | |

| | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.- La información se comparte con el resto del equipo de trabajo. | | | | | 14.- Trabaja sin interrupciones en su jornada de trabajo | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.- Nuestros mecanismos de comunicación son adecuados. | | | | | 15.- Persiste hasta que alcanza su meta fijada. | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.- Existe equidad en el acceso a la capacitación | | | | | 16.- Realiza sus actividades con dedicación | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.- Conocemos nuestras fortalezas y debilidades | | | | | 17.- Se considera responsable de las tareas que le son asignados. | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PUNTUALIDAD , CONOCIMIENTO | | | | | | | | | |
| 9.- Falta mucho a su trabajo | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |

Elaborado por: Las investigadoras

Formato Jefe Inmediato

Tabla 18: Formato Jefe Inmediato

| FORMATO JEFE INMEDIATO | | | | | | | | | |
|---|---|--------------|---|---------|---|-------|---|------------|---|
| Datos del evaluado | | | | | Datos del evaluador | | | | |
| Nombre: | | | | | Jefe inmediato: | | | | |
| Fecha: | | | | | Subordinado: | | | | |
| Departamento: | | | | | Colega par | | | | |
| Marque con una x según criterio | | | | | Cliente: | | | | |
| ESCALA DE MEDICIÓN | | | | | | | | | |
| Siempre | | Casi siempre | | A veces | | Nunca | | Casi nunca | |
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
| INICIATIVA | | | | | RELACIONES INTERPERSONALES | | | | |
| 18.- Tiene iniciativa para realizar tareas. | | | | | 27.- Entre compañeros se ayudan para resolver problemas | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | | | | | |
| 19.- Puede emprender sus actividades sin que nadie se lo indique. | | | | | 28.- Existe ambiente de colaboración | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | | | | | |
| 20.- Puede trabajar sin la necesidad de estar con otras personas | | | | | 29.- Su jefe lo hace sentir incapaz si le pide ayuda. | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | | | | | |
| 21.- Cuando llega a la cooperativa inicia inmediatamente a realizar sus actividades | | | | | 30.- Cuando comete errores en su trabajo sus compañeros los critican. | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| CAPACITACIÓN | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 22.- Las instancias de capacitación están bien planteadas. | | | | | 31.- Su jefe le informa periódicamente si su trabajo está bien hecho. | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | | | | | |
| 23.- Los cursos de capacitación le permiten mejorar su trabajo | | | | | 32.- Le llaman frecuentemente la atención. | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | | | | | |
| EQUIDAD DE SALARIO | | | | | | | | | |
| 24.- Considera que debe tener más oportunidad para capacitarse. | | | | | 33.- Su trabajo está bien pagado | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | | | | | |
| 25.- Los cursos de capacitación van acorde con sus interés | | | | | 34.- Considera usted que es necesario contar con un incentivo por su buen desempeño | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | | | | | |
| 26.- Existe equidad en el acceso de capacitación | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| | | | | | | | | | |

Elaborado por: La investigadoras

Formato por pares

Este formato permite detallar a través de frases el desempeño personal en el cual se describen de forma general los aspectos positivos y negativos, acorde al rendimiento del empleado.

Tabla 19: Formato por pares

| FORMATO POR PARES | | | |
|---|--------------------------|----------|----------|
| Datos del evaluado | Relación con el evaluado | | |
| Puesto | Jefe inmediato | | |
| Apellidos y Nombres | Subordinado | | |
| Fecha | Colega (par) | | |
| Departamento | Cliente: | | |
| | Núm. | + | - |
| Realiza lo que le ordenan | 1 | | |
| Mantiene un comportamiento correcto | 2 | | |
| El colaborador acepta críticas constructivas | 3 | | |
| Su rendimiento es adecuado cuando trabaja bajo presión | 4 | | |
| Tiene dudas al momento de tomar una decisión | 5 | | |
| Brinda un servicio adecuado | 6 | | |
| Reconoce sus errores | 7 | | |
| Conoce su trabajo | 8 | | |
| Está dispuesto al cambio | 9 | | |
| Cumple con las actividades encomendadas | 10 | | |
| Se siente responsable del éxito o fracaso en la empresa | 11 | | |
| Es tímido | 12 | | |
| Mantiene limpio su oficina | 13 | | |
| Es dinámico | 14 | | |
| Hace adecuadas sugerencias | 15 | | |
| Reclama | 16 | | |
| Impone decisiones | 17 | | |
| Se le llama la atención | 18 | | |
| Su personalidad es respetada | 19 | | |

Elaborado por: Las investigadoras

Formato cliente

Tabla 20: Formato cliente

| FORMATO CLIENTE | | | |
|----------------------------|--|--------------------------|-----------|
| Datos del evaluado | | Relación con el evaluado | |
| Puesto | | Jefe inmediato | |
| Apellidos y Nombres | | Subordinado | |
| Fecha | | Colega (par) | |
| Departamento | | Cliente: | |
| Núm. | Factores relacionados con el factor desempeño | SI | NO |
| 1 | ¿Posee una formación profesional suficiente para desempeñar el puesto? | | |
| 2 | ¿Existe un nivel adecuado de comunicación entre los colaboradores de la empresa? | | |
| 3 | ¿Se le reconoce al personal por el cumplimiento de las tareas encomendadas? | | |
| 4 | ¿Las relaciones interpersonales en el trabajo son adecuadas? | | |
| 5 | ¿La toma de decisiones en la empresa se realiza acorde a la información recabada? | | |
| 6 | ¿El entorno físico es acorde al puesto de trabajo? | | |
| 7 | ¿Existe compromiso de cambio por parte del personal de la empresa? | | |
| 8 | ¿La calidad del trabajo cumple con las necesidades y expectativas de los socios? | | |
| 9 | ¿Se posee flexibilidad al momento de aceptar los cambios? | | |
| 10 | ¿Su trabajo requiere de una mayor escolaridad? | | |
| 11 | ¿Se guarda los respectivos cuidados y seguridad al momento de efectuar los trabajos? | | |
| 12 | ¿Se cuida durante el proceso de ejecución del trabajo ya sus compañeros? | | |
| 13 | ¿Se esfuerza lo suficiente para realizar su trabajo? | | |
| 14 | ¿Existe interés por aprender nuevas cosas? | | |
| 15 | ¿Puede planear, controlar y ejecutar adecuadamente sus tareas? | | |

