



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
EXTENSIÓN LA MANÁ**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO Y SU
INCIDENCIA EN LA ATENCIÓN A LOS USUARIOS DE LA COOPERATIVA
DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAK KAWSAY EN EL CANTÓN LA MANÁ,
PROVINCIA DE COTOPAXI, AÑO 2021”**

Proyecto investigativo presentado previo a la obtención del Título de Ingenieros Comerciales

Autores:

Lictapuzon Tonato José Daniel

Cuyo Millingalle Claudia Salome

Tutor:

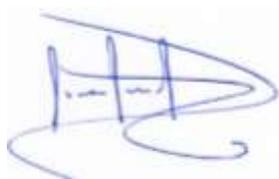
Ing. Pazmiño Cano Gloria Evelina MBA.

**LA MANÁ-ECUADOR
AGOSTO-2021**

DECLARATORIA DE AUTORÍA

Los suscritos, Lictapuzon Tonato José Daniel y Cuyo Millingalle Claudia Salome, declaramos ser los autores del presente proyecto de investigación titulado “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA ATENCIÓN A LOS USUARIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAK KAWSAY EN EL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI, AÑO 2021”, siendo el Ing. Gloria Evelina Pazmiño Cano M. Sc, Directora del presente trabajo; y eximimos expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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



Lictapuzon Tonato José Daniel
C.I: 120605457-7



Cuyo Millingalle Claudia Salome
C.I: 050405327-3

AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor Proyecto de Investigación sobre el título, “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA ATENCIÓN A LOS USUARIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAK KAWSAY EN EL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI, AÑO 2021”, de Lictapuzon Tonato José Daniel y Cuyo Millingalle Claudia Salome de la Carrera de Ingeniería Comercial, dejo expresa constancia que dicho informe investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnico suficientes para ser sometidos a la sustentación, evaluación y calificación respectiva.

La Maná, agosto de 2021

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'G. Pazmiño', written over a horizontal line. The signature is stylized and somewhat abstract.

Ing. M. Sc. Gloria Evelina Pazmiño Cano
C.I: 120556823-9

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad del Tribunal de Lectores, aprobamos 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 los postulantes: Lictapuzon Tonato José Daniel y Cuyo Millingalle Claudia Salome con el título del Proyecto de Investigación: “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA ATENCIÓN A LOS USUARIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAK KAWSAY EN EL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI, AÑO 2021”, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación de anteproyecto.

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

La Maná, agosto de 2021

Para constancia firman:

Atentamente;



Lic. M.Sc. Enry Gutember Medina López
C.I: 050113451-4
PRESIDENTE



Ing. M.Sc. Mayra Elizeth Valencia Neto
C.I: 050312446-3
LECTOR 1 (MIEMBRO)



Ing. M.Sc. Eduardo Fabricio Cabrera Toscano
C.I: 171231719-5
LECTOR 2 (MIEMBRO)

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más grato agradecimiento a Dios, mis familiares, y al Ing. Neupal Villegas Barros M. Sc. por su valioso aporte científico para el desarrollo del presente trabajo investigativo.

Daniel

Agradezco a Dios por la sabiduría e inteligencia que me ha dado, a mi madre por su apoyo incondicional y a la Universidad Técnica de Cotopaxi por haberme formado con los mejores conocimientos

Claudia

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo se lo dedico a mis familiares por el apoyo moral y económico brindado para culminar con éxito esta etapa de mi vida.

Daniel

El mérito alcanzado se lo dedico con mucho amor a mis padres quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación a mis distinguidos maestros quienes con amor y sabiduría han depositado en mí sus vastos conocimientos.

Claudia

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

EXTENSIÓN LA MANÁ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TÍTULO: “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA ATENCIÓN A LOS USUARIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAK KAWSAY EN EL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI, AÑO 2021”

Autores:

Lictapuzon Tonato José Daniel
Cuyo Millingalle Claudia Salome

RESUMEN

La evaluación del desempeño, se presenta en las organizaciones como un punto clave para la identificación de las competencias que presenta el personal, pues es a través de ésta que se puede identificar los aspectos más importantes y que generan impacto en el servicio y el desarrollo organizacional. El objetivo del presente proyecto es proponer un modelo de evaluación de desempeño del Talento Humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay en el cantón La Maná. Con la realización del presente proyecto, se pretende implementar un modelo de evaluación de desempeño del Talento Humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay en el cantón La Maná. El proyecto a realizarse será de tipo bibliográfico, ya que, mediante la investigación de libros, folletos, revistas, etc., se investigarán los diferentes modelos de evaluación del desempeño del Talento Humano que se pueden aplicar en las organizaciones. De campo, mediante la aplicación de este tipo de investigación, se aplicará encuestas a los usuarios mediante un cuestionario de preguntas cerradas sobre el trato que reciben por parte de los empleados administrativos que laboran en la institución y adicionalmente se realizará una entrevista al gerente de la empresa mediante la aplicación de un cuestionario de preguntas abiertas, para conocer sus opiniones sobre la conveniencia de implementar un modelo de evaluación de desempeño del Talento Humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay en el cantón La Maná. Descriptiva, ya que se analizará si la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay utiliza un modelo de evaluación de desempeño del Talento Humano, lo cual permitirá describir los procesos internos que se realizan a diario en dicha institución. Exploratoria, ya que explorará en el cantón La Maná, la factibilidad de recomendar un modelo de evaluación de desempeño del Talento Humano que se pueda aplicar en la mencionada Cooperativa.

Palabras claves: Talento humano, Evaluación de desempeño, Selección de personal, Cooperativa.

COTOPAXI TECHNICAL UNIVERSITY

ADMINISTRATIVE SCIENCE CAREER

TITLE: "EVALUATION OF THE PERFORMANCE OF HUMAN TALENT AND ITS INCIDENCE IN THE ATTENTION TO USERS AT COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAK KAWSAY IN LA MANÁ CANTON, COTOPAXI PROVINCE, YEAR 2021"

Authors:

Lictapuzon Tonato José Daniel
Cuyo Millingalle Claudia Salome

ABSTRACT

The performance evaluation is presented in the organizations as a key point for the identification of the competencies presented by the staff because it is through it that the most important aspects can be identified and can generate impact on the service and organizational development. The objective of this project is to propose a performance evaluation model of the Human Talent for the Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay in La Maná canton. With the completion of this project, it is intended to implement a performance evaluation model of the Human Talent for the Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay in La Maná canton. The project to be carried out will be of bibliographic type through the investigation of books, brochures, magazines, etc., the different models of evaluation of the performance of Human Talent that can be applied in organizations. In the field, surveys will be applied to the members through a questionnaire of closed questions about the treatment received from the administrative employees who work in the institution and in addition, an interview will be conducted to the manager of the company through the application of an open questionnaire to know the opinions on the desirability of implementing a model of performance evaluation of the Human Talent for the Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay in La Maná canton. Descriptive, it will be analyzed if the Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay uses a Human Talent performance evaluation model which will allow describing the internal processes that are carried out daily in the institution. Exploratory, it will explore in La Maná canton the feasibility of recommending a performance evaluation model of Human Talent that can be applied in the cooperative.

Keywords: Human talent, Performance evaluation, Personnel selection, Cooperative.

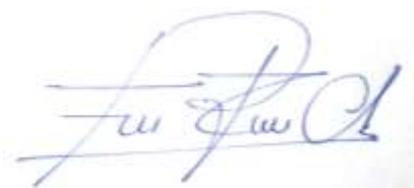
AVAL DE TRADUCCIÓN

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 del proyecto de investigación al idioma Inglés presentado por el estudiante Egresado de la Facultad de Ciencias Administrativa y Humanística , Cuyo Millingalle Claudia Salome, cuyo título versa “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA ATENCIÓN A LOS USUARIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAK KAWSAY EN EL CANTÓN LA MANÁ”, 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 los peticionarios hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimaren conveniente.

La Maná, agosto del 2021

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'José Fernando Toaquiza', written over a horizontal line.

Mg. José Fernando Toaquiza
C.I: 0502229677
DOCENTE DEL CENTRO DE IDIOMAS

ÍNDICE GENERAL

Contenido

DECLARATORIA DE AUTORÍA.....	ii
AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA.....	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
AVAL DE TRADUCCIÓN.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE CUADROS	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xvii
ÍNDICE DE FIGURAS	xviii
1. INFORMACIÓN GENERAL	1
1.1. Título del proyecto.....	1
1.2. Propósito de la investigación.....	1
1.3. Fecha de inicio: Noviembre del 2020.....	1
1.6. Unidad académica que auspicia: Facultad de Ciencias Administrativas.....	1
1.7. Carrera que auspicia: Carrera de Ingeniería Comercial.....	1
1.8. Proyecto de investigación vinculado	1
1.9. Equipo de Trabajo	2
1.9.1. Tutor del proyecto: Ing. MBA. Pazmiño Cano Gloria Evelina (Currículum anexo 1)	2
1.9.2. Postulantes: Lictapuzon Tonato José Daniel (Currículum anexo 2) y Cuyo Millingalle Claudia Salome (Currículum anexo 3)	2
1.10. Área de Conocimiento	2
1.11. Línea de investigación de la carrera: Administración y economía para el desarrollo humano y social.....	2

1.12.Sub líneas de investigación de la carrera: Identificación de estrategias gerenciales con responsabilidad social y emprendimiento.....	2
1.13. Objetivos del plan nacional toda una vida.....	2
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	3
3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	4
4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO	5
4.1. Beneficiarios directos	5
4.2. Beneficiarios indirectos	5
5. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	5
5.1. Contextualización macro	5
5.2. Contextualización meso.....	6
5.3. Contextualización micro.....	7
5.4. Causas y efectos.....	8
5.5. Delimitación espacial, temporal y de contenido.....	8
6. OBJETIVOS.....	9
6.1. Objetivo General.....	9
6.2. Objetivos Específicos	9
7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS	10
8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA.....	11
8.1. Antecedentes previos.....	11
8.2.Fundamentación Teórica	12
8.2.1. Evaluación del desempeño del talento humano.....	12
8.2.1.1.¿Por qué es necesario diagnosticar el desempeño del talento humano?.....	13
8.2.1.2. Políticas generales de las organizaciones en la evaluación del desempeño del talento humano	14
8.2.1.3.Responsabilidad por la evaluación del desempeño	15
8.2.1.4.Pasos del proceso de selección del talento humano	15

8.2.2. Fases de la evaluación del desempeño de talento humano	19
8.2.2.1. El diseño del sistema de evaluación del desempeño	21
8.2.2.2. Implementación del sistema de evaluación del desempeño	21
8.2.3. Desarrollo del sistema de evaluación del desempeño del talento humano	21
8.2.3.1. Criterios para realizar el formato de evaluación del desempeño	24
8.2.3.2. Evaluación del desempeño para empleados administrativos con personal a cargo	25
8.2.3.3.4. Escala de observación de comportamiento	32
8.3. Fundamentación legal	35
8.3.1. Constitución Política del Ecuador	35
8.3.2. Ley de Cooperativas	36
8.4. Fundamentación Conceptual	40
8.4.1. Empresa	40
8.4.2. Cooperativa	41
8.4.3. Gestión del talento humano	42
8.4.4. Importancia del talento humano	42
8.4.5. Selección de personal	43
8.4.6. Tipos de Selección	43
8.4.7. Técnicas de selección de personal	44
8.4.8. Comparación entre reclutamiento y selección	45
8.4.9. Evaluación del desempeño del talento humano	45
8.4.10. Objetivos de la evaluación del desempeño	46
8.4.11. Importancia de la evaluación del desempeño	46
9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS	47
10. METODOLOGÍAS Y DISEÑO EXPERIMENTAL	47
10.1. Metodología empleada	47
10.1.1. Método analítico – sintético	47
10.1.2. Método deductivo	47

10.2. Tipos de investigación	48
10.2.1. Investigación bibliográfica	48
10.2.2. Investigación formativa	48
10.2.3. Investigación de campo	48
10.2.4. Investigación descriptiva	49
10.3. Técnicas	49
10.3.1. La entrevista	49
10.4. Instrumentos	50
10.4.1. Formulario para la aplicación de la entrevista	50
10.4.2. Formulario para la aplicación de la encuesta	50
10.5. Población y muestra	50
10.5.1. Número de empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay	50
10.5.2. Número de usuarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay	51
14.3.6. Descripción de la propuesta	101
14.3.7. Estructura de la propuesta	101
14.3.8. Desarrollo de la propuesta	102
14.3.8.1. Justificación	102
14.3.8.2. Objetivos	104
14.3.8.3. Diseño del modelo de evaluación del desempeño del talento humano mediante escalas gráficas	104
14.3.8.5. Descripción de los componentes del modelo de evaluación del desempeño del talento humano basado en escalas gráficas	105
15. BIBLIOGRAFÍA	112
16. ANEXOS	115
ANEXO 1. CURRÍCULUM TUTORA ING. PAZMIÑO CANO GLORIA EVELINA MBA	115
ANEXO 2. CURRÍCULUM POSTULANTE LICTAPUZON TONATO DANIEL	116
ANEXO 3. CURRÍCULUM POSTULANTE CUYO MILLINGALLE CLAUDIA SALOME	117

ANEXO 4. FORMATO DE ENTREVISTA DIRIGIDO AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAK KAWSAY.....	118
ANEXO 5. FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAK KAWSAY.....	120
ANEXO 6. FORMATO PARA LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAK KAWSAY.....	123
ANEXO 8. EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS DE LA APLICACIÓN DE LAS ENCUESTAS EN LA COOPERATIVA SUMAK KAWSAY-LA MANÁ	129
ANEXO 9. CERTIFICADO DE URKUND.....	131

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Matriz de actividades en relación a los objetivos de trabajo.....	10
Cuadro 2. Tiempo de labores en la Cooperativa Sumak Kawsay.....	56
Cuadro 3. Nivel de instrucción de los empleados.....	57
Cuadro 4. Áreas del conocimiento de los estudios universitarios.....	58
Cuadro 5. Estrategias aplicadas para ingresar a laborar en la micro empresa.....	59
Cuadro 6. Pruebas de selección para cubrir la vacante o puesto de trabajo.....	60
Cuadro 7. Tipo de salario recibido por los colaboradores de la empresa.....	61
Cuadro 8. El salario de los colaboradores y relación al desempeño laboral.....	62
Cuadro 9. Nivel de conocimiento de la evaluación al desempeño laboral.....	63
Cuadro 10. Existencia de un sistema de evaluación del desempeño laboral.....	64
Cuadro 11. Frecuencia de aplicación de evaluación al desempeño laboral.....	65
Cuadro 12. Método o modelo aplicado para la evaluación al desempeño laboral.....	66
Cuadro 13. Fortalecimiento de las competencias o destrezas laborales.....	67
Cuadro 14. Mecanismo de fortalecimiento de las competencias o destrezas laborales.....	68
Cuadro 15. Aspectos de motivación para mejorar el rendimiento laboral.....	69
Cuadro 16. Percepción del reconocimiento al desempeño laboral.....	70
Cuadro 17. Fundamentos para realizar la evaluación al desempeño laboral.....	71
Cuadro 18. Consideraciones de la aplicación de un modelo de evaluación al desempeño laboral en la institución.....	72
Cuadro 19. Consideraciones a la implementación de un modelo de evaluación al desempeño laboral en la institución.....	73
Cuadro 20. La gestión de la gerencia en el crecimiento y desarrollo de la institución.....	74
Cuadro 21. El ambiente laboral y su incidencia en el servicio y satisfacción de los usuarios.....	75
Cuadro 22. El nivel de formación del personal en la calidad de obtención al resultado.....	76
Cuadro 23. El ambiente y confort en la empresa en la acción de compras de los usuarios.....	77
Cuadro 24. Atención recibida en la última visita a la institución por parte de los usuarios.....	78
Cuadro 25. Nivel de cortesía, trato y amabilidad puesta de manifiesto por los empleados.....	79

Cuadro 26. Consideraciones al orden, disciplina e higiene en la institución.....	80
Cuadro 27. Nivel de ayuda y asesoría en la ejecución de trámites en la institución.....	81
Cuadro 28. Nivel de atención brindada por parte de los directivos y los colaboradores.....	82
Cuadro 29. Consideraciones al personal de seguridad y los dispositivos de control.....	83
Cuadro 30. Nivel de capacitación del personal directivo y operativo en la calidad de atención a los usuarios.....	84
Cuadro 31. Nivel de prioridad a los requerimientos y necesidades de los usuarios.....	85
Cuadro 32. Nivel de confianza y seguridad a los requerimientos de los usuarios.....	86
Cuadro 33. Nivel de confianza y seguridad en el manejo de la correspondencia.....	87
Cuadro 34. Predisposición en la prestación de servicios de calidad a los usuarios.....	88
Cuadro 35. Priorización de los empleados a la atención de las necesidades de los usuarios	89
Cuadro 36 Nivel de confianza y seguridad en el registro de la información al realizar actividades crediticias por parte de los usuarios.....	90
Cuadro 37. Consideraciones de los usuarios en los dispositivos de seguridad y control.....	91
Cuadro 38. Los equipos tecnológicos en el desempeño de los empleados.....	92
Cuadro 39. Los recursos informativos en la calidad de atención de los usuarios.....	93
Cuadro 40. Presupuesto para la ejecución de la investigación.....	95
Cuadro 41. Beneficiarios de la propuesta del modelo de evaluación al talento humano....	100
Cuadro 42. Modelo de evaluación del desempeño por escalas gráficas continuas.....	106
Cuadro 43. Modelo de evaluación del desempeño por escalas gráficas semicontinuas.....	108
Cuadro 44. Modelo de evaluación del desempeño por escalas gráficas discontinuas.....	110

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1. Tiempo de labores en la Cooperativa Sumak Kawsay.....	56
Grafico 2. Nivel de instrucción de los empleados.....	57
Grafico 3. Áreas del conocimiento de los estudios universitarios.....	58
Grafico 4. Estrategias aplicadas para ingresar a laborar en la micro empresa.....	59
Grafico 5. Pruebas de selección para cubrir la vacante o puesto de trabajo.....	60
Grafico 6. Tipo de salario recibido por los colaboradores de la empresa.....	61
Grafico 7. El salario de los colaboradores y relación al desempeño laboral.....	62
Grafico 8. Nivel de conocimiento de la evaluación al desempeño laboral.....	63
Grafico 9. Existencia de un sistema de evaluación del desempeño laboral.....	64
Grafico 10. Frecuencia de aplicación de evaluación al desempeño laboral.....	65
Grafico 11. Método o modelo aplicado para la evaluación al desempeño laboral.....	66
Grafico 12. Fortalecimiento de las competencias o destrezas laborales.....	67
Grafico 13. Mecanismo de fortalecimiento de las competencias o destrezas laborales.....	68
Grafico 14. Aspectos de motivación para mejorar el rendimiento laboral.....	69
Grafico 15. Percepción del reconocimiento al desempeño laboral.....	70
Grafico 16. Fundamentos para realizar la evaluación al desempeño laboral.....	71
Grafico 17. Consideraciones de la aplicación de un modelo de evaluación al desempeño laboral en la institución.....	72
Grafico 18. Consideraciones a la implementación de un modelo de evaluación al desempeño laboral en la institución.....	73
Grafico 19. La gestión de la gerencia en el crecimiento y desarrollo de la institución.....	74
Grafico 20. El ambiente laboral y su incidencia en el servicio y satisfacción de los usuarios.....	75
Grafico 21. El nivel de formación del personal en la calidad de obtención a los resultado....	76
Grafico 22. El ambiente y confort en la empresa en la acción de compras de los usuarios.....	77
Grafico 23. Atención recibida en la última visita a la institución por parte de los usuarios....	78
Grafico 24. Nivel de cortesía, trato y amabilidad puesta de manifiesto por los empleados.....	79
Grafico 25. Consideraciones al orden, disciplina e higiene en la institución.....	80

Grafico 26. Nivel de ayuda y asesoría en la ejecución de trámites en la institución.....	81
Grafico 27. Nivel de atención brindada por parte de los directivos y los colaboradores.....	82
Grafico 28. Consideraciones al personal de seguridad y los dispositivos de control.....	83
Grafico 29. Nivel de capacitación del personal directivo y operativo en la calidad de atención a los usuarios.....	84
Grafico 30. Nivel de prioridad a los requerimientos y necesidades de los usuarios.....	85
Cuadro 31. Nivel de confianza y seguridad a los requerimientos de los usuarios.....	86
Grafico 32. Nivel de confianza y seguridad en el manejo de la correspondencia.....	87
Grafico 33. Predisposición en la prestación de servicios de calidad a los usuarios.....	88
Grafico 34. Priorización de los empleados a la atención de las necesidades de los usuarios	89
Grafico 35. Nivel de confianza y seguridad en el registro de la información al realizar actividades crediticias por parte de los usuarios.....	90
Grafico 36. Consideraciones de los usuarios en los dispositivos de seguridad y control.....	91
Grafico 37. Los equipos tecnológicos en el desempeño de los empleados.....	92
Grafico 38. Los recursos informativos en la calidad de atención de los usuarios.....	93

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tipos de modelos de escalas gráficas para la evaluación del desempeño.....	105
Figura 2. Flujograma de procesos de evaluación del desempeño por escalas gráficas continuas.....	107
Figura 3. Flujograma de procesos de evaluación del desempeño por escalas gráficas semicontinuas.....	109
Figura 4. Flujograma de procesos de evaluación del desempeño por escalas gráficas semicontinuas.....	111

INTRODUCCIÓN

La presente investigación relacionada a la evaluación del desempeño del talento humano y su incidencia en la atención a los usuarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay del cantón La Maná, fundamentó su estudio en identificar los factores aplicados por los directivos en el proceso de evaluación de desempeño del talento humano en la Cooperativa, identificando además, el nivel de satisfacción que perciben los usuarios al momento de ser atendidos por los colaboradores o empleados de la empresa, y de esta manera relacionar las variables analizadas en el proceso investigativo.

La investigación, en proceso de ejecución; se direcciona en la búsqueda de las alternativas más viables mediante el diseño de estrategias que permitan poner en práctica un esquema o modelo de evaluación al desempeño de los empleados de la cooperativa, con la finalidad de mantener un equipo de trabajo muy diestro y con altos criterios de desempeño laboral, para que los servicios que brinde la organización sean los más adecuados que generen un impacto positivo en la gestión de dirección y que los usuarios sientan que los servicios brindados le generen total satisfacción y de esta manera lograr fidelidad y sostenimiento de la empresa en el mercado financiero local.

La fundamentación teórica utilizada en la investigación y que le brinda el sustento científico a cada una de las variables investigativas, fue desarrollada a los elementos que conforman la gestión del talento humano, en referencia a los modelos de evaluación de desempeño laboral. Teoría científica necesaria que facilita fundamentar los resultados alcanzados en el proceso de investigación y sustentar el contenido del diagnóstico y la propuesta alternativa de mejoramiento del proceso.

Para alcanzar los objetivos trazados en la investigación fue necesario la aplicación de una metodología científica, que mediante la aplicación de las técnicas como la entrevista a los directivos y encuestas al personal que labora en la cooperativa y a los usuarios; facilitó la obtención de la información para el diagnóstico situacional y de esta forma poder desarrollar la propuesta de alternativa para mejorar el proceso de evaluación del desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay.

1. INFORMACIÓN GENERAL

1.1. Título del proyecto

“Evaluación del desempeño del talento humano y su incidencia en la atención a los usuarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay en el cantón La Maná, provincia de Cotopaxi, año 2021”

1.2. Propósito de la investigación

La investigación que se viene realizando tiene como propósito fundamental obtener información relevante para determinar un modelo de evaluación del desempeño del talento humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay en el cantón La Maná y que esta información permita conocer el proceso de evaluación que se está aplicando al interior de la institución al personal que labora en la empresa.

Con los resultados obtenidos de la investigación, se pretende realizar un informe descriptivo de la forma que opera la empresa en cuanto a la evaluación de su personal y de esta manera incidir en los colaboradores en el cumplimiento de etapas o procesos que apunten a mejorar la atención a los usuarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay en el cantón La Maná.

1.3. Fecha de inicio: Noviembre del 2020

1.4. Fecha de finalización: Agosto del 2021

1.5. Lugar de ejecución: Instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi.

1.6. Unidad académica que auspicia: Facultad de Ciencias Administrativas

1.7. Carrera que auspicia: Carrera de Ingeniería Comercial

1.8. Proyecto de investigación vinculado

El proyecto de investigación que se está ejecutando se vincula al Proyecto Macro de la Carrera de Administración de Empresas titulado “La gestión de las PYMES en el cantón La Maná, provincia de Cotopaxi”

1.9. Equipo de Trabajo

1.9.1. Tutor del proyecto: Ing. MBA. Pazmiño Cano Gloria Evelina (Currículum anexo 1)

1.9.2. Postulantes: Lictapuzon Tonato José Daniel (Currículum anexo 2) y Cuyo Millingalle Claudia Salome (Currículum anexo 3)

1.10. Área de Conocimiento

De acuerdo a la clasificación de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, el área de conocimiento de la presente investigación se enfocará al área de “Ciencias sociales, educación comercial y derecho”, sub área “Educación Comercial y Administración”, la misma que se sub divide en Comercio al por menor, comercialización, ventas, relaciones públicas, asuntos inmobiliarios; gestión financiera, administración bancaria, seguros, análisis de inversiones; contabilidad, auditoría, teneduría de libros; gestión, administración pública, administración institucional, administración de personal; secretariado y trabajo de oficina (UNESCO, 2015).

1.11. Línea de investigación de la carrera: Administración y economía para el desarrollo humano y social

1.12. Sub líneas de investigación de la carrera: Identificación de estrategias gerenciales con responsabilidad social y emprendimiento

1.13. Objetivos del plan nacional toda una vida

La realización de la presente investigación estará enfocada en los siguientes objetivos del Plan Nacional Toda una Vida que se detallan a continuación:

Objetivo 1, Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas, inciso 1.1. Promover la inclusión económica y social; combatir la pobreza en todas sus dimensiones, a fin de garantizar la equidad económica, social, cultural y territorial. 1.16 Promover la protección de los derechos de usuarios y consumidores de bienes y servicios (Plan Nacional Toda una Vida, 2017).

Objetivo 4. Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización, inciso 4.1 Garantizar el funcionamiento adecuado del sistema monetario y financiero a través de la gestión eficiente de la liquidez, contribuyendo a la sostenibilidad macroeconómica y al desarrollo del país, inciso 4.2. Canalizar los recursos económicos hacia el sector productivo, promoviendo fuentes alternativas de financiamiento y la inversión a largo plazo, con articulación entre la banca pública, el sector financiero privado y el sector financiero popular y solidario (Plan Nacional Toda una Vida, 2017).

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

La investigación referente a la evaluación del desempeño y su impacto en la atención y satisfacción de los clientes se viene ejecutando en las dependencias del área administrativa y de gestión operativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay localizada en el cantón La Maná, provincia de Cotopaxi. El estudio reviste vital importancia toda vez que permitirá que la Carrera de Ingeniería Comercial de la UTC-La Maná brinde un aporte académico-científico al sector financiero empresarial, mediante el desarrollo de la investigación, que con los hallazgos encontrados en el proceso permitirá desarrollar el diagnóstico descriptivo de la problemática en análisis, así como también proponer alternativas que coadyuven al mejoramiento y crecimiento de la cooperativa.

Para la recopilación de la información de fuente primaria se prevé la aplicación de varias técnicas de recolección de datos; teniendo un universo de 8237 usuarios de la cooperativa, y que mediante la aplicación de la respectiva fórmula estadística se establece la muestra a ser investigada asciende a un total de 382 usuarios. Además, se obtendrá información de los 9 empleados que laboran en la cooperativa y la entrevista que se aplicará a los directivos de la institución. Consecuentemente, se tiene previsto la aplicación de la investigación exploratoria que permitirá realizar el diagnóstico situacional de la cooperativa con respecto a la evaluación del desempeño laboral y su incidencia en la satisfacción de los usuarios.

La investigación de tipo bibliográfica, sin lugar a dudas, ha facilitado el diseño de la base teórica en lo relacionado a la fundamentación científica de las variables en el presente proyecto de investigación. La aplicación de los métodos deductivo y analítico resultan muy necesarios, en virtud de que facilitan el procesamiento e interpretación de la información, que se muestra en cuadros y gráficos estadísticos, respondiendo de esa manera los objetivos de trabajo y las preguntas científicas que fueron descritas en el proceso de investigación.

Los beneficiarios con los resultados de la investigación relacionada a estudio descriptivo y propuesta del proceso de evaluación a la gestión del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay del cantón La Maná, serán los directivos de la cooperativa, los nueve empleados que laboran en la institución y más de ocho mil usuarios que cuenta actualmente la cooperativa.

3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La presente investigación sobre la evaluación del desempeño del talento humano y su incidencia en la atención a los usuarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay del cantón La Maná, surge como respuesta a brindar un aporte de la Universidad Técnica de Cotopaxi-Extensión La Maná al sector financiero local, en virtud de la necesidad de fortalecer los procesos de gestión del talento humano, específicamente a los procesos de evaluación del personal que labra en la institución.

Las razones que se valoraron desde el punto de vista científico para la realización de esta investigación, se originan en la necesidad de poder contar con un instrumento que permita evaluar los procedimientos que se aplican en el proceso de selección y contratación del talento humano que labora en la organización, así como también en la gestión operativa efectuada por los empleados desde sus puestos de trabajo.

El nivel de trascendencia en la presente investigación se focaliza en el hecho de desarrollar un estudio descriptivo sobre el modelo de gestión y las etapas del proceso de evaluación al desempeño del talento humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay del cantón La Maná, que proporcionará un aporte importante en lograr grandes cambios, beneficios y mejoras en la atención al usuarios por parte del personal administrativo y operativo de la empresa.

La utilidad práctica se relaciona de manera directa con el planteamiento de la propuesta: un modelo de evaluación del desempeño del talento humano que al ser aplicado en la institución permitirá mejorar la gestión del talento humano, logrando con esto mantener un equipo de trabajo muy sólido en respuesta a las necesidades de la organización y a la consecución de los fines institucionales.

Los resultados obtenidos brindarán la información necesaria para que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay, pueda obtener una ventaja competitiva que le permita posicionarse en el mercado como una de las instituciones financieras más eficientes en brindar sus servicios financieros a los usuarios y a la comunidad en general.

Además, la investigación es viable y factible en su implementación, debido a que se cuenta con la colaboración y apertura de la gerencia y de los empleados que laboran en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay, para realizar mejoras en el modelo de evaluación de desempeño del talento humano que se maneja en la institución, debido a que no se han actualizado dichas normas desde el lapso de 5 años atrás que se realizó la última auditoría de gestión.

4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

Los beneficiarios directos e indirectos del presente proyecto de investigación se detallan a continuación:

4.1. Beneficiarios directos

- 1 Directivo de la Cooperativa Sumak Kawsay
- 9 Empleados de la Cooperativa Sumak Kawsay

4.2. Beneficiarios indirectos

- 8237 usuarios COAP Sumak Kawsay

5. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

5.1. Contextualización macro

En América Latina el 70% de las compañías consideran la función de gestión del talento humano como una actividad de soporte administrativo, mientras que el 30% restante indican que su función debe estar encaminada al control de cumplimiento de políticas (Cuesta, 2017). Se señala que para el año 2022, el talento humano que se contrate en las diferentes organizaciones requerirá 101 días de capacitación para poder brindar una atención eficiente a sus clientes. Por eso es prioritario trabajar en la elaboración de un modelo de evaluación del desempeño del talento humano que permita el crecimiento a largo plazo de las organizaciones (Alles, 2017).

La investigación desarrollada en la empresa Call Center de la ciudad mexicana de Quetzaltenango; fundamentó su estudio en el establecimiento de la importancia de la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales en agentes de servicio telefónico, en el proceso de investigación se logró comprobarla, puesto que los resultados dieron a conocer que su influencia es positiva en el desempeño de los agentes. Reflejó que los agentes consideran la evaluación como un medio que les permite desarrollar al máximo sus habilidades personales y profesionales gracias a la exigencia que esta requiere.

El proyecto fue de tipo descriptivo y analítico por lo que permitió la recolección de datos numéricos como situacionales que dieron mayor objetividad, mediante los resultados se identificó que son cinco competencias fundamentales las que determinan el éxito del puesto de trabajo y el enfoque en las competencias laborales son de gran influencia en el desempeño de los agentes, representan un medio que les exige mejorar su servicio y atención al cliente. (Mejía, 2012, pág. 71).

5.2. Contextualización meso

Ecuador ocupa el puesto 85 de 119 economías en el Índice Global de Competitividad del Talento Humano 2018 (GTCHI), elaborado por la empresa de Recursos Humanos Adecco. El GTCHI es un ranking anual que mide la capacidad de los países o las ciudades para desarrollar, atraer y retener el talento humano. En esta edición del estudio, el índice se enfocó en la diversidad de las organizaciones y cómo a partir de esta, se mejora la competitividad. Ecuador se ubicó aún lejos de los mejores calificados, tales como Suiza, Singapur, Estados Unidos, Noruega, Suecia, Finlandia, Dinamarca, Reino Unido, entre otros. Para la elaboración de este escalafón, se agruparon diferentes aspectos como promoción, atracción, crecimiento, retención, habilidades técnicas y vocacionales. El estudio también evalúa las habilidades de conocimiento global (El Comercio, 2018).

La investigación relacionada a desarrollo de un modelo de evaluación de desempeño laboral para mejorar el rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. de la ciudad de Ambato, fue efectuada en virtud de no contar esta empresa con un modelo definido que le permita medir el rendimiento de sus colaboradores y por lo tanto mejorarlo. Para el cumplimiento de dicho propósito se empleó la investigación de tipo

descriptivo y bibliográfico- documental, en relación a los métodos fueron de utilidad la inducción, deducción y el método de campo; los resultados reflejaron que los empleados de la cooperativa no conocen mayormente los resultados de la evaluación del manejo, las metas no son conocidos de parte de los trabajadores de la Cooperativa OSCUS. (Iturralde, 2011, pág. 34)

5.3. Contextualización micro

Dentro del sistema cooperativo en la provincia de Cotopaxi, actualmente se encuentran funcionamiento diferentes instituciones financieras cuya principal característica ha sido su solvencia y liquidez en el otorgamiento de créditos y demás servicios financieros que ofrecen a la ciudadanía en general.

En el cantón La Maná actualmente se encuentran laborando 8 cooperativas de ahorro y crédito, entre las cuales se pueden mencionar: Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de La Maná, Coortopaxi, Cooperativa de Ahorro y Crédito, Cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen del Cisne, Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay, Cooperativa de Ahorro y Crédito Futuro Lamanense, Cooperativa de Ahorro y Crédito Innovación Andina, Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPECO y Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro.

Debido al aumento de sus operaciones, uno de los problemas que ha empezado a afectar el funcionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay en el cantón La Maná, es la carencia de un modelo de evaluación de desempeño del Talento Humano, lo cual ha incidido en la atención a los usuarios de la cooperativa.

El objetivo general del presente trabajo investigativo es determinar un modelo de evaluación de desempeño del Talento Humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay en el cantón La Maná, lo cual permitirá analizar si el modelo de evaluación de desempeño del Talento Humano es el adecuado para el aumento de las operaciones que ha estado experimentando esta organización.

5.4. Causas y efectos

Se detallan a continuación las causas y efectos de la problemática planteada en el siguiente diagnóstico:

- La ausencia de un modelo de evaluación de desempeño ocasiona un bajo nivel de eficiencia del Talento Humano.
- El deficiente proceso de selección del talento humano afecta las operaciones en la empresa.
- La contratación de personal no calificado afecta el nivel de eficiencia de la empresa.
- La inexistente aplicación de indicadores de gestión de desempeño del talento humano incide en la toma de decisiones.

5.5. Delimitación espacial, temporal y de contenido

Delimitación espacial de la investigación: El proceso de investigación, así como en trabajo de campo se desarrolla en las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi

Delimitación temporal: La investigación se está ejecutando en el periodo comprendido de noviembre de 2020 a marzo de 2021.

Delimitación del contenido: El objeto de estudio en la presente investigación es la evaluación del desempeño del talento humano y su incidencia a la atención de los usuarios y como campo de acción la Gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay del cantón La Maná

5.6. Formulación del problema

¿La evaluación del desempeño del talento humano incide en la atención a los usuarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay en el cantón La Maná, provincia de Cotopaxi?

6. OBJETIVOS

6.1. Objetivo General

- Determinar la incidencia de la evaluación de desempeño del talento humano en la Atención a los usuarios para mejorar los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi, Año 2021”

6.2. Objetivos Específicos

- Identificar los factores utilizados para la evaluación de desempeño del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay del cantón La Maná.
- Determinar el nivel de satisfacción en la atención a los usuarios por parte de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay del cantón La Maná.
- Relacionar la evaluación de talento humano con la atención de los usuarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay del cantón La Maná.

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

Cuadro 1. Matriz de actividades en relación a los objetivos de trabajo

Objetivos	Actividad	Resultado de la actividad	Descripción de la metodología
Identificar los factores utilizados para la evaluación de desempeño del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay del cantón La Maná.	*Diseño del instrumento para la recopilación de la información. *Aplicación del instrumento. *Análisis e interpretación de resultados	Obtención de la información detallada los factores utilizados en la evaluación del desempeño del talento humano en la Cooperativa Sumak Kawsay	Entrevista a aplicarse al Gerente de la Cooperativa Sumak Kawsay Encuesta a aplicarse al personal de empleados de la Cooperativa Sumak Kawsay
Determinar el nivel de satisfacción en la atención a los usuarios por parte de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay del cantón La Maná.	*Diseño del instrumento para la recopilación de la información. *Aplicación del instrumento. *Análisis e interpretación de resultados	Se cuenta con la valoración de la satisfacción que perciben los usuarios de la Cooperativa Sumak Kawsay	Encuesta aplicada a los usuarios de la COAP Sumak Kawsay.
Relacionar la evaluación de talento humano con la atención de los usuarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay del cantón La Maná.	*Estudio comparativo de la evaluación del ingenio humano frente al grado de atención a los aliados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay	Se cuenta con información comparativa entre la evaluación al talento humano con la calidad de atención a los socios de la Cooperativa Sumak Kawsay	Matrices de doble entrada para el registro de la información obtenida del análisis comparativo

Elaborado por: Los autores

8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

8.1. Antecedentes previos

Según Yánez (2017), en su tesis de grado “Modelo de evaluación de desempeño del talento humano de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento tres del cantón Latacunga, indica que “La evaluación del desempeño, se presenta en las organizaciones como un punto clave para la identificación de las competencias que presenta el personal, pues es a través de ésta que se puede identificar los aspectos más importantes y que generan impacto en el servicio y el desarrollo organizacional” (pág.23).

Por el contrario (2017), en su tesis de grado “Evaluación del desempeño del talento humano y su incidencia en la atención al cliente en el sector micro empresarial de servicios del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi año 2017” indica que “Desde la historia, se ha mostrado que no todos los procesos utilizados en la evaluación ha tenido las mismas características, además todos los modelos utilizados ha cambiado empezando por las hojas en blanco hasta los formatos pre diseñados que ha tenido como objetivo principal permitir a los evaluados en las organizaciones poder interpretar y plasmar los nuevos desafíos que deben asumir para que significativamente se incremente su desempeño laboral. Es por lo anterior entonces, que se hace necesario presentar un modelo que permita a las empresas conservar los factores de calidad, confiabilidad y veracidad, permitiendo así que se pueda abordar puntos que permitan ser intervenidos por la dirección del recurso humano para que se pueda contar un nivel de objetividad y respeto de opinión” (pág.56).

De lo indicado por los dos autores se puede concluir también que la dirección del recurso humano, tenderá en sus manos según el modelo utilizado, una herramienta que le brindaran unos resultados que no son el final del proceso, por el contrario son el inicio de un plan de intervención transversal que abarcará toda la organización tanto de los equipos de trabajo como a las personas, permitiendo así que se ajusten los comportamientos y desempeños que se esperan en toda la organización según los resultados de los participantes en el proceso de evaluación.

8.2. Fundamentación Teórica

8.2.1. Evaluación del desempeño del talento humano

Para el buen desarrollo empresarial, y de las funciones establecidas en las organizaciones es indispensable contar con un talento humano capacitado y adecuado (Alles, 2017, pág. 76).

Para poder que éstas cuenten con un equipo de personas competentes que genere valor en el logro de los resultados corporativos, se hace necesario desarrollar mecanismos capaces de reconocer, escoltar y orientar al recurso humano en el desarrollo gremial (Aragón, 2016, pág. 98).

Es por lo anterior, que se ha visto la necesidad en las organizaciones de crear un método que de la posibilidad de definir metas y desarrollar competencias (conocimientos, habilidades y actitudes que facilitan un desempeño exitoso), que contribuyan a una mayor productividad y liderazgo, y que a su vez las haga unas organizaciones más competitivas y esto se logra a través de la Evaluación del Desempeño (Benavides, 2016, pág. 43).

Para el logro de una organización competitiva, es preciso contar con un recurso humano comprometido y capaz de brindar a la organización todos sus conocimientos y habilidades. Aunque esto no se logra, si en el proceso de selección no se hace uso de un principio fundamental a la hora del reclutamiento, como es la inducción. Es decir, la inducción se debe considerar como un sistema entrelazado que inicia en el ciclo del empleo con la selección y termina con la entrevista de salida (egreso), pero que a su vez se debe revisar en la evaluación del desempeño del personal (Chiavenato, 2016, pág. 33).

Se hace preciso entonces, que en todas las organizaciones una vez la persona ha sido seleccionada, se le dé a conocer: los objetivos, políticas y filosofía de la empresa a la cual recién ingresa, presentarle a sus superiores y compañeros de trabajo y orientarla en cuanto a las funciones, procedimientos y responsabilidades de su cargo (Cuesta, 2017, pág. 145).

Cuando en las organizaciones se cuenta con un personal que tiene claro sus funciones y de la misión empresarial, es que se puede comenzar a hablar de la evaluación de desempeño, la evaluación del desempeño es un proceso de retroalimentación, acompañamiento y seguimiento continuo entre líder y colaborador, que se caracteriza por ser participativo y dinámico, que promueve el mutuo aprendizaje y que los hace dueños del desarrollo de sus competencias en el mejoramiento de los procesos y logro organizacional es decir, la evaluación del desempeño es una estrategia administrativa que implica una serie de interacciones permanentes (diálogo continuo) lo cual permite al subalterno un papel en la planeación y desarrollo de su trabajo, asumiendo una mayor responsabilidad por sus resultados (López, 2019, pág. 76).

Para estar seguros de que quienes están al frente de una organización la administren eficazmente, se requiere examinar la manera en que cumplen con cada una de las funciones administrativas: planeación estratégica, organización, integración, dirección y control. Por tanto, si en todo tipo de actividad comercial, educativa, servicios entre otros, se han de lograr los planes y objetivos con eficacia y eficiencia, es necesario diseñar e implantar procedimientos para evaluar el desempeño y mejorar así el recurso humano de la organización (Maslow, 2015, pág. 233).

8.2.1.1. ¿Por qué es necesario diagnosticar el desempeño del talento humano?

Las evaluaciones del desempeño, es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa de la organización. Con base en los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño nos sirve en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización. (Torres, 2015, pág. 87).

Es decir, la evaluación de los empleados consiste en evaluar la calidad de su desempeño, en la obtención de los resultados que son de su responsabilidad. Es por ello que se hace necesario que gerentes, directores, coordinadores y supervisores entiendan de la importancia de la necesidad de evaluar el rendimiento (o desempeño) de los empleados; unos y otros necesitan de su retroalimentación sobre sus esfuerzos (Colucci, 2015, pág. 43).

Según Tejada (2016), cuando las evaluaciones son verdaderamente efectivas, se deben incluir en el sistema de promoción, puesto que el pronto estímulo por el logro demostrado es la fuerza motivadora más poderosa que se conoce. Esto permitirá a las personas que trabajen con la organización: (pág. 76),

- Recibir retroalimentación sobre el desempeño de su trabajo.
- Hacer claridad sobre cuáles son sus recursos que le permitan lograr mejores resultados.
- Y conocer por parte del área de gestión humana qué espera de cada trabajador vinculado a la empresa.

El éxito o el fracaso de la Evaluación del Desempeño en la organización dependen de la filosofía utilizada para establecerla, las actitudes del personal a nivel Gerencial, de Dirección, Coordinación y Supervisión hacia el programa y su capacidad para cumplir con los objetivos y planes (Ulrich, 2016, pág. 46).

8.2.1.2. Políticas generales de las organizaciones en la evaluación del desempeño del talento humano

Las políticas generales de las organizaciones en la evaluación del desempeño se deben basar en:

- Que todas las organizaciones deben tener un único sistema de Evaluación del Desempeño, y este debe ser liderado por el departamento encargado de la administración del recurso humano, quienes deben brindar asesoría, soporte y el apoyo necesario para su implementación y aplicación en todas las áreas de la organización.
- Ser una herramienta que permita analizar los logros, aportes, fortalezas y áreas de mejoramiento de los funcionarios de la organización en su desarrollo personal y profesional, con el fin de crear e implementar estrategias para el desarrollo y capacitación del recurso humano y así preparar a la organización para competir dentro del sector de su actividad.
- Efectuar la evaluación del desempeño sobre resultados directamente atribuible al trabajo individual y personal.

- Asignar la responsabilidad a los funcionarios que tengan personal a su cargo quienes deben conocer el potencial del recurso humano tanto de su área como de otras áreas, y así poder brindar la información que permita a la empresa conformar cuadros de reemplazos para futuras vacantes. (Werther, 2018, pág. 211).

8.2.1.3. Responsabilidad por la evaluación del desempeño

La responsabilidad por la evaluación del desempeño en las organizaciones debe corresponder al área de Gestión Humana, Desarrollo Humano, Departamento de Personal, independiente del nombre que las organizaciones den al área encargada de la administración del talento humano y de acuerdo a las políticas que deben desarrollar basadas en los aspectos que se describen a continuación: (Chiavenato, 2016, pág. 65),

- La aplicación y posterior seguimiento y control al programa por parte del área de administración del recurso humano en la organización, mientras que cada director aplica y desarrolla el plan en su área.
- En nombramiento de una Comisión de evaluación del desempeño, donde se hacer preciso la participación de evaluadores de todas las áreas, donde esta comisión esté conformada por miembros permanentes y transitorios. Es necesario que todos los miembros participen en toda evaluación y donde el gerente general debe conformar la comisión y ser su presidente.

Los miembros transitorios tienen el papel de traer las informaciones respecto a los evaluadores y proceder a su evaluación.

8.2.1.4. Pasos del proceso de selección del talento humano

Cuando se considera la selección de candidatos externos, suelen aplicarse los pasos que se describen a continuación:

El proceso de selección se hace en 2 sentidos; la organización escoge a sus empleados y los empleados potenciales escogen entre algunas organizaciones. La selección se inicia con una

cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la recepción de una solicitud de trabajo. (Werther, 2018, pág. 76).

La prueba de idoneidad es instrumentales para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requisitos del puesto. (Alles, 2017, pág. 76).

Por ejemplo, es común aplicarle a un aspirante que busca un puesto de contador general un examen de aptitud y precisión matemática, en tanto que a un aspirante a conductor de un vehículo pesado se le puede poner al volante de un camión de la compañía en un día de tráfico denso. Como es evidente, la habilidad matemática de un conductor o la rapidez de los reflejos de un contador en muy pocas ocasiones tendrán genuina relevancia para sus puestos representativos (Werther, 2018, pág. 54).

Los puestos de nivel gerencial se emplean diversos exámenes, por lo general se pretende evaluar las respuestas del individuo ante las condiciones reales de trabajo. En estos casos, el candidato desempeña varias funciones del puesto, y un comité de evaluación asigna – en forma individual- una puntuación determinada a cada función. Al final del proceso se comportan los resultados, se obtienen los promedios y se asigna a cada candidato una puntuación final. Es necesario agregar que el procedimiento resulta costoso y solo es aplicable en determinadas circunstancias (Cuesta, 2017, pág. 76).

La entrevista de selección se basa en un dialogo formal, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. El entrevistador se fija como fin contestar a 2 cuestiones en general: ¿Puede este candidato realizar el puesto? respecto a las otras personas que lo han solicitado? Las entrevistas de selección constituyen la técnica más utilizada para formular decisiones de selecciones de persona; su uso es casi universal en el mundo de habla hispana (Werther, 2018, pág. 87).

Las entrevistas de selección pueden aplicarse a situaciones de necesitar personal calificado, o no calificado; permite sondear el potencial de profesionales, ejecutivos y directivos en general. Posibilitan también la comunicación en ambas direcciones: los reporteros obtienen

información y el solicitante también a la vez obtiene información útil (Chiavenato, 2016, pág. 43).

Aunque las entrevistas presentan grandes ventajas, también muestra aspectos negativos, en especial en cuanto a confiabilidad y validez, para que los resultados de la entrevista sean confiables, se necesita que sus conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador, aunque es común que cada uno exprese opiniones divergentes. La confiabilidad se incrementa cuando se hacen preguntas idénticas en cada entrevista, y se giran instrucciones a los entrevistadores para registrar las respuestas de manera sistemática. La validez tiende a ser cuestionable, porque en la práctica son pocos los departamentos de personal que llevan a cabo procedimientos de validación de los resultados de sus entrevistas (Werther, 2018, pág. 98).

Los departamentos de administración de capital humano que profesan una filosofía, sin embargo, están empezando a advertir ese problema, y han comenzado a validar los resultados de sus entrevistas con el desempeño de las personas contratadas y con factores como la estabilidad en el puesto. Se necesita nuevos estudios de validación de las entrevistas de selección para orientarlas más hacia las áreas de desempeño y menos a las relacionadas con aspectos de la personalidad del solicitante (Chiavenato, 2016, pág. 54).

¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporcionó?

En opinión de las personas que entrevistaron al solicitante: ¿Cómo se desarrolló? Para responder estas preguntas los especialistas en recursos humanos recurren a la verificación de datos y referencias. Un primer elemento necesario es verificar las referencias académicas; dicho de otra manera, establecer si el solicitante se ha hecho en realidad acreedor a los títulos y diplomas que afirman tener.

Independientemente de la capacidad personal del individuo, en la mayor parte de los países es necesario contar con una licencia profesional para poder ejercer determinadas actividades; un odontólogo, por ejemplo, necesita certificaciones emitidas por las universidades competentes. Por la otra parte, cuando se necesita llenar una vacante de tipo general el graduado universitario no es necesariamente superior o mejor calificado (Werther, 2018, pág. 99).

Los informes profesionales son diferentes en cada persona, allí se detalla el perfil profesional del empleado en el ámbito laboral. Muchos especialistas ponen también en tela de juicio este recurso, ya que los anteriores superiores y profesores del candidato pueden no ser del todo objetivos, en especial cuando describen aspectos negativos. Algunos antiguos empleadores pueden incluso incurrir en prácticas tan lamentables como efectuar comentarios sobre la vida privada del individuo (Chiavenato, 2016, pág. 87).

Por varias razones, es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante, es obvio que la empresa desea verificar el estado de salud de su futuro personal, lo cual incluye el perfil e historial de trabajo desde las enfermedades que ha padecido y que va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de los que se ausentaron con frecuencia a causa de sus constantes quebrantes de salud (Werther, 2018, pág. 65).

En casi todas las empresas, es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado, quien en último término tiene la responsabilidad de dictaminar en relación a la contratación de nuevos empleados (sobre todo habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Asimismo, puede responder con mayor precisión a preguntas específicas (Ibídem, 2018, pág. 43).

Cuando el supervisor o el gerente del departamento interesado toman la decisión de contratar, la función del departamento de recursos humanos consiste en proporcionar el personal más idóneo y selecto del mercado de trabajo, eliminando a cuantos no resulten adecuados, y remitiendo al funcionario que toma la decisión de contratar corresponde al departamento de recursos humanos; por ejemplo, cuando se decide conseguir empleados no calificados que tomarán un curso de capacitación dentro de la empresa (Chiavenato, 2016, pág. 87).

Independientemente de quien tome la decisión final, el futuro supervisor tendrá una participación más activa si puede desempeñar una función positiva en el proceso de selección. Por lo general, el supervisor está en posición muy adecuada para evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general. Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación

psicológica de ayudar al recién llegado, si el desempeño del candidato no es satisfactorio, será más probable que el supervisor acepte parte de la responsabilidad, si participo en forma activa en el proceso de selección (Maslow, 2015, pág. 98).

Una vez que el solicitante tiene expectativas erróneas respecto de su futura postura, el resultado es negativo en casi todos los casos. De ser posible, esto se debería realizar en el campo o área de trabajo, los resultados de algunas indagaciones demuestran que la tasa de rotación de personal reduce una vez que se amonesta a los futuros empleados sobre las propiedades menos atractivas de su futura tarea, sin resaltar solo los puntos positivos (Werther, 2018, pág. 54).

La decisión de contratar al solicitante señala como procesos selectivos con corresponsabilidad directa del supervisor y su candidato ideal para el departamento de recursos humanos (Chiavenato, 2016, pág. 76).

8.2.2. Fases de la evaluación del desempeño de talento humano

Es responsabilidad de la dirección de toda organización, realizar el proceso de evaluación del desempeño, para el mejoramiento continuo. Desde el momento de inducción (ya sea que ingrese personal nuevo de planta o temporal) al cargo se debe explicar al colaborador en qué consiste el proceso de Gestión del Desempeño, en cuanto a su utilidad, operación y perfil de competencias requerido (Alles, 2017, pág. 32).

De igual manera es responsabilidad de los directores y coordinadores de área realizar las diferentes fases del proceso, tanto para los colaboradores nuevos como antiguos, dentro de los tiempos determinados por indicación de la dirección del departamento encargado de la administración del recurso humano (Aragón, 2016, pág. 76).

Según Werther (2018), el proceso se encuentra definido en tres fases que es recomendable ejecutar cada año y que a continuación se plantean y se explican. (pág. 267).

Fase 1: Planeación del desempeño: Para los colaboradores nuevos. Una vez el colaborador conozca cómo opera el proceso, debe realizar una auto evaluación de las competencias

organizacionales, funcionales y específicas, es decir diligenciar el formato que toda organización debe diseñar de acuerdo a los criterios que considere pertinente evaluar y que debe ser entregado y explicado por su líder en el momento de la inducción al cargo. El colaborador debe leer las competencias organizacionales, empezando por el nivel básico y dar una calificación a cada comportamiento según la escala.

Tanto el líder como el colaborador deben acordar una calificación de partida a cada comportamiento de las competencias (organizacionales, funcionales, específicas y de líderes cuando aplica), la cual se debe ingresar al sistema de información de Gestión del Desempeño que debe generar la dirección del departamento de recurso humano en compañía del departamento de informática.

Para colaboradores antiguos: líder y colaborador, en una sesión de trabajo deben definir mínimo tres metas e indicadores de logro al inicio de cada año, asegurándose que sean concretas y relacionadas con el desarrollo del cargo y los retos del área, donde se deben asignar una ponderación de acuerdo con el impacto de cada una en el desempeño (Werther, 2018).

Fase 2: Seguimiento y acompañamiento: El objetivo de esta fase es realizar monitoreo y dar soporte al colaborador para asegurar el logro de las metas y el desarrollo de las competencias. Esta fase es de vital importancia dentro del proceso, puesto que permite dar una retroalimentación permanente y garantizar que los acuerdos y planes se mantengan vigentes o se cambie en el caso de presentarse circunstancias organizacionales o particulares.

Fase 3: Evaluación para el desarrollo: esta fase se debe realizar al final de cada semestre, por comodidad esta fase se hace en una sola sesión al inicio del semestre siguiente junto a la fase de planeación. El objetivo de esta fase es realizar un análisis entre colaborador y líder sobre el cumplimiento de metas y el nivel de competencias demostrado con respecto a lo establecido en la planeación del desempeño, así como compartir, comunicar y conciliar de forma constructiva y receptiva los aspectos favorables y a mejorar sobre el desempeño demostrado y el nivel de competencias evidenciales.

8.2.2.1. El diseño del sistema de evaluación del desempeño

El éxito o el fracaso de la evolución del desempeño humano en las organizaciones dependen de la filosofía utilizada para establecerla y de las actitudes de la persona, según lo establece Alles, (2017), en ésta etapa se diseña el sistema de evolución, por tanto, no hay que olvidar que ésta debe cubrir el interés y valor tanto para la organización como para los empleados cuyo rendimiento es evaluado. (pág. 76).

El sistema que se debe implementar para la evolución del desempeño en las organizaciones es el producto del desarrollo del área de gestión humana, fácil de aplicar, obtener resultados y es la base de información para la promoción (Aragón, 2016, pág. 82).

8.2.2.2. Implementación del sistema de evaluación del desempeño

Una vez que un sistema de evaluación del manejo humano, está bien planeado, coordinado y desarrollado, crea beneficios a corto, mediano y extenso plazo (Chiavenato, 2016, pág. 211).

Al evaluador es a quien corresponde la mayor responsabilidad de evaluar y reafirmar su autoridad y sus relaciones, utilizando criterios y proporcionando orientación para un desempeño futuro mejor (Benavides, 2016, pág. 122).

El evaluado, al conocer sus puntos fuertes y débiles, trabajará con mayor seguridad, si sus posibilidades de hacer carrera en la empresa son mayores (Cuesta, 2017, pág. 422).

8.2.3. Desarrollo del sistema de evaluación del desempeño del talento humano

El proceso de evaluación del desempeño en las organizaciones debe ser el producto del desarrollo de las siguientes etapas importantes y que en cada caso son el resultado de la aplicación de información a través de formatos y que se deben regir por principios y criterios que deben tener un porcentaje el cual define el estado del funcionamiento del evaluado y futuros compromisos en las dos direcciones (Werther, 2018, pág. 43):

Primera etapa: planeación del desempeño. En esta primera etapa es preciso identificar de manera concisa y objetiva:

- Los compromisos y resultados que deben cumplirse en el ejercicio de un cargo durante un periodo de tiempo determinado, acorde con las funciones y responsabilidades.
- Las condiciones necesarias para su desarrollo se identifican, precisan, definen y establecen en los formatos que defina la organización.

Los objetivos o los compromisos especiales son el producto del reto o exigencia notable para las habilidades, destrezas, actividades o conocimientos del empleado, estimulando la innovación y creatividad y lo impulsa a asumir riesgos calculados. De éstos objetivos se deben tener un resultado esperado. La evaluación debe ser relacionada con el trabajo para que sea válido y confiable (Maslow, 2015, pág. 87).

Igualmente se deben identificar y precisar las necesidades especiales de entrenamiento (reinducción), capacitación y desarrollo que el empleado requiera recibir en el momento actual ya sea interno o externo, lo cual contribuye al logro exitoso de su plan de trabajo o desempeño (Chiavenato, 2016, pág. 98).

Segunda etapa: la evaluación del desempeño en las organizaciones se debe enfocar a los objetivos fijados y apoyados con las políticas de la empresa. La empresa debe desarrollar a través del área de gestión humana un sistema específico conforme al nivel y a las áreas de distribución de su personal, y la descripción de las funciones y responsabilidades así:

- Evaluación del desempeño para cargos operativos (personal calificado, personal no calificado).
- Evaluación del desempeño para empleados administrativos con o sin personal a cargo (gerentes hasta supervisores).

En esta etapa se califica la conducta laboral y se debe valorar el conjunto de habilidades y destrezas de cada empleado. El coordinador o supervisor inmediato se debe encontrar en la mejor posición para realizar la evaluación del desempeño. Evolución del desempeño para cargos operativos: la evaluación del desempeño para cargos operativos se debe hacer para los

cargos identificados como tal, según las funciones y responsabilidades por área y debe estar a cargo de los coordinadores y supervisores (Werther, 2018, pág. 76).

A los factores se les debe asignar un porcentaje de 1 a 100 dependiendo del grado de importancia en el desempeño del cargo, la distribución de los porcentajes debe ser responsabilidad del área de gestión humana de acuerdo al valor que cada organización dé a los factores definidos (Maslow, 2015, pág. 32).

- **Responsabilidad:** se refiere a la puntualidad y asistencia al trabajo. El orden, cuidado y conservación de elementos y herramientas de trabajo. Éste factor analiza el uso racional de los elementos de trabajo, del cuidado y el buen manejo de las herramientas contribuyendo de esta manera a la disminución de costos. En este factor se puede destacar la importancia de la asistencia para el desarrollo de las labores diarias como el uso de equipos y elementos (Werther, 2018, pág. 98).
- **Relaciones interpersonales respetuosas y cordiales:** se refiere al respeto con el jefe inmediato, al respeto y cordialidad con sus compañeros de trabajo y lo que es más importante el respeto y las buenas relaciones con el público y usuarios en la prestación del servicio en forma eficaz y eficiente, brindando la mejor imagen de la empresa. **Cooperación:** este factor se refiere a la colaboración para realizar trabajos urgentes y trabajos en equipo, que en todo momento debe ser espontáneo y mutua unión y comprensión con los compañeros de trabajo, coordinación con los jefes y la atención oportuna de áreas específicas en beneficio de los usuarios. Este aspecto es primordial para el buen desarrollo y trabajo en equipo como parte de la cultura organizacional de la empresa (Maslow, 2015, pág. 89).
- **Eficiencia:** este factor tiene que ver con la cantidad de trabajo de manera correcta, satisfactoria y oportuna: es decir, realizar una buena cantidad de trabajo o de servicios con un mínimo de error. Es el factor que mide la productividad y el buen nombre de la empresa (Chiavenato, 2016, pág. 54).
- **Seguridad industrial y salud ocupacional:** este factor tiene que ver con el cumplimiento y aplicación de las normas de seguridad industrial establecidas y salud ocupacional; con el uso adecuado de los elementos de seguridad en el desempeño de sus funciones y en general en el cumplimiento de todas las normas de seguridad industrial y salud ocupacional (Werther, 2018, pág. 54).

Según Maslow (2015), para evaluar los cargos operativos, directivos con personal a cargo y los directivos sin personal a cargo, se puede tener en cuenta la siguiente escala de valoración, para los grados así: (pág. 76)

(E): actitud, habilidad o destreza que se logra en un nivel alto o máximo. Excelente.

(B): actitud, habilidad o destreza que se logra en un buen nivel. Bueno

(A): actitud, habilidad o destreza que apenas logra recuperar un buen nivel. Aceptable.

(I): actitud, habilidad o destreza que no supera un nivel medio o mínimo esperado. Insatisfactorio o deficiente.

8.2.3.1. Criterios para realizar el formato de evaluación del desempeño

Los criterios para diligenciar cualquier formato de la evaluación del desempeño son: (Chiavenato, 2016, pág. 65):

- a. Tanto el empleado como su jefe inmediato directo, deben trabajar sobre el formato de evaluación del desempeño en su original para que ambos puedan diligenciarlo y comentarlo posteriormente.
- b. Con suficiente anticipación se debe citar a cada uno de los empleados participantes del proceso de evaluación; disponer de un lugar apropiado para realizar la evaluación del desempeño y calcular el tiempo necesario para efectuarla.
- c. Tener un amplio conocimiento del formato que se va a utilizar en el proceso.
- d. Desarrollar la sección de evaluación de desempeño a través de una lectura en voz alta, en presencia del funcionario, tanto la definición de los factores, como las alternativas respectivas de calificación; cerciorándose que se entienda lo leído; además de efectuar las aclaraciones que solicite el empleado.
- e. Involucrar al empleado en su evolución: es decir, orientar la entrevista en forma tal que sea el propio empleado quien analice los aciertos y las fallas (debilidades) en el desempeño de sus funciones y proponga mecanismos correctivos para superarlos.
- f. Objetividad al considerar las acciones positivas y negativas sin perder de vista las condiciones bajo las cuales el empleado desempeña las funciones asignadas durante el periodo laboral que se contempla para la evaluación.

- g. Facilitar la comunicación: es preciso dirigirse al empleado en forma espontánea, sincera y directa; escuchar atentamente sus planteamientos. Formular preguntas abiertas, claras, concisas y utilizar ejemplos aclaratorios si fuera necesario.
- h. Confrontar, para efectos de seguimiento, los planes y compromisos propuestos con los logrados; analizar las posibles causas que faciliten o impiden su logro.
- i. Tener en cuenta el comportamiento, desempeño y resultado comprobables del empleado; abstenerse de fundamentar la evaluación sobre apreciaciones o impresiones subjetivas de rasgos personales del empleado.
- j. Orientar el diálogo entre el jefe inmediato y el empleado de tal manera que permita establecer objetivos, detectar fortalezas y debilidades, conocer la calidad del desempeño en sus diferentes manifestaciones y establecer una oportunidad concreta de mejoramiento y desarrollo.
- k. Preparar el material y establecer claramente el momento y el propósito de cada una de las secciones de la evaluación.

Todo proceso de evaluación del desempeño, es un acto de comunicación que requiere del diálogo, participación, objetividad, observación, apertura, sinceridad y honestidad.

Después de un diálogo constructivo, empleado y jefe inmediato, deben seleccionar para cada factor, la alternativa de respuesta que mejor represente el desempeño del funcionario marcando con una X dicha escogencia (Maslow, 2015, pág. 87).

Una vez calificado cada factor es posible calcular el promedio del desempeño (sumatoria de calificaciones dividido por el número de factores calificados) a cargo de la dirección de gestión humana (Werther, 2018).

8.2.3.2. Evaluación del desempeño para empleados administrativos con personal a cargo

Según Chiavenato (2016), la evolución del desempeño para empleado con personal a cargo, y debe estar a cargo de gerentes y directores. (pág. 65).

- a. Conocimientos para ejercer el cargo: se refiere a los conocimientos (técnicos y operativos), información y habilidades para la realización del trabajo en forma eficiente para el área al cual fue contratado y previamente definido en el perfil a cargo del manual de funciones y responsabilidades. Es un factor importante y básico para ejercer el cargo.
- b. Calidad y presentación del trabajo: se refiere a la efectividad en el desempeño de su trabajo comparada con la normalmente exigida en el perfil del cargo descrito en el manual de funciones y responsabilidades. Corresponde al factor normal que el funcionario desempeña y el exigido por el perfil del cargo.
- c. Cantidad de trabajo: es el volumen de trabajo que desarrolla el empleado comparado con lo normalmente exigido en el cargo, cumpliendo en forma efectiva y oportuna según los conocimientos del mismo.
- d. Desarrollo en el cargo: tiene que ver con el interés que presenta el evaluado por mantenerse actualizado e integrar nuevas estrategias y tecnologías relacionadas en el cargo, producto de la investigación y el desarrollo de objetivos generales y específicos, previamente conocidos a través de las políticas de la empresa. Este factor es bien importante, pues es el interés del empleado en su desarrollo profesional.
- e. Puntualidad: es el cumplimiento de los horarios establecidos según reglamentación interna de la empresa, entrega de informes y trabajos en forma oportuna y participación en reuniones y comités programados en forma puntual. Es menos importante que los anteriores, pero hace parte de la evolución puesto que el éxito de la administración depende de la puntualidad de los empleados.
- f. Planeación y organización: es la habilidad del empleado para estructurar información, prever necesidades, fijar objetivos, programar el trabajo (horas-hombre) y las responsabilidades utilizando los recursos necesarios en forma óptima tendientes a minimizar costos y lograr convertir la convicción en acción. Este factor es uno de los más sobresalientes puesto que es la demostración del empleado en sus habilidades de administración y manejo de recursos y tiempo.
- g. Toma de decisiones: es la capacidad del funcionario para resolver situaciones y problemas en forma inmediata, teniendo en cuenta los objetivos generales y específicos por lograr y valorar las consecuencias de las decisiones tomadas sin entorpecer las actividades normales de la operación. Tan importante en el desempeño de las funciones, puesto que las decisiones se deben tomar en forma inmediata para el éxito de las tareas.