Elaborado por: Las investigadoras

Formato de Autoevaluación

Tabla 21: Formato Autoevaluación

| FORMATO AUTOEVALUACIÓN | | | | | | | | | |
|--|---|--------------|---|---------|---|-------|---|------------|---|
| Datos del evaluado | | | | | Datos del evaluador | | | | |
| Nombre: | | | | | Jefe inmediato: | | | | |
| Fecha: | | | | | Subordinado: | | | | |
| Departamento: | | | | | Colega par | | | | |
| Marque con una x según criterio | | | | | Cliente: | | | | |
| ESCALA DE MEDICIÓN | | | | | | | | | |
| Siempre | | Casi siempre | | A veces | | Nunca | | Casi nunca | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.- Puedo aplicar los conocimientos adquiridos en mi formación | | | | | 10.- Llego puntual a mi trabajo | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.- Ante problemas que surgen puedo actuar constructivamente. | | | | | 11.- Sé cuáles son los progresos del departamento | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.- Que grado de disposición tengo para aceptar responsabilidades | | | | | 12.- Siento la necesidad que exista cambios | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.- Debo supervisar al personal contantemente | | | | | 13.- Somos flexibles frente a los cambios | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.- Necesito supervisión solo en ciertos aspectos en mi trabajo | | | | | 14.- Que grado de capacidad tengo para solucionar problemas | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.- Acepto las reglas establecidas en la empresa | | | | | 15.- Puedo tomar decisiones que tiendan a la calidad total | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.- Respeto a las indicaciones que me hacen mis superiores | | | | | 16.- Manejo más de un problema con eficiencia | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.- Que grado de versatilidad tengo para desarrollar otras actividades | | | | | 17.- Existe un grado de colaboradores y entusiasmo con sus superiores | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.- Me adapto con facilidad a los cambios en la empresa | | | | | 18.- Comparto la misión y objetivos de la empresa | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Elaborado por: Las investigadoras

FASE II SENSIBILIZACIÓN

- **Dar a conocer la importancia de la evaluación.**

En esta fase se explica a todos los empleados (evaluados y evaluadores) cual es el beneficio de la evaluación que se va a realizar ,para así poder disminuir los nervios que existe entre los empleados, debido a que cuando se realiza una evaluación en muchas ocasiones piensan que es para reducir el personal pero esto no es cierto. En una reunión deberán explicar las razones, los objetivos, los recursos que se van a utilizar y las políticas para evitar inconvenientes futuros en la evaluación de desempeño al final deberán realizar un check list donde los empleados responderán si han entendido el propósito de evaluar el desempeño.

| CHECK LIST | | |
|--|-----------------------------|-----------|
| SENSIBILIZACIÓN | EVALUADO | |
| | Nombres y Apellidos: | |
| | Cargo: | |
| | Fecha: | |
| INSTRUCCIONES | | |
| Responder con la mayor sinceridad para no tener inconvenientes en el proceso de evaluación de desempeño de las cooperativas de ahorro y crédito..... | | |
| PREGUNTAS | SI | NO |
| 1.- ¿Conoce usted el objetivo de realizar una evaluación de desempeño? | | |
| 2.- ¿Usted cree que mejorara su desempeño si le realizan una evaluación? | | |
| 3.- ¿La evaluación de desempeño conceden ascensos, incentivos, premios? | | |
| 4.- ¿Piensa usted que una evaluación de desempeño le permite a si jefe inmediato obtener información y dar mejoras para todo el personal? | | |
| 5.- ¿El jefe de talento humano está consciente de todos los factores a evaluar? | | |
| 6.- ¿Las políticas de la evaluación benefician a todo el personal? | | |
| 7.- ¿Crees que es importante haber recibido una charla de orientación antes de realizar la evaluación de desempeño? | | |
| 8.- ¿Estás de acuerdo al participar en una evaluación de desempeño? | | |

FASE III EVALUACIÓN

- **Proceso de Evaluación.**

A continuación se detallara el proceso de evaluación.