- h. Relaciones interpersonales: tiene que ver con la habilidad para trabajar con y a través de otras personas de manera cordial, coordinada y como un todo, estableciendo formas efectivas de comunicación con todas las personas, dentro y fuera de la empresa, con mentalidad de servicio y colaboración. En el buen desempeño de las labores éste factor es considerado esencial y tiene que ver con coordinación, comunicación.
- i. Delegación y control: el personal de dirección y supervisión debe tener la capacidad suficiente para guiar las actividades del personal a cargo, hacia los objetivos propuestos mediante el ejercicio del liderazgo, la delegación de funciones y su control adecuado, manejo de la motivación, la adecuada comunicación hacia arriba y hacia abajo y la capacitación. En la administración moderna, el saber delegar y controlar funciones es un factor bien importante para el desempeño para el empleado con personal a cargo.
- j. Sentido de pertenencia: es la identificación con la empresa y se refiere a la disposición positiva hacia el trabajo y la empresa; a la habilidad para transmitir efectivamente a otros los valores de excelencia para triunfar, la misión, visión, políticas y normas de la organización. Este factor hace parte de los valores que en muchas empresas se han perdido y el funcionario de dirección y manejo debe poseer con una seguridad absoluta.
- k. Dinamismo: es la disposición para trabajar con energía y entusiasmo, sin decaer ante situaciones adversas y negativas. Es el trabajar con ahínco, con tesón para lograr los objetivos propuestos en su área y la empresa. El personal dinámico contagia y éste factor debe hacer parte de la evaluación.
- l. Responsabilidad: es la forma como el funcionario asume y cumple con la misión, los objetivos, planes de acción, metas, proyectos y tareas con el personal bajo su dependencia, con la empresa y con la sociedad, en la prestación del servicio para la cual fue contactado. Este factor es de similar importancia al anterior y es clave en el desempeño de sus funciones.
- m. Iniciativa y creatividad: el funcionario debe tener la capacidad suficiente para actuar sin necesidades de recibir instrucciones en forma permanente. Debe ser recursivo en la solución, toma de decisiones o búsqueda de alternativas. Debe tener la capacidad en la ejecución de nuevas ideas o formas de trabajo que contribuyan al mejoramiento de las funciones a realizar. El factor es bien importante ya que destaca en la evaluación la creatividad, el dinamismo y descarta lo negativo.

- n. Adaptación: es la capacidad del empleado para ajustarse a nuevas condiciones y cambios, ya sean laborales, personales o familiares. Debe tener un deseo permanente de superación para la cual deberá corregir sus deficiencias y debilidades y mejorar sus conocimientos en el desarrollo normal de sus actividades y a través del desarrollo continuo de los programas de capacitación.
- o. Seguridad: tiene que ver con la expresión de firmeza y confianza que se manifiesta en la realización de sus funciones y responsabilidades, en la comunicación argumentada y tranquila de criterios, opiniones y todas aquellas ideas en el desarrollo de su trabajo. El factor analiza la confianza como el empleado desarrollo sus actividades diarias.
- p. Dominio y control de sí mismo: capacidad que debe tener el funcionario para manejar en forma tranquila y hábil situaciones difíciles y estresantes, sin perder el control de las emociones, el respeto por los demás y por sí mismo, logrando así un equilibrio permanente en el desarrollo de sus funciones. Es más importante que los anteriores factores, y se busca calificar a los empleados que tienen autocontrol en situaciones difíciles y de manejo.
- q. Comunicación: este factor es muy importante y es la capacidad para recibir y transmitir informaciones de manera precisa, oportuna, efectiva y transparente. El empleado debe tener la disposición para relacionarse en forma permanente con las demás áreas facilitando el trabajo en equipo. Se debe destacar que las buenas comunicaciones son clave en las dos direcciones al efectuar cualquier comunicación.
- r. Liderazgo: es la efectividad en la dirección y coordinación de los esfuerzos humanos hacia el logro de los objetivos generales y específicos propuestos. El liderazgo es la habilidad del funcionario en la motivación y uso adecuado de la autoridad del personal bajo su dirección. El factor destaca la capacidad de dirección del empleado con sus subordinados y es una de las herramientas gerenciales.
- s. Eficacia: este factor se evalúa de la siguiente forma:
- Planeación y organización: es la evaluación del empleado en la organización del propio trabajo en coherencia con los objetivos de la empresa y el área, asignando las prioridades y definiendo los planes, utilizando los recursos necesarios en forma óptima tendientes a optimizar costos. El excelente manejo de éste factor hace que la empresa desarrolle sus servicios con eficacia, mejore su productividad.

- Puntualidad: es la entrega puntual, o con anticipación de los trabajos solicitados o asignados, superando cualquier situación accidental que se presente en el desarrollo de los mismos. Es consecuencia del anterior y contribuye a mejorar productividad y eficiencia.
 - Precisión en la información: es la presentación de los informes y/o escritos que aporten excelente información sobre documentos, claros y completos presentados al jefe inmediato en forma veraz y oportuna. Como parte integral de la eficacia el factor tiene en cuenta la información, precisa y oportuna.
 - Cantidad de trabajo: este factor tiene que ver con la cantidad de trabajo que realiza el empleado de manera correcta y satisfactoria con un mínimo de error y optimizar el tiempo. Finalmente, la cantidad es una consecuencia lógica de los demás factores.
- t. Presentación personal y tono vital: es un factor importante y tiene que ver con la imagen y aspecto que proyecta a los demás, en cuanto a condiciones de orden, limpieza, armonía, organización del personal y del puesto de trabajo. El tono vital es el vigor físico y entusiasmo con que se trasmite las ordenes al personal bajo su dependencia. Con este factor se busca analizar la presentación del funcionario ante sus subalternos lo cual irradia imagen, al igual el estado físico.
- Tercera etapa: control y seguimiento del desempeño. La evaluación hecha por los superiores es más objetiva y ofrece una perspectiva más amplia del desempeño del empleado. Además, en esa etapa los superiores deben estar conscientes de los tipos de errores de evaluación y de los perjuicios que pudieran surgir. El éxito del sistema de evaluación del desempeño depende de la utilización y retroalimentación de la información resultante de la ejecución de la evaluación. Tal información es igualmente valiosa para hacer cambios en los diversos programas de la dirección de la gestión humana.

La información obtenida debe comunicarse al empleado, para que éste procure el cambio, por sí solo. Sin embargo, tanto la entrevista de evaluación como la de resultados con los empleados deben llevarse a cabo correctamente (Alles, 2017, pág. 65).

El objetivo principal de la evaluación de resultados obtenidos es la toma de decisiones para corregir las deficiencias, por lo tanto, la entrevistas con el empleado debe proporcionar la

información de tales deficiencias en el desempeño, así como las bases para planear su mejoramiento mediante la puesta en marcha de la capacitación por la dirección de la gestión humana (Aragón, 2016, pág. 87).

La dirección de gestión humana debe contar con una sección específica o un responsable para la evaluación del desempeño del trabajo, además de tomar decisiones acerca de casos problemáticos y estudiar, evaluar y resolver sobre los informes de la evaluación, debe también aconsejar las acciones a seguir en relación a éstos (Benavides, 2016, pág. 32).

Según Cuesta (2017), en esta etapa se debe valorar y apreciar el potencial de desarrollo del empleado, y se debe establecer un plan de acción que permita: mantener o reforzar fortalezas y aciertos dados en la conducta laboral y corregir aspectos débiles o desaciertos observados en el desempeño del cargo. (pág. 87).

Según Alles (2017), se debe efectuar un seguimiento a la evaluación del desempeño como acción complementaria, con base a un formato de seguimiento del desempeño. (pág. 45).

Se sostiene, además, que la periodicidad de la evaluación del desempeño, se debe hacer con la frecuencia que se requiera para hacer saber a los empleados qué tipo de trabajo está haciendo, y si el desempeño no es satisfactorio, las medidas y correcciones que el evaluador aconseje pertinentes para lograr una mejoría y lograr la excelencia en su labor diaria (Aragón, 2016, pág. 87).

Para algunas organizaciones, los objetivos de la evaluación del desempeño humano no pueden lograrse por medio de una evaluación anual. Por tanto, es aconsejable que las evaluaciones se realicen tres o cuatro veces al año en la mayoría del personal (Benavides, 2016, pág. 32).

Para las organizaciones debe hacerse en la medida que se cumplan los objetivos para todos los cargos y poder llevar a cabo entre cada período la retroalimentación, el desarrollo de planes y acciones y la capacitación que será el gran aporte en el desarrollo del talento humano y que requiere de un área específica dedicándole tiempo completo a ésta labor, bajo la dirección de la gestión humana (Chiavenato, 2016, pág. 76).

Ahora bien, para el proceso de evaluación de desempeño independiente del nivel administrativo en el que se encuentre el evaluado, es preciso que haya un feedback, limpio. Es decir, el proceso de comunicación entre el evaluador y el evaluado, debe estar bajo los criterios de respeto y de disposición, pues "a los seres humanos nos cuesta escuchar nuestros errores o lo que otras personas tengan para decirnos respecto de nuestro comportamiento (Aragón, 2016, pág. 87).

Es por ello que la persona que recibe el feedback debe, primero que nada, querer recibirlo y estar dispuesta a escuchar. Sino toda la conversación es inútil y probablemente resentirá la relación, lo cual permite argumentar el temor por la evaluación de desempeño, y éste radica en el escuchar aquellos aspectos negativos y que requieren mejora. Es ahí, donde el evaluador debe tener en la comunicación un aspecto alentador, amistoso y diplomático, en vez de presentar un tono juzgador y de culpabilidad (Maslow, 2015, pág. 98).

8.2.3.3. Métodos de evaluación del desempeño del talento humano

Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que mide: características, comportamientos o resultados. El enfoque con base en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización. (Bager, 2011, pág. 56)

8.2.3.3.1. Métodos basados en el comportamiento

Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para escribir de manera específica qué acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo. (Pozo, 2012, pág. 48).

8.2.3.3.2. Método de incidente crítico

Se relaciona con el comportamiento del evaluador que origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo, una de las ventajas de este método es el que abarca todo el período evaluado, y de este modo se puede facilitar el desarrollo y la autoevaluación por parte del empleado. Si no se consideran tanto aspectos favorables como desfavorables, la evaluación puede ser incorrecta. Incidente crítico: sucede poco usual que denota mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte del trabajo. (Fernández, 2010, pág. 37).

8.2.3.3.3. Escala fundamentada para la medición del comportamiento

El método de escala fundamentada en la medición del comportamiento consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral, esta escala requiere mucho tiempo y esfuerzo para su desarrollo ya que debería hacerse una por cada puesto. (Bagner, 2011, pág. 56).

8.2.3.3.4. Escala de observación de comportamiento

Este enfoque de evaluación que mide la frecuencia observada en un comportamiento. La escala deberá diseñarse para medir la frecuencia con que se observa cada uno de los comportamientos, de este modo es más fácil informar al evaluado sobre su evaluación (Alles, 2010, pág. 38).

8.2.3.3.5. Métodos basados en resultados

Los métodos basados en resultados, como su nombre lo indica, evalúa los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Sus defensores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados. La observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad, por lo cual quizá este menos abierta al sesgo o a la opinión subjetiva, sea a favor o en contra, de los evaluadores (Ibíd., 2010, pág. 38).

8.2.3.3.6. Métodos basados en características

Su diseño está pensado para medir hasta qué punto un empleo posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa, o liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o para un futuro. (Cruelles, 2012, pág. 68).

Se caracterizan por su sencillez y facilidad de administrar, es decir si el listado de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva. (Alles, 2010, pág. 35).

8.2.3.3.7. Método de distribución forzada

El método de distribución forzada exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables, cabe destacar que su aplicación hoy en día es escasa, debido a las deficiencias que presenta. (Pozo, 2012, pág. 63).

8.2.3.3.8. Método de formas narrativas

El método de forma narrativa es un proceso a través del cual un evaluador prepara un ensayo que describa al empleador que evalúa con la mayor precisión posible la situación, es decir constituye una excelente oportunidad para que el jefe exprese su opinión sobre un empleado. (Cruelles, 2012, pág. 68).

Tiene, sin embargo, muchos problemas, es subjetivo y no siempre los evaluadores cuentan con un buen estilo de escritura; en pocas palabras, los buenos escritores brindan evaluaciones más favorables de sus empleados que aquellos con menor capacidad literaria (Alles, 2010, pág. 36).

8.2.3.3.9. Método por competencias

La expresión gestión por competencias no solo significa a las grandes corporaciones ni tampoco a empresas multinacionales de manera exclusiva. Se relaciona con empresas de cualquier tamaño, que tenga deseos de tener éxito mediante la aplicación de este método. (Ibídem, 2010, pág. 100).

8.2.3.3.10. Escala gráfica de calificación

Es un método basado en una tabla de doble entrada, en el cual existen filas que muestran los factores de evaluación como también columnas indican los grados de evaluación de desempeño, se basa en la asignación de escalas gráficas a cada cualidad que el evaluador pretende analizar en los empleados, indistintamente del área o departamento. Este método fue creado por el norteamericano Merrill R. Lott y es el más perfeccionado y utilizado de los métodos para la evaluación de cargos. Es una técnica cuantitativa en donde se asignan valores numéricos a cada elemento o aspecto del cargo y se obtiene un valor total por la suma de valores numéricos (Caldas, Lacalle y Reyes, 2012, pág. 24).

El número de factores de evaluación varían conforme a los intereses de cada organización; en general, va de 5 a 10 factores. Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Cada característica por evaluar se representará mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características. (Chiavenato, 2011, pág. 45).

- **Pasos para realizar método escala gráfica**

El primer paso del método de escala gráfica es la elección y definición de los factores de evaluación que servirán como instrumentos de comparación y verificación del desempeño de los empleados evaluados, constituyen comportamientos y actitudes seleccionados y valorados por la organización (Caldas, Lacalle y Reyes, 2012, pág. 29).

Segundo paso es definir los grados de evaluación para así obtener las escalas de variación del desempeño en cada factor de evaluación ya que normalmente se manejan con 3, 4 o 5 grados de variación lo cual conlleva a (óptimo, bueno, regular, apenas aceptable, deficiente) para cada uno de los factores (Ibíd., 2012, pág. 29).

- **Ventajas del método de escalas gráficas**

Entre las principales ventajas del modelo de evaluación por escalas gráficas se encuentran los siguientes: brindar a los evaluadores una herramienta de evaluación de simple comprensión y de aplicación fácil, permite una perspectiva incorporada y resumida de los componentes de evaluación, o sea, de las propiedades de funcionamiento más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas; y mantiene una dinámica poco compleja para su aplicación en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica considerablemente. (Alles, 2010, pág. 106).

Sostiene, además que este modelo permite medir el rendimiento de los trabajadores desde una perspectiva global, su principal ventaja es la flexibilidad a la hora de elegir los factores, en función de ello se adapta a las características y necesidades que presentan las empresas en relación a su talento humano, otra de las ventajas notables es que los parámetros o factores se definen con una descripción sumaria, simple y objetiva, para evitar distorsiones.

8.3. Fundamentación legal

La fundamentación legal del presente proyecto de investigación se basa en los siguientes cuerpos legales:

8.3.1. Constitución Política del Ecuador

Art. 277.- Para la consecución del buen vivir, serán deberes generales del Estado:

1. Garantizar los derechos de las personas, las colectividades y la naturaleza.
2. Dirigir, planificar y regular el proceso de desarrollo.

3. Generar y ejecutar las políticas públicas, y controlar y sancionar su incumplimiento.
4. Producir bienes, crear y mantener infraestructura y proveer servicios públicos.
5. Impulsar el desarrollo de las actividades económicas mediante un orden jurídico e instituciones políticas que las promuevan, fomenten y defiendan mediante el cumplimiento de la Constitución y la ley.
6. Promover e impulsar la ciencia, la tecnología, las artes, los saberes ancestrales y en general las actividades de la iniciativa creativa comunitaria, asociativa, cooperativa y privada.

8.3.2. Ley de Cooperativas

La ley de Cooperativas del Ecuador, instrumento jurídico que describe las funciones, formas de administración, facultades y prohibiciones que deben cumplir las instituciones regidas por esta ley, en su fundamento legal describe aspectos que atañen a estas instituciones y que a continuación se plantean varios artículos de este cuerpo legal y que se detallan:

Art. 1.- Los derechos, obligaciones y ocupaciones de las cooperativas y de sus aliados se registrarán por las reglas establecidas en esta Ley, en el Reglamento General, en los reglamentos especiales y en los estatutos, y por los principios universales del cooperativismo.

Art. 2.- Las cooperativas no concederán privilegios a ninguno de sus aliados en especial, ni van a poder hacer participar de las ventajas, que les proporciona esta Ley,

Art. 3.- A quienes no sean aliados de ellas, salvo la situación de las cooperativas de producción, de consumo o de servicios que, según con lo predeterminado en esta Ley o en el Reglamento General, se encuentren autorizadas para operar con el público.

Art. 4.- Las cooperativas en formación van a poder denominarse pre cooperativas, y en esta condición no desarrollarán más ocupaciones que las de organización. Sin embargo, cuando se estructuren de conformidad con la presente Ley y su Reglamento Gral., adquirirán personería jurídica.

Art. 5.- Para constituir una cooperativa es necesario de once personas, al menos, salvo la situación de las cooperativas de consumo y las formadas solamente con personas jurídicas, que requerirán del número señalado en el Reglamento General.

Art. 6.- Los individuos interesados en la formación de la cooperativa, reunidas en Asamblea Gral., aprobarán, por mayor parte de votos, el estatuto que administrará a la cooperativa.

Art. 7.- Compete exclusivamente al Ministerio de Confort Social aprender y aprobar los estatutos de cada una de las cooperativas que se organicen en el territorio, concederles personería jurídica y registrarlas.

8.3.3. Cooperativas de Ahorro y Crédito

Art. 311.- El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de los micros, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

Art. 321.- El Estado reconoce y garantiza el derecho a la propiedad en sus formas pública, privada, comunitaria, estatal, asociativa, cooperativa, mixta, y que deberá cumplir su función social y ambiental.

8.3.4. Organismos de Control de las Cooperativas

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito son controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Art. 27.- Cooperativas de ahorro y crédito. - Estas cooperativas estarán a lo dispuesto en el Título III de la presente Ley.

Capítulo II. De la Regulación

Art. 144.- Regulación. - La regulación de la Actividad solidaria y financiera es potestad de la Función Ejecutiva, que la ejercerá de la siguiente manera: La regulación de la Economía Popular y Solidaria a través del Ministerio de Estado que determine el Presidente de la República en el Reglamento de la presente Ley.

Para éstos efectos el referido Ministerio, contará con una Secretaría Técnica, la que además ejercerá las atribuciones otorgadas en la Ley de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento General. La regulación del Sector Financiero Popular y Solidario estará a cargo de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, creada en el Código Orgánico Monetario y Financiero.

Las regulaciones se expedirán sobre la base de las políticas dictadas por el Comité Interinstitucional. Las instituciones reguladoras tendrán la facultad de expedir normas de carácter general en las materias propias de esta competencia, sin que puedan alterar o innovar las disposiciones legales. Nota: Artículo reformado por Ley No. 0, publicada en Registro Oficial Suplemento 332.

8.3.5. Segmentación de Cooperativas

TITULO VI. Clasificación de las Cooperativas

Art. 63.- Las cooperativas, según la actividad que vayan a desarrollar, pertenecerán a uno solo de los próximos conjuntos: producción, consumo, ahorro y crédito o servicios.

Art. 65.- Cooperativas de consumo son esas que poseen por objeto surtir a los aliados de cualquier clase de artículos o productos de libre comercio.

Art. 69.- Por igual, en cualquier persona de los 4 conjuntos se va a poder implantar cooperativas estudiantiles y juveniles, si su actividad no es incompatible con la calidad de los aliados.

Art. 70.- Además de la actividad importante a que se dedique cada cooperativa, según su clase o línea, se va a poder entablar en ella diferentes servicios extras que beneficien a los aliados.

8.3.6. De los socios de las cooperativas

La Ley de Cooperativas del Ecuador en el Título III establece los postulados legales para los socios de estas instituciones, siendo los artículos que se detallan a continuación:

Art. 11.- Constantemente que llenen los requisitos establecidos en el Reglamento Gral. y en el Estatuto, tienen la posibilidad de ser aliados en una cooperativa: a) Quienes tengan capacidad civil para contratar y obligarse; b) Los menores de 18 años y cuantos se hallen bajo tutela o curaduría, que lo hagan mediante su representante legal; c) Los menores entendidos entre los 14 y los 18 años de edad, por sí solos, en las cooperativas estudiantiles y juveniles; y, d) Los individuos jurídicas que no persigan objetivos de lucro.

Art. 12.- Ni una persona va a poder ser integrante de una cooperativa de la misma clase o línea de aquella a la que dicha persona o su cónyuge ya pertenecen; salvo las excepciones contempladas en el Reglamento Gral.

Art. 15.- La Dirección Nacional de Cooperativas vetará el ingreso de los individuos u ordenará la división del socio o aliados que se hallen entendidos en las prohibiciones de los artículos anteriores o del Reglamento Gral.

Art. 16.- Los derechos y obligaciones de los aliados, las condiciones para su admisión o retiro y las causales para su exclusión estarán determinadas en el Reglamento Gral. y en el Estatuto de la cooperativa.

Art. 19.- Ningún socio va a tener voto una vez que se trate, en cualquier persona de los organismos, de cualquier tema en que él haya intervenido en calidad de comisionado o de empleado de la cooperativa.

Art. 21.- Las personas admitidas como socios de una cooperativa serán responsables, en igualdad de condiciones con los demás miembros, de las obligaciones contraídas por la entidad antes de su ingreso.

Art. 22.- Los acreedores personales de los socios de una cooperativa no podrán ejercer acción judicial sobre todo o parte del capital o bienes de la institución.

Art. 23.- Los aliados que, por cualquier criterio, dejen de pertenecer a una cooperativa y los herederos de los que mueran van a tener derecho a que la cooperativa les liquide y entregue los haberes que les corresponde.

Art. 27.- El Consejo de Gestión no va a poder autorizar la entrega de los haberes del socio separado o excluido o de los herederos del que falleciere, hasta que se haga la liquidación de cada una de las obligaciones pendientes con la cooperativa, que hayan sido contraídas por comentado socio a lo largo de su permanencia en la entidad.

Art. 28.- En el estatuto de la cooperativa se va a poder estipular que los aliados paguen una cuota por su ingreso a ella, para cubrir los costos de organización; cuota que va a ser igual para todos los aliados, y abonada en dinero, en cualquier tiempo que ingresen.

Art. 29.- Las personas que, posteriormente a la aprobación legal de una cooperativa, sean admitidas como socios, deberán pagar las cuotas de ingreso y las de amortización que hayan cubierto los socios fundadores, siempre que se hallen debidamente contabilizadas.

8.4. Fundamentación Conceptual

8.4.1. Empresa

Para Alles (2017), la empresa es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos. (pág. 98)

Aragón (2016), menciona que la empresa es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social. (pág. 54)

Sánchez (2015), manifiesta que en general las empresas se tratan de un conjunto de factores productivos (humanos, técnicos y financieros) organizados y coordinados por la dirección dedicados a la producción de bienes y servicios para su posterior venta en el mercado con el objetivo principal de obtener un beneficio, actuando bajo condiciones de riesgo. (pág. 98)

Según lo manifestado por los diferentes autores, las actividades de una empresa se basan en los planes a largo plazo que resultan de su proceso administrativo según una estimación de las probables necesidades.

8.4.2. Cooperativa

Una cooperativa es una asociación autónoma integrada por individuos unidos voluntariamente para obtener un beneficio y aspiraciones financieras en general logradas mediante una organización comercial libre y democrática (Levoyer, 2016, pág. 98).

Cuando se utiliza la palabra cooperativa es para hacer referencia a una asociación que es formada por productores, vendedores o consumidores de un producto, que tiene como fin repartir el lucro o beneficio por igual entre sus miembros (Cuesta, 2017, pág. 32).

La cooperativa es una asociación que goza de autonomía y en la cual los integrantes se han unido voluntariamente con la finalidad de crear una organización democrática en la cual la administración y gestión debe llevarse de tal forma como acuerden sus socios, que generalmente se hace bajo el contexto y parámetros de la economía de mercado o la economía mixta (Mejías, 2016, pág. 123).

Según lo citado la cooperativa constituye la forma más difundida de entidad de economía social, el símbolo internacional de ésta son los Pinos Gemelos.

8.4.3. Gestión del talento humano

Según Benavides (2016), se entiende como la administración del ingenio humano es la función del individuo que entiende y comprende de forma inteligente la manera de solucionar en definida ocupación, aceptando sus capacidades, destrezas, vivencias y capacidades propias de los individuos talentosas. (pág. 98)

De acuerdo a Chiavenato (2016), pág. 231) define la administración del ingenio humano como el grupo de políticas y prácticas primordiales para guiar los puntos de los cargos gerenciales involucrados con los individuos o recursos, integrados reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de funcionamiento. (pág. 231).

Además, McGregor (2016), afirma que los tipos de talento humano dentro de una organización se los clasificaría según su acción, capacidades, y comportamiento. (pág. 39).

Según los autores citados una vez identificado el nivel de competencias para un puesto de trabajo, dentro de la gestión del talento humano la contratación del candidato debe hacerse en base a la satisfacción de necesidades, debe capacitarse al futuro empleado, así como también saber explotar todas sus fortalezas en pos de alcanzar la excelencia en el desempeño laboral.

8.4.4. Importancia del talento humano

Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, según Aragón, (2016) mejorar y dar un clima de orden y respeto asegurará un talento humano por mucho tiempo dentro de la empresa, el mismo es importante dentro del mismo ya que no hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes". (pág. 34).

Adicionalmente se expresa que el valor de la administración del ingenio humano debería estar dirigida, a generar satisfacción en la población, al empoderamiento a partir del funcionamiento de los instrumentos más habituales hasta la estructura de trabajadores

cibernéticos, personas que se desenvuelvan en los puntos de todo el mundo digital que lo circunda; tal cual se harán personas competitivas en el planeta globalizado. (Chiavenato, 2016, pág. 54).

La importancia del talento humano se basa en la actividad que se realiza en la empresa mide y administra el desempeño de los colaboradores a través de la capacitación, la retroalimentación y el apoyo, que les permita tener una visión clara de las competencias que necesitan para alcanzar el éxito personal y organizacional (Werther, 2018, pág. 23).

Según lo citado, se concluye que anteriormente los departamentos de recursos humanos estaban enfocados a funciones exclusivas, como contrataciones, nóminas y beneficios; pero ahora, las compañías comienzan a entender el impacto positivo de contar con un equipo de empleados calificados, comprometidos e involucrados con las metas de la organización.

8.4.5. Selección de personal

Según Maslow (2015), afirma que la selección de personal es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. (pág. 231)

Para Ulrich (2016), la selección de personal busca enmendar ambos inconvenientes esenciales, la conciliación del personal al frente y la eficacia del empleado. (pág. 87), Cuesta (2017), define a la selección de personal como un compendio de planificación, análisis y método dirigido a la búsqueda, adecuación e integración del candidato más cualificado para cubrir un puesto dentro de la organización". (pág. 54).

Se concluye según lo citado que la selección de personal es la capacidad para planificar, analizar y prever las necesidades de personal, actuales o futuras, de la empresa.

8.4.6. Tipos de Selección

En lo que se refiere a tipos de selección Alles (2017), afirma que en los departamentos de personal de grandes dimensiones se asigna la función de contratación a un gerente específico. En los más pequeños, el gerente del departamento desempeña esta labor". (pág. 65).

Partiendo de esta pequeña introducción se afirma que a esto se deben los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo. El reclutamiento es externo cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Es interno cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, empleados únicamente en la propia empresa, su consecuencia es el reclutamiento interno de recursos humanos. (Aragón, 2016, pág. 87).

La selección de personal es el proceso que permite elegir a tu empleado ideal de entre los postulantes. Es ese momento que empieza con el contacto con el candidato y que se produce justo después del reclutamiento (Maslow, 2015, pág. 89).

Según lo manifestado por los diferentes autores citados, se concluye que el proceso de selección de personal varía mucho de unas empresas a otras, pues que ni todas buscan lo mismo, ni tienen la misma cultura organizacional.

8.4.7. Técnicas de selección de personal

Según Alles (2017), se pueden emplear otros medios para buscar información sobre el candidato y sus características personales. En otras palabras, las técnicas de selección tienden a proveer información objetiva sobre las calificaciones y características de los candidatos, que demandarían mucho tiempo para ser obtenidas mediante simple observación de su actividad cotidiana. (pág. 54).

Las técnicas de selección buscan proporcionar una rápida muestra de comportamiento de los candidatos, un conjunto de información que puede ser profunda y necesaria, lo cual depende de la calidad de las técnicas y de los profesionales que las utilizan (Alajo, 2017, pág. 54).

Entre las técnicas de selección de personal se pueden mencionar: Entrevista Preliminar, Solicitud de empleo, Investigación de referencias, Entrevista formal, Pruebas de empleo, Entrevista final, Contratación y Examen médico (Aragón, 2016, pág. 87).

Según lo citado se concluye que una vez que se han localizado a los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se formen de la organización. El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos.

8.4.8. Comparación entre reclutamiento y selección.

El reclutamiento de empleados es un asunto de perspectiva que gestiona predecir qué aspirante al cargo va a tener triunfos si se les contrata; simultáneamente, una comparación y una elección (Alles, 2017, pág. 111).

Para que el reclutamiento de empleados tenga bases científicas, es necesario que el cargo a ocupar debe tener claras las exigencias y descripción del puesto, por otra parte, el reclutamiento solo satisface la búsqueda y provisión de candidatos (Werther, 2018, pág. 87).

Según Sánchez (2017), para reclutar personal hay que tener en claro las demandas del puesto a ser ocupado. (pág. 87).

Según lo citado, se concluye que el reclutamiento de empleados basada en cualidades del candidato es más fácil, para su elección mediante herramientas selectivas para ocupar cargos en una organización y de esta manera elegir al más indicado para ocupar la vacante.

8.4.9. Evaluación del desempeño del talento humano

La evaluación del desempeño se refiere a los procesos de evaluación que se realizan a los ocupantes de un cargo con el fin de dar cuenta de su rendimiento en el trabajo, cumplimiento de objetivos propios de su área y cargo e identificación de competencias necesarias para ejecución. Para conocer el cargo de competencias de cada integrante de la organización y el desarrollo fundamental de la misma. (Martínez, 2009, pág.35).

El reclutamiento de empleados es una perspectiva progresiva de cómo medir el desempeño de un aspirante a un cargo y medir su potencial de trabajo, con esto es fácil calificar la excelencia laboral, así como las cualidades personales, de ahí la importancia de la difusión de los objetivos reales que persigue la empresa con aplicación a fin de evitar el clima de desconfianza y rechazo hacia los cambios que implica la aplicación de la evaluación (Chiavenato, 2011, pág. 202).

8.4.10. Objetivos de la evaluación del desempeño

Como objetivo básico y fundamental de la evaluación del desempeño del talento humano es utilizar métodos de valoración para medir el ejercicio laboral del empleado, y su sueldo devengado a través de la escala salarial, por el gerente o el jefe de la empresa. Averigua una posibilidad (genera motivación) para que el líder verifique el desenvolvimiento del empleado y promueva la inspección mediante planes y estrategias que permita mejora sustancial del desempeño (Ibídem, 2011, pág. 206).

Se sostiene, además, que se pretende mejorar el desenvolvimiento en el trabajo y redimir el sueldo acorde las habilidades del colaborador a fin de ser promovidos y detectar necesidades de capacitación de los colaboradores. (Cruelles, 2012, pág. 43).

8.4.11. Importancia de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es importante porque posibilita ubicar inconvenientes de supervisión de personal, adhesión del empleado a la organización o al cargo que desempeña actualmente, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados cuyo potencial es más alto que el solicitado por el cargo, motivación, según los tipos de inconvenientes ubicados, la evaluación de funcionamiento puede contribuir a decidir y desarrollar una política de recursos humanos correcta a las necesidades de la organización. (Pozo, 2012, pág. 6).

Su importancia radica en la necesidad de conocer el nivel de ejercicio de los empleados en un periodo establecido con el propósito de elevar los niveles de efectividad a través del diseño de

estrategias basadas en la información que se obtuvo una vez concluida su aplicación. (Liquidano, 2012, pág. 48)

9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS

- ¿Cuál es la situación actual del desempeño del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay en el cantón La Maná?
- ¿Qué proceso de evaluación del desempeño del talento humano aplican los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay en el cantón La Maná?
- ¿Cuál es el grado de satisfacción del cliente en la prestación de servicios del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay en el cantón La Maná?
- ¿Cuáles son los elementos básicos de un estudio descriptivo del proceso de evaluación del desempeño del talento humano que se deben considerar para mejorar la prestación de servicios la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay en el cantón La Maná?

10. METODOLOGÍAS Y DISEÑO EXPERIMENTAL

10.1. Metodología empleada

10.1.1. Método analítico – sintético

La utilización de este método en la presente investigación, permitió analizar el problema descomponiéndolo en partes para identificar las causas y efectos para efectuar el estudio descriptivo del proceso de evaluación de desempeño del talento humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay en el cantón La Maná.

10.1.2. Método deductivo

La presente investigación requirió de la utilización de este método para evidenciar su uso en la elaboración de las conclusiones y recomendaciones de los resultados obtenidos sobre el

análisis del modelo de evaluación de desempeño del Talento Humano que se realiza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay.

10.2. Tipos de investigación

10.2.1. Investigación bibliográfica

El proyecto ejecutado es de tipo bibliográfico, ya que, mediante la investigación de libros, folletos, revistas, etc., se sustentarán las diferentes teorías existentes en referencia a los procesos de evaluación del talento humano y la atención percibida por los socios al momento de recibir los servicios financieros.

10.2.2. Investigación formativa

La investigación fue de carácter formativa en el desarrollo de todo el proceso, siendo una herramienta del proceso enseñanza aprendizaje, con la finalidad de difundir información existente sobre el estudio descriptivo de los procesos de evaluación de desempeño del talento humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay, para favorecer que los estudiantes que desarrollen futuras investigaciones sobre el tema en mención, lo incorporen como conocimiento adquirido.

10.2.3. Investigación de campo

Mediante la aplicación de este tipo de investigación, se logró la aplicación encuestas, mediante un cuestionario de preguntas cerradas sobre el trato que reciben por parte del personal administrativo que labora en la institución y adicionalmente se aplicó una encuesta a los usuarios para conocer el nivel de satisfacción que ellos perciben en la atención de los servicios financieros que brinda la institución.

10.2.4. Investigación descriptiva

El proyecto de investigación fue de tipo descriptivo ya que se analizarán los procesos de evaluación al desempeño laboral que vienen aplicando los directivos al personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay.