Tabla 22: Proceso de evaluación

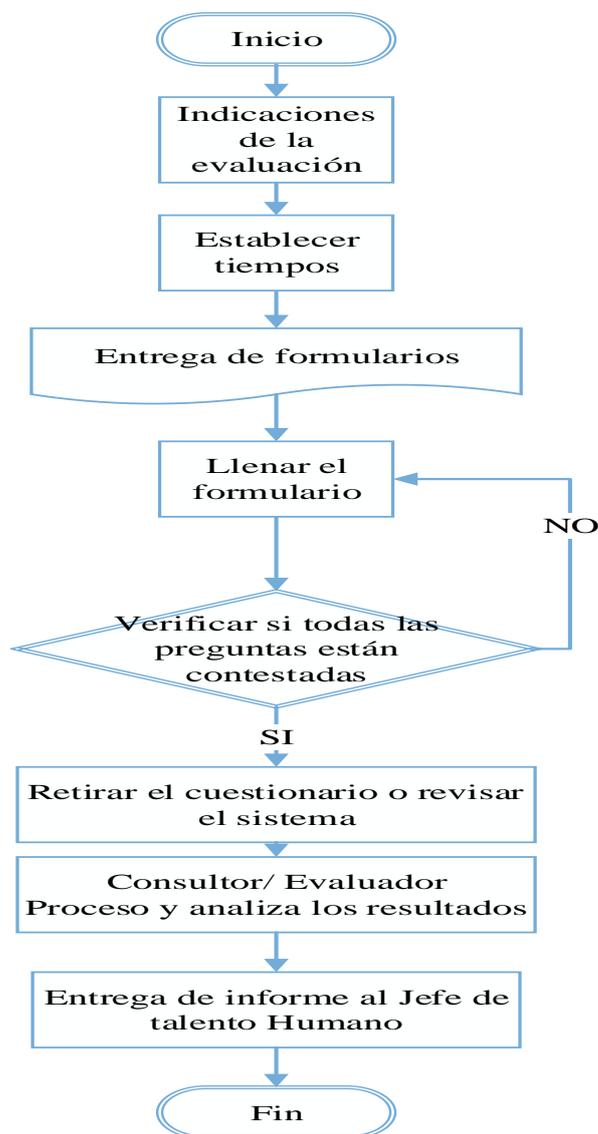
| N° | Actividad | Descripción | Responsable |
|----|--|---|---|
| 1 | Saludo | Extender un saludo de bienvenida a los evaluadores. | DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS |
| 2 | Indicaciones de la evaluación | Comunicar a los empleados la forma en que van hacer evaluados. | |
| 3 | Establecer tiempo | Estar de acuerdo con el sistema de evaluación | |
| 4 | Entrega de formularios | Entrega de instrumentos para realizar la evaluación. | |
| 5 | Llenar el formulario | Llenar todas las preguntas o compas | |
| 6 | Verificar si todas las preguntas están correctas | En caso de hacer alguna pregunta que ni este contestada entregar al evaluado para que llene | |
| 7 | Retirar el cuestionario | Deberá estar con la firma y nombre del evaluado | |
| 8 | Consultor procesa y analiza los resultados | El consultor deberá procesar la información. | |
| 9 | Entrega la información al jefe de RR.HH. | Dar a conocer al departamento los resultados obtenidos de la evaluación. | |

Elaborado por: Las investigadoras

Proceso de evaluación de desempeño

Figura 6: Metodología 360°

| | | | |
|--|--------------------------------|-------------------------------|----------------------|
| MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS | EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO | | CÓDIGO 03 |
| | PROCEDIMIENTO | FECHA DE EJECUCIÓN | |



FASE IV RECOLECCIÓN Y REPORTEO DE DATOS.

- **Recolección y Análisis de Datos.**

En esta fase el consultor deberá recolectar todas las encuestas o a su vez verificar el sistema para procesar la información de esta manera se deberá realizar un informe individual de los empleados que han sido evaluados, para poder conocer los errores y a su vez las fortalezas de los evaluados, posteriormente se deberá entregar al jefe de talento humano para poder dar a conocer a los evaluados los resultados y poder buscar medidas que ayuden a mejorar el rendimiento de cada uno de ellos.

Si los evaluados cuentan con una calificación no aceptable los resultados obtenidos servirán para realizar planes de capacitaciones y se entregara por escrito sus falencias para poder corregirlas, servirá como evidencia del desempeño laboral que tiene el empleado. Y si la calificación fue alta servirá para delegar un puesto de trabajo con mayor responsabilidad a su vez se podrá otorgar un aumento de sueldo, esto servirá como un incentivo.

FASE V RETROALIMENTACIÓN.

Es de vital importancia realizar una retroalimentación debido a que de nada servirá realizar una evaluación de 360° si no se da a conocer los resultados a los evaluadores, esto sirve para que los empleados valoren los resultados obtenidos en su evaluación y así poder corregir los errores que han sabido tener y poder tomar medidas de crecimiento.

En la actualidad el modelo de evaluación 360° es el instrumento más utilizado para evaluar el desempeño laboral de los empleados, debido a que proporciona información relevante sobre el rendimiento, las habilidades y destrezas del personal dentro de la organización, es por ello que las Cooperativas de Ahorro y Crédito deben realizar una evaluación (semestral o anual), para realizar una revisión sobre el desempeño laboral de los empleados.

Figura 7: Pasos de la Retroalimentación

| RETROALIMENTACION | EXPLICACIÓN |
|---|---|
| a. Junta con el equipo de trabajo. | Es importante que durante el año laboral recopiles información y resultados parciales de cada uno de tus colaboradores para conocer su desempeño a lo largo del periodo. De esta manera al momento de la junta de revisión tendrás bases sólidas para conocer cuál ha sido el comportamiento de tu empleado y sus avances en la consecución de metas y objetivos así como en las competencias mostradas. |
| b. Junta con el equipo de trabajo. | Un paso esencial en este proceso es que tanto tú en tu posición de jefe como tu subordinado conozcan y tengan claras las metas y expectativas que se tienen de su desempeño, esto permitirá que la retroalimentación sea más objetiva y realista. Asegúrate de que las metas sean específicas, medibles, alcanzables, orientadas a resultados y determinadas en un periodo de tiempo, de igual manera que estén diseñadas acorde al puesto de trabajo y alineadas a los objetivos estratégicos de la empresa. |
| c. Establecer el proceso de manera presencial y personal. | Si bien es cierto que la tecnología facilita muchos procesos dentro de las empresas, en este caso en particular es recomendable que de ser posible las sesiones se realicen de manera presencial para que al compartir la información con la otra persona esto pueda hacerse de frente y conociendo sus reacciones, esto brindará más confianza y aumentará la efectividad del proceso. |
| d. Se especificó. | Busca que todo lo que se revise en la reunión esté acompañado de ejemplos y de información validada para que no quede espacio para la duda o los malos entendidos. Es esencial que manejes una comunicación asertiva y directa para que el mensaje sea entregado de la mejor manera y se cumpla el objetivo de fomentar una mejora continua en el desempeño de tu colaborador. |
| e. Lleva a cabo la retroalimentación de manera periódica. | Recuerda que el propósito fundamental de la evaluación de desempeño y la retroalimentación es fomentar la mejora y el aprendizaje continuo, por esto es recomendable que aunque en tu organización se programe de manera anual este proceso procures tener comunicación continua y retroalimentar a tu personal en periodos más cortos de manera que puedas tener un panorama más amplio de lo que está sucediendo y corregir el camino en caso de que haya algo que no esté funcionando a tiempo. |
| f. Establecer el feedback como un proceso sistematizado. | Contar con una herramienta tecnológica para llevar a cabo tu sistema de evaluaciones de desempeño y tener la información más completa para otorgar un feedback a tus colaboradores es una manera de hacerlo más efectivamente e integral. |
| g. Haz énfasis en lo que el colaborador puede cambiar o mejorar. | El principal objetivo del feedback es maximizar el potencial de tu talento humano, generar un aprendizaje y mejora continua, por esto debes cuidar que el enfoque de la junta sea siempre buscando la manera de que la persona mejore sus competencias y encuentre sus áreas de oportunidad en las que puede trabajar. Los resultados tanto de la evaluación como de la junta de retroalimentación pueden ser la base para definir el plan de aprendizaje y desarrollo para el empleado, conocer sus oportunidades de crecimiento laboral y recompensarlo por sus logros. |