10.2.5. Investigación correlacional

La investigación fue de tipo de investigación correlacional en virtud de que con los resultados alcanzados en el proceso de investigación, logró medir las dos variables en estudio; es decir, la incidencia del proceso de evaluación a la gestión del talento humano de la cooperativa en la calidad de atención que reciben los socios de la institución. La investigación correlacional busca variables que parecen interactuar entre sí, de modo que cuando una variable cambia, la persona, al hacer una investigación, tendrá clara la manera en la que la otra variable también cambia.

10.3. Técnicas

10.3.1. La entrevista

A través de la técnica de la entrevista, se logró obtener información del área administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay, que permitieron conocer los criterios y opiniones sobre la incidencia de los procesos de evaluación al desenvolvimiento del personal en la satisfacción de los usuarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay en el cantón La Maná.

10.3.2. La encuesta

Se aplicó la técnica de la encuesta al personal del área administrativa y operativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay, para obtener información que permitió generar conclusiones y recomendaciones relevantes tendientes a generar el estudio descriptivo de los procesos de evaluación al desempeño laboral de la institución. De la misma manera se

encuestaron a los socios o usuarios de la institución para conocer el nivel de satisfacción que ellos perciben cuando reciben la atención en los servicios financieros por parte de los miembros que laboran en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay.

10.4. Instrumentos

10.4.1. Formulario para la aplicación de la entrevista

Como parte de la utilización de la técnica de la entrevista, se diseñó un cuestionario de preguntas dirigidas al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay en el cantón La Maná, la que se muestra en el (**anexo 4**).

10.4.2. Formulario para la aplicación de la encuesta

Para la diligencia de la indagación a verificar a los empleados que trabaja en la institución, se estructuró un formulario de preguntas que al ser aplicadas permitió obtener la información requerida en el proceso de investigación, la misma que se muestra en el (**anexo 5**).

En la aplicación de la encuesta a los usuarios o clientes de la Cooperativa Sumak Kawsay del cantón La Maná, se hizo uso de un cuestionario de pregunta cerradas de selección múltiple, las mismas que al ser aplicadas facilitaron la obtención de los datos relacionados a la identificación del nivel de satisfacción que estos perciben al recibir los servicios que ofrece la institución, el mismo que se muestra en el (**anexo 6**).

10.5. Población y muestra

10.5.1. Número de empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay

El total de empleados que labora en los diferentes departamentos que forman parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay en el cantón La Maná, asciende a 9 personas, a los cuales se aplicó un cuestionario para conocer sus criterios y opiniones sobre la incidencia en sus labores diarias en los procesos de evaluación de desempeño del talento

humano. En virtud de tratarse de un número muy pequeño de colaboradores se hizo uso de la técnica del censo, es decir, se hará la consulta a todos los empleados de la institución.

10.5.2. Número de usuarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay

El total de usuarios que utilizan los servicios que brindan los diferentes departamentos que forman parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay en el cantón La Maná, asciende a 8237 personas, de este total se realizó el cálculo de la muestra que se presenta a continuación, a la que se le aplicó un formulario para la encuesta para identificar los criterios técnicos y opiniones sobre la incidencia de los procesos de evaluación al desempeño laboral en la satisfacción de los usuarios al recibir los servicios que reciben a diario en la mencionada institución.

- **Muestra**

Para el cálculo de una muestra representativa de usuarios a los cuales se aplicó el cuestionario de encuestas, se procedió a la utilización de una fórmula estadística al total de 8237 usuarios que utilizan los diferentes servicios que presta la cooperativa, la cual se detalla el desarrollo de la misma a continuación.

Fórmula:

$$n = \frac{N}{(E)^2 (N - 1) + 1}$$

Datos:

n = Tamaño de la muestra =?

N = Población = 8237

E = Índice de error máximo admisible = 5 % = 0.05

Desarrollo:

$$n = \frac{8237}{(0.05)^2 (8.237-1) + 1}$$

$$n = \frac{8237}{(0.0025) (8236) + 1}$$

$$n = \frac{8237}{21,59}$$

$$n = \mathbf{382 \text{ usuarios}}$$

Según los datos calculados en el desarrollo de aplicación de la fórmula estadística, el total de la muestra de socios a los cuales se aplicó el cuestionario de encuestas asciende a 382 usuarios de la Cooperativa Sumak Kawsay.

LOS RESULTADOS

11.1. Resultados de la entrevista realizada a la Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay del cantón La Maná, para identificar los factores utilizados para la evaluación de desempeño del talento humano en la institución.

Con el firme objetivo de conocer de forma directa los elementos o factores que se vienen aplicando en la Institución en el área administrativa y de forma específica al talento humano, fue necesario aplicar una entrevista personalizada a la Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay, localizada en la ciudad de La Maná, provincia de Cotopaxi, quien de la forma más delicada consignó las respuestas a las preguntas planteadas, que a continuación se detalla, en resumen.

1. En la institución se tiene planificado los procesos de convocatorias para contratar personal, ¿qué criterio se emplea en la cooperativa?

La institución si cuenta con un plan de convocatorias que se ha venido aplicando para seleccionar de entre los aspirantes, de acuerdo a sus currículos y posibles experiencias que tengan en torno al ámbito a cumplir en la institución. También se ha brindado la oportunidad de prestar los servicios laborales a las personas profesionales y no profesionales.

2. ¿Se imparten capacitaciones continuas a los colaboradores que permitan mejorar la prestación de servicios en la institución?

Desde la Gerencia de la Matriz existe una planificación definida en referencia a la capacitación del personal de cada una de las agencias o sucursales que tiene la Cooperativa, con la finalidad de lograr buenos servicios y asesoría a nuestros socios, así como poder cumplir con los mejores criterios técnicos en el desarrollo de las actividades que vienen ejecutando al interior de la institución.

3. ¿Existe un programa de capacitación y actualización para los empleados que laboran dentro de la institución?

Es este aspecto se ha venido trabajando desde la Matriz, en la necesidad de desarrollar las actividades de capacitación para la actualización en los manejos de los procesos sistemáticos que permitan estar a

al día con la tecnología de punta; y de esta manera brindar un mejor servicio y nuestros clientes se sientan complacidos en el servicio recibido por ellos.

4. ¿Se encuentra definido un modelo de evaluación de desempeño del talento humano en la institución?

Si tenemos un estándar a seguir con relación al talento humano en la institución que se lo viene aplicando para identificar las debilidades que estamos presentando y poder tomar los respectivos correctivos, y de esta forma lograr un mejor servicio a nuestros socios y clientes.

5. ¿Con qué frecuencia se evalúa el desempeño del personal administrativo de la institución?

El proceso de evaluación al desempeño del talento humano se lo realizada de forma trimestral, es decir, cada tres meses.

6. Mencione ¿qué criterios o factores toma en cuenta al momento de evaluar el desempeño laboral en la institución?

Los criterios tomados en cuenta en el proceso de evaluación al desempeño laboral son tres aspectos básicamente: La capacidad del accionar del empleado, la responsabilidad puesta de manifiesto y el compromiso institucional.

7. Mencione la técnica empleada para la evaluación desempeño del talento humano de la institución.

La técnica empleada para la evaluación desempeño del talento humano en la institución se basa en las pruebas de desempeño dentro de las áreas establecidas y de acuerdo al puesto de trabajo.

8. Mencione, ¿cuál es la persona encargada de realizar la evaluación de desempeño al personal que labora en la institución?

En la institución los encargados de realizar la evaluación del desempeño al personal de la institución, son los miembros del Área de Talento Humano de la Cooperativa.

9. ¿Cuenta su la institución con una base de datos de las evaluaciones de desempeño realizadas anteriormente?

El área de talento humano que es la encargada de realizar el proceso de evaluación al personal, guarda un respaldo de todas las respuestas consignadas por el personal en una base de datos, que sirve a la Institución para la toma de decisiones sobre la base de información.

10. ¿Se aplican incentivos al buen desempeño laboral? Explique

Se ha tenido como política institucional incentivar al personal por su buen desempeño laboral, tales como capacitaciones en las áreas propias de la empresa. Actualmente nos hemos visto obligados a restringir otorgar otros incentivos en virtud de la pandemia que atraviesa el país y todo el planeta, que ha generado crisis económica por la restricción de la economía, que sin lugar a dudas ha afectado fuertemente al sector de las cooperativas de ahorro y crédito.

11. ¿Qué tipo de incentivos al desempeño laboral, empresa aplica con mayor frecuencia?

De los diferentes tipos de incentivos que existen a nivel de la institución, el incentivo que más es aplicado a favor de los colaboradores son las bonificaciones económicas.

12. ¿Considera usted que existen beneficios para la empresa la aplicación de técnicas de evaluación al talento humano?

Sin lugar a dudas que la aplicación de las técnicas de evaluación al desempeño de nuestros colaboradores produce muchos beneficios para la institución. Nos permite identificar las debilidades existentes, para en función de aquello planear actividades y aplicarlas para que esas debilidades se conviertan en fortalezas y con esto nuestros socios y clientes siempre sientan una plena satisfacción por los servicios que ofrece la empresa.

13. ¿Estaría dispuesto usted a aplicar un modelo de evaluación para del desempleo del talento humano en su empresa?

Obviamente que sí, ya estamos aplicando los modelos que tenemos y con el aporte de otros modelos o instrumentos de evaluación, sería interesante conocerlos para analizar aspectos importantes y podamos mejorar los instrumentos que poseemos en torno a este proceso evaluativo.

11.2. Resultados de las encuestas aplicadas a los empleados para identificar los elementos utilizados para la evaluación del desempeño del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi.

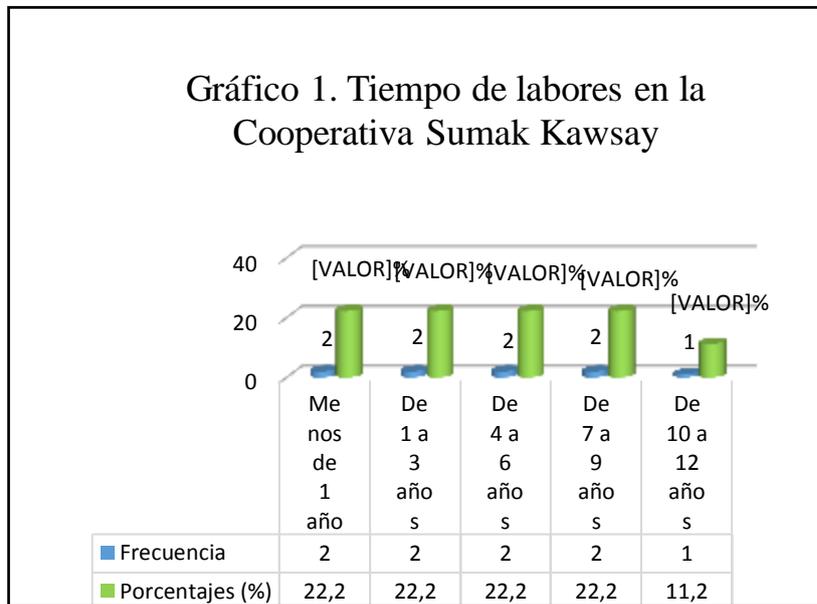
1. Pregunta 1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?

Cuadro 2. Tiempo de labores en la Cooperativa Sumak Kawsay

Opciones	Frecuencia	Porcentajes (%)
Menor a 1 año	2	22,2
De 1 a 3 años	2	22,2
De 4 a 6 años	2	22,2
De 7 a 9 años	2	22,2
De 10 a 12 años	1	11,2
Total	9	100,0

Fuente: Encuesta a funcionarios de la Cooperativa Sumak Kawsay del cantón La Maná, enero 2021

Elaborado por: Los autores



Análisis e Interpretación:

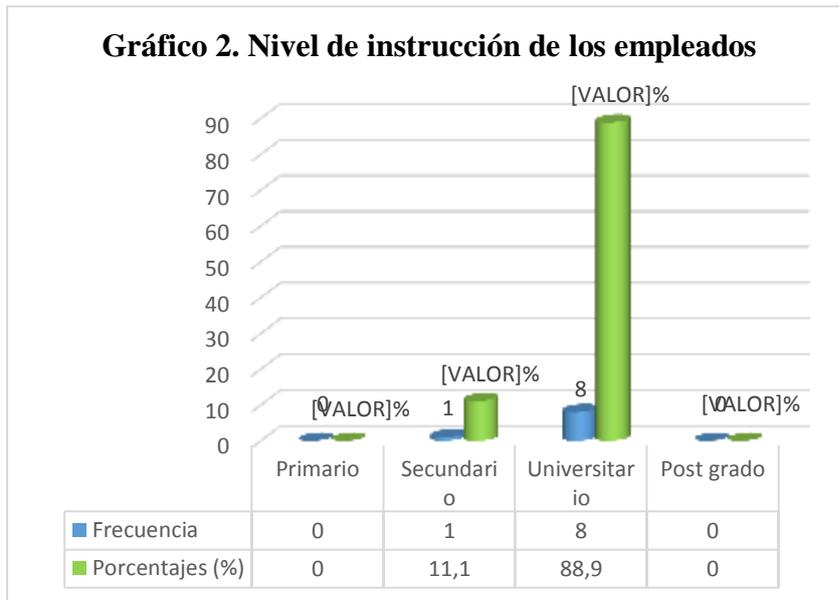
Del total de los encuestados el 22, 2% labora en la cooperativa de 1 a 3 años, el 22.2% de 4 a 6 años; el 22.2% e 7 a 9 años y el 11.2% de 10 a 12 años. Según la información proporcionada por los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay Ltda. Agencia La Maná, se aprecia que un bajo porcentaje de funcionarios trabajan más de 10 años en la cooperativa por lo que se puede decir que la Cooperativa ha sufrido cambios en el personal.

Pregunta 2. Nivel de instrucción educativa de los empleados de la COAC Sumak Kawsay

Cuadro 3. Nivel de instrucción de los empleados

Opciones	Frecuencia	Porcentajes (%)
Primario	0	0,0
Secundario	1	11,1
Universitario	8	88,9
Post grado	0	0,0
Total	9	100,0

*Fuente: Encuesta a funcionarios de la Cooperativa Sumak Kawsay del cantón La Maná, enero 2021
Elaborado por: Los autores*



Análisis e Interpretación:

Según lo manifestado por los encuestados el 11.1% tienen estudios secundarios; y el 88.9% tienen estudios superiores. En base a los resultados se reflejó que en su mayoría los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay Ltda, Agencia La Maná, tienen estudios universitarios lo cual da un nivel de confianza en el profesionalismo y preparación de los empleados de la cooperativa; lo que facilita que el trabajo realizado por ellos se base en criterios técnicos para beneficio de la institución.

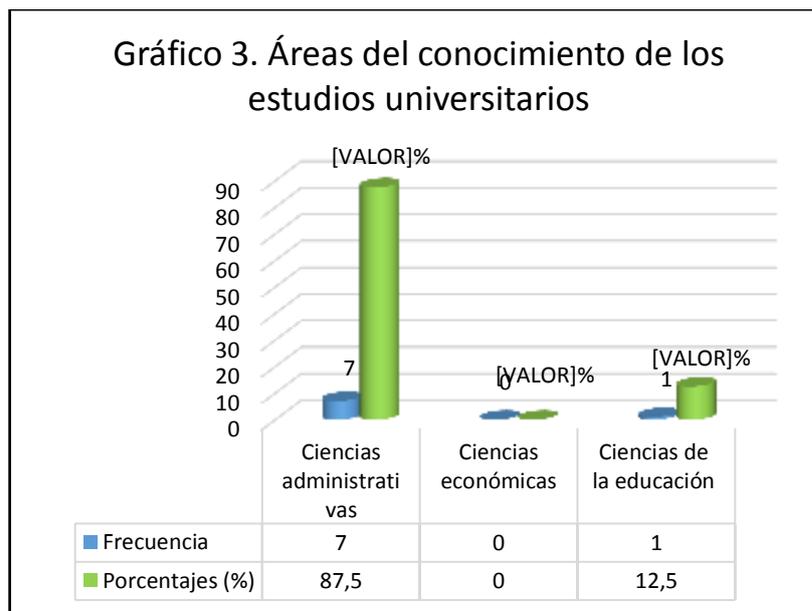
Pregunta 3. ¿Sus estudios universitarios en qué áreas del conocimiento los realizó?

Cuadro 4. Áreas del conocimiento de los estudios universitarios

Opciones	Frecuencia	Porcentajes (%)
Ciencias administrativas	7	87,5
Ciencias económicas	0	0,0
Ciencias de la educación	1	12,5
Total	8	100,0

Fuente: Encuesta a funcionarios de la Cooperativa Sumak Kawsay del cantón La Maná, enero 2021

Elaborado por: Los autores



Análisis e Interpretación:

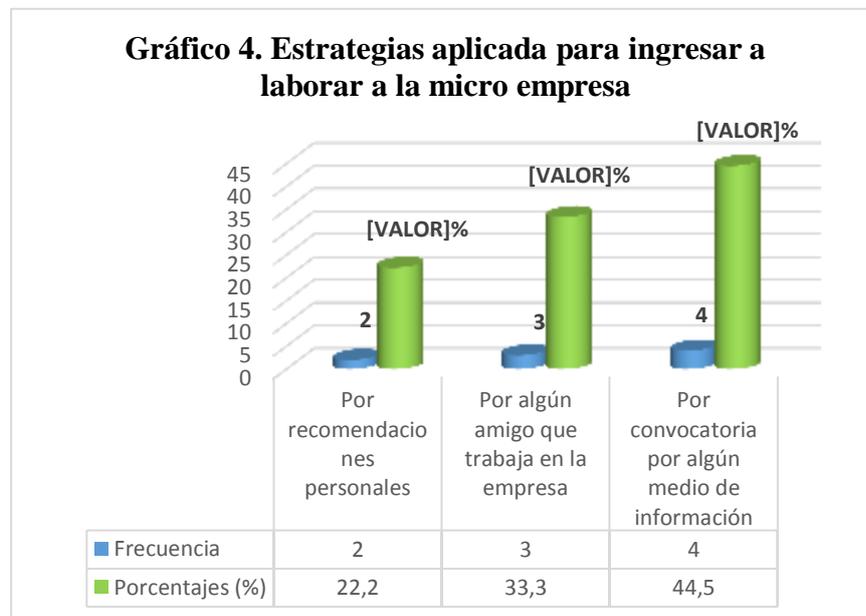
Los resultados de las encuestas permitieron identificar que el área de conocimiento de los funcionarios de la entidad son el 87.5% en Ciencias Administrativas, el 12.5% en Ciencias de la Educación, frente a los porcentajes presentados se determinó que la mayor parte de los funcionarios tienen conocimientos Ciencias Administrativas por tanto la entidad financiera cuenta con personas con conocimiento en finanzas, contabilidad y administración lo cual ayuda de forma significativa en el buen desempeño de los empleados y por ende en el cumplimiento de las metas de la institución.

Pregunta 4. ¿Mediante qué estrategia aplicada ingresó a laborar en la microempresa?

Cuadro 5. Estrategias aplicadas para ingresar a laborar en la microempresa

Opciones	Frecuencia	Porcentajes (%)
Por recomendaciones personales	2	22,2
Por algún amigo que trabaja en la empresa	3	33,3
Por convocatoria por algún medio de información	4	44,5
Total	9	100,0

*Fuente: Encuesta a funcionarios de la Cooperativa Sumak Kawsay del cantón La Maná, enero 2021
Elaborado por: Los autores*



Análisis e Interpretación:

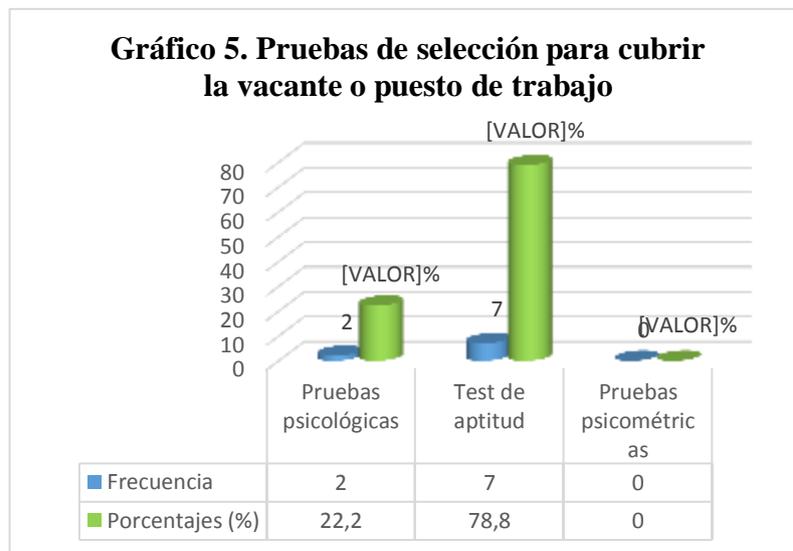
De acuerdo al gráfico actual el 22.2% de encuestados sostuvo ingresaron a laborar en la Cooperativa por medio de recomendaciones personales; el 33.3% sostuvo que ingresaron por amigos que laboraban en la entidad; y el 44.5% lo hicieron por convocatoria de medios de información. Lo que quiere decir que en su mayor parte la Cooperativa Sumak Kawsay del cantón La Maná atrae al personal mediante medios de información y por recomendaciones de personas que laboran en la empresa.

Pregunta 5. ¿Qué tipo de pruebas fueron aplicadas para ser seleccionado en el puesto o vacante?

Cuadro 6. Pruebas de selección para cubrir la vacante o puesto de trabajo

Opciones	Frecuencia	Porcentajes (%)
Pruebas psicológicas	2	22,2
Test de aptitud	7	78,8
Pruebas psicométricas	0	0,0
Total	9	100,0

*Fuente: Encuesta a funcionarios de la Cooperativa Sumak Kawsay del cantón La Maná, enero 2021
Elaborado por: Los autores*



Análisis e Interpretación:

Con respecto a las pruebas que se aplicaron para cubrir vacantes tenemos que del total de encuestados el 22.2% fue seleccionado mediante pruebas psicológicas; y en su gran mayoría el 78.8% fue seleccionado a través de Test de aptitud. Los datos anteriores dejaron entrever que si existe buena estrategia de selección del personal, ya que mediante los test de actitud que según los resultados se aplican mayormente en la cooperativa se puede conocer las aptitudes y capacidades de los aspirantes, dando así un mayor grado de confianza al momento de seleccionar al personal.

Pregunta 6. Su salario es:

Cuadro 7. Tipo de salario recibido por los colaboradores de la empresa

Opciones	Frecuencia	Porcentajes (%)
Salario fijo	9	100,0
Mediante comisiones	0	0,0
Total	9	100,0

Fuente: Encuesta a funcionarios de la Cooperativa Sumak Kawsay del cantón La Maná, enero 2021

Elaborado por: Los autores



Análisis e Interpretación:

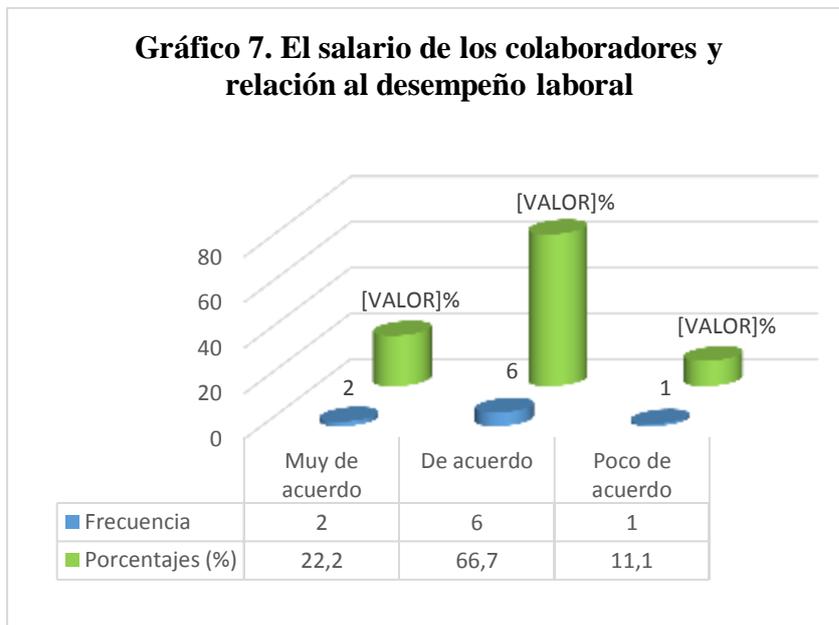
De acuerdo al gráfico se puede visualizar que el 100% de empleados reciben un salario fijo, según la información proporcionada por los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay Ltda., Agencia La Maná. Se aprecia que los funcionarios en su totalidad reciben un salario fijo. Este aspecto es muy importante para la institución, en virtud de que los funcionarios reciben su remuneración en cada mes de trabajo acorde a las actividades realizadas, y mantienen estabilidad en sus puestos de trabajo.

Pregunta 7. ¿Considera que su salario o sueldo está acorde al trabajo que usted desempeña?

Cuadro 8. El salario de los colaboradores y relación al desempeño laboral

Opciones	Frecuencia	Porcentajes (%)
Muy de acuerdo	2	22,2
De acuerdo	6	66,7
Poco de acuerdo	1	11,1
Total	9	100,0

*Fuente: Encuesta a funcionarios de la Cooperativa Sumak Kawsay del cantón La Maná, enero 2021
Elaborado por: Los autores*



Análisis e Interpretación:

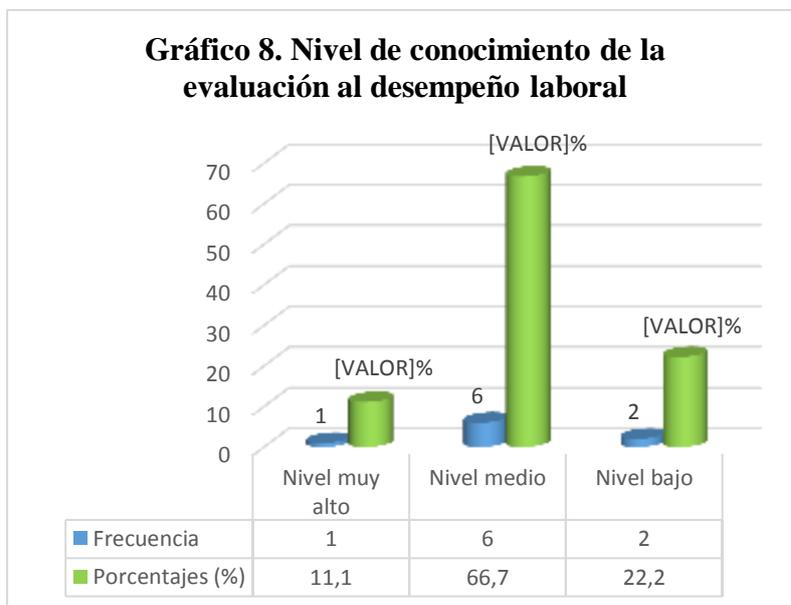
Los resultados expuestos en las encuestas realizadas a los funcionarios, se evidenció que el 22.2% está muy de acuerdo que su salario es acorde al trabajo desempeñado; el 66.7% manifiesta que está de acuerdo y el 11.1% está poco de acuerdo. Según lo indicado por la mayoría de empleados la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay Ltda, Agencia La Maná, si están de acuerdo en que su salario es acorde a la labor realizada, pero es importante resaltar y tomar en cuenta el porcentaje de personas que opina que su salario no es acorde a su desempeño.

Pregunta 8. ¿Qué nivel de conocimiento tiene usted sobre la evaluación del desempeño laboral?

Cuadro 9. Nivel de conocimiento de la evaluación al desempeño laboral

Opciones	Frecuencia	Porcentajes (%)
Nivel muy alto	1	11,1
Nivel medio	6	66,7
Nivel bajo	2	22,2
Total	9	100,0

*Fuente: Encuesta a funcionarios de la Cooperativa Sumak Kawsay del cantón La Maná, enero 2021
Elaborado por: Los autores*



Análisis e Interpretación:

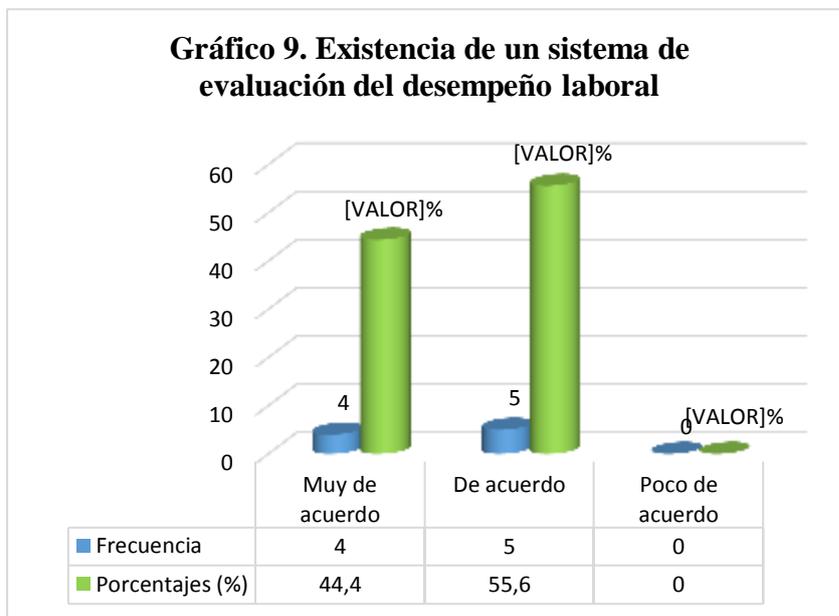
De acuerdo a los resultados de las encuestas, podemos señalar que se manifiesta que el 11.1% de los encuestados tiene un nivel de conocimiento de la evaluación del desempeño laboral muy alto; el 66.7% tiene un nivel medio; y el 22.2% tiene un nivel bajo. Se determinó que en su mayoría los funcionarios tienen un buen nivel de conocimiento sobre la evaluación de desempeño, pero también hay que hacer énfasis en el porcentaje de los encuestados que tienen un nivel bajo y poder tomar las medidas necesarias para que se les de su debida atención.

Pregunta 9. ¿Considera usted que en la institución que usted labora existe un sistema de evaluación del desempeño laboral?

Cuadro 10. Presencia de un método de valoración del desempeño laboral

Opciones	Frecuencia	Porcentajes (%)
Muy de acuerdo	4	44,4
De acuerdo	5	55,6
Poco de acuerdo	0	0,0
Total	9	100,0

*Fuente: Encuesta a funcionarios de la Cooperativa Sumak Kawsay del cantón La Maná, enero 2021
Elaborado por: Los autores*



Análisis e Interpretación:

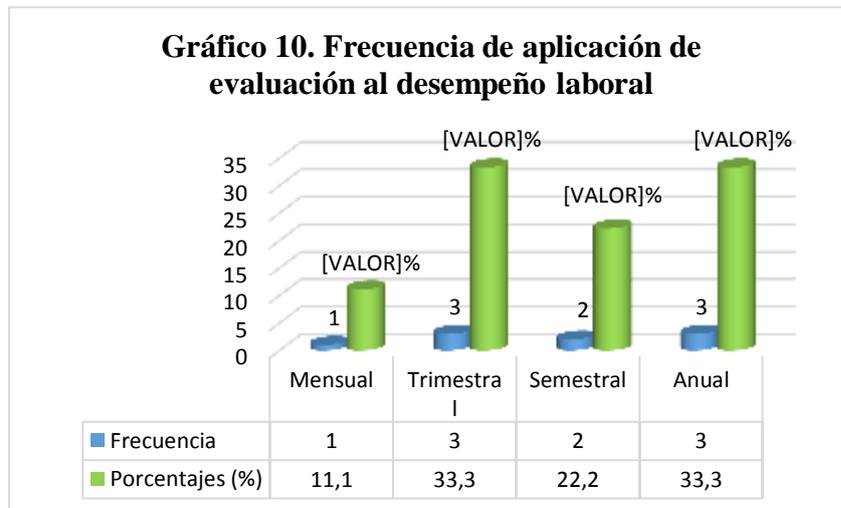
Con relación a los resultados obtenidos en esta pregunta el 44.4% manifestó está muy de acuerdo en que en la institución existe un sistema de evaluación de desempeño; el 55.6%, opina que está de acuerdo. En base a los resultados de los encuestados se determina que en la institución existe un adecuado sistema de evaluación de desempeño que les permite evaluar el desempeño de cada uno de sus funcionarios para realizar las actividades eficazmente.

Pregunta 10. La evaluación al desempeño laboral en la institución, ¿Con qué frecuencia se la realiza?

Cuadro 11. Frecuencia de aplicación de evaluación al desempeño laboral

Opciones	Frecuencia	Porcentajes (%)
Mensual	1	11,1
Trimestral	3	33,3
Semestral	2	22,2
Anual	3	33,3
Total	9	100,0

*Fuente: Encuesta a funcionarios de la Cooperativa Sumak Kawsay del cantón La Maná, enero 2021
Elaborado por: Los autores*



Análisis e Interpretación:

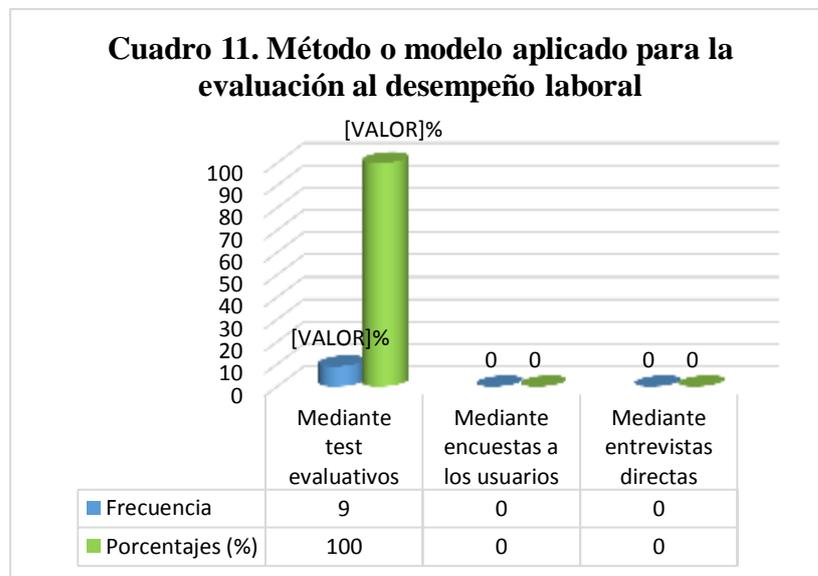
De acuerdo a los resultados de las encuestas, podemos señalar que el 11.1% de empleados manifiesta que la evaluación de desempeño se realiza mensualmente; el 33.3% afirmó que se lo realiza trimestralmente; el 22.2% manifiesta que se realiza semestralmente y el 33.3% afirma que se lo realiza anualmente. En consecuencia, se determinó que existen opiniones divididas frente a la frecuencia con la que se realiza la evaluación de desempeño, pero se puede determinar que efectivamente la institución si cumple con la aplicación de evaluación de desempeño dentro del lapso requerido.