FASE VI PLANES DE MEJORA

Identificadas las falencias es necesario realizar planes que ayuden a mejorar el rendimiento laboral de los empleados, en base a los resultados obtenidos para ello es necesario seguir los siguientes pasos.

Objetivos.- Fijar los objetivos que quiere realizar en un tiempo determinado.

Acciones.- Son todas las tareas que ayudaran a cumplir con el objetivo pueden ser uno o varios.

Recursos.- Es muy importante fijar el valor que constara realizar dicha tarea para mejora los puntos débiles encontrados.

Tiempo.- Establecer el tiempo que durara realizar las tareas.

Responsable.- Es la persona encargada de la tarea, la cual se encargará de vigilar que cumplan con los plazos establecidos para la ejecución de la tarea y de su seguimiento.

Tabla23: Plan de mejora

| Objetivo | Acciones | Recursos | Tiempo | Responsable |
|---|---|---|---------------------------------------|---|
| Mejorar la infraestructura de acuerdo con las necesidades de los empleados. | Distribuir bien los espacios de cada área para tener instalaciones adecuadas. | Para el desarrollo de esta tarea se necesitará 12.000 dólares | Contar con áreas adecuadas en el 2019 | Departamento de seguridad y salud ocupacional |
| Realizar programas de desarrollo personal para los empleados. | Evaluar a los empleados para identificar sus fortalezas | Elaborado por: Las investigadoras 300 dólares | 2 años | Departamento de Recursos Humanos |

Elaborado por: Las investigadoras

12 IMPACTOS

La investigación se sustenta en un análisis técnico de los impactos que en las diferentes áreas o ámbitos que genere el proyecto en el contexto del mismo. Para el presente análisis de impactos, se ha empleado lo siguiente:

Se determina varias áreas o ámbitos generales en las que el proyecto influirá positiva o negativamente; en el presente proyecto se ha determinado las áreas técnicas y económicas.

Se selecciona un rango de niveles de impacto positivos y negativos de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 24: Ponderación de los impactos positivos y negativos

| | |
|-----------|-------------------------------|
| -3 | Impacto alto Negativo |
| -2 | Impacto medio Negativo |
| -1 | Impacto bajo Negativo |
| 0 | No hay Impacto |
| 1 | Impacto bajo Positivo |
| 2 | Impacto medio Positivo |
| 3 | Impacto alto Positivo |

Elaborado por: Las investigadoras

Impacto Económico

Tabla 25: Impacto Económico

| Nivel de Impacto | GRADOS | | | | | | |
|-----------------------------|--------|----|----|---|---|----------|----------|
| | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| Liquidez Empresarial | | | | | | | X |
| Generación de empleo | | | | | | X | |
| Incentivos | | | | | | | X |
| Subtotal | | | | | | 2 | 6 |
| Total | | | | | | | 8 |

Elaborado por: Las investigadoras

- **Total, de impacto económico = 8/3**
- **Total, de impacto económico = 2,6**
- **Nivel de impacto económico = Medio Positivo**

Con la correcta utilización de los recursos económicos se proveerá a los empleados y trabajadores de la empresa mejores oportunidades de crecimiento profesional, en donde se impulse el trabajo productivo y organizado, eliminando el desperdicio de tiempo y dinero, redundará en el ahorro de recursos que se pueden canalizar para el mejoramiento del servicio, alcanzando los estándares de calidad requeridos, que desemboque en un servicio de calidad a los usuarios.

En el presente proyecto de investigación las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 3 beneficiará económicamente a la institución y por otra parte a los socios que visiten el lugar otorgándoles servicios de calidad a los clientes, la institución financiera podrá cubrir todas sus obligaciones porque tendrá una liquidez positiva.

Las utilidades generadas por el proyecto estarán destinadas directamente en gran parte a la reinversión, en la ampliación de las sucursales; sea esta en equipos, infraestructura u otra inversión que vaya en beneficio del crecimiento de estas instituciones financieras.

IMPACTO TÉCNICO

Tabla 26: Impacto técnico

| Nivel de Impacto | Grados | | | | | | |
|----------------------------------|--------|----|----|---|---|---|---|
| | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| Instrumento de evaluación | | | | | | x | |
| Evaluaciones periódicas | | | | | | x | |
| Toma de decisiones | | | | | | | x |
| Subtotal | | | | | | 4 | 3 |
| Total | | | | | | | 7 |

Elaborado por: Las investigadoras

- **Total, de impacto económico = 7/3**
- **Total, de impacto económico = 2,3**
- **Nivel de impacto económico = Medio Positivo**

Existe un impacto medio positivo, mediante la cual obtendremos un instrumento de evaluación del talento humano de las cooperativas de ahorro y crédito que en un futuro se utilizará para investigaciones y organizaciones que deseen mejorar la eficiencia y eficacia de sus empleados.

13 PRESUPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO

Tabla 27: Presupuesto

| RECURSOS | PRESUPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO | | | |
|---------------------------------|--|----------------|-------------|----------|
| | Cantidad | Característica | V. Unitario | V. Total |
| Equipos | | | | |
| Laptop | 1 | Equipo | 900 | 900 |
| Impresora | 1 | Equipo | 600 | 600 |
| Flash Memory | 1 | Dispositivo | 12,50 | 12,5 |
| Investigación de campo | | | | |
| Transporte | 150 | Transporte | 0,3 | 45 |
| Alimentación | 60 | Comida | 2,5 | 150 |
| Materiales y Suministros | | | | |
| Resmas Papel bond A4 | 15 | Suministros | 3,50 | 52,5 |
| Esferos | 15 | Suministros | 0,45 | 6,75 |
| Sub Total | | | | 1766,75 |
| Imprevistos | 10% | | | 176,675 |
| Total | | | | 1943,425 |

Elaborado por: Las investigadoras

14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Mediante la investigación bibliográfica se analizó los diferentes modelos de evaluación de desempeño laboral que existen según varios autores, las mismas que son importantes para una buena evaluación, en la investigación se define sus ventajas y desventajas, determinando que el proceso de evaluación por competencia 360 permite la evaluación profunda tanto interna como externa, evaluando su conocimiento, experiencia, habilidad, aptitud, y actitudes para así predecir el nivel de desempeño que tendrá el trabajador en caso de ser contratado.
- Mediante los resultados de las entrevistas a las instituciones financieras se determinó que las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 3 no cuenta con una herramienta que permita evaluar el desempeño de los empleados no permitiéndoles a mejorar los resultados de los recursos humanos de estas instituciones financieras y a través de la entrevista realizada a las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno se puede utilizar como referencia de los grandes resultados que se obtiene al contar con un modelo de evaluación de desempeño 360⁰.
- El modelo de selección por competencia 360° será de mucha utilidad e importancia para las cooperativas de ahorro y crédito, en la propuesta se detalló el perfil profesional y características necesarias, de acuerdo a los resultados de la entrevista para realizar la evaluación las mismas que deben ser cumplidas por la institución y los candidatos al cargo.

Recomendaciones

- Considerar la fundamentación teórica de esta investigación para conocer conceptos de cada proceso que interviene en el modelo de evaluación de desempeño por competencia, la misma que se propone por los beneficios que brinda y tiende a mejorar el nivel competitivo en los mercados financieros.
- Todas las instituciones financieras deben contribuir al incremento de conocimiento de los estudiantes que soliciten información con fines educativos, los cuales tienen intenciones de mejorar ciertas falencias que hay dentro de los diferentes sectores financieros.
- Implementar el modelo por competencia 360, de acuerdo a las necesidades de la institución, y por ende capacitar al personal de Talento Humano con todos los recursos necesarios, considerando los formatos de cada proceso de evaluación establecidos en la propuesta

15. BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, M., & Ramirez, A. (20 de Enero de 2010). *Diseño de un modelo de evaluación de gestión y perfiles or competencias para el área técnica*. Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co/1883/1/80731095.2010.pdf>
- Alles, M. (2011). GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. *Martha Alles International*, 5-12.
- Ballen . (2008). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS*. Revista de Administración Pública .
- Barreras, O., & Samaniego, U. (06 de Mayo de 2016). *Desarrollo de un sistema de evaluación de desempeño utlizando el método 360 grados de la Cooperativa de Ahorro y crédito ardin Azuayo*. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/24565/1/TESIS.pdf>
- Cachutt, A., & Crisdalith. (2009). Modelo de Evaluación 360. *Revista the new yorker*, 53-60.
- Calameo. (12 de Octubre de 2014). *INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN*. Obtenido de <http://es.calameo.com/read/004997740095f4b5a8d66>
- Chiavenato, A. (2010). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Cuesta. (2010). *Gestión del talento humano y conocimiento*. Bogota: Ecoe, ediciones.
- Figuroa. (2012). *Metodología de la investigación*. Mexico: Segunda Edicion Prentice Hall.
- Gómez, L. (2008). *Dirección y gestión de Recursos Humanos*. España, Mdrid: Tercera Edición Prentice Hall.
- Haus. (2011). METODOLOGIA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 90 GRADOS. *Revista Rolling Stone*, 1-20.
- Hernandez, J. (s.f.). *MODELO DE GESTION COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO UNIMOS* . Obtenido de <http://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/1317/1/2009-02-01P-0051.pdf>
- Iturralde ,J. (15 de Noviembre de 2012). *La evaluación del desempeño laboral*. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>
- Malagón, L. (2010). *Administracion de recursos humanos*. Editorial Diaz de santos.
- Minchal. (2014). *Talento Humano*. Madrid: Pretince Hall.
- Narvaez, I. (15 de Junio de 2016). “*MODELO DE EVALUACIÓN DE LAS SUCURSALES DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO* . Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/24565/1/TESIS.pdf>
- Navarro, M. (2 de Marzo de 2016). *Modelo de evaluación del talento humano*. Obtenido de <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28273/1/Bautista%20Navarro.pdf>