Pregunta 11. Si se evalúa el desempeño laboral; ¿cuál es el método o modelo de evaluación aplicado?

Cuadro 12. Método o modelo aplicado para la evaluación al desempeño laboral

Opciones	Frecuencia	Porcentajes (%)
Mediante test evaluativos	9	100,0
Mediante encuestas a los usuarios	0	0,0
Mediante entrevistas directas	0	0,0
Total	9	100,0

*Fuente: Encuesta a funcionarios de la Cooperativa Sumak Kawsay del cantón La Maná, enero 2021
Elaborado por: Los autores*



Análisis e Interpretación:

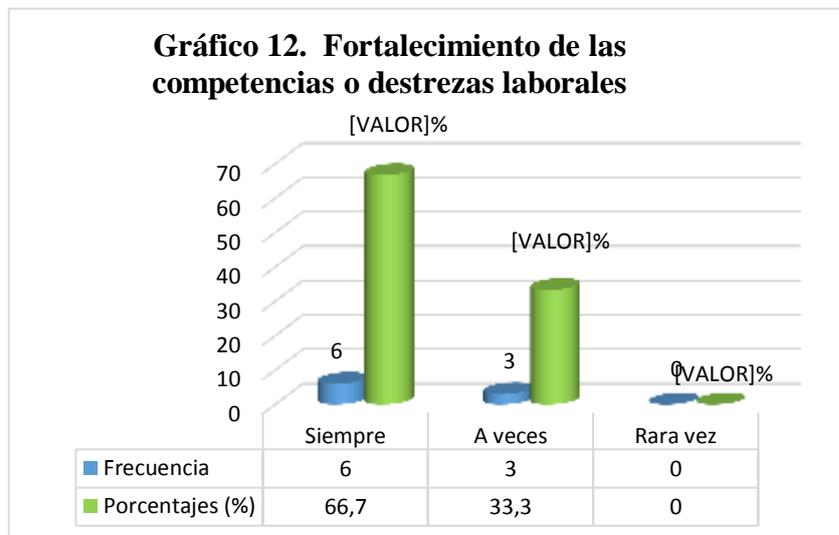
De acuerdo al gráfico se aprecia que el 100% del personal de las COAC, manifestó que el método de aplicación de evaluación de desempeño laboral lo realizan mediante Test evaluativos. Entonces en base a los resultados mostrados se percibió claramente que la institución realiza las evaluaciones de desempeño mediante test evaluativos para medir el rendimiento de los empleados, existió aceptación por parte de la mayoría del personal en la aplicación de una auditoría de gestión, puesto que representaría sustanciosos beneficios para la institución y poder determinar los aumentos salariales y los ascensos.

Pregunta 12. ¿Considera que en la microempresa que labora son potencializadas sus competencias o destrezas laborales?

Cuadro 13. Fortalecimiento de las competencias o destrezas laborales

Opciones	Frecuencia	Porcentajes (%)
Siempre	6	66,7
A veces	3	33,3
Rara vez	0	0,0
Total	9	100,0

*Fuente: Encuesta a funcionarios de la Cooperativa Sumak Kawsay del cantón La Maná, enero 2021
Elaborado por: Los autores*



Análisis e Interpretación:

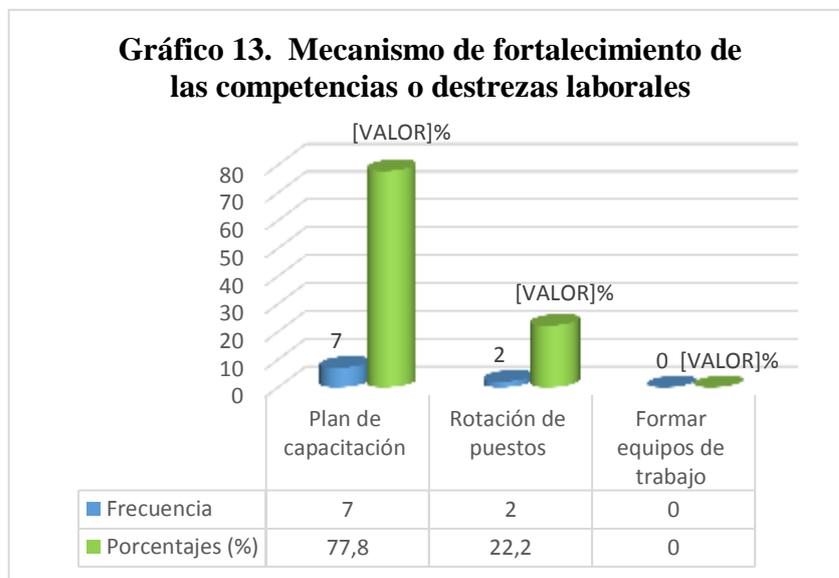
En relación al fortalecimiento de las competencias o destrezas laborales, los resultados de las encuestas arrojaron la siguiente información: el 66.7% de empleados afirmaron que, siempre fortalecen las competencias o destrezas laborales, mientras que el 33.3% afirma que a veces se cumple con estos criterios; aquello permitió conocer concluir que los directivos de la Cooperativa si potencializan las competencias laborales de sus colaboradores, mediante actividades de capacitación y perfeccionamiento laboral en cada uno de sus puestos de trabajo.

Pregunta 13. ¿De qué forma la empresa fortalece o potencializa sus competencias o destrezas laborales?

Cuadro 14. Mecanismo de fortalecimiento de las competencias o destrezas laborales

Opciones	Frecuencia	Porcentajes (%)
Plan de capacitación	7	77,8
Rotación de puestos	2	22,2
Formar equipos de trabajo	0	0,0
Total	9	100,0

*Fuente: Encuesta a funcionarios de la Cooperativa Sumak Kawsay del cantón La Maná, enero 2021
Elaborado por: Los autores*



Análisis e Interpretación:

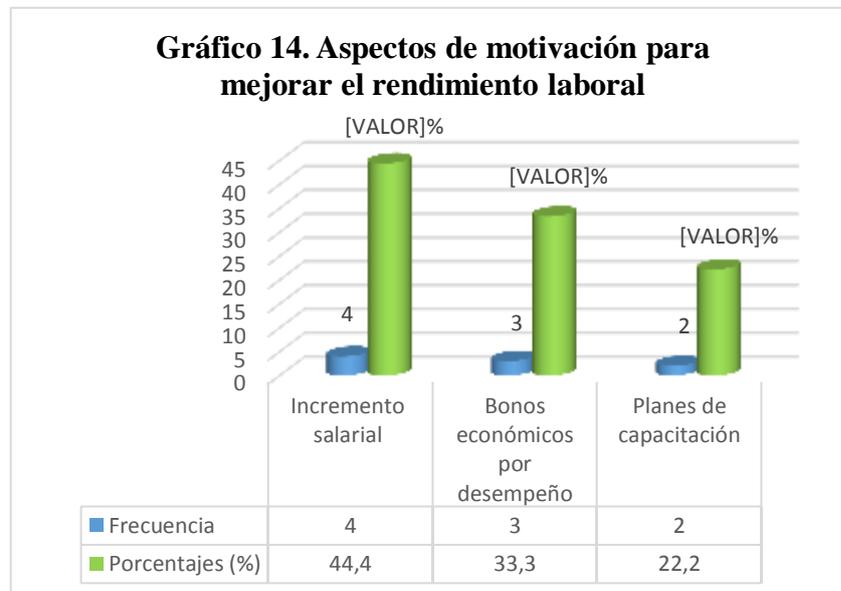
De acuerdo al gráfico se pudo visualizar que el 77.8% de empleados potencializan sus competencias mediante plan de capacitación y el 22.2% lo hace mediante la rotación de puestos. Según la información proporcionada por los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay Ltda, Agencia La Maná, se aprecia que la mayor parte de ellos labora se capacitan para desarrollar y potencializar sus destrezas y en menor cantidad lo hacen mediante rotación de puestos.

Pregunta 14. ¿Cuál de las siguientes opciones le gustaría más que se efectúe para mejorar su rendimiento laboral?

Cuadro 15. Aspectos de motivación para mejorar el rendimiento laboral

Opciones	Frecuencia	Porcentajes (%)
Incremento salarial	4	44,4
Bonos económicos por desempeño	3	33,3
Planes de capacitación	2	22,2
Total	9	100,0

*Fuente: Encuesta a funcionarios de la Cooperativa Sumak Kawsay del cantón La Maná, enero 2021
Elaborado por: Los autores*



Análisis e Interpretación:

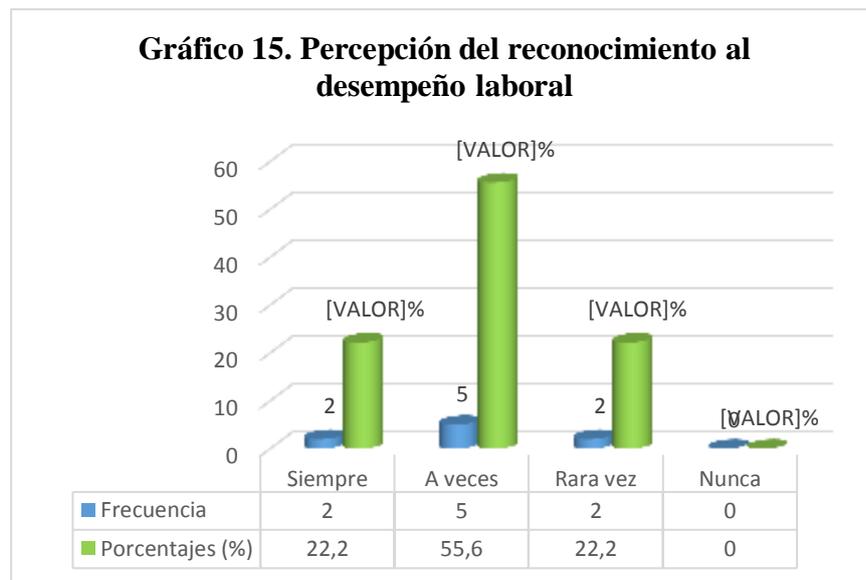
Del total de los encuestados el 44.4% enfatizó que uno de los aspectos que le gustaría para mejorar el desempeño laboral es el incremento salarial; el 33.3% afirma que le gustaría Bonos económicos por desempeño y el 22.2% afirma que mediante planes de capacitación. Los datos anteriores dejaron entrever que la mayor parte de los empleados prefieren recibir incremento salarial o bonos económicos para mejorar su desempeño y en menor porcentaje les gustaría un plan de capacitación.

Pregunta 15. ¿Es reconocido y motivado su desempeño laboral?

Cuadro 16. Percepción del reconocimiento al desempeño laboral

Opciones	Frecuencia	Porcentajes (%)
Siempre	2	22,2
A veces	5	55,6
Rara vez	2	22,2
Nunca	0	0,0
Total	9	100,0

*Fuente: Encuesta a funcionarios de la Cooperativa Sumak Kawsay del cantón La Maná, enero 2021
Elaborado por: Los autores*



Análisis e Interpretación:

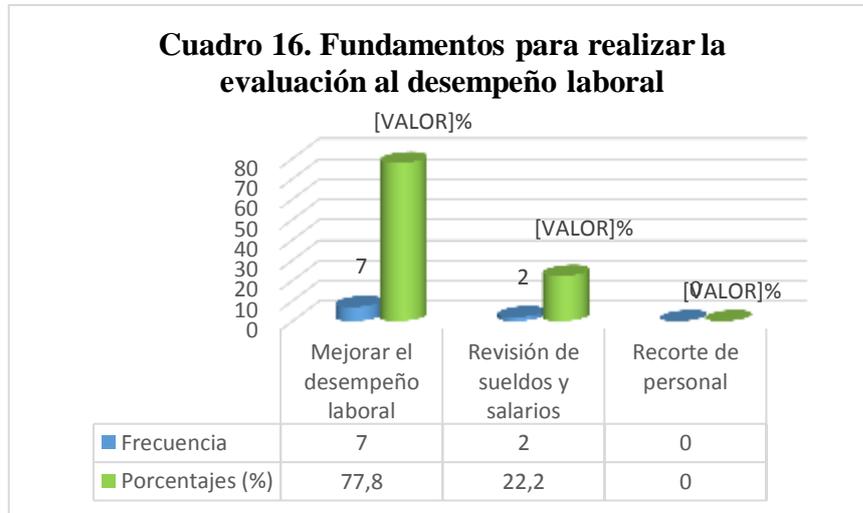
El 22.2% afirmó que la entidad reconoce y motiva su desempeño laboral siempre; el 55.6% afirma que a veces; y el 22.2% manifiesta que rara vez. En consecuencia, existen opiniones divididas en cuanto al reconocimiento del desempeño laboral por parte de personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay, y se debería poner énfasis en el porcentaje afirma que rara vez se reconoce su desempeño laboral para así asegurar el buen funcionamiento del personal de la entidad.

Pregunta 16. ¿Cree usted que la evaluación de desempeño del empleado es realizada para?

Cuadro 17. Fundamentos para realizar la evaluación al desempeño laboral

Opciones	Frecuencia	Porcentajes (%)
Mejorar el desempeño laboral	7	77,8
Revisión de sueldos y salarios	2	22,2
Recorte de personal	0	0,0
Total	9	100,0

*Fuente: Encuesta a funcionarios de la Cooperativa Sumak Kawsay del cantón La Maná, enero 2021
Elaborado por: Los autores*



Análisis e Interpretación:

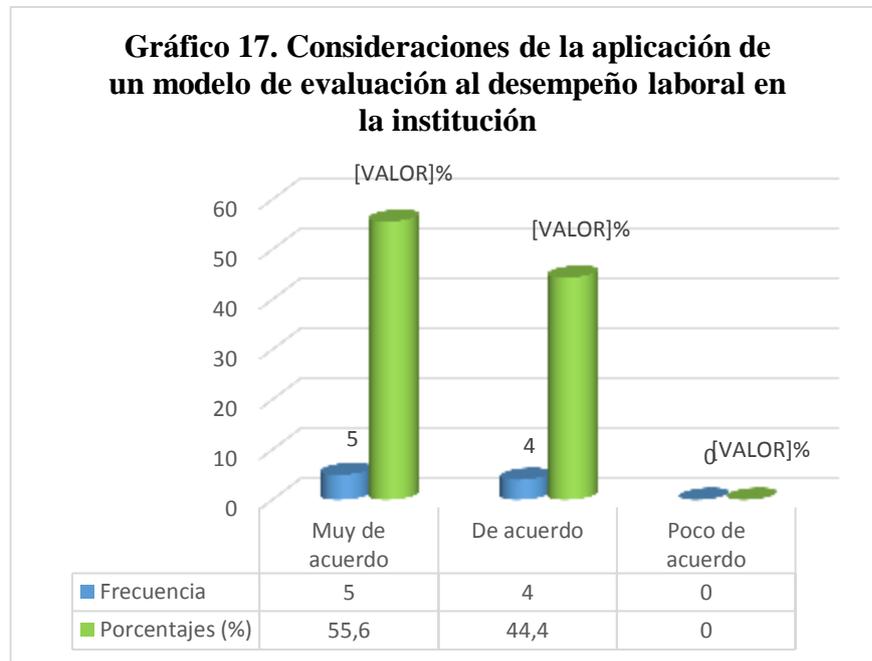
En base a los resultados de las encuestas aplicadas al personal, se evidenció que el 77.8% afirmó que la entidad realiza la evaluación de desempeño para mejorar el desempeño laboral y el 22.2% sostuvo que lo realiza para la revisión de sueldos y salarios; según lo indicado por la mayoría de empleados la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay Ltda, Agencia La Maná, si ha establecido el sistema de evaluación de desempeño para mejorar el desempeño laboral de los empleados y así optimizar sus recursos, pero es importante resaltar que un porcentaje opina que lo realiza para revisar los sueldos y salarios de los empleados en base a las capacidades de cada uno.

Pregunta 17. ¿Cree que la aplicación de un sistema de evaluación del desempeño laboral en la empresa mejoraría la prestación de servicios en la institución?

Cuadro 18. Consideraciones de la aplicación de un modelo de evaluación al desempeño

Opciones	Frecuencia	Porcentajes (%)
Muy de acuerdo	5	55,6
De acuerdo	4	44,4
Poco de acuerdo	0	0,0
Total	9	100

*Fuente: Encuesta a funcionarios de la Cooperativa Sumak Kawsay del cantón La Maná, enero 2021
Elaborado por: Los autores*



Análisis e Interpretación:

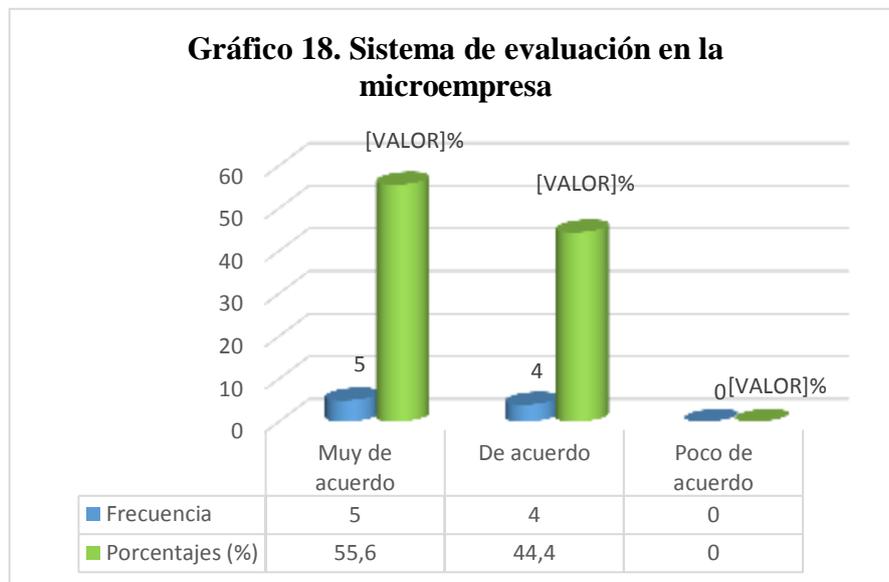
De acuerdo a los resultados de las encuestas, podemos señalar que se manifiesta que el 56.6% de empleados afirma que está muy de acuerdo en que la aplicación de la evaluación de desempeño laboral mejora la prestación de servicios y el 44.4% manifiestan que están de acuerdo. En consecuencia, se determinó que al aplicar la evaluación de desempeño laboral ayuda a la prestación de servicios y por ende a la satisfacción de los clientes.

Pregunta 18. ¿Estaría de acuerdo que se implemente un sistema de evaluación en la microempresa que usted labora?

Cuadro 19. Atenciones a la implementación de un modelo de evaluación al desempeño.

Opciones	Frecuencia	Porcentajes (%)
Muy de acuerdo	5	55,6
De acuerdo	4	44,4
Poco de acuerdo	0	0,0
Total	9	100,0

*Fuente: Encuesta a funcionarios de la Cooperativa Sumak Kawsay del cantón La Maná, enero 2021
Elaborado por: Los autores*



Análisis e Interpretación:

En relación a que, si en la entidad se implemente un sistema de evaluación, el 55.6% mencionó estar muy de acuerdo, el 44.4% enfatizó que está de acuerdo. Acorde a los resultados anteriores se pudo establecer, que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay Ltda, Agencia La Maná, estaría dispuesta a implementar un sistema de evaluación que les permita medir eficazmente el desempeño de los empleados.

11.3. Resultados de las encuestas aplicadas a los usuarios para determinar el nivel de satisfacción percibida al recibir la atención de parte de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi.

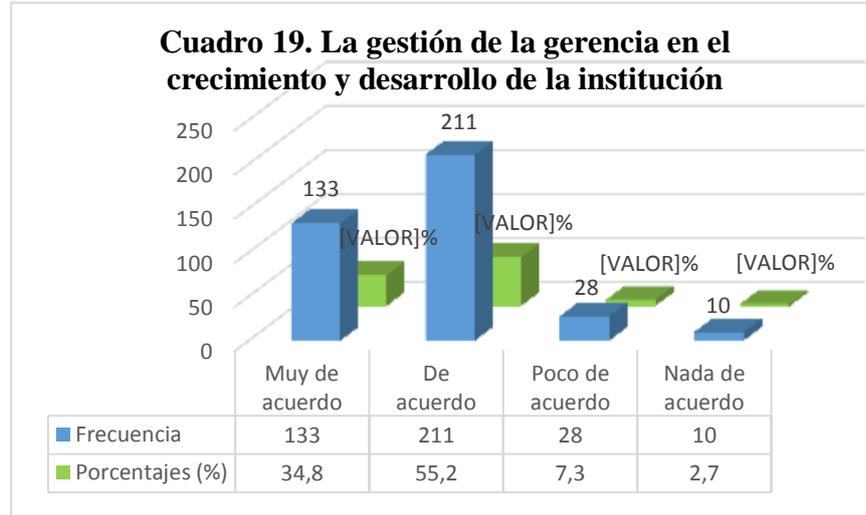
VARIABLE: CALIDAD DEL SERVICIO

Pregunta 1. Considera usted que la alta gerencia de la cooperativa viene ejecutando actividades administrativas que ayuden en el crecimiento y desarrollo de la institución.

Cuadro 20. La gestión de la gerencia en el crecimiento y desarrollo de la institución

Opciones	Frecuencia	Porcentajes (%)
Muy de acuerdo	133	34,8
De acuerdo	211	55,2
Poco de acuerdo	28	7,3
Nada de acuerdo	10	2,7
Total	382	100,0

Fuente: Encuesta a los usuarios de la Cooperativa Sumak Kawsay del cantón La Maná, enero 2021
Elaborado por: Los autores



Análisis e Interpretación:

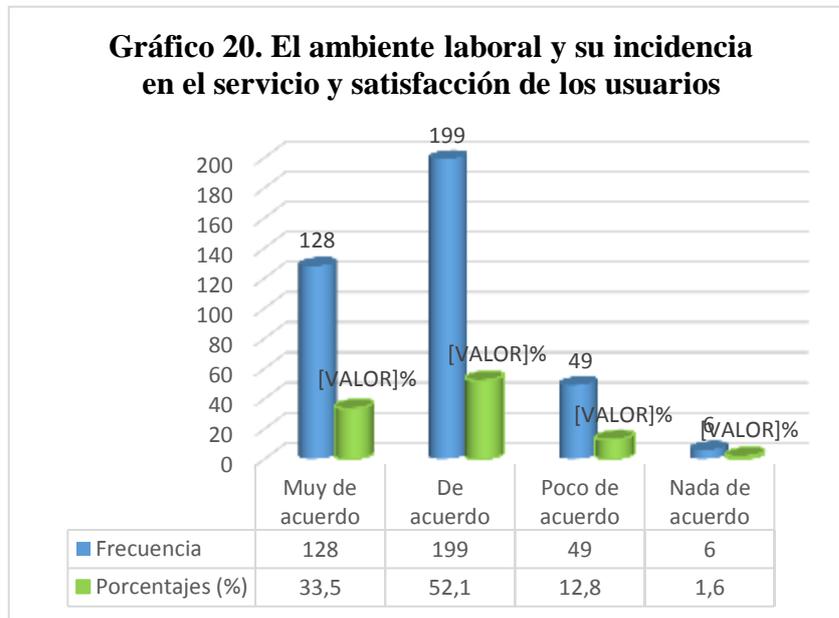
Del total de los encuestados el 34.80% afirmaron que están muy de acuerdo que la alta gerencia viene ejecutando actividades administrativas para el crecimiento y desarrollo de la empresa; el 55.2% manifestaron que están de acuerdo y el 7.3% están poco de acuerdo y el 2.7% manifestó que está nada de acuerdo. Con esto se puede evidenciar según los resultados de los encuestados que la gerencia si realiza actividades de gestión para el crecimiento de la empresa.

Pregunta 2. El ambiente laboral, así como la organización de la cooperativa permite brindar un buen servicio y logra satisfacción en los usuarios.

Cuadro 21. El ambiente laboral y su incidencia en el servicio y satisfacción de los usuarios

Opciones	Frecuencia	Porcentajes (%)
Muy de acuerdo	128	33,5
De acuerdo	199	52,1
Poco de acuerdo	49	12,8
Nada de acuerdo	6	1,6
Total	382	100,0

*Fuente: Encuesta a los usuarios de la Cooperativa Sumak Kawsay del cantón La Maná, enero 2021
Elaborado por: Los autores*



Análisis e Interpretación:

Del total de los encuestados el 33.5% afirmaron que están muy de acuerdo en que el ambiente laboral y la cooperativa permiten brindar un buen servicio y logra satisfacción en los usuarios; el 52.1% está de acuerdo; el 12.8% está poco de acuerdo y el 1.6% está nada de acuerdo. Por lo que se puede analizar que en su mayoría manifiestan estar satisfechos con el ambiente laboral en la cooperativa y en un porcentaje mínimo existe un desacuerdo que se puede mejorar para que todos estén satisfechos con un bien ambiente laboral.

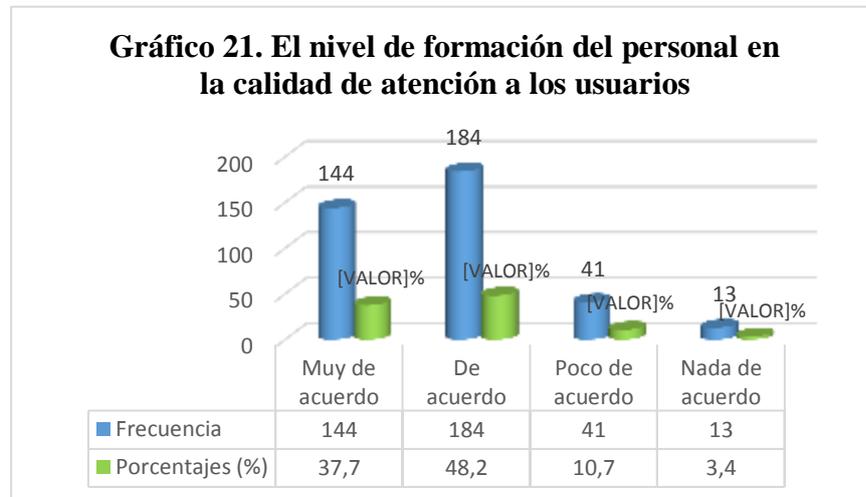
Pregunta 3. El nivel de preparación del personal que labora en la cooperativa en materia de calidad de servicio y atención a los usuarios es el adecuado.

Cuadro 22. El nivel de formación del personal en la calidad de atención a los usuarios

Opciones	Frecuencia	Porcentajes (%)
Muy de acuerdo	144	37,7
De acuerdo	184	48,2
Poco de acuerdo	41	10,7
Nada de acuerdo	13	3,4
Total	382	100,0

Fuente: Encuesta a los usuarios de la Cooperativa Sumak Kawsay del cantón La Maná, enero 2021

Elaborado por: Los autores



Análisis e Interpretación:

De acuerdo al gráfico se pudo visualizar que el 37.7% de los encuestados manifestaron que están muy de acuerdo que el nivel de formación de los empleados es adecuado; el 48.2% manifiestan que están de acuerdo; el 10.7%; y el 3.4% manifestaron estar nada de acuerdo. Según la información de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay Ltda, Agencia La Maná, tienen un nivel adecuado de preparación de calidad de servicio y atención a los usuarios, pero se debe poner atención al grupo de personas que manifestaron están poco de acuerdo ya que esto significa que existen empleados que no cumplen con los requisitos de atención de calidad del servicio a los usuarios.

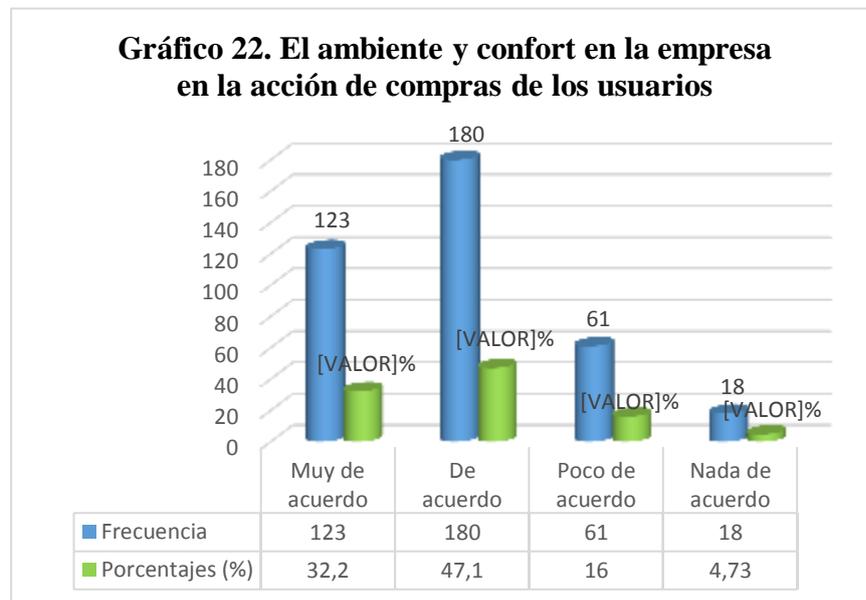
Pregunta 4. Consideras que el nivel de temperatura ambiental y el ambiente en la empresa es la adecuada para realizar tus compras.

Cuadro 23. El ambiente y confort en la empresa en la acción de compras de los usuarios

Opciones	Frecuencia	Porcentajes (%)
Muy de acuerdo	123	32,2
De acuerdo	180	47,1
Poco de acuerdo	61	16,0
Nada de acuerdo	18	4,73
Total	382	100,0

Fuente: Encuesta a los usuarios la Cooperativa Sumak Kawsay del cantón La Maná, enero 2021

Elaborado por: Los autores



Análisis e Interpretación:

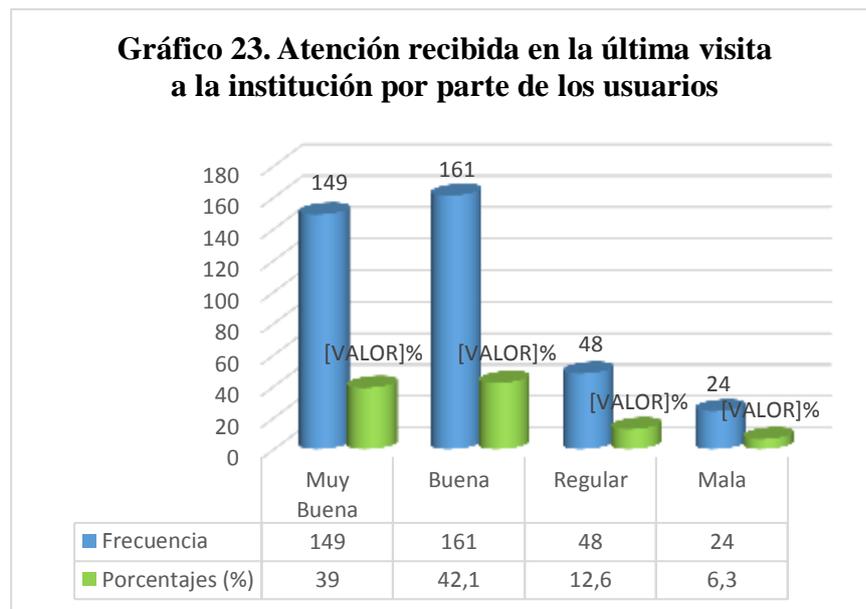
Del total de los encuestados, el 32.2% manifiestan que están muy de acuerdo que el nivel de temperatura ambiental y el ambiente en la empresa es la adecuada para realizar sus compras; el 47.1% manifiesta que está de acuerdo; el 16% manifiestan que están poco de acuerdo; y el 4.73% dicen estar nada de acuerdo, por lo que la mayoría opina que en la cooperativa existe un ambiente favorable y adecuado para realizar sus compras.

Pregunta 5. Consideras que la atención que recibiste en la última visita a la institución fue:

Cuadro 24. Atención recibida en la última visita a la institución por parte de los usuarios

Opciones	Frecuencia	Porcentajes (%)
Muy Buena	149	39,0
Buena	161	42,1
Regular	48	12,6
Mala	24	6,3
Total	382	100,0

Fuente: Encuesta a los usuarios de la Cooperativa Sumak Kawsay del cantón La Maná, enero 2021
Elaborado por: Los autores



Análisis e Interpretación:

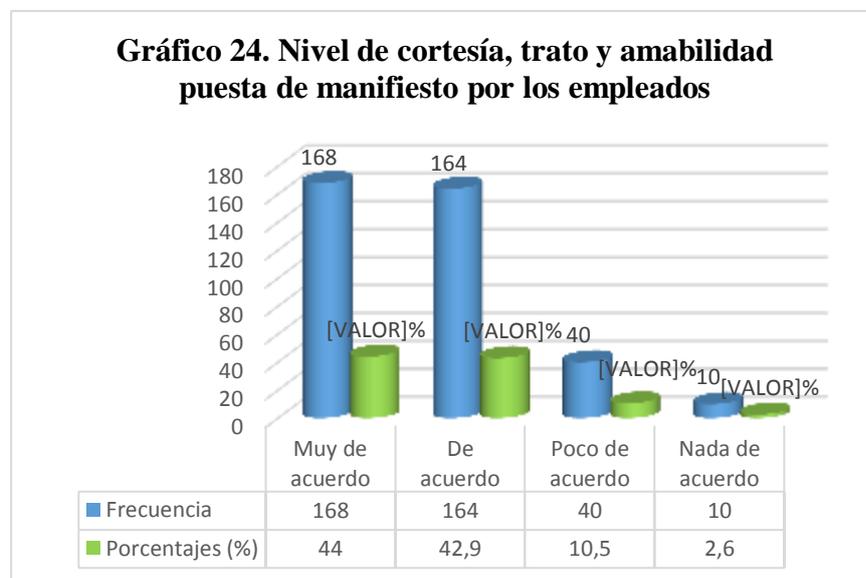
Del 100% de los encuestados, el 39% manifiesta la atención que recibiste en la última visita a la institución fue Muy Buena; el 42.1% opinan que fue buena; el 12.6% manifestaron que fue regular y el 6.3% afirman que fue mala. Con estos resultados se puede evidenciar que en la institución la atención recibida es de buena calidad y se cumple con las exigencias y expectativas del cliente, pero un porcentaje de encuestados manifiestan que existe mala atención por lo que la cooperativa deberá tomar los correctivos correspondientes para cumplir con la satisfacción del cliente.

Pregunta 6. Considera usted que la confianza, la cortesía y educación de los empleados de la institución es el adecuado.

Cuadro 25. Nivel de cortesía, trato y amabilidad puesta de manifiesto por los empleados

Opciones		Frecuencia	Porcentajes (%)
Muy de acuerdo	de	168	44,0
De acuerdo		164	42,9
Poco de acuerdo	de	40	10,5
Nada de acuerdo	de	10	2,6
Total		382	100,0

*Fuente: Encuesta a los usuarios de la Cooperativa Sumak Kawsay del cantón La Maná, enero 2021
Elaborado por: Los autores*



Análisis e Interpretación:

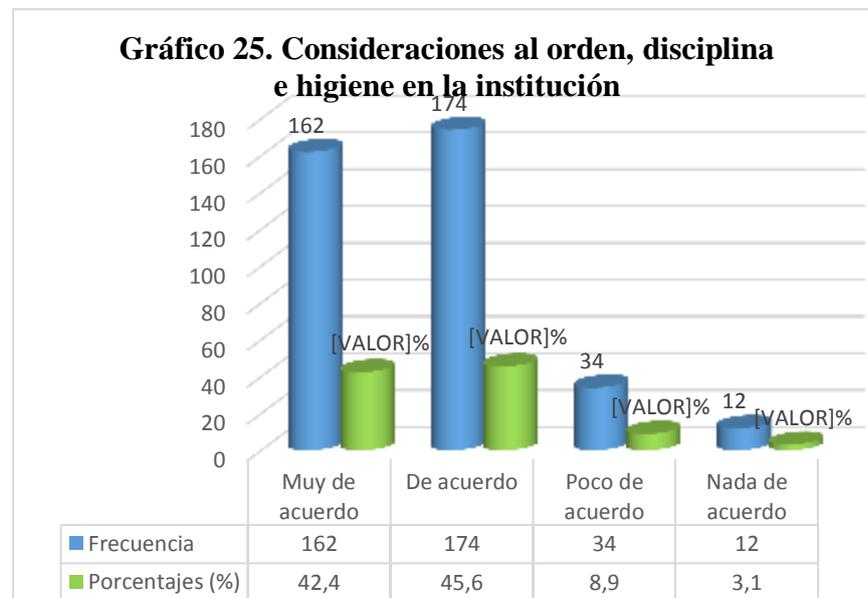
En cuanto a esta interrogante se pudo interpretar que el 44% de los encuestados coinciden en que están muy de acuerdo que la amabilidad y cortesía de los empleados de la institución es el adecuado; el 42.9% que es está de acuerdo; el 10.5% está poco de acuerdo y el 2.6% nada de acuerdo. Con estos resultados se determina que de forma mayoritaria los encuestados afirman que en la Cooperativa existe un nivel de cortesía, trato y amabilidad adecuado por parte de los empleados de la institución.

Pregunta 7. Consideras que el orden, la disciplina y la higiene en la empresa es la adecuada.

Cuadro 26. Consideraciones al orden, disciplina e higiene en la institución

Opciones	Frecuencia	Porcentajes (%)
Muy de acuerdo	162	42,4
De acuerdo	174	45,6
Poco de acuerdo	34	8,9
Nada de acuerdo	12	3,1
Total	382	100,0

*Fuente: Encuesta a los usuarios de la Cooperativa Sumak Kawsay del cantón La Maná, enero 2021
Elaborado por: Los autores*



Análisis e Interpretación:

Como se puede observar en los datos, el 42.4% consideran que el orden, la disciplina y la higiene en la empresa es la adecuada; el 45.6% manifiestan estar de acuerdo; el 8.9% están poco de acuerdo y el 3.1% nada de acuerdo. Lo que significa que la mayoría de los encuestados manifestaron que consideran que el orden, la disciplina y la higiene en la empresa es la adecuada, aunque hay muchas cosas que se puede hacer para seguir mejorando en beneficio de la cooperativa.

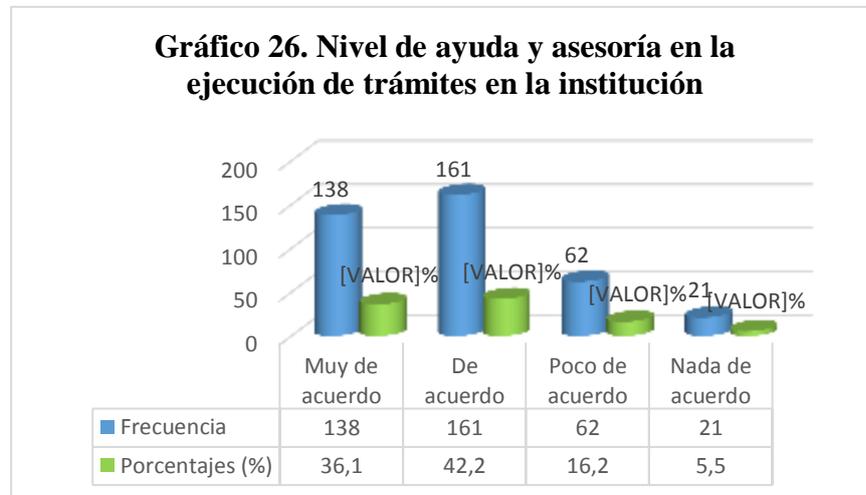
Pregunta 8. Cuando tuviste un problema en el manejo de trámites y documentación, recibiste la asesoría y ayuda adecuada de parte de los integrantes de la institución.

Cuadro 27. Nivel de ayuda y asesoría en la ejecución de trámites en la institución

Opciones	Frecuencia	Porcentajes (%)
Muy de acuerdo	138	36,1
De acuerdo	161	42,2
Poco de acuerdo	62	16,2
Nada de acuerdo	21	5,5
Total	382	100,0

Fuente: Encuesta a los usuarios de la Cooperativa Sumak Kawsay del cantón La Maná, enero 2021

Elaborado por: Los autores



Análisis e Interpretación:

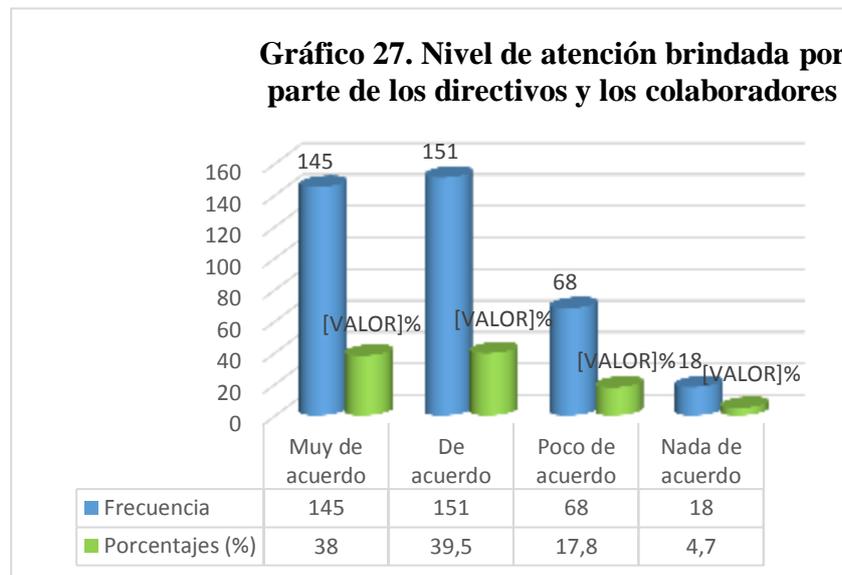
Mediante el gráfico se observa que el 36.1% de los encuestados está muy de acuerdo con que la asesoría y ayuda brindada por parte de los empleados de la institución es adecuada; un 42.2% manifestó estar de acuerdo; el 16.2% está poco de acuerdo y el 5.5% está nada de acuerdo por lo que esta encuesta permite indicar que las personas encuestadas en su gran mayoría afirman que están de acuerdo con la asesoría y ayuda brindada pero hay un porcentaje en minoría que no está satisfecho con ayuda y asesoría que brindan los empleados de la COAC, cifra que debe considerarse y que se debería tomar medidas para que se les capacite a los trabajadores y así puedan brindar un buen servicio a sus clientes.

Pregunta 9. Has recibido la atención personalizada con calidad y calidez de parte de los directivos y empleados de la institución.

Cuadro 28. Nivel de atención brindada por parte de los directivos y los colaboradores

Opciones		Frecuencia	Porcentajes (%)
Muy de acuerdo		145	38,0
De acuerdo		151	39,5
Poco de acuerdo		68	17,8
Nada de acuerdo		18	4,7
Total		382	100,0

*Fuente: Encuesta a los usuarios de la Cooperativa Sumak Kawsay del cantón La Maná, enero 2021
Elaborado por: Los autores*



Análisis e Interpretación:

El 38% de los encuestados están muy de acuerdo con que han recibido una atención personalizada con calidad y calidez de parte de los directivos y empleados de la institución; el 39.5% manifiestan que están de acuerdo; el 17.8% están poco de acuerdo y el 4.7% están nada de acuerdo. Esta información permite indicar que la mayoría de los encuestados están de acuerdo con la atención de calidad y calidez que los directivos y empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay Ltda, brindan a los clientes.

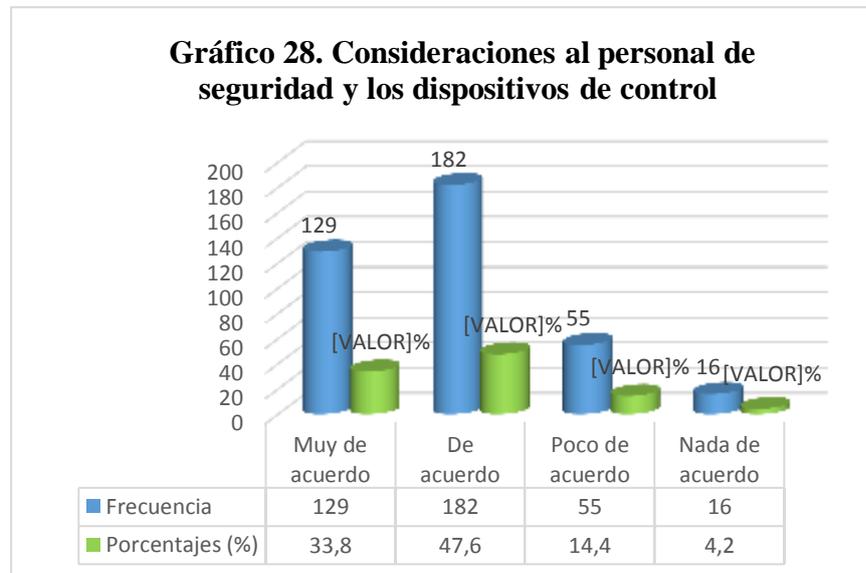
Pregunta 10. El personal de seguridad y los dispositivos de control son los adecuados para la protección del usuario y del establecimiento.

Cuadro 29. Consideraciones al personal de seguridad y los dispositivos de control

Opciones	Frecuencia	Porcentajes (%)
Muy de acuerdo	129	33,8
De acuerdo	182	47,6
Poco de acuerdo	55	14,4
Nada de acuerdo	16	4,2
Total	382	100,0

Fuente: Encuesta a los usuarios de la Cooperativa Sumak Kawsay del cantón La Maná, enero 2021

Elaborado por: Los autores



Análisis e Interpretación:

Del total de las personas encuestadas el 33.8% manifiestan que están muy de acuerdo que el personal de seguridad y los dispositivos de control son los adecuados para la protección del usuario y del establecimiento; el 47.6% manifestaron estar de acuerdo; el 14.4% están poco de acuerdo y el 4.2% manifestaron estar nada de acuerdo. Esta información permite indicar que la mayoría de los socios están de acuerdo que la seguridad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay Ltda., es la adecuada para brindar protección a la institución y a los usuarios.

VARIABLE: SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

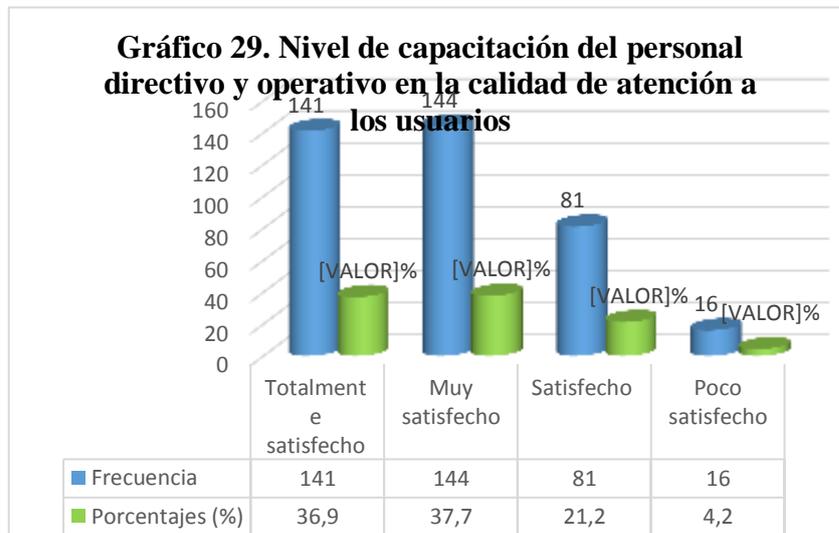
Empatía

Pregunta 1. La entidad posee ejecutivos operativos y directivos capacitados en atención al cliente.

Cuadro 30. Nivel de capacitación del personal directivo y operativo en atención al cliente

Opciones	Frecuencia	Porcentajes (%)
Totalmente satisfecho	141	36,9
Muy satisfecho	144	37,7
Satisfecho	81	21,2
Poco satisfecho	16	4,2
Total	382	100,0

*Fuente: Encuesta a los usuarios de la Cooperativa Sumak Kawsay del cantón La Maná, enero 2021
Elaborado por: Los autores*



Análisis e Interpretación:

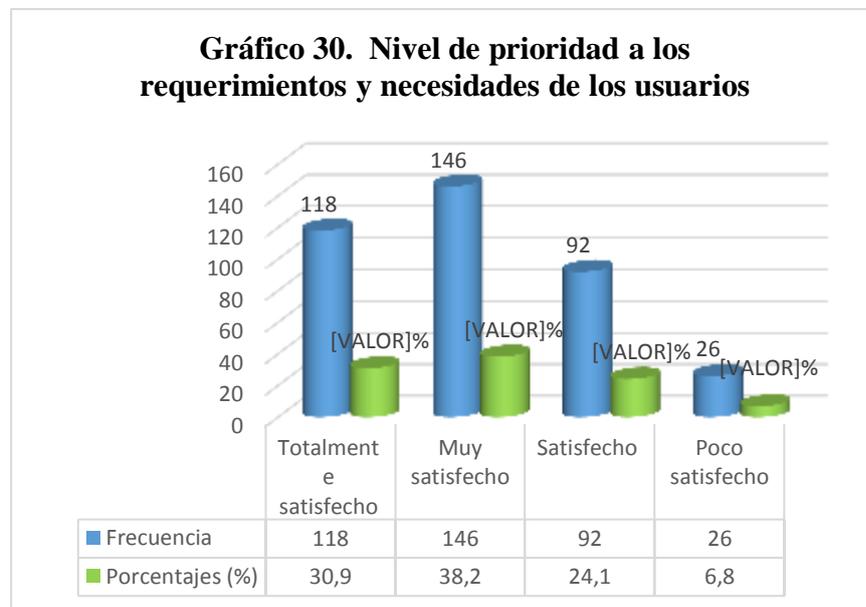
Se puede apreciar que el 36.9% de los colaboradores afirman que están totalmente satisfechos con el nivel de capacitación del personal directivo y operativo en la calidad de atención a los usuarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay Ltda, el 37.7% está muy satisfecho; el 21.2% están satisfechos y el 4.2% está poco satisfecho, esta información permite indicar que la mayoría de las personas encuestadas están muy satisfechos con el nivel de capacitación en calidad de atención a los usuarios que los directivos y empleados brindan.

Pregunta 2. Las exigencias y requerimientos de los usuarios son primordiales en la institución.

Cuadro 31. Nivel de prioridad a los requerimientos y necesidades de los usuarios

Opciones	Frecuencia	Porcentajes (%)
Totalmente satisfecho	118	30,9
Muy satisfecho	146	38,2
Satisfecho	92	24,1
Poco satisfecho	26	6,8
Total	382	100,0

Fuente: Encuesta a los usuarios de la Cooperativa Sumak Kawsay del cantón La Maná, enero 2021
Elaborado por: Los autores



Análisis e Interpretación:

En base a los resultados obtenidos se pudo observar que el 30.90% de los encuestados afirman que están totalmente satisfechos con el nivel de prioridad a los requerimientos y necesidades de los usuarios; el 38.2% está muy satisfecho; el 24.1% manifiesta que está satisfecho y el 6.8% de los encuestados afirmaron estar poco satisfechos, lo que da como resultado que los clientes consideran que la COAC presta un buen servicio y que los requerimientos y necesidades son atendidas de forma prioritaria.

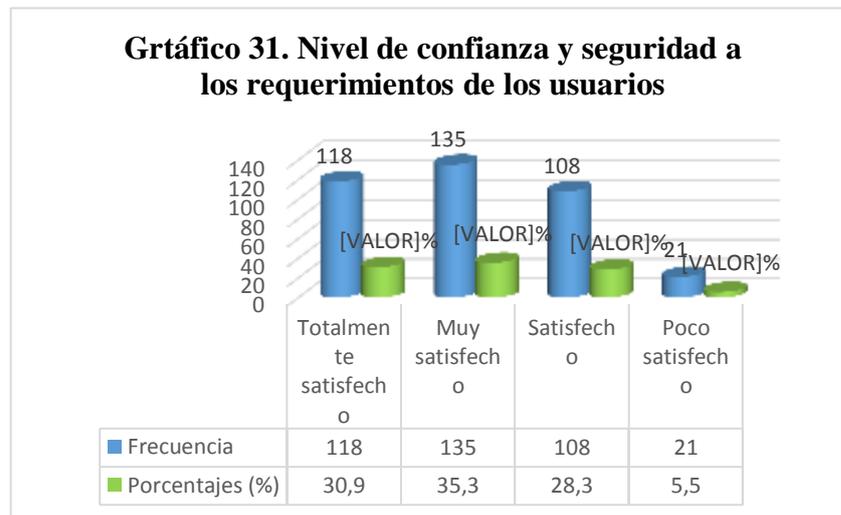
Fiabilidad

Pregunta 3. Existe confianza y seguridad de que sus pedidos o requerimientos sean atendidos con la mayor celeridad y prontitud de parte de los colaboradores de la empresa.

Cuadro 32. Nivel de confianza y seguridad a los requerimientos de los usuarios

Opciones	Frecuencia	Porcentajes (%)
Totalmente satisfecho	118	30,9
Muy satisfecho	135	35,3
Satisfecho	108	28,3
Poco satisfecho	21	5,5
Total	382	100,0

*Fuente: Encuesta a los usuarios de la Cooperativa Sumak Kawsay del cantón La Maná, enero 2021
Elaborado por: Los autores*



Análisis e Interpretación:

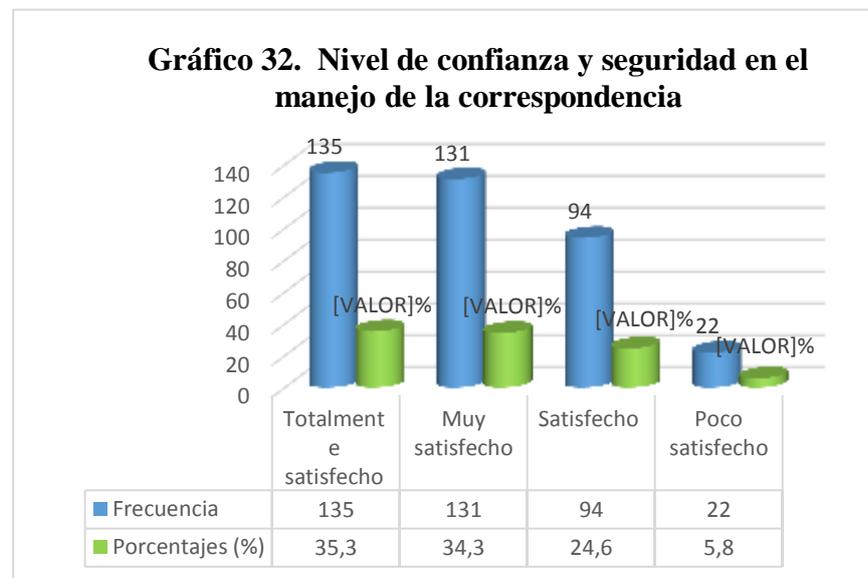
De las personas encuestadas el 30.9% están totalmente satisfechos con el nivel de confianza y seguridad a los requerimientos de los usuarios; el 35.3% están muy satisfechos; el 28.3% dijeron estar satisfechos y el 5.5% están poco satisfechos, lo que no da como resultado según las respuestas obtenidas que existe confianza y seguridad por parte de los usuarios de la COAC de que sus pedidos o requerimientos son atendidos con la mayor prontitud posible.

Pregunta 4. Existe la confianza y seguridad adecuada de parte del usuario en el momento de la entrega de documentos productos de las actividades financieras en la institución.

Cuadro 33. Nivel de confianza y seguridad en el manejo de la correspondencia

Opciones	Frecuencia	Porcentajes (%)
Totalmente satisfecho	135	35,3
Muy satisfecho	131	34,3
Satisfecho	94	24,6
Poco satisfecho	22	5,8
Total	382	100,0

*Fuente: Encuesta a los usuarios de la Cooperativa Sumak Kawsay del cantón La Maná, enero 2021
Elaborado por: Los autores*



Análisis e Interpretación:

Del total de encuestados el 35.3% están totalmente satisfechos con el nivel de confianza y seguridad en el manejo de la correspondencia; el 34.3% están muy satisfechos; el 24.6% están satisfechos y el 5.8% están pocos satisfechos, por lo que según los resultados arrojados en la encuesta de forma mayoritaria las personas encuestadas aseguran que existe la confianza y seguridad adecuada de parte de los usuarios en el momento de la entrega de documentos lo cual significa que existe un alto nivel de confianza con respecto al manejo de la correspondencia.

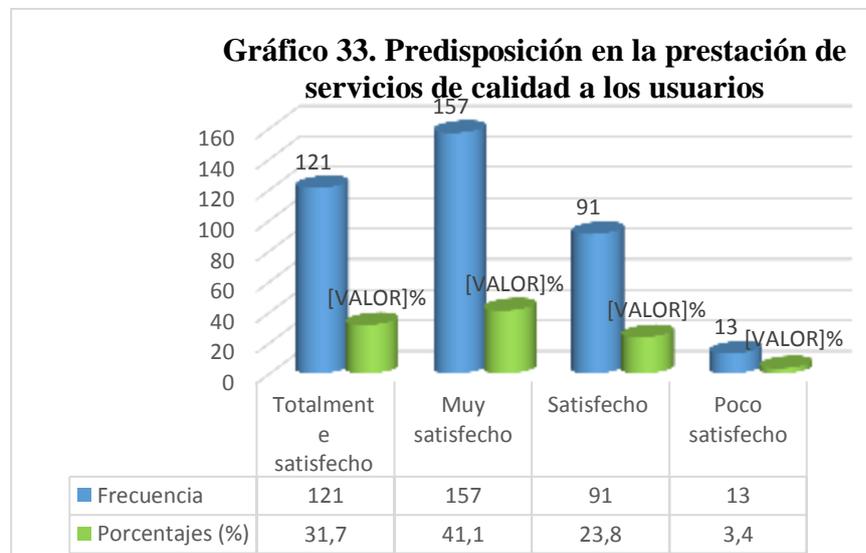
Responsabilidad

Pregunta 5. Considera usted que en la institución existe total predisposición en la prestación de servicios de calidad hacia los usuarios.

Cuadro 34. Predisposición en la prestación de servicios de calidad a los usuarios

Opciones	Frecuencia	Porcentajes (%)
Totalmente satisfecho	121	31,7
Muy satisfecho	157	41,1
Satisfecho	91	23,8
Poco satisfecho	13	3,4
Total	382	100,0

*Fuente: Encuesta a los usuarios de la Cooperativa Sumak Kawsay del cantón La Maná, enero 2021
Elaborado por: Los autores*



Análisis e Interpretación:

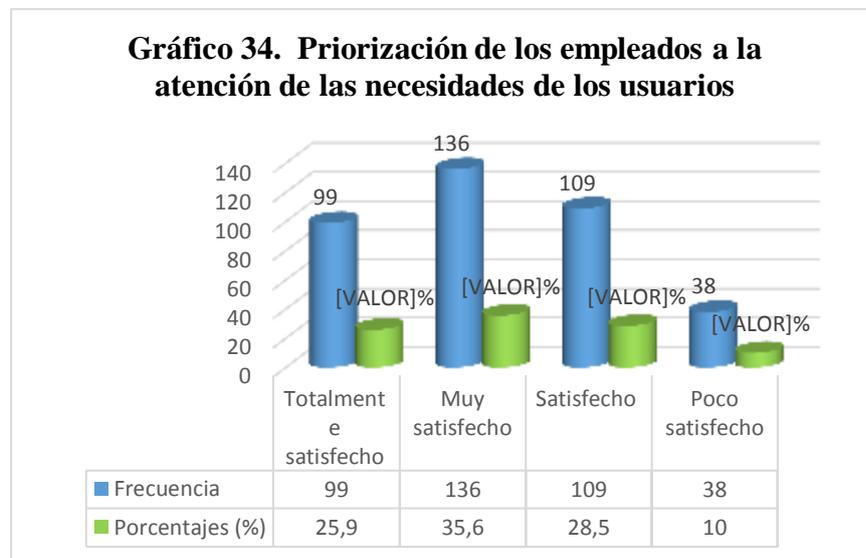
En base a los resultados obtenidos se puede observar que un 31.7% de los encuestados dicen estar totalmente de satisfecho en que existe total predisposición en la prestación de servicios de calidad hacia los usuarios; el 41.1 % asegura estar muy satisfecho; el 23.8% manifiesta que está satisfecho y el 3.4% asegura estar poco satisfecho lo que nos da como resultado que la mayor parte de los usuarios tienen un alto grado de satisfacción con respecto a la prestación de servicios de calidad hacia los usuarios.

Pregunta 6. Los empleados de la cooperativa cuando están ocupados en otras actividades, priorizan la atención de las necesidades de los usuarios o clientes.

Cuadro 35. Priorización de los empleados a la atención de las necesidades de los usuarios

Opciones	Frecuencia	Porcentajes (%)
Totalmente satisfecho	99	25,9
Muy satisfecho	136	35,6
Satisfecho	109	28,5
Poco satisfecho	38	10,0
Total	382	100,0

*Fuente: Encuesta a los usuarios de la Cooperativa Sumak Kawsay del cantón La Maná, enero 2021
Elaborado por: Los autores*



Análisis e Interpretación:

Del total de las personas encuestadas el 25.9% manifestaron que están totalmente satisfechos con la prioridad en la atención que los empleados brindan a los usuarios; mientras el 35.6% manifiestan que están muy satisfechos; el 25.5% están satisfechos y el 10% afirmaron estar poco satisfechos, en base a estos resultados podemos afirmar que la Cooperativa brinda atención prioritaria a sus clientes, ya que la mayoría de los encuestados así lo afirmaron.

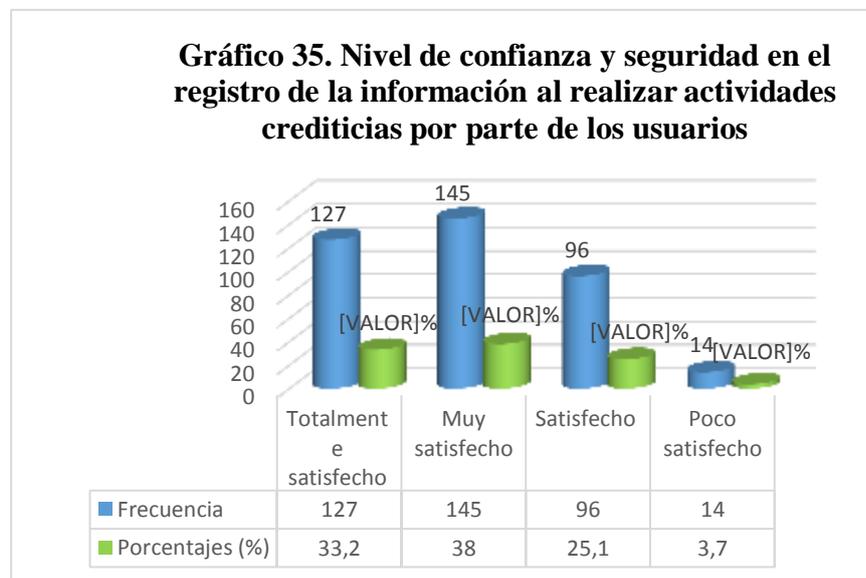
Seguridad

Pregunta 7. Siente seguridad y confianza en el registro de la información al momento de realizar actividades crediticias o financieras en la institución.

Cuadro 36. Nivel de confianza y seguridad en el registro de la información al realizar actividades crediticias por parte de los usuarios

Opciones	Frecuencia	Porcentajes (%)
Totalmente satisfecho	127	33,2
Muy satisfecho	145	38,0
Satisfecho	96	25,1
Poco satisfecho	14	3,7
Total	382	100,0

*Fuente: Encuesta a los usuarios de la Cooperativa Sumak Kawsay del cantón La Maná, enero 2021
Elaborado por: Los autores*



Análisis e Interpretación:

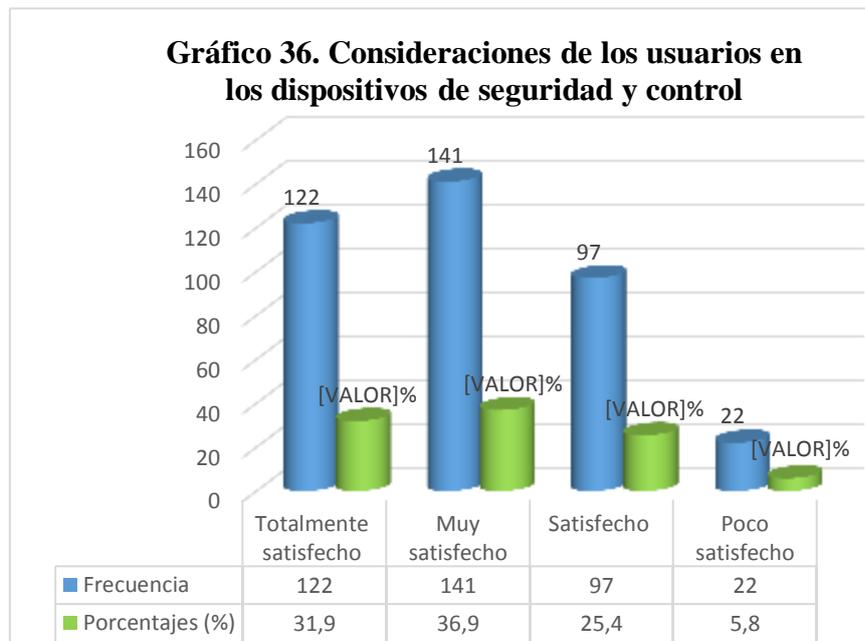
Como se observa en el gráfico anterior del 100% de las personas encuestadas el 32.2% están totalmente satisfechos con el registro de la información de las actividades de crédito; el 38% estar muy satisfecho; el 25.1% manifiestan estar satisfechos y el 3.7% pocos satisfechos. Con estos resultados se puede determinar que existe un alto nivel de confianza y seguridad en el registro de la información al realizar actividades crediticias por parte de los usuarios.

Pregunta 8. Los dispositivos de seguridad y control en la cooperativa, le generan confianza el momento de realizar sus actividades en la institución.

Cuadro 37. Consideraciones de los usuarios en los dispositivos de seguridad y control

Opciones	Frecuencia	Porcentajes (%)
Totalmente satisfecho	122	31,9
Muy satisfecho	141	36,9
Satisfecho	97	25,4
Poco satisfecho	22	5,8
Total	382	100,0

*Fuente: Encuesta a los usuarios de la Cooperativa Sumak Kawsay del cantón La Maná, enero 2021
Elaborado por: Los autores*



Análisis e Interpretación:

Del total de las personas encuestadas el 31.9% manifiestan que están muy totalmente satisfechos con la confianza que generan los dispositivos de seguridad y control en la cooperativa; el 39.9% manifestaron estar muy satisfechos; el 25.4% están satisfechos y el 5.8% manifestaron estar poco satisfechos. Esta información permite indicar que la mayoría de las personas encuestadas concuerdan estar satisfechos con la confianza y seguridad de los dispositivos de control de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay Ltda.

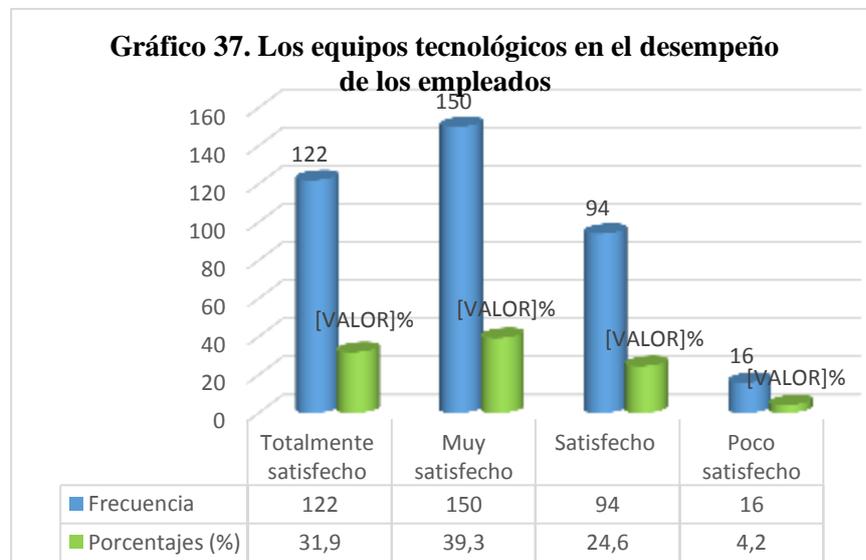
Elementos tangibles

Pregunta 9. Los equipos tecnológicos que tiene la cooperativa facilitan el desempeño de los empleados en una mejor atención a los usuarios o socios.

Cuadro 38. Los equipos tecnológicos en el desempeño de los empleados

Opciones	Frecuencia	Porcentajes (%)
Totalmente satisfecho	122	31,9
Muy satisfecho	150	39,3
Satisfecho	94	24,6
Poco satisfecho	16	4,2
Total	382	100,0

*Fuente: Encuesta a los usuarios de la Cooperativa Sumak Kawsay del cantón La Maná, enero 2021
Elaborado por: Los autores*



Análisis e Interpretación:

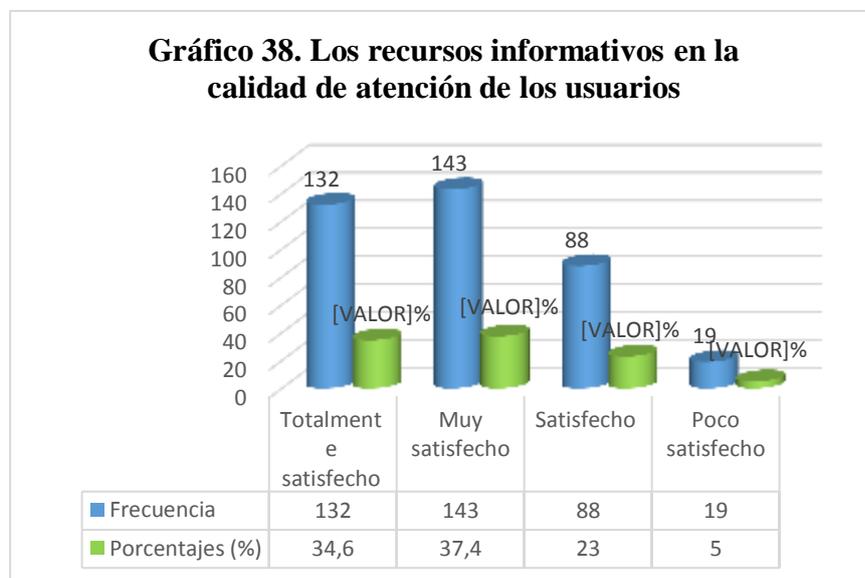
Del total de las personas encuestadas el 31.9% manifiestan estar totalmente satisfechos con que los equipos tecnológicos facilitan el desempeño de los empleados de la institución; el 39.3% están muy satisfechos; el 24.6% se encuentran satisfechos y el 4.2% están poco satisfechos. Los resultados arrojan que los equipos tecnológicos que tiene la cooperativa ayudan y facilitan el desempeño de los empleados para una mejor atención a los usuarios o socios de la COAC.

Pregunta 10. Los materiales asociados con el servicio de información, tales como: folletos, catálogos, trípticos, etc.; facilitan el trabajo del personal brindando una mejor atención a los usuarios.

Cuadro 39. Los recursos informativos en la calidad de atención de los usuarios

Opciones	Frecuencia	Porcentajes (%)
Totalmente satisfecho	132	34,6
Muy satisfecho	143	37,4
Satisfecho	88	23,0
Poco satisfecho	19	5,0
Total	382	100,0

Fuente: Encuesta a los usuarios de la Cooperativa Sumak Kawsay del cantón La Maná, enero 2021
Elaborado por: Los autores



Análisis e Interpretación:

Según los resultados de las encuestas realizadas el 34.6% del total de las personas encuestadas están totalmente satisfechas con la ayuda que brindan los materiales asociados con el servicio de información; el 37.4% están muy satisfechos; el 23% manifiestan estar satisfechos y el 5% dicen estar poco satisfechos, por lo que se ha determinado que la mayoría de las personas encuestadas están muy satisfechas con los recursos informativos que posee la Cooperativa para facilitar el trabajo del personal.

12. IMPACTOS SOCIALES ADMINISTRATIVOS Y ECONÓMICOS

12.1. Impacto social

La propuesta del modelo de evaluación del desempeño del talento humano mediante el modelo de escalas gráficas ha generado un impacto social en el sector de los empleados y funcionarios de la Cooperativa Sumak Kawsay, en virtud de que estos procesos conllevan adquirir un mejor nivel de preparación para lograr mejores habilidades y destrezas en el cumplimiento de sus labores, mejorando la satisfacción en los usuarios y brindando al funcionario estabilidad laboral en virtud de los resultados óptimos alcanzados en el proceso.

12.2. Impacto técnico

La presente investigación presenta un impacto técnico muy importante, en el desarrollo propio del proceso de investigación en la aplicación del método y las técnicas aplicadas para la recopilación de los datos necesarios para la identificación del diagnóstico del problema investigado para la identificación de las estrategias de mejoramiento de los procesos. De igual forma el desarrollo de la propuesta y el diseño de las matrices para la aplicación del modelo de escalas gráficas en la institución, sin lugar a dudas son aspectos muy técnicos que podrían facilitar la aplicación en otras instituciones de igual estructura y la adaptación en otras instituciones de otra naturaleza para reforzar las destrezas, las habilidades y los conocimientos de sus colaboradores en la generación de mejores resultados institucionales.

12.3. Impacto económico

La investigación ejecutada y la propuesta planteada a la Cooperativa Sumak Kawsay le genera un impacto económico a futuro muy importante, en virtud de que la identificación de las fortalezas y más aún las debilidades de los empleados de la organización, y que mediante un plan de contingencia mejorar esas debilidades, mejorando los niveles de productividad laboral, generando un mejor nivel de satisfacción en los usuarios de la institución con una trascendencia vital en el mercado financiero local.

13. PRESUPUESTO PARA LA EJECUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Para la consecución de los resultados en la investigación, fue necesario el uso de varios recursos económicos, los mismos que fueron utilizados para la adquisición de algunos activos, así como también para cubrir varios gastos que se generaron en el proceso investigativo, los mismos que se describen a continuación:

Cuadro 40. Presupuesto para la ejecución de la investigación.

ACTIVIDADES	Cantidad	Valor Unit	Valor total
Equipos y materiales			
Computadora laptop marca DEL	1	860,00	860,00
Impresora Epson L575	1	380,00	380,00
Tinta Epson 664	8	12,00	96,00
Red de internet para el proceso de la investigación	12	40,00	480,00
Resmas de Papel	6	4,00	24,00
Sub-total			1840,00
Gastos para el diseño del proyecto			
Impresiones	400,00	0,03	12,00
Material para exposición del proyecto	1	30,00	30,00
Gastos de movilización y subsistencia	12	5,00	60,00
Sub-total			102,00
Gastos para el trabajo de campo			
Impresiones de cuestionarios para encuestas	1500	0,03	45,00
Personal para realización de encuestas	15	30,00	450,00
Registro y análisis de resultados	8	25,00	200,00
Gastos de movilización y subsistencia	40	5,00	200,00
Sub-total			895,00
Gastos para defensa de la investigación			
Empastados	4	15,00	60,00
Diseño del material de exposición	1	30,00	30,00
Sub-total			90,00
TOTAL			2.927,00

Fuente: Estimaciones de gastos y costos

Elaborado por: Los autores

14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

14.1. Conclusiones

Los resultados alcanzados en la investigación, permiten plantear siguientes conclusiones:

De acuerdo con el objetivo No. 1

- Del total del personal que labora en la institución se concluye que el 89% cuenta con formación académica de nivel superior (cuadro 3) y el 87% mantiene su formación académica en áreas administrativas (cuadro 4). Los colaboradores de la empresa manifiestan que el ingreso a laborar en la institución fue realizado por medio convocatoria en medios de comunicación en el 45% de los casos, frente al 33% que ingresaron por medio de amigos o conocidos (cuadro 5); y que la selección del personal se la realizó en el 79% de casos por medio de test de aptitud (cuadro 6).
- Además, el 67% de los empleados mencionan tener un conocimiento medio del proceso de evaluación del desempeño laboral y el 22% sostiene que su conocimiento es de nivel bajo (cuadro 9). En relación a la existencia de un modelo de evaluación al desempeño laboral el 56% de los empleados consideran estar de acuerdo (Cuadro 10); y la frecuencia de aplicación del proceso de evaluación se la realiza de forma trimestral tal como lo indican el 33% de los evaluados (cuadro 11). Se concluye también que la evaluación del desempeño laboral se la realiza para mejorar sus capacidades o destrezas laborales, en el 78% de los encuestados y el 22% sostienen que es efectuada para la revisión de sueldos (cuadro 17). El 54% de los encuestados manifiestan estar muy de acuerdo, que en la institución se aplique un modelo de evaluación al desempeño de las labores realizadas (cuadro 18).
- Del total de los usuarios encuestados, el 34.8% afirmaron que están muy de acuerdo que la alta gerencia viene ejecutando actividades administrativas para el crecimiento y desarrollo de la empresa; el 55.2% manifestaron que están de acuerdo (cuadro 20), de igual forma el 52,1% afirman estar de acuerdo en que el ambiente laboral en la

cooperativa permite brindar un buen servicio y logra satisfacción en los usuarios (cuadro 21), y que la formación de los empleados es adecuada afirmaron el 48,25 de los consultados. De igual forma se concluye que el 39% de los usuarios consideran que la atención que recibió en la última visita a la institución fue muy buena y el 42.1% opinan que fue buena (cuadro 24), considerando además que el 44% están muy de acuerdo que la amabilidad y cortesía de los empleados de la institución es el adecuado y el 42.9% sostiene estar de acuerdo (cuadro 25).

- **De acuerdo con el objetivo 2.**

- La asesoría y ayuda brindada por parte de los empleados de la institución a los usuarios, el 36,1 % manifiestan estar muy de acuerdo y el 42.2 indicaron estar de acuerdo (cuadro 27), mientras que el 38% de los encuestados están muy de acuerdo con haber recibido una atención personalizada con calidad y calidez de parte de los directivos y empleados de la institución y el 39.5% manifiestan que están de acuerdo (cuadro 28).
- Se puede apreciar que el 36.9% de los colaboradores afirman que están totalmente satisfechos con el nivel de capacitación del personal directivo y operativo en la calidad de atención a los usuarios de la Cooperativa y el 37.7% está muy satisfecho (cuadro 30). En referencia al nivel de confianza y seguridad el 39,9% están totalmente satisfechos y el 35.3% están muy satisfechos (cuadro 32). De igual forma en el manejo de la correspondencia, sostienen en 35.3% muestran total satisfacción y el 34.3% se encuentran muy satisfechos (cuadro 33).
- Además, se establece que un 31.7% de los usuarios encuestados manifiestan estar totalmente satisfechos en que existe total predisposición en la prestación de servicios de calidad hacia los usuarios y el 41.1% aseguran estar muy satisfecho (cuadro 34). En referencia a la prioridad en la atención que los empleados brindan a los usuarios, el 25.9% mostraron total satisfacción, mientras que el 35.6% manifiestan que están muy satisfechos (cuadro 35). Así mismo, el 32.2% están totalmente satisfechos con el registro de la información de las actividades de crédito y el 38% estar muy satisfecho

(cuadro 36); los equipos tecnológicos facilitan el desempeño de los empleados de la institución para brindar un buen servicio, muestran total satisfacción el 31.9% frente al 39.3% se sienten muy satisfechos (cuadro 38).

De acuerdo con el objetivo 3.

- En el proceso de evaluación del talento humano aplicado a los colaboradores de la cooperativa se determina que el 100 % de los empleados son evaluados aplicando test de evaluación del desempeño laboral (cuadro 12), y que el proceso de evaluación coadyuva al fortalecimiento de las competencias laborales mediante la aplicación de planes de capacitaciones en el 77,8 % de los casos (cuadro 14). Estos resultados confirman las acciones de los directivos, quienes ejecutan actividades administrativas en lograr el crecimiento y desarrollo institucional tal como lo sostienen los encuestados al responder estar muy de acuerdo con el 33,8% y de acuerdo con el 55,2 % de los casos (cuadro 20).
- De igual forma el 77,8% de los encuestados concuerdan que la evaluación del desempeño laboral les ha permitido mejorar el desempeño en las funciones asignadas, tal como lo afirman el 77,8% de los casos investigados (cuadro 17). Los resultados descritos ratifican las acciones de los directivos en el sentido de brindar la atención de calidad y calidez a sus colaboradores como a los clientes, quienes manifiestan estar muy de acuerdo y de acuerdo con este aspecto con el 38 y 39,5% de los casos encuestados, respectivamente (cuadro 28).
- **14.2. Recomendaciones**
- Se recomienda fortalecer los procesos en el manejo de la documentación que utilizan los usuarios en diversos trámites que realizan al interior de la cooperativa, en virtud de que el 21,7 de los encuestados (cuadro 27) consideran estar inconforme con este servicio ya que no reciben la ayuda y asesoría requerida por parte de los colaboradores de la cooperativa. De igual forma el 22,5% de los usuarios manifiestan estar inconformes con la atención brindada, sostienen que no perciben la calidad y la

calidez de servicios por parte de los directivos y personal de atención en la cooperativa (cuadro 28).

- Además, los usuarios sostienen sentirse pocos satisfechos y nada satisfechos en un 30,9% quienes consideran que sus requerimientos y necesidades no son prioridad en la empresa (cuadro 31); de igual forma el 33,8% de los usuarios sostienen que sus requerimientos o pedidos no son atendidos con la celeridad y prontitud requerida (cuadro 32) y el 38,5% de los encuestados consideran que los empleados de la institución no priorizan la atención a las necesidades de los usuarios (cuadro 35). Estos resultados conllevan a recomendar a los directivos de la cooperativa a considerar estos aspectos, para fortalecer los procesos y la gestión sea considerada como positiva por todos los usuarios.
- Se recomienda la aplicación de la propuesta alternativa que se ha diseñada para tal efecto en función de los resultados alcanzados en el proceso investigativo, relacionada al modelo de evaluación del desempeño del talento humano, ajustado a las características de la institución que permita mejorar la atención a los usuarios y mejorar los niveles de satisfacción en los servicios brindados a los usuarios y miembros de la organización para fortalecer la gestión dentro de la cooperativa. La propuesta alternativa de mejoramiento de la gestión se adjunta al presente documento.

14.3. Diseño de la propuesta alternativa

14.3.1. Datos informativos

Tema: Modelo de evaluación del desempeño del talento humano por escalas gráficas para mejorar la prestación en los servicios y satisfacción en los usuarios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi. 2021.

14.3.2. Institución Ejecutora

Universidad Técnica de Cotopaxi Extensión La Maná
Facultad de Ciencias Administrativas
Carrera de Administración de Empresas

14.3.3. Beneficiarios de la propuesta

Los beneficiarios del modelo de evaluación del desempeño del talento humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay del cantón La Maná, se describen a continuación:

Cuadro 41. Beneficiarios de la propuesta del modelo de evaluación al talento humano

Descripción	Cantidad
Directivos y colaboradores de la Cooperativa Sumak Kawsay	10
Usuarios de la Cooperativa Sumak Kawsay	8.237

Elaborado por: Los autores

14.3.4. Localización

- Provincia de Cotopaxi, Cantón La Maná

14.3.5. Equipo Técnico Responsable

Tutora académica: Ing. M. Sc. Gloria Evelina Pazmiño Cano (Currículo anexo 1)

Investigador 1: Lictapuzon Tonato José Daniel (Currículo anexo 2)

Investigador 2: Cuyo Millingalle Claudia Salome (Currículo anexo 3)

14.3.6. Descripción de la propuesta

El presente modelo de evaluación del desempeño del talento humano está enfocado a mejorar la calidad de la prestación de servicios a los usuarios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay del cantón La Maná, propuesta que se ha estructurado en función de los resultados logrados en el proceso de investigación, producto de las encuestas aplicadas tanto a los directivos y empleados de la institución, así como también a los usuarios que realizan varias actividades en la empresa y quienes perciben la calidad del servicio y la satisfacción de los servicios prestados.

La propuesta del presente modelo de evaluación al desempeño laboral se fundamenta en el hecho de que un alto porcentaje de los usuarios no se sienten conformes en los servicios brindados por los colaboradores tales como: en el manejo de la documentación que utilizan los usuarios en diversos trámites que realizan al interior de la cooperativa, consideran estar inconforme en no recibir la ayuda y asesoría requerida por parte de los colaboradores de la cooperativa en el momento de realizar sus trámites, percibiendo además que no reciben la calidad y la calidez de servicios por parte de los directivos y personal de atención en la cooperativa.

Por los antecedentes antes expuesto se consideró necesario diseñar la presenta propuesta de modelo de evaluación del desempeño del talento humano por competencias, el cual contempla las competencias técnicas, competencias directivas, y competencias de eficacia personal a través de los cuales se podrá plantear estrategias de evaluación que permita mejorar el rendimiento laboral y ofrecer una mejor prestación de servicios a los usuarios, fortaleciendo la gestión al interior de la cooperativa.

14.3.7. Estructura de la propuesta

➤ Justificación

- Objetivos
 - Objetivo general
 - Objetivos específicos
- Modelo de evaluación de desempeño del talento humano por el método de escalas gráficas
- Beneficios de la aplicación del modelo de evaluación del desempeño laboral por el método de escalas gráficas
- Descripción de los componentes del modelo de evaluación del desempeño del talento humano basado en escalas gráficas
- Modelo de evaluación del desempeño del talento humano basado en escalas gráficas continuas
 - Aplicación del componente
 - Diagrama del método de evaluación de desempeño del talento humano mediante escalas gráficas continuas
- Modelo de evaluación del desempeño del talento humano basado en escalas gráficas semicontinuas
 - Aplicación del componente
 - Diagrama del método de evaluación de desempeño del talento humano mediante escalas gráficas semicontinuas
- Modelo de evaluación del desempeño del talento humano basado en escalas gráficas discontinuas
 - Aplicación del componente
 - Diagrama del método de evaluación de desempeño del talento humano mediante escalas gráficas discontinuas

14.3.8. Desarrollo de la propuesta

14.3.8.1. Justificación

El presente trabajo investigativo tuvo como objetivo fundamental realizar un diagnóstico al proceso de desempeño del personal y la incidencia en la prestación de servicios en los usuarios de la Cooperativa de Ahorros Sumak Kawsay del cantón La Maná, que con los resultados obtenidos desarrollar la presente propuesta que al ponerla en práctica en la

institución contribuya a mejorar las deficiencias identificadas en la prestación de servicios y alcanzar los mejores niveles de satisfacción en los usuarios de la cooperativa en estudio.

La importancia del presente estudio radica, que en base al diagnóstico efectuado en referencia a la situación actual de la gestión del talento humano en la institución; fue posible conocer las debilidades que se presentan en el proceso, para desarrollar la propuesta que está direccionada a dar un gran apoyo a la gestión administrativa ubicándose como una herramienta administrativa estratégica para el mejoramiento de la producción de servicios y productos financieros en la organización.

La propuesta planteada presenta relevancia significativa, tanto a nivel de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Extensión La Maná que brinda un apoyo académico y profesional a través de sus académicos y estudiantes en los procesos de investigación, así como para los directivos y funcionarios de la cooperativa que cuentan con un documento académico y técnico para la aplicación en los procesos de gestión del talento humano.

También el presente documento se lo considera como novedoso e innovador desde el punto de vista científico, en virtud de que los fundamentos teóricos y prácticos parten de una base científica, en la que se identifican ciertas debilidades del proceso de evaluación de la actividad laboral, y que al ponerlo en práctica se lograría potenciar las capacidades de los empleados con la generación de resultados significativos en la gestión empresarial y en la calidad de prestación de servicios y satisfacción en los usuarios.

Como beneficiarios directos en la ejecución de la presente propuesta, están los directivos y colaboradores de la institución, así como los miles de usuarios que mantiene la Cooperativa Sumak Kawsay del cantón La Maná, quienes de una forma muy oportuna brindaron el apoyo requerido en los procesos de recopilación de la información, mediante las encuestas aplicadas y que los resultados alcanzados sirvieron para culminar con éxito la investigación y proponer la aplicación de la presente propuesta de cambio.

14.3.8.2. Objetivos

Objetivo general

Proponer un modelo de evaluación del desempeño del talento humano por escalas gráficas para con su aplicación mejorar la prestación en los servicios y satisfacción en los usuarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay del Cantón La Maná.

Objetivos específicos

- Establecer el alcance y los beneficios de la implantación del modelo de evaluación del desempeño del talento humano por escalas gráficas en la Cooperativa Sumak Kawsay del cantón La Maná.
- Describir los componentes y estrategias del modelo de evaluación del desempeño del talento humano por escalas gráficas.
- Diseñar los formatos para la aplicación en la evaluación del desempeño del talento humano mediante escalas gráficas continuas, semicontinuas y discontinuas.

14.3.8.3. Diseño del modelo de evaluación del desempeño del talento humano mediante escalas gráficas

En la investigación de campo se logró identificar las debilidades existentes al interior de la institución, mediante el diagnóstico realizado en la Cooperativa Sumak Kawsay, con la aplicación de las encuestas dirigidas a los directivos, colaboradores y los usuarios; y como alternativa de mejoramiento de los procesos se diseñó el modelo de evaluación del desempeño del talento humano por escalas gráficas, que a continuación se describen los alcances que presenta la propuesta.

14.3.8.4. Beneficios de la aplicación del modelo de evaluación del desempeño del talento humano, mediante escalas gráficas.

Con la aplicación del modelo de evaluación del desempeño del talento humano por escalas gráficas en la Cooperativa Sumak Kawsay del cantón La Maná, se prevé alcanzar los beneficios que se detallan a continuación.

- Se prevé elevar el nivel de compromiso en la ejecución de la gestión entre los directivos y los funcionarios de la institución.
- Se facilitará el mejoramiento de las habilidades y competencias técnicas de los funcionarios, que promueva las oportunidades de ascensos en los puestos de trabajo.
- Identificar y aplicar el potencial y destrezas de los funcionarios en beneficio de la gestión en la institución.
- Promover el otorgamiento de incentivos monetarios y no monetarios para los funcionarios de acuerdo al cumplimiento y rendimiento de sus actividades.
- Ejecutar decisiones administrativas que generen impactos positivos en beneficio de la institución.
- Brinda las estrategias para medir el desempeño de los funcionarios de la institución.
- Permite conocer la situación exacta y confiable sobre el desempeño de sus empleados.

14.3.8.5. Descripción de los componentes del modelo de evaluación del desempeño del talento humano basado en escalas gráficas

Este modelo se genera mediante escalas gráficas, se clasifican en tres clases: escalas gráficas continuas, escalas gráficas semicontinuas y las escalas gráficas discontinuas, tal como se muestra en la figura adjunta. Las características de cada tipo o clase de escalas gráficas se describen a continuación, en la que se proponen las matrices de evaluación del desempeño por cada clase del método de evaluación propuesto.

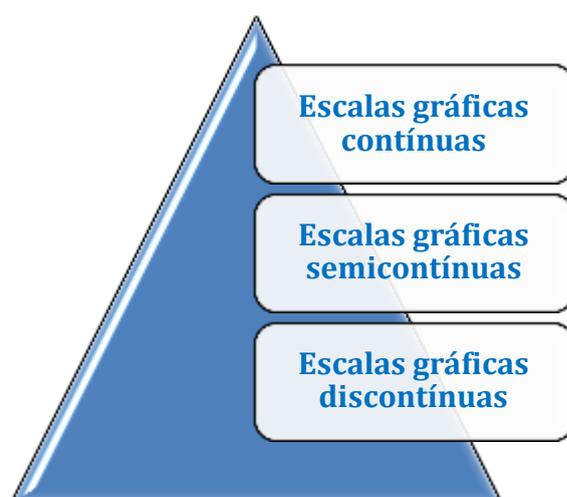


Figura 1. Tipos de modelos de escalas gráficas para la evaluación del desempeño

Fuente: (Caldas, Lacalle y Reyes, 2012).

Modelo de evaluación del desempeño del talento humano basado en escalas gráficas continuas

Aplicación del componente: Las escalas gráficas continuas como método de evaluación del desempeño laboral de los empleados o funcionarios de una institución, son aquellas escalas en las cuales solo se definen los dos puntos extremos del modelo y la evaluación se sitúa en un punto cualquiera de la línea que une esos puntos.

Cuadro 42. Modelo de evaluación del desempeño por escalas gráficas continuas

Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay del cantón La Maná			
Datos del evaluado			
Nombre de la persona evaluada		Claudia Salomé Cuyo	
Cargo del evaluado	Asistente adm.	Antigüedad en el cargo	1 año
Periodo evaluado	2011	Fecha de evaluación	20-04-2011
Criterio de evaluación	Competencias		
Datos del evaluador		Parámetros de evaluación	
Nombre del evaluador	xxxxxx	1. Alto	
Cargo del evaluador	Gerente de sucursal	2. Bajo	
Factores de evaluación		Calificación asignada	
		1. Alto	2. Bajo
1. Nivel de conocimientos adquiridos en el puesto		X	
2. Desarrollo de las habilidades para el cargo			X
3. Nivel de experiencia acumulada			X
4. Nivel de los logros alcanzados		X	
5. Debilidades e inconsistencias superadas		X	
6. Demuestra espíritu de innovación		X	
7. Manifiesta estabilidad emocional			X
8. Demuestra trabajo en equipo		X	
9. Demuestra planificación y organización		X	
10. Demuestra un comportamiento social adecuado			X
11. Mantiene un ritmo de trabajado adecuado		X	
12. Es prudente y mesurado en el trabajo			X
13. Demuestra actitud positiva a los trabajos asignados		X	
14. Demuestra interés y dedicación al trabajo		X	
15. Demuestra espíritu de colaboración y cooperación		X	
16. Eficacia en la utilización del tiempo disponible			x
Total		10	6
		62,5%	37,5%
Análisis: Los resultados alcanzados en la evaluación al desempeño al funcionario de la cooperativa permite concluir que posee el 62,5% de competencias en el cargo en un nivel alto y el 32,5% de las competencias en el cargo en un nivel bajo.			

Diagrama del método de evaluación de desempeño del talento humano mediante Escalas gráficas continuas

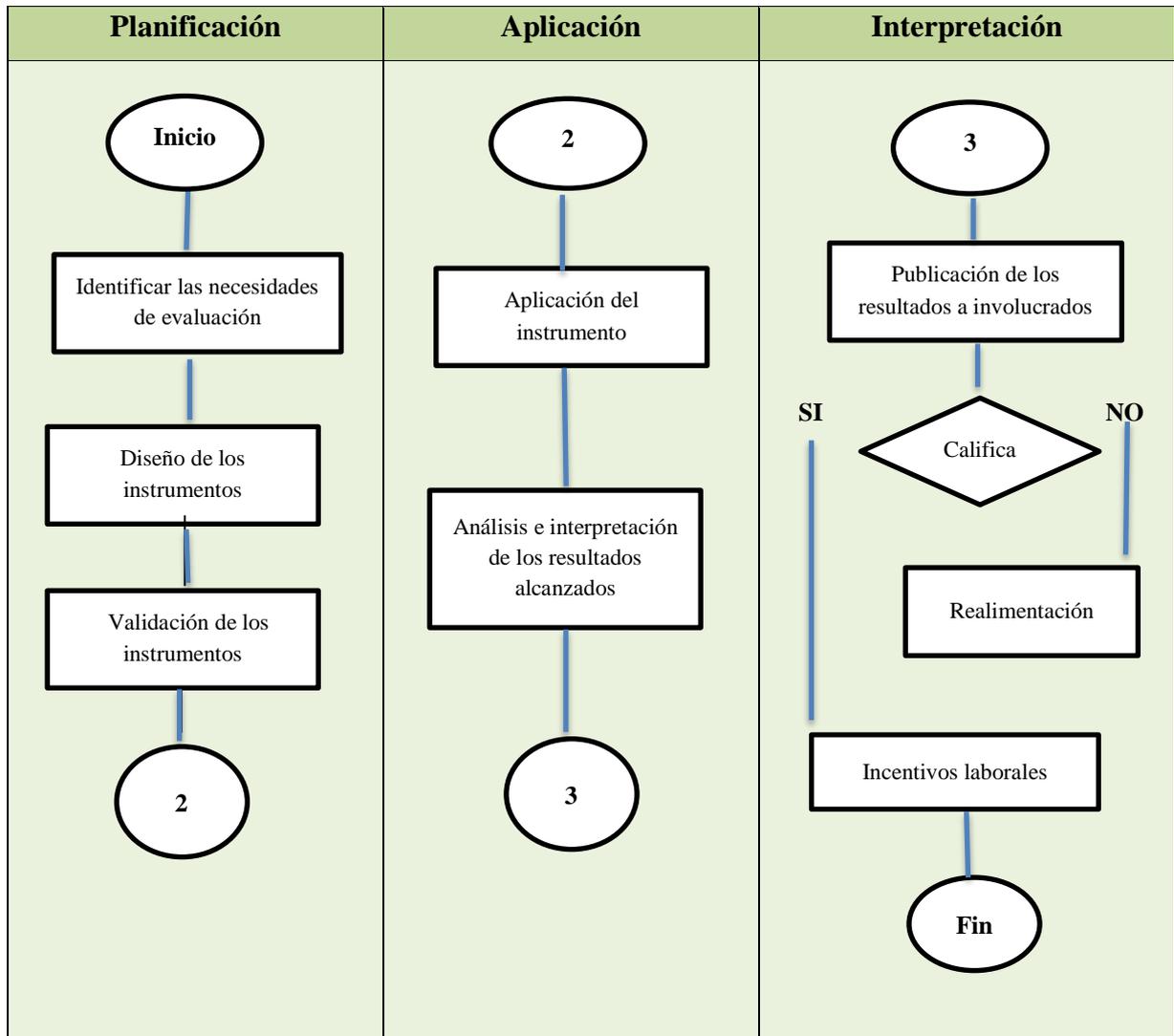


Figura 2. Flujograma de procesos de evaluación del desempeño por escalas gráficas continuas
Elaborado por: Los autores

Modelo de evaluación del desempeño del talento humano basado en escalas gráficas semicontinuas

Aplicación del componente: Las escalas gráficas semicontinuas como método de evaluación del desempeño laboral de los empleados o funcionarios de una institución, son aquellas escalas parecidas a las escalas continuas, pero diferente en que se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.

Cuadro 43. Modelo de evaluación del desempeño por escalas gráficas semicontinuas

Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay del cantón La Maná				
Datos del evaluado				
Nombre de la persona evaluada		Claudia Salomé Cuyo		
Cargo del evaluado	Asistente adm.	Antigüedad en el cargo	1 año	
Periodo evaluado	2011	Fecha de evaluación	20-04-2011	
Criterio de evaluación	Colaboración	Parámetros de evaluación		
Datos del evaluador		1. Alto		
Nombre del evaluador	xxxxxx	2. Medio		
Cargo del evaluador	Gerente de sucursal	3. Bajo		
Factores de evaluación		Calificación asignada		
		1. Alto	2. Medio	3. Bajo
1. Manifiesta una actitud participativa			x	
2. Demuestra capacidad creativa		x		
3. Mantiene un gran entusiasmo y acción por la tarea				x
4. Es muy comunicativo y extrovertido		x		
5. Es muy trabajador y mantiene un autocontrol			x	
6. Demuestra una excelente actitud laboral.		x		
7. Se preocupa por la asistencia y la puntualidad				x
8. Promueve espíritu de colaboración con los demás.		x		
9. Demuestra habilidad para atender y aprender		x		
10. Tiene iniciativa y aceptación de responsabilidad		x		
11. Despierta el interés en la participación laboral			x	
12. Demuestra interés por el orden, disciplina y limpieza		x		
Total		7	3	2
		58,3%	25%	16,7%
Análisis: Los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño del funcionario de la cooperativa permite concluir que, en relación a la variable en análisis sobre la colaboración, éste presenta el 58,3% de los factores evaluados en un nivel alto y 25% de los factores analizados en un nivel medio y el 16,7% de factores en un nivel bajo.				

Diagrama del método de evaluación de desempeño del talento humano mediante escalas gráficas semicontinuas

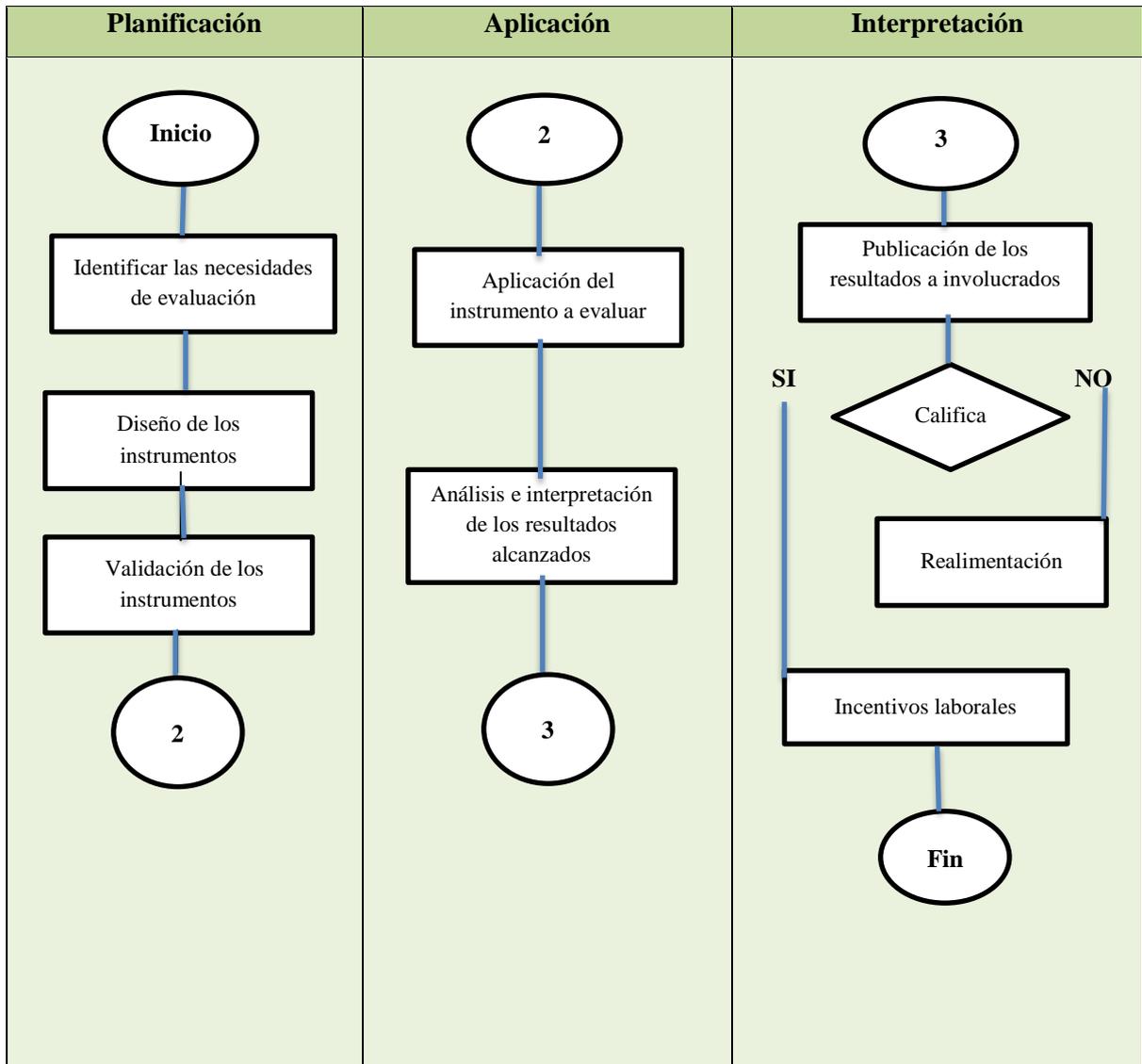


Figura 3. Flujograma de procesos de evaluación del desempeño por escalas gráficas semicontinuas

Elaborado por: Los autores

Modelo de evaluación del desempeño del talento humano basado en escalas gráficas discontinuas

Aplicación del componente: Escalas gráficas discontinuas como método de evaluación del desempeño laboral de los empleados o funcionarios de una institución, son aquellas escalas en las cuales previamente se estableció y describió la posición de sus marcas y de las que el evaluador tendrá que escoger una para valorar el desempeño de la actividad o actividades desarrolladas por los empleados o funcionarios.

Cuadro 44. Modelo de evaluación del desempeño por escalas gráficas discontinuas

Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay del cantón La Maná					
Datos del evaluado					
Nombre de la persona evaluada					
Cargo del evaluado	Gerente de Sucursal	Antigüedad en el cargo	1 año		
Periodo evaluado	2011	Fecha de evaluación	20-04-2011		
Criterio de evaluación	Competencias Directivas				
Datos del evaluador					
Nombre del evaluador		xxxxxx			
Cargo del evaluador		Director de la Unidad de Talento Humano de la Matriz			
PUNTUACIÓN				CALIFICACIÓN	
A = 9 Y 10	B = 7 y 8	C = 4, 5 y 6	D = 1, 2 y 3	91%	
Muy satisfactorio	Satisfactorio	Poco satisfactorio	Insatisfactorio		
Factores de evaluación		Calificación asignada			
		A	B	C	D
1. Orden y calidad			8		
2. Orientación hacia los resultados			8		
3. Gestión de procesos		9			
4. Toma de decisiones consensuadas			7		
5. Trabajo en equipo		9			
6. Orientación al cliente		9			
7. Comunicación efectiva			8		
8. Pensamiento estratégico			8		
9. Relaciones y contactos		9			
10. Delegación de funciones			8		
Su-totales		36	55		
TOTAL		91/100			
Análisis: Los resultados alcanzados en la evaluación al funcionario de la cooperativa permite concluir que posee una valoración de 91 puntos sobre 100, lo que representa el 91 % de calificación en el parámetro de competencias directivas, lo que se permite concluir que la gestión aplicada desde la alta dirección se ubica en la categoría de muy satisfactorio de acuerdo a la tabla de ponderación asignada.					

Diagrama del método de evaluación de desempeño del talento humano mediante Escalas gráficas discontinuas

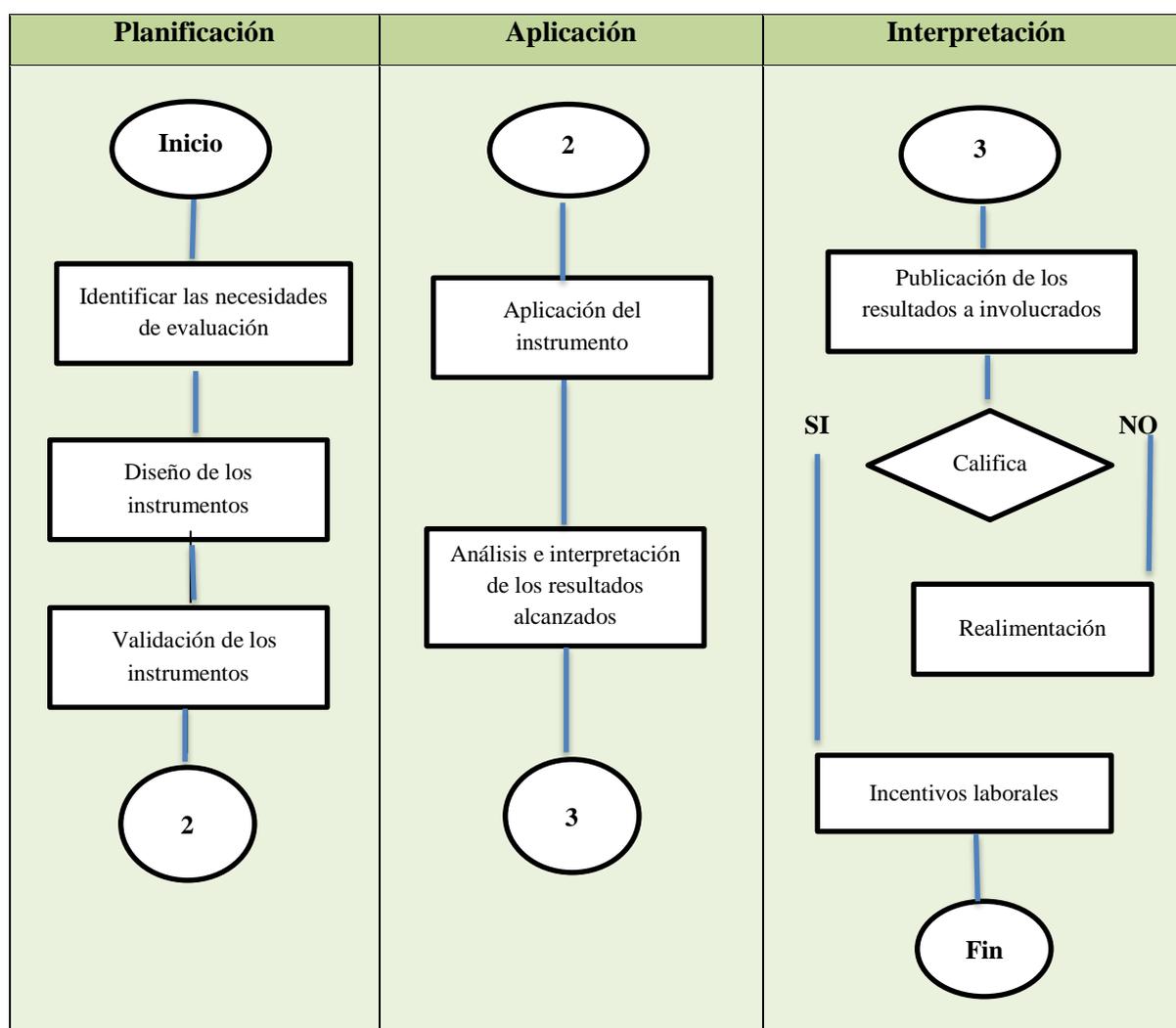


Figura 4. Flujoograma de procesos de evaluación del desempeño por escalas gráficas semicontinuas
Elaborado por: Los autores

Los resultados que se logran obtener del proceso de evaluación al desempeño laboral de los funcionarios y colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay del cantón La Maná mediante la aplicación del modelo de escalas gráficas, permiten identificar en qué criterios están fuertes y en qué criterios existen deficiencias o debilidades que hay que mejorar; para tal efecto la Dirección debe desplegar un plan de contingencias que permita mejorar esas deficiencias o debilidades detectadas, para fortalecer esos criterios de evaluación y de esa forma mejorar el servicio y satisfacción en los usuarios de la institución.

15. BIBLIOGRAFÍA

- Alajo, S. (2017). Evaluación del desempeño del talento humano y su incidencia en la atención al cliente en el sector microempresarial de servicios del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi año 2017. Latacunga. Ecuador: Editorial UTC.
- Alles, A. (2010). Desempeño por competencias: evaluación de 360°, Editorial Ediciones Granica, Buenos Aires, 337 págs. ISBN: 9781413579680.
- Alles, M. (2017). Desarrollo del Talento Humano basado en competencias. Buenos Aires - Argentina: Ediciones Granica.
- Aragón, A. (2016). La gestión estratégica de los Recursos Humanos. Madrid - España: Editorial Pearson.
- Baguer, A. (2011), Dirección de personas: Un timón en la tormenta, Ediciones Díaz de Santos, Primera edición, Madrid, 384 págs., ISBN: 8499690246.
- Benavides, O. (2016). Competencia y Competividad. Bogotá - Colombia: Editorial Mc Graw-Hill.
- Caldas, E., Lacalle, G., Reyes, C., (2012), La evaluación del desempeño en la empresa, Primera edición, Editorial Editex, 120 págs. ISBN: 8490035903.
- Chiavenato, I. (2011), Administración de recursos humanos, Editorial Mc Graw-Hill, Novena edición, México, 409 págs. ISBN: 978-85-352-3318-6.
- Chiavenato, I. (2016). Administración de Recursos Humanos. Ciudad de México - México: Editorial Mc Graw-Hill.
- Colucci, E. (2015). Estrategia metodológica para el desarrollo curricular de la especialización en Gestión del Talento Humano en las organizaciones. Buenos Aires - Argentina: Editorial Universitaria.
- Cruelles, J. (2012), Mejora de Métodos y tiempos de fabricación, Editorial S.A. Marcombo, España, 344 págs. ISBN: 9788426718129.
- Cuesta, A. (2017). Gestión de talento humano y del conocimiento. Bogotá - Colombia: ECOE Ediciones.
- El Comercio. (11 de 09 de 2018). Ecuador, en el puesto 85 en talento. Ecuador, en el puesto 85 en talento, pág. 6.
- Fernández, A. (2010), Los sistemas de gestión integrada, Revista Caribeña de Ciencias sociales, Editorial Eumet Net, Volumen I, Cuba, 18 págs.

- Iturralde, J. (2011), La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados de rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Oscus Ltda., Tesis de Ingeniería, Ambato, 114 págs.
- Levoyer, C. (2016). La Gestión de las Competencias. Barcelona - España: Editorial Mc Graw Hill.
- Liquidano, M. (2012), Gestión del talento humano: de la fase administrativa a la gestión del conocimiento, Editorial Instituto Tecnológico de Aguascalientes, Primera edición, México, 315 págs. ISBN: 978-607-95060-8-7.
- López, L. (2019). Responsabilidad social interna: una perspectiva del talento humano. Tolima - Colombia: Sello Editorial Universidad del Tolima.
- Martínez, A. (2009), De las competencias al centro de evaluación, Editorial Universidad del Valle, Primera edición, Colombia, 116 págs. ISBN: 9789586706940.
- Maslow, A. (2015). Técnicas prácticas para la gestión del talento y desarrollo de habilidades personales. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Mc Gregor, D. (2016). El lado humano de las empresas: aplique la teoría “Y” para lograr un manejo eficiente de su equipo. Madrid - España: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Mejías, C. (2016). El sillón vacío: selección y outplacement de talentos en el siglo XXI. Madrid - España: Ediciones Granica.
- Mejía, M. (2012), Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales (Estudio realizado con los agentes de servicio telefónico en la ciudad de Quetzaltenango), Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, Guatemala, 118 págs.
- Plan Nacional Toda una Vida. (2017). Plan Nacional Toda una Vida. Quito - Ecuador: Editorial Mc Graw Hill.
- Pozo, A. (2012), Competencias profesionales: Herramientas de evaluación, Narcea Ediciones, Primera edición, 144 págs. ISBN: 8427718926.
- Sánchez, J. (2015). Fundamentos de auditoría de recursos humanos: 101 indicadores clave. Madrid - España: Editorial McGraw-Hill España.
- Sánchez, M. (2017). Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos. Madrid - España: Editorial CEP, S.L.

- Tejada, A. (2016). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. Buenos Aires - Argentina: Editorial Red Psicología desde el Caribe.
- Torres, J. (2015). Diseño y análisis del puesto de trabajo. Bogotá - Colombia: Editorial Universidad del Norte.
- Ulrich, D. (2016). La propuesta de valor de Recursos Humanos. Barcelona - España: Editorial Deusto.
- UNESCO. (16 de 09 de 2015). Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible. Mew York - EEUU: Editorial UNESCO. Obtenido de Objetivos de Desarrollo Sostenible: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>
- Werther, W. (2018). Administración de Recursos Humanos. Ciudad de México - México: Editorial Mc Graw Hill.
- Yánez, M. (2017). Modelo de evaluación de desempeño del talento humano de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento tres del cantón Latacunga. Latacunga - Ecuador: Editorial UTC.
- LEY DE COOPERATIVAS, CODIFICACIÓN. Codificación 000, Registro Oficial 400 de 29 de agosto del 2001. Disponible en https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/LEY_DE_COOPERATIVAS.pdf

16. ANEXOS

ANEXO 1. CURRÍCULUM TUTORA ING. PAZMIÑO CANO GLORIA EVELINA MBA.

CURRICULUM VITAE

1.- DATOS PERSONALES

NOMBRES Y APELLIDOS: GLORIA EVELINA PAZMIÑO CANO

FECHA DE NACIMIENTO: 20 de Mayo de 1983

CEDULA DE CIUDADANÍA: 120556823-9

ESTADO CIVIL: Casada

NUMEROS TELEFONICOS: 03 2 568-582; 0980152362

E-MAIL: gloria.pazmino@utc.edu.ec



2.- ESTUDIOS REALIZADOS

NIVEL PRIMARIO : ESCUELA FISCAL MIXTA “LA MANA”

NIVEL SECUNDARIO: INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “LA MANA”

NIVEL SUPERIOR: Universidad Técnica Estatal de Quevedo Facultad de Ciencias Administrativas

3.- TITULOS

PREGRADO:

Ingeniero Contabilidad y Auditoría (C.P.A) (2001) Registro SENESCYT 1014-11-1097441
Fecha de registro 12/11/2011

TITULO/GRADO DE POSGRADO

Universidad Técnica Estatal de Quevedo

Maestría en Administración de Empresas (MBA) Registro SENESCYT 1014-2016-1698350
Fecha de registro 20/06/2016

4.- EXPERIENCIA LABORAL

Universidad Técnica de Cotopaxi	Docente – Investigador desde Octubre 2016- continúa
COAC Futuro Lamanense	Contadora General y Asesora Administrativa Junio 2009 – 2016
Zamora y Zamora	Asesoría Administrativa. 05/05/2014 hasta 05/05/2016
Vidriería La Maná	Asesoría Administrativa. 01/03/2014 hasta 01/03/2015
Audi-Conta Moran & Asociados	Asistente Administrativa 14/03/2016 hasta la actualidad
Cooperativa de Consumo de Artículos de Primera Necesidad La Maná	Asistente administrativa desde el 01 enero 2018 hasta la actualidad

ANEXO 2. CURRÍCULUM POSTULANTE LICTAPUZON TONATO DANIEL

CURRICULUM VITAE

DATOS PERSONALES

Nombres: José Daniel
Apellidos: Lictapuzon Tonato
Nacionalidad: Ecuatoriana
Fecha de nacimiento: 1988/01/16
Lugar de nacimiento: Cantón Valencia
Cedula de identidad: 1206054577
Teléfono: 0969552017
Dirección domiciliaria: Parroquia La Unión Cantón Valencia
Correo electrónico daniellictapuzon@gmail.com



ESTUDIOS REALIZADOS

Instrucción primaria: Escuela Fiscal Mixta “Platón”
Secundaria: Colegio Particular defensores del Tiwitza”

TÍTULOS OBTENIDOS

Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración, otorgado por el colegio Particular Defensores del Tiwitza del Cantón Valencia.

Tecnólogo en Administración de Empresas Agropecuarias, otorgado por el Instituto Tecnológico Superior Ciudad de Valencia, del cantón Valencia.

REFERENCIAS PERSONALES

Ing. María Rosario Toapanta Celular 0986755260

Sr. Cesar Alcides Cuchiye Ayala Gerente de Importadora Adrián Celular Teléfono 032687150

ANEXO 3. CURRÍCULUM POSTULANTE CUYO MILLINGALLE CLAUDIA SALOME

CURRICULUM VITAE



DATOS PERSONALES

Nombres: Claudia Salome
 Apellidos: Cuyo Millingalle
 Nacionalidad: Ecuatoriana
 Fecha de nacimiento: 01/07/1995
 Lugar de nacimiento: La Maná
 Cédula de identidad: 050405327-3
 Teléfono: 0968978514
 Dirección domiciliaria: El Carmen
 Cantón: La Maná
 Correo electrónico: lclaucuyo123@gmail.com

ESTUDIOS REALIZADOS

Instrucción primaria: Esc. Federación Deportiva De Cotopaxi
 Instrucción secundaria: Rafael Vásconez Gómez

TÍTULOS OBTENIDOS

Maestra Artesana, otorgado por el Centro De Formación Artesanal Ercilia De Martínez, del Cantón Valencia, provincia de los Ríos.
 Bachiller en Contabilidad, otorgado por el Colegio Rafael Vásconez Gómez del cantón La Maná.

CERTIFICADOS OBTENIDOS

Primera jornada en Contabilidad y Auditoría para empresas de Economía Popular y Solidaria, Otorgado por la Universidad Técnica de Cotopaxi Extensión La Maná, del 13 al 15 de diciembre del 2017.
 Participación en el IV Congreso Internacional de Investigación Científica UTC, otorgado por la Universidad Técnica de Cotopaxi Extensión La Maná, del 8 al 10 de Mayo del 2019.

REFERENCIAS PERSONALES

Sr. Moisés Gallardo Román.
 Celular 0990470363

ANEXO 4. FORMATO DE ENTREVISTA DIRIGIDO AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAK KAWSAY



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
EXTENSIÓN LAMANÁ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TEMA: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA ATENCIÓN A LOS USUARIOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAK KAWSAY DEL CANTÓN LA MANÁ.

Objetivo 1: Identificar los factores utilizados para la evaluación de desempeño del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay del cantón La Maná.

Compromiso: Estimado Gerente, los investigadores solicitamos de la manera más comedida se sirva a contestar el siguiente cuestionario; nos comprometemos a guardar absoluta reserva de la información que nos proporcione y de antemano le ofrecemos nuestro agradecimiento.

Preguntas

1. En la institución se tiene planificado los procesos de convocatorias para contratar personal, ¿qué criterio se emplea en la cooperativa?
.....
2. ¿Se imparten capacitaciones continuas a los colaboradores que permitan mejorar la prestación de servicios en la institución?
.....
3. ¿Existe un programa de capacitación y actualización para los empleados que laboran dentro de la institución?
.....
4. ¿Se encuentra definido un modelo de evaluación de desempeño del talento humano en la institución?
.....
5. ¿Con qué frecuencia se evalúa el desempeño del personal administrativo de la institución?
.....
6. Mencione ¿qué criterios o factores toma en cuenta al momento de evaluar el desempeño laboral en la institución?
.....
7. Mencione la técnica empleada para la evaluación desempeño del talento humano de la institución.
.....
8. Mencione, ¿cuál es la persona encargada de realizar la evaluación de desempeño al personal que labora en la institución?
.....

9. ¿Cuenta su microempresa con una base de datos de las evaluaciones de desempeño realizadas anteriormente?

.....

10. ¿Se aplican incentivos al buen desempeño laboral? Explique

.....

11. ¿Qué tipo de incentivos al desempeño laboral, empresa aplica con mayor frecuencia?

.....

12. ¿Considera usted que existen beneficios para la empresa la aplicación de técnicas de evaluación al talento humano?

.....

13. ¿Estaría dispuesto usted a aplicar un modelo de evaluación para del desempleo del talento humano en su empresa?

.....

Muchas gracias por su colaboración

ANEXO 5. FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAK KAWSAY



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
EXTENSIÓN LA MANÁ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TEMA: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA ATENCIÓN A LOS USUARIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAK KAWSAY EN EL CANTÓN LA MANÁ.

Objetivo 1: Identificar los factores utilizados para la evaluación de desempeño del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay del cantón La Maná.

Compromiso: Estimados colaboradores (a), los investigadores solicitamos de la manera más comedida se sirva a contestar el siguiente cuestionario; nos comprometemos a guardar absoluta reserva de la información que nos proporcione y de antemano le ofrecemos nuestros agradecimientos.

Marque con una X la opción que usted considere sea la correcta

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?

Menos de 1 año	<input type="checkbox"/>	4 años	<input type="checkbox"/>	8 años	<input type="checkbox"/>	12 años	<input type="checkbox"/>
1 año	<input type="checkbox"/>	5 años	<input type="checkbox"/>	9 años	<input type="checkbox"/>	13 años	<input type="checkbox"/>
2 años	<input type="checkbox"/>	6 años	<input type="checkbox"/>	10 años	<input type="checkbox"/>	14 años	<input type="checkbox"/>
3 años	<input type="checkbox"/>	7 años	<input type="checkbox"/>	11 años	<input type="checkbox"/>	15 o más años	<input type="checkbox"/>

2. Nivel de instrucción educativa:

Primaria	<input type="checkbox"/>
Secundaria	<input type="checkbox"/>
Universitaria	<input type="checkbox"/>
Posgrado	<input type="checkbox"/>

3. ¿Sus estudios universitarios en qué áreas del conocimiento los realizó?

Ciencias administrativas	<input type="checkbox"/>
Ciencias económicas	<input type="checkbox"/>
Ciencias de la comunicación	<input type="checkbox"/>
Ciencias de la educación	<input type="checkbox"/>
Otras especifique	<input type="checkbox"/>

4. ¿Mediante qué estrategia aplicada ingresó a laborar en la microempresa?

Por recomendaciones personales	
Por algún amigo que trabaja en la empresa	
Por convocatoria por algún medio de información	

5. ¿Qué tipo de pruebas fueron aplicadas para ser seleccionado en el puesto o vacante?

Pruebas psicológicas	
Teste de aptitud	
Pruebas psicométricas	
Otros	

6. Su salario es:

Salario fijo	
Mediante comisiones	
Otros (especifique)	

7. ¿Considera que su salario o sueldo está acorde al trabajo que usted desempeña?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Poco de acuerdo	
En desacuerdo	

8. ¿Qué nivel de conocimiento tiene usted sobre la evaluación del desempeño laboral?

Nivel muy alto	
Nivel medio	
Nivel bajo	
Desconozco	

9. ¿Considera usted que en la institución que usted labora existe un sistema de evaluación del desempeño laboral?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Poco de acuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

10. La evaluación al desempeño laboral en la institución, ¿Con qué frecuencia se la realiza?

Mensual		Trimestral		Semestral		Anual	
---------	--	------------	--	-----------	--	-------	--

11. Si se evalúa el desempeño laboral; ¿cuál es el método o modelo de evaluación aplicado?

Mediante test evaluativos	
Mediante encuestas a los usuarios	
Mediante entrevistas directas	
Otro. Especifique:	

12. ¿Considera que en la microempresa que labora son potencializadas sus competencias o destrezas laborales?

Siempre	
A veces	
Rara vez	

13. ¿De qué forma la empresa fortalece o potencializa sus competencias o destrezas laborales?

Plan de capacitación (aprendizaje y desarrollo)	
Por rotación de puestos	
Formación de equipos de trabajo	
Otro, especifique	

14. ¿Cuál de las siguientes opciones le gustaría más que se efectúe para mejorar su rendimiento laboral?

Incremento salarial	
Bonos económicos por desempeño	
Plan de capacitaciones	
Otro, especifique	

15. ¿Es reconocido y motivado su desempeño laboral?

Siempre	
A veces	
Rara vez	
Nunca	

16. ¿Cree usted que la evaluación de desempeño del empleado es realizada para?

Mejorar el desempeño laboral	
Revisión de sueldos y salarios	
Recorte de personal	
Otro aspecto, especifique	

17. ¿Cree que la aplicación de un sistema de evaluación del desempeño laboral en la empresa mejoraría la prestación de servicios en la institución?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Poco de acuerdo	
En desacuerdo	

18. ¿Estaría de acuerdo que se implemente un sistema de evaluación en la microempresa que usted labora?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Poco de acuerdo	
En desacuerdo	

Muchas gracias por su colaboración

ANEXO 6. FORMATO PARA LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAK KAWSAY



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
EXTENSIÓN LAMANÁ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TEMA: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA ATENCIÓN A LOS USUARIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAK KAWSAY EN EL CANTÓN LA MANÁ.

Objetivo 2. Determinar el nivel de satisfacción en la atención a los usuarios por parte de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay del cantón La Maná.

Compromiso: Estimados usuarios (a), los investigadores solicitamos de la manera más comedida se sirva a contestar el siguiente cuestionario; nos comprometemos a guardar absoluta reserva de la información que nos proporcione y de antemano le ofrecemos nuestros agradecimientos.

INSTRUMENTO PARA LA RECOPIACIÓN DE DATOS MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LAS ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS USUARIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAK KAWSAY DEL CANTÓN LA MANÁ, 2020.

No.	VARIABLE CALIDAD DE SERVICIO	4	3	2	1	Total
		Muy de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo	
1	Considera usted que la alta gerencia de la cooperativa viene ejecutando actividades administrativas que ayuden en el crecimiento y desarrollo de la institución.					
2	El ambiente laboral, así como la organización de la cooperativa permite brindar un buen servicio y logra satisfacción en los usuarios.					
3	El nivel de preparación del personal que labora en la cooperativa en materia de calidad de servicio y atención a los clientes es el adecuado.					
4	Consideras que el nivel de temperatura ambiental y el ambiente en la empresa es la adecuada para realizar tus compras.					
5	Consideras que la atención que recibiste en la última visita a la institución fue:					
6	Considera usted que el trato, la amabilidad y cortesía de los empleados de la institución es el adecuado.					
7	Consideras que el orden, la disciplina y la higiene en la empresa es la adecuada.					
8	Cuando tuviste un problema en el manejo de trámites y documentación, recibiste la asesoría y ayuda adecuada de parte de los integrantes de la institución.					
9	Has recibido la atención personalizada con calidad y calidez de parte de los directivos y empleados de la institución.					
10	El personal de seguridad y los dispositivos de control son los adecuados para la protección del usuario y del establecimiento.					

Elaborado por: Los autores

TEMA: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA ATENCIÓN A LOS USUARIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAK KAWSAY EN EL CANTÓN LA MANÁ

Compromiso: Estimados usuarios (a), los investigadores solicitamos de la manera más comedida se sirva a contestar el siguiente cuestionario; nos comprometemos a guardar absoluta reserva de la información que nos proporcione y de antemano le ofrecemos nuestros agradecimientos.

INSTRUMENTO PARA LA RECOPIACIÓN DE DATOS MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LAS ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS USUARIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAK KAWSAY DEL CANTÓN LA MANÁ, 2020.

N o.	VARIABLE: SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS	4	3	2	1	
	Empatía⁷⁷	Totalmente satisfecho	Muy Satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho	Total
1	La cooperativa cuenta con personal directivo y operativo con un alto nivel de capacitación en calidad de atención a los clientes o usuarios.					
2	Los requerimientos y necesidades de los clientes son preocupación primordial en la cooperativa.					
	Fiabilidad	Totalmente satisfecho	Muy Satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho	Total
3	Existe confianza y seguridad de que sus pedidos o requerimientos sean atendidos con la mayor celeridad y prontitud de parte de los colaboradores de la empresa.					
4	Existe la confianza y seguridad adecuada de parte del usuario en el momento de la entrega de documentos productos de las actividades financieras en la institución.					
	Responsabilidad	Totalmente satisfecho	Muy Satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho	Total
5	Considera usted que en la institución existe total predisposición en la prestación de servicios de calidad hacia los usuarios.					
6	Los empleados de la cooperativa cuando están ocupados en otras actividades, priorizan la atención de las necesidades de los usuarios.					
	Seguridad	Totalmente satisfecho	Muy Satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho	Total
7	Siente seguridad y confianza en el registro de la información al momento de realizar actividades crediticias o financieras en la institución.					
8	Los dispositivos de seguridad y control en la cooperativa, le generan confianza el momento de realizar sus actividades en la institución.					
	Elementos tangibles	Totalmente satisfecho	Muy Satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho	Total
9	Los equipos tecnológicos que tiene la cooperativa facilitan el desempeño de los empleados en una mejor atención a los usuarios.					
10	Los materiales asociados con el servicio de información, tales como: folletos, catálogos, trípticos, etc.; facilitan el trabajo del personal brindando una mejor atención a los usuarios.					

Elaborado por: Los autores

ANEXO 7. VALIDACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS PARA LA APLICACIÓN DE LAS ENCUESTAS EN LA COOPERATIVA SUMAK KAWSAY-LA MANÁ

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO PARA LA ENCUESTA

Criterios	Apreciación Cualitativa			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento	x			
Calidad de la redacción	x			
Relevancia del contenido	x			
Factibilidad de aplicación	x			

Apreciación cualitativa

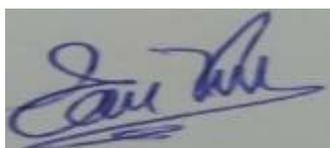
Considero que el instrumento cumple con los cuatro criterios mencionados y es factible la aplicación del instrumento.

Observaciones

Ninguna.

Validado por: MBA. Mayra Valencia Neto

Firma:



Fecha: 27 de enero del 2021.

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO PARA LA ENTREVISTA

Criterios	Apreciación Cualitativa			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento	x			
Calidad de la redacción		x		
Relevancia del contenido	x			
Factibilidad de aplicación		x		

Apreciación cualitativa

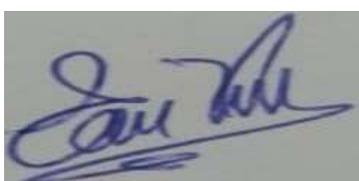
La presentación del documento es correcta, la calidad de redacción está dentro de lo aceptable previo a cambios mínimos, la relevancia del contenido es suficiente y se considera que el instrumento es aplicable para el levantamiento de información.

Observaciones

En las preguntas 11, 12 y 13 realizar los cambios mínimos indicados.

Validado por: MBA. Mayra Valencia Neto

Firma:



Fecha: 27 de enero del 2021

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO PARA LA ENCUESTA

Criterios	Apreciación Cualitativa			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento	X			
Calidad de la redacción	X			
Relevancia del contenido	X			
Factibilidad de aplicación	X			

Apreciación cualitativa

Es aplicable previo a cambios mínimos o de forma que me permití realizar y los factores del, instrumento si están acorde a las variables de estudio que se muestra en la revisión de la literatura.

Observaciones

Validado por: Ing. M. Sc. Neuval Villegas Barros

Firma:



Fecha: 26 de enero del 2021

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO PARA LA ENTREVISTA

Criterios	Apreciación Cualitativa			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento		X		
Calidad de la redacción	X			
Relevancia del contenido	X			
Factibilidad de aplicación	X			

Apreciación cualitativa

Es aplicable previo a cambios mínimos o de forma que me permití realizar y los factores del instrumento si están acorde a las variables de estudio que se muestra en la revisión de la literatura.

Observaciones

Validado por: Ing. M. Sc. Neuval Villegas Barros

Firma:



Fecha: 26 de enero del 2021

ANEXO 8. EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS DE LA APLICACIÓN DE LAS ENCUESTAS EN LA COOPERATIVA SUMAK KAWSAY-LA MANÁ

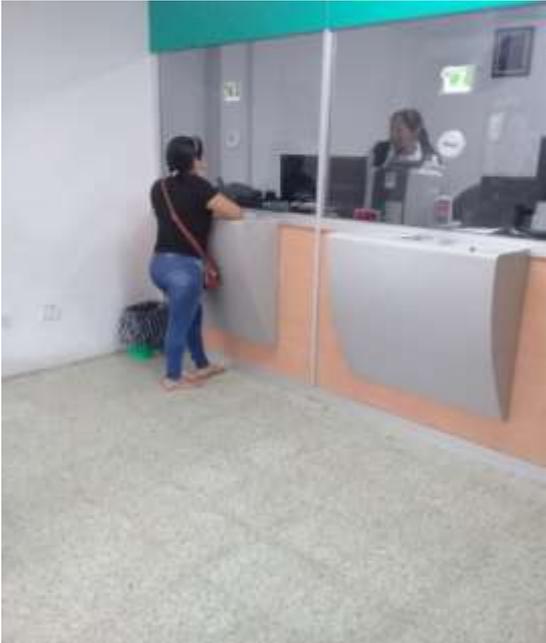
Figura 5. Aplicando las encuestas a los empleados de la Cooperativa Sumak Kawsay, abril del 2021



Figura 7. Aplicando las encuestas a los usuarios de la Cooperativa Sumak Kawsay, abril del 2021



Figura 9. Aplicando las encuestas a los usuarios de la Cooperativa Sumak Kawsay, abril del 2021



ANEXO 9. CERTIFICADO DE URKUND**Document Information**

Analyzed document	CUYO LICTAPUZON.docx (D110892239)
Submitted	7/31/2021 4:06:00 AM
Submitted by	Fernando
Submitter email	mario.navarrete4890@utc.edu.ec
Similarity	7%
Analysis address	mario.navarrete4890.utc@analysis.orkund.com