- Obregon, S. (35 de Octubre de 2016). *Planeación para el desarrollo humano y bases metodológicas para su instrumentación*. Obtenido de <http://www2.aq.upm.es/Departamentos/Urbanismo/institucional/tesis-leida/planeacion-para-el-desarrollo-humano-y-bases-metodologicas-para-su-instrumentacion-analisis-de-las-experiencias-en-andalucia-y-jalisco/>
- Rios, R. (2015). *Modelo de evaluación de desempeño*. Guayaquil: Primera Edición, Editorial Educarion.
- Saráuz, D. (8 de Mayo de 2010). *ELABORACIÓN E IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE LA COOPERATIVA ATUNTAQUI*. Obtenido de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/335/1/02%20ICO%20173%20TESIS.pdf>
- Spencer, S. (2008). EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS. *Entelequia. Revista Interdisciplinar*, n° 8, otoño , 1-20.
- Toctaguano. (12 de Marzo de 2013). *Proceso de evaluación del talento humano*. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6265/1/UPS-QT04779.pdf>

16. ANEXOS

Anexo 1

DATOS PERSONALES



Nombres y apellidos: Veintimilla Ruiz Jirma Elizabeth
 Fecha de nacimiento: 13 noviembre de 1984
 Cedula de ciudadanía: 050296958-7
 Estado civil: Soltera
 Números telefónicos: 09984555994

E-mail: jirma.veintimilla@utc.edu.ec

2.- ESTUDIOS REALIZADOS

Nivel secundario: Colegio “Victoria Vascones Cuvi”

Nivel superior: Escuela Politécnica del Ejército

3.- TITULOS

Pregrado: Ingeniería Comercial

Suficiencia en el idioma inglés

Título/grado de posgrado: Magister en Gestión de Empresas Mención PYMES

4.- EXPERIENCIA LABORAL.....

- • MUTUALISTA PICHINCHA – Institución financiera para la vivienda

Cargo: Asistente de Negocios

- • CACPECO LTDA – Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Cotopaxi.

Cargo: Asistente De Servicios Financiero

- • BANCO DEL LITORAL – Institución Financiera sucursal Latacunga

Cargo: Cajera

MSc. Veintimilla Ruiz Jirma Elizabeth
C.I. 050296958-7

Anexo 2**HOJA DE VIDA****DATOS PERSONALES**

NOMBRES: Silvia Alexandra
APELLIDOS: Alajo Tumbaco
C.I. 0503966764
ESTADO CIVIL: Soltera
FECHA DE NACIMIENTO: 14/09/1993
NACIONALIDAD: ecuatoriana
DOMICILIO: Latacunga
PROVINCIA: Cotopaxi
TELÉFONO: 0988311292
CORREO: silvis.alexita93@gmail.com

ESTUDIOS REALIZADOS

PRIMARIA: Escuela Dr. Cesar Suarez Salazar
SECUNDARIA: Colegio Técnico Sigchos
SUPERIOR: Universidad Técnica de Cotopaxi

TRABAJOS DESEMPEÑADOS:

Gobernación de Cotopaxi (Actualmente)

CURSOS REALIZADOS:

- Suficiencia de Idiomas Inglés Universidad Técnica de Cotopaxi
- Foro empresarial imagen Corporativa y Responsabilidad Social
- Bolsa de Valores y su Funcionamiento
- Seminario de Planificación Estratégica

Anexo 3**DATOS PERSONALES**

NOMBRES: Mari Anabel
APELLIDOS: Yánez Yánez
C.I. 1722493523
ESTADO CIVIL: Soltera
FECHA DE NACIMIENTO: 6 de mayo de 1991
NACIONALIDAD: ecuatoriana
DOMICILIO: Machachi
PROVINCIA: Pichincha
TELÉFONO: 0980406005
CORREO: anabelyanez19@gmail.com

**ESTUDIOS REALIZADOS**

PRIMARIA: Unidad Educativa Marino Negrete
SECUNDARIA: Colegio Nacional Machachi
SUPERIOR: Universidad Técnica de Cotopaxi

TRABAJOS DESEMPEÑADOS:

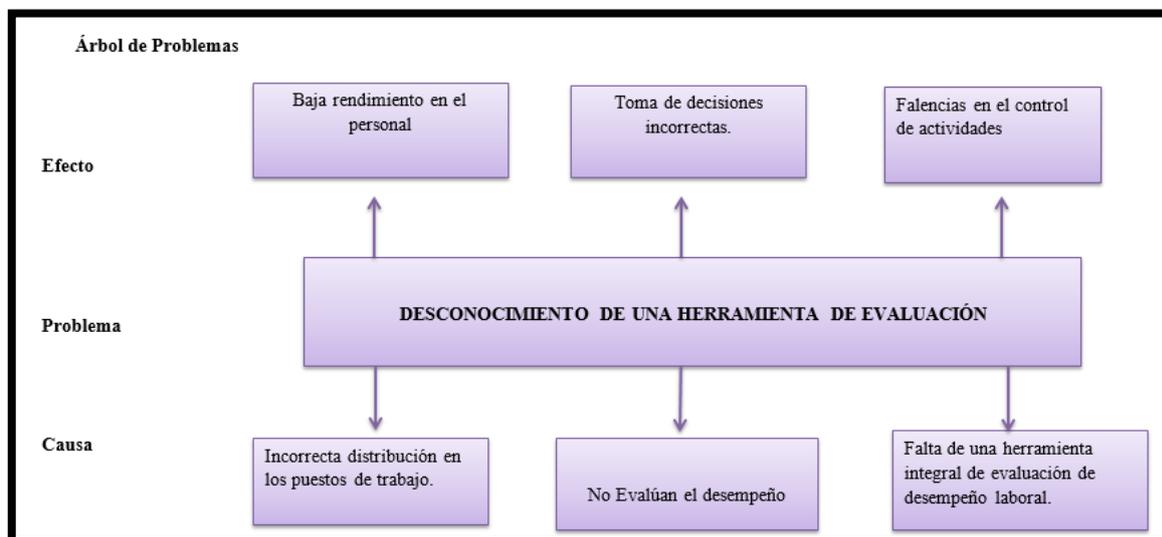
Asistente de ventas

CURSOS REALIZADOS:

- Suficiencia de Idiomas Inglés Universidad Técnica de Cotopaxi
- Foro empresarial imagen Corporativa y Responsabilidad Social
- Bolsa de Valores y su Funcionamiento
- Seminario de Planificación Estratégica

Anexo 4

Árbol de problemas



Anexo 5

Cooperativas de Ahorro y crédito del Segmento 3

| Sector | Razón Social | Segmentación al 31-dic- 2016/Niveles |
|-----------|--|--|
| COOP-SFPS | COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAK KAWASAY LTDA. | 3 |
| COOP-SFPS | COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIERRA CENTRO LTDA. | 3 |
| COOP-SFPS | COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO VIRGEN DEL CISNE | 3 |
| COOP-SFPS | COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES PRIMARIOS DEL COTOPAXI. | 3 |
| COOP-SFPS | COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDINA LTDA. | 3 |

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017

Anexo 6**Cooperativas de Ahorro y crédito del Segmento 1**

| Sector | Razón Social | Segmentación al 31-dic- 2016/Niveles |
|-----------|--|--|
| COOP-SFPS | COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACEC | 3 |
| COOP-SFPS | COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE | 3 |
| COOP-SFPS | COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS | 3 |
| COOP-SFPS | COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO | 3 |
| COOP-SFPS | COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EL SAGRARIO | 3 |

Anexo 7

Entrevista dirigida a las cooperativas de ahorro y crédito del segmento tres



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE COMERCIO**

Objetivo del trabajo de investigación

Proponer un Modelo de evaluación de desempeño del talento humano que más se ajuste a las necesidades de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Latacunga del segmento tres.

Instrucciones Generales

Lea detenidamente cada una de las preguntas y responda de acuerdo a su criterio.

Conteste las preguntas no deje ninguna sin respuesta, la información será utilizada únicamente por las investigadoras.

ENTREVISTA

1.- ¿Usted cree que la infraestructura, la tecnología, los espacios adecuados; favorecen un mejor desempeño laboral?

2.- ¿Piensa que el Capital humano es el recurso más importante para el éxito de una Institución?

3.- ¿Existe una política o norma en lo que se refiere a potencializa al talento humano como elemento dinámico de desarrollo y factor de crecimiento?

Señale por qué:

3.- ¿Existe una política o norma en lo que se refiere a potencializa al talento humano como elemento dinámico de desarrollo y factor de crecimiento?

Señale por qué:

4.- ¿Considera usted que es importante incentivar a la gestión del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito para que puedan desempeñar mejor sus funciones?

5.- ¿Cree que la comunicación que existe entre el departamento humano con los empleados es la adecuada para el cumplimiento de las metas y objetivos de la Organización?

6.- ¿En la Institución realizan capacitaciones acordes a los puestos de trabajo?

7.- ¿El personal de las cooperativas de ahorro y crédito han tenido experiencias antes de trabajar en su noble institución?

8.- ¿En la Institución existe un Modelo de Evaluación del Talento Humano?

9.- ¿Cree usted que es importante contar con un Modelo de Evaluación de Desempeño?

Señale por qué:

10.- ¿Estaría de acuerdo en implementar un Modelo de evaluación del desempeño al personal?

Señale por qué:

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 8

Respuestas de la entrevista realizada a las cooperativas de ahorro y crédito

| PREGUNTAS | COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ANDINA | COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIERRA CENTRO | COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CACEC | COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SUMAK KAWASAY | COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO VIRGEN DEL CISNE |
|--|--|--|---|--|---|
| 1.- ¿Usted cree que la infraestructura, la tecnología, los espacios adecuados; favorecen un mejor desempeño laboral? | El entorno físico laboral constituye un elemento fundamental en el rendimiento y desarrollo de las tareas diarias en la compañía. Además, influye en la relación entre compañeros y la salud física y mental del empleado. | Los puestos de trabajo ya sean compartidos o individuales, abiertos o cerrados, deben ser pensados y diseñados teniendo en cuenta el bienestar de los empleados y la cultura y los objetivos corporativo. | Si porque el espacio debe ajustarse en tamaño a la necesidad de la labor, tener silla ergonómica, escritorio apropiado y funcional, estos recursos pueden influir de forma positiva en la productividad y motivación. | Es primordial que la infraestructura refleje la personalidad de la empresa, su forma de ser, comunicar, organizar y relacionarse; las instalaciones deben contar con elementos físicos como temperatura e iluminación adecuadas, control de ruido y aire fresco, no obstante, colores y tamaños afines a la imagen corporativa son esenciales. | Claro que si son aspectos básicos para el bienestar del empleado. |
| 2.- ¿Piensa que el Capital humano es el recurso más importante para el éxito de una Institución? | El talento humano es el capital más importante de cualquier organización, es la pieza fundamental para implementar las estrategias de negocio y alcanzar las metas propuestas por esta institución financiera. | El personal es un elemento muy importante en una organización no solamente desde el punto de vista productivo sino también social ya que éste debe brindar un mecanismo de apoyo donde se encamine al cumplimiento y la satisfacción de propósitos pautados por la organización. | El recurso humano de las cooperativas son la clave para el éxito pues permiten alcanzar los objetivos planteados por la institución. | Es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda la cooperativa. | Es el recurso primordial en la Cooperativa porque sin ellos, no existiera la cooperativa. |

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|
| 3.- ¿Existe una política o norma en lo que se refiere a potencializa al talento humano como elemento dinámico de desarrollo y factor de crecimiento? Señale por qué: | La Cooperativa de ahorro y crédito cuenta con un sistema que beneficia a los asesores comerciales debido a que cumplen con él % de captar nuevos clientes y con él % de morosidad. | Solo con los asesores comerciales se le otorga una cantidad extra al sueldo por captar nuevos clientes. | A los empleados que realicen otras extras se les concede un porcentaje para incentivarlos y que trabajen a conciencia y a los asesores de negocio de igual manera. | A los asesores que cumplen con la meta establecida se le paga una cuota aparte del sueldo que perciben. | No contamos con ninguna política con lo que se refiera a potencializar a nuestros empleados. |
| 4.- ¿Considera usted que es importante incentivar a la gestión del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito para que puedan desempeñar mejor sus funciones? | Para conseguir un alto nivel de rendimiento y compromiso, los líderes deben preocuparse por el bienestar y satisfacción de sus colaboradores, de lo contrario los resultados no van a ser los esperados. | Es importante porque es un factor clave para el mejor desempeño. | Mantener empleados satisfechos hace que estos a su vez se ocupen mejor de nuestros negocios, pero muchas veces no nos enfocamos en realizar eso. | Como líderes de nuestra cooperativa debemos ser capaces de motivar a los empleados para que ellos se sientan comprometidos con su labor. | Si es importante para poderles exigir en sus labores diarias. |
| 5.- ¿Cree que la comunicación que existe entre el departamento humano con los empleados es la adecuada para el cumplimiento de las metas y objetivos de la Organización? | Los verdaderos líderes deben mantener un dialogo constante con sus colaboradores, interesarse por su desempeño, ayudarles a resolver problemas y aprender a conocerlos mejor. | La comunicación es la esencia de la actividad organizativa y es imprescindible para su buen funcionamiento, pero en varias ocasiones la información se distorsiona. | Una buena comunicación mejora la competitividad de la organización, pero es muy difícil que los nuevos empleados se adapten a los cambios del entorno, en esos casos hemos tenido algunos problemas. | La comunicación entre los miembros de la organización a veces se vuelve muy intensa por diferentes criterios que tiene cada uno, es un poco difícil llegar a un acuerdo. | En la cooperativa la comunicación que se dicta es entre jefe a subordinado en el departamento de talento humano se dicta las ordenes a las responsabilidades a cada uno. |
| 6.- ¿En la Institución realizan capacitaciones acordes a los puestos de trabajo? | El gerente de la cooperativa busca temas amplios que abarquen a todas las actividades que realizan para poder capacitar a todo el personal | Las Capacitaciones que se imparte en las cooperativas de ahorro y crédito son en forma general, buscamos temas que realcé a todo el personal, esa es la estrategia que hemos utilizado actualmente. | No Cada seis meses se le capacita a todo el personal con capacitadores que tienen experiencia en el ámbito financiero. | Los departamentos son los que solicitan capacitaciones acordes a la necesidad que se presente. | No |
| 7.- ¿El personal de las cooperativas de ahorro y crédito han tenido experiencias antes de trabajar en su noble institución? | Si todo el personal que desempeña sus funciones tiene experiencia. | Si hay personas que ya llevan años trabajando aquí y para los nuevos empleados es como política que deben tener experiencia. | Uno de los requisitos que la cooperativa tiene para solicitar personal es la de obtener experiencia por lo menos un año. | Si | Si todo el personal que labora aquí en la institución cuenta con la experiencia debida para desempeñar sus labores. |
| 8.- ¿En la Institución existe un Modelo de Evaluación del Talento Humano? | No | No | No | No | No |
| 9.- ¿Cree usted que es importante contar con un Modelo de Evaluación de Desempeño? Señale por qué: | Si, porque se podría buscar alternativas de desarrollo tanto para la institución como para el personal. | Si, porque se tendría un respaldo de las acciones que se va a tomar después de una evaluación. | Si porque un modelo de evaluación se rige a evaluar valga la redundancia todos los factores que asocia al empleado, buscando alternativas de mejora. | Si, Porque es una herramienta clave que fortalecerá al área de talento humano. | Si, porque con mayor seguridad y responsabilidad se optaría por tomar decisiones acordes a los resultados. |

| | | | | | |
|---|--|--|---|---|---|
| <p>10.- ¿Cree usted que el gerente estaría de acuerdo en implementar un Modelo de evaluación del desempeño al personal? Señale por qué:</p> | <p>Si, porque sería nuestra ventaja competitiva que ayudara al fortalecimiento de los empleados.</p> | <p>El gerente de la cooperativa es una persona razonable que escucha las sugerencias por parte de sus empleados y como no si hablamos de un modelo de evaluación que beneficiara tanto en los resultados económicos como en el desempeño de sus empleados.</p> | <p>Si Porque los resultados que obtengamos después de una evaluación beneficiaran a todos los que conformamos la Cooperativa de Ahorro y crédito.</p> | <p>Si Como le menciono anteriormente un instrumento serviría como guía para la evaluación a todo el personal.</p> | <p>Si, pues sería una herramienta que me beneficia tanto a mi como al personal.</p> |
|---|--|--|---|---|---|

Anexo 9

Entrevista dirigida a las cooperativas del segmento uno



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE COMERCIO**

Objetivo del trabajo de investigación

Proponer un Modelo de evaluación de desempeño del talento humano que más se ajuste a las necesidades de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Latacunga del segmento tres.

Instrucciones Generales

Lea detenidamente cada una de las preguntas y responda de acuerdo a su criterio.

Conteste las preguntas no deje ninguna sin respuesta, la información será utilizada únicamente por las investigadoras.

ENTREVISTA

- 1. ¿La cooperativa utiliza un modelo de evaluación de desempeño para sus empleados?
Si, No ¿Cuál es?**

- 2. ¿Cada que tiempo evalúan el desempeño de sus empleados?**

3. ¿Qué acciones toma usted, después de realizar una evaluación?

4. Según la última evaluación que realizo usted a sus empleados que porcentaje de cumplimiento promedio obtuvo en el presupuesto.

5. ¿Qué ventajas considera usted que le brinda el modelo de evaluación que la cooperativa utiliza?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN