



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

**EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE
LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DIVINO NIÑO,
DEL CANTÓN CUMANDÁ, PROVINCIA DE CHIMBORAZO,
PERÍODO 2019.**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

INGENIERO DE EMPRESAS

AUTOR: WELLINTON NAPOLEON BERRONES LOZA

DIRECTOR: MDE. JUAN ARNULFO CARRASCO PÉREZ

Riobamba - Ecuador

2022

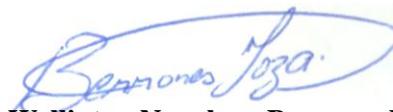
©2022, Wellinton Napoleon Berrones Loza

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

Yo, Wellington Napoleon Berrones Loza, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 31 de marzo de 2022

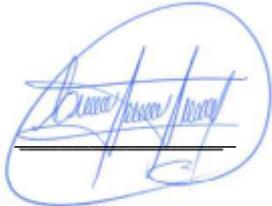
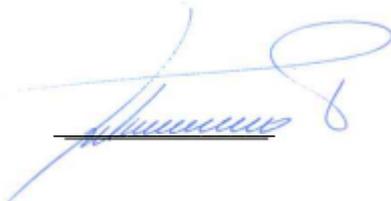
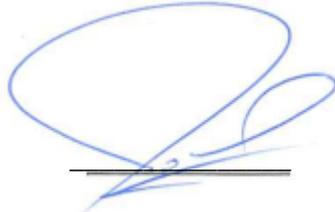


Wellington Napoleon Berrones Loza

C.C. 060504447-8

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

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación: Tipo: Proyecto de Investigación, **EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DIVINO NIÑO, DEL CANTÓN CUMANDÁ, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2019**, realizado por el señor: **WELLINTON NAPOLEON BERRONES LOZA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal autoriza su presentación.

| | FIRMA | FECHA |
|---|--|-------------------|
| Ing. Carmita Efigenia Andrade Álvarez. PRESIDENTE DEL TRIBUNAL |  | 2022/03/31 |
| MDE. Juan Arnulfo Carrasco Pérez DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION |  | 2022/03/31 |
| MSG. Giovanni Javier Alarcón Parra. MIEMBRO DE TRIBUNAL |  | 2022/03/31 |

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación principalmente a Dios por haberme dado la vida y quien como guía estuvo siempre resguardando mis pasos bendiciéndome y dándome fuerzas para seguir adelante con mis metas. A mis padres Edison Berrones y Nancy Loza por convertirse en ese pilar fundamental que me sostuvieron en toda mi etapa de estudio, brindándome siempre su apoyo, cariño y entrega incondicional en cada momento de mi vida. A mis hermanas por estar ahí siempre presentes en mi vida apoyándome y motivándome, Sin dejar pasar por alto a familiares y amigos que intervinieron en este largo camino de formación, quiero agradecerles por brindarme sus consejos, experiencias y apoyo, estando siempre presentes ya sea de forma física o moralmente, alentándome a que no decaiga en el camino pese a las dificultades por las que he pasado, en las cuales siempre han estado ahí para escucharme y apoyarme.

Así mismo dedico este trabajo de titulación a IFTH (Instituto de Fomento al Talento Humano) aquel entonces conocido como IECE (Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas); por brindarme su apoyo incondicional en todo el transcurso de mi formación desde un inicio como hasta el final. De igual forma al Ing. Richar Villavicencio Moncayo por ser un gran amigo y un apoyo incondicional, consejero y por estar siempre presente en cada etapa de mi preparación académica.

Finalmente quiero decirles mil gracias de todo corazón a todas las personas contribuyeron con un granito de arena con para que yo pueda cumplir todas mis metas y que me convirtiera en el protagonista de mi sueño tan anhelado.

Wellinton

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios por la vida y por haberme permitido llegar hasta aquí, a mis padres y a mis hermanas que con su esfuerzo y dedicación me ayudaron a que yo pueda culminar mi carrera universitaria y alcanzar mi título profesional con éxito.

De igual manera agradezco a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, en especial a la Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Administración de Empresas; por haberme permitido ingresar a este prestigioso templo del saber para que pueda formarme académicamente en sus aulas por un excelente personal docente de calidad y calidez humana quienes me han visto crecer como persona y gracias a sus conocimientos impartidos hoy puedo sentirme contento y capaz de enfrentarme al mundo exterior fuera de las aulas.

De igual manera agradezco a mi director de tesis Ing. Juan Arnulfo Carrasco Pérez, y a mi miembro de tesis Ing. Giovanni Javier Alarcón Parra quienes con sus conocimientos y paciencia supieron asesorarme de manera clara para que pueda culminar este trabajo.

Wellinton

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|-------------------------|------|
| ÍNDICE DE TABLAS..... | x |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS..... | xii |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | xiii |
| ÍNDICE DE ANEXOS..... | xiv |
| RESUMEN..... | xv |
| ABSTRACT..... | xvi |
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |

CAPÍTULO I

| | |
|---|-----------|
| 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL..... | 3 |
| 1.1. Antecedentes de investigación..... | 3 |
| 1.2. Marco teórico..... | 5 |
| 1.2.1. La organización..... | 5 |
| 1.2.2. Cultura organizacional..... | 6 |
| 1.2.3. Gestión Talento Humano..... | 6 |
| 1.2.4. Desempeño laboral..... | 7 |
| 1.2.5. Factores que afectan al desempeño..... | 7 |
| 1.2.5.1. Factores internos..... | 8 |
| 1.2.5.2. Factores externos..... | 8 |
| 1.2.6. Administración de los recursos humanos en las organizaciones..... | 9 |
| 1.2.7. Objetivos de la administración del talento humano..... | 9 |
| 1.2.8. Proceso administrativo..... | 10 |
| 1.2.9. Evaluación del desempeño..... | 13 |
| 1.2.10. Objetivos de la evaluación del desempeño..... | 14 |
| 1.2.11. Importancia de la evaluación del desempeño..... | 14 |
| 1.2.12. Beneficios de la evaluación del desempeño..... | 15 |
| 1.2.12.1. Beneficios para el trabajador..... | 15 |
| 1.2.12.2. Beneficios para la organización..... | 15 |
| 1.2.12.3. Beneficios para la/el gerente..... | 15 |
| 1.2.13. Ventajas de la administración del desempeño..... | 16 |
| 1.2.14. Desventajas de la administración del desempeño..... | 16 |
| 1.2.15. Comisión de evaluación del desempeño..... | 17 |
| 1.2.15.1. ¿Por qué evaluar el desempeño?..... | 17 |

| | | |
|----------------|---|----|
| 1.2.16. | <i>Tipos de evaluación del desempeño</i> | 17 |
| 1.2.16.1. | <i>Método de elección forzada</i> | 18 |
| 1.2.16.2. | <i>Método de incidentes críticos</i> | 18 |
| 1.2.16.3. | <i>Método de listas de verificación</i> | 18 |
| 1.2.16.4. | <i>Método de investigación de campo</i> | 18 |
| 1.2.16.5. | <i>Método de EPPO (Evaluación participativa por objetivos)</i> | 18 |
| 1.2.16.6. | <i>Método de estándares laborales</i> | 19 |
| 1.2.16.7. | <i>Método de distribución obligatoria</i> | 19 |
| 1.2.17. | <i>Otra clasificación de evaluación del desempeño por su método de aplicación.</i> | 19 |
| 1.2.17.1. | <i>Evaluación 90°</i> | 20 |
| 1.2.17.2. | <i>Evaluación 180°</i> | 20 |
| 1.2.17.3. | <i>Evaluación 360°</i> | 20 |
| 1.3. | <i>Evaluación del desempeño por competencias</i> | 20 |
| 1.3.1. | <i>Ventajas de la evaluación del desempeño por competencias</i> | 21 |
| 1.3.2. | <i>Desventajas de la evaluación del desempeño por competencias</i> | 21 |
| 1.3.3. | <i>Características de las competencias laborales</i> | 21 |
| 1.3.4. | <i>Clasificación de las competencias laborales</i> | 22 |
| 1.3.4.1. | <i>Competencias laborales generales</i> | 22 |
| 1.3.4.2. | <i>Competencias básicas</i> | 23 |
| 1.3.4.3. | <i>Competencias genéricas</i> | 23 |
| 1.3.4.4. | <i>Competencias técnicas</i> | 23 |
| 1.3.5. | <i>Tipos de competencias</i> | 23 |
| 1.3.5.1. | <i>Comunicación</i> | 24 |
| 1.3.5.2. | <i>Planificación y organización del tiempo</i> | 24 |
| 1.3.5.3. | <i>Trabajo en equipo</i> | 24 |
| 1.3.5.4. | <i>Resolución de problemas</i> | 24 |
| 1.3.5.5. | <i>Pensamiento estratégico</i> | 24 |
| 1.3.5.6. | <i>Enfoque al usuario</i> | 25 |
| 1.3.5.7. | <i>Enfoque a resultados</i> | 25 |
| 1.3.5.8. | <i>Mejora continua</i> | 25 |
| 1.3.6. | <i>Pasos para la implementación de la evaluación de desempeño por competencias</i> . | 25 |
| 1.3.7. | <i>Programa de capacitación</i> | 27 |
| 1.3.7.1. | <i>Desventajas</i> | 28 |
| 1.3.8. | <i>Programa de incentivos</i> | 28 |
| 1.3.8.1. | <i>Desventajas</i> | 28 |
| 1.3.9. | <i>Proceso de retroalimentación</i> | 29 |

CAPÍTULO II

| | | |
|-------------|---|----|
| 2. | MARCO METODOLÓGICO | 30 |
| 2.1. | Enfoque de la investigación | 30 |
| 2.1.1. | <i>Cualitativo</i> | 30 |
| 2.1.2. | <i>Cuantitativo</i> | 30 |
| 2.2. | Nivel de la investigación | 30 |
| 2.2.1. | <i>Exploratorio</i> | 30 |
| 2.2.2. | <i>Descriptivo</i> | 31 |
| 2.3. | Diseño de la investigación | 31 |
| 2.3.1. | <i>Cuasi experimental</i> | 31 |
| 2.3.2. | <i>Transversal</i> | 31 |
| 2.4. | Tipo de estudio | 31 |
| 2.4.1. | <i>Campo</i> | 31 |
| 2.4.2. | <i>Bibliográfico</i> | 31 |
| 2.5. | Población | 31 |
| 2.6. | Segmentación de la población | 32 |
| 2.6.1. | <i>Muestra</i> | 35 |
| 2.7. | Métodos de la investigación | 35 |
| 2.7.1. | <i>Método deductivo</i> | 35 |
| 2.8. | Técnicas | 35 |
| 2.8.1. | <i>Encuestas</i> | 35 |
| 2.8.2. | <i>Instrumento</i> | 36 |
| 2.9. | Idea a defender | 36 |
| 2.9.1. | <i>Variables</i> | 36 |
| 2.9.1.1. | <i>Variable dependiente</i> | 36 |
| 2.9.1.2. | <i>Variable independiente</i> | 36 |

CAPÍTULO III

| | | |
|-------------|--|----|
| 3. | MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS | 37 |
| 3.1. | Resultados | 37 |
| 3.1.1. | <i>Análisis de los resultados del cuestionario de encuesta efectuada a los trabajadores</i> | 37 |
| 3.1.2. | <i>Resultados por competencias</i> | 47 |
| 3.2. | Discusión de resultados | 75 |
| 3.2.1. | <i>Evaluación por competencias</i> | 75 |

| | | |
|---------------|--|----|
| 3.2.2. | <i>Evaluación global del personal</i> | 76 |
| 3.3. | Propuesta | 77 |
| 3.3.1. | <i>Análisis Situacional</i> | 77 |
| 3.3.1.1. | <i>Análisis amofhit</i> | 78 |
| 3.3.1.2. | <i>Análisis pestec</i> | 80 |
| 3.3.2. | <i>Contenido de la propuesta</i> | 81 |
| 3.3.2.1. | <i>Localización</i> | 82 |
| 3.3.2.2. | <i>Reseña histórica de la empresa</i> | 83 |
| 3.3.2.3. | <i>Misión</i> | 83 |
| 3.3.2.4. | <i>Visión</i> | 84 |
| 3.3.2.5. | <i>Valores</i> | 85 |
| 3.3.2.6. | <i>Evaluación de Desempeño</i> | 86 |
| 3.3.2.7. | <i>Capacitación del Personal</i> | 88 |
| 3.3.2.8. | <i>Capacitación a los evaluadores</i> | 89 |
| 3.3.2.9. | <i>Diagnóstico de puntos de capacitación</i> | 90 |
| 3.3.2.10. | <i>Rendimiento por departamentos</i> | 92 |
| 3.3.2.11. | <i>Capacitación de los Capacitadores</i> | 92 |
| 3.3.2.12. | <i>Responsables del programa de capacitaciones</i> | 94 |
| 3.3.2.13. | <i>Presupuesto del programa de capacitaciones</i> | 95 |
| 3.3.2.14. | <i>Programa de incentivos</i> | 96 |
| | CONCLUSIONES | 97 |
| | RECOMENDACIONES | 98 |
| | BIBLIOGRAFÍA | |
| | ANEXOS | |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|--------------------|--|----|
| Tabla 1-2: | Puestos de trabajo de la COOP. | 32 |
| Tabla 2-2: | Número de personal. | 32 |
| Tabla 3-2: | Distribución de los departamentos la COOP. | 34 |
| Tabla 4-2: | Jerarquía del personal..... | 34 |
| Tabla 1-3: | Género..... | 37 |
| Tabla 2-3: | Edad | 38 |
| Tabla 3-3: | Instrucción formal..... | 39 |
| Tabla 4-3: | Tiempo de servicio..... | 40 |
| Tabla 5-3: | Existencia de evaluaciones de desempeño..... | 41 |
| Tabla 6-3: | Frecuencia de Evacuaciones | 42 |
| Tabla 7-3: | Posee un programa de capacitaciones..... | 43 |
| Tabla 8-3: | Existe un programa de reconocimientos | 44 |
| Tabla 9-3: | Motivar e incentivar al personal..... | 45 |
| Tabla 10-3: | Importancia de la evaluación para la creación de programas de capacitaciones..... | 46 |
| Tabla 11-3: | Evaluación de competencias de comunicación..... | 47 |
| Tabla 12-3: | Evaluación de competencias de planificación y organización del tiempo | 49 |
| Tabla 13-3: | Evaluación de competencias de trabajo en equipo..... | 51 |
| Tabla 14-3: | Evaluación de competencias de resolución de problemas | 53 |
| Tabla 15-3: | Evaluación de competencias de pensamiento estratégico..... | 55 |
| Tabla 16-3: | Evaluación de competencias de enfoque al usuario..... | 57 |
| Tabla 17-3: | Evaluación de competencias de enfoque a resultados..... | 59 |
| Tabla 18-3: | Evaluación de competencias de mejora continua..... | 61 |
| Tabla 19-3: | Evaluación al personal del departamento administrativo..... | 63 |
| Tabla 20-3: | Evaluación al personal del departamento de crédito, cobranzas y capacitaciones | 66 |
| Tabla 21-3: | Evaluación al personal del departamento de operaciones y servicio | 69 |
| Tabla 22-3: | Evaluación al personal del departamento financiero | 72 |
| Tabla 23-3: | Resumen de evaluación por competencias..... | 75 |
| Tabla 24-3: | Evaluación global del personal | 76 |
| Tabla 25-3: | FODA..... | 77 |
| Tabla 26-3: | Análisis amofhit | 78 |
| Tabla 27-3: | Análisis pestec | 80 |
| Tabla 28-3: | Datos generales de la empresa | 81 |
| Tabla 29-3: | Capacitación a los evaluadores | 89 |

| | | |
|--------------------|--|----|
| Tabla 30-3: | Presupuesto de capacitación a capacitadores | 89 |
| Tabla 31-3: | Diagnósticos de puntos de capacitación..... | 90 |
| Tabla 32-3: | Capacitadores internos | 92 |
| Tabla 33-3: | Capacitadores internos | 92 |
| Tabla 34-3: | Participación de responsabilidad del programa de capacitaciones..... | 94 |
| Tabla 35-3: | Presupuesto de la capacitación..... | 95 |
| Tabla 36-3: | Programa de incentivos | 96 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | | |
|----------------------|---|----|
| Gráfico 1-2: | Organigrama estructural de la COOP. | 33 |
| Gráfico 1-3: | Género..... | 37 |
| Gráfico 2-3: | Edad | 38 |
| Gráfico 3-3: | Instrucción formal | 39 |
| Gráfico 4-3: | Tiempo de servicio..... | 40 |
| Gráfico 5-3: | Existencia de evaluaciones de desempeño..... | 41 |
| Gráfico 6-3: | Frecuencia de Evacuaciones | 42 |
| Gráfico 7-3: | Posee un programa de capacitaciones | 43 |
| Gráfico 8-3: | Existe un programa de reconocimientos | 44 |
| Gráfico 9-3: | Motivar e incentivar al personal..... | 45 |
| Gráfico 10-3: | Importancia de la evaluación para la creación de programas | 46 |
| Gráfico 11-3: | Evaluación de competencias de comunicación | 48 |
| Gráfico 12-3: | Evaluación de competencias de planificación y organización del tiempo | 50 |
| Gráfico 13-3: | Evaluación de competencias de trabajo en equipo..... | 52 |
| Gráfico 14-3: | Evaluación de competencias de resolución de problemas | 54 |
| Gráfico 15-3: | Evaluación de competencias de pensamiento estratégico | 56 |
| Gráfico 16-3: | Evaluación de competencias de enfoque al usuario | 58 |
| Gráfico 17-3: | Evaluación de competencias de enfoque a resultados..... | 60 |
| Gráfico 18-3: | Evaluación de competencias de mejora continua..... | 62 |
| Gráfico 19-3: | Evaluación al personal del departamento administrativo..... | 64 |
| Gráfico 20-3: | Evaluación al personal del departamento de crédito, cobranzas y capacitaciones | 67 |
| Gráfico 21-3: | Evaluación al personal del departamento de operaciones y servicio | 70 |
| Gráfico 22-3: | Evaluación al personal del departamento financiero | 74 |
| Gráfico 23-3: | Resumen de competencias | 75 |
| Gráfico 24-3: | Resumen de departamentos..... | 76 |
| Gráfico 25-3: | Análisis amofhit | 79 |
| Gráfico 26-3: | Análisis pestec | 81 |
| Gráfico 27-3: | Flujograma evaluación..... | 87 |
| Gráfico 28-3: | Flujograma capacitación | 88 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | | |
|--------------------|---|----|
| Figura 1-1: | Proceso administrativo..... | 11 |
| Figura 2-1: | Proceso de control..... | 12 |
| Figura 3-1: | Tipos de evaluación del desempeño..... | 17 |
| Figura 4-1: | Evaluación del desempeño por su ámbito de aplicación..... | 19 |
| Figura 5-1: | Competencias laborales..... | 22 |
| Figura 6-1: | Tipos de competencias..... | 23 |
| Figura 1-3: | Macro localización..... | 82 |
| Figura 2-3: | Micro localización..... | 82 |
| Figura 3-3: | Formulación de la misión..... | 83 |
| Figura 4-3: | Formulación de la visión..... | 84 |
| Figura 5-3: | Valores..... | 85 |

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO

ANEXO B: ENCUESTA GENERAL:

ANEXO C: FOTOGRAFÍAS

RESUMEN

El presente estudio, denominado evaluación al desempeño del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño, del cantón Cumandá, provincia de Chimborazo, periodo 2019, busca proponer el desarrollo de un modelo de evaluación del desempeño basado en competencias para optimizar el desempeño de los colaboradores para de esta manera brindar mejores servicios a la ciudadanía. La investigación tuvo un enfoque combinado de investigación cualitativa y cuantitativa, y niveles de investigación exploratoria y descriptiva, esta metodología permitió analizar todas las variables que contribuyeron a la presentación de los resultados generados estadísticas y proporcionar datos de desempeño, según la investigación la manipulación de las variables es semi experimental optando por recolectar información de campo como fuente principal, además, se utilizó técnicas de encuesta y entrevista a través de la herramienta cuestionario y se implementó el análisis detallado de cada competencia. La competencia con el nivel más bajo fue el pensamiento estratégico con una calificación del 75%, todos estos resultados permitieron concluir la necesidad de tomar acciones para mejorar la eficiencia del personal recomendando la implementación de la propuesta del programa de capacitaciones que es la clave para la mejora continua y el desarrollo organizacional.

Palabras clave: <EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO>, <COMPETENCIAS>, <PENSAMIENTO ESTRATÉGICO>, <MEJORA CONTINUA>, <DESARROLLO ORGANIZACIONAL>, <CAPACITACIÓN PERSONAL ADMINISTRATIVO>, <CUMANDÁ (CANTÓN)>.



12-05-2022
0904-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The present study entitled evaluation of the performance of the human talent department at Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño, located in Cumandá canton, province of Chimborazo, period 2019, seeks to propose the development of a performance evaluation model based on competencies to optimize the performance of collaborators in order to provide better services to the population. The research applied a combined qualitative and quantitative research approach, and exploratory and descriptive research levels, this methodology allowed analyzing all the variables that contributed to the presentation of the results, generated statistics and provided performance data, according to the research, the manipulation of the variables is semi-experimental, choosing to collect field information as the main source, in addition, survey and interview techniques were used through the questionnaire tool and the detailed analysis of each competence was implemented. The competition with the lowest level was strategic thinking with a rating of 75%, all of these results allowed us to conclude the need to take actions to improve the efficiency of the staff, recommending the implementation of the training program proposal which constitutes the basic element to the continuous improvement and organizational development.

Keywords: <PERFORMANCE ASSESSMENT>, <COMPETENCIES>, <STRATEGIC THINKING>, <CONTINUOUS IMPROVEMENT>, <ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT>, <ADMINISTRATIVE TRAINING>, <CUMANDÁ (CANTON)>.



ING. Luis Fernando Barriga Fray

C. I. 0603010612

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación trata de una evaluación al desempeño al talento humano de la cooperativa de ahorro y crédito “Divino Niño” del cantón Cumandá, provincia de Chimborazo, periodo 2019. Para lo cual la evaluación del desempeño en los últimos años ha tenido un realce en las organizaciones ya que este permite mejorar y aumentar el desempeño del talento humano en las cooperativas y lograr así reducir recursos como también lograr ser más competitivas.

En la actualidad el talento humano es la base fundamental para el desarrollo de una actividad dentro de una empresa es un aspecto clave para el logro de los objetivos institucionales y mejoramiento de su productividad y competitividad. Dentro de este contexto, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Divino Niño” se observó falencias por parte del personal que impiden se otorgue un servicio de calidad generándose entre las observaciones más comunes demora en la ejecución de trámites, poca cordialidad, otorgamiento de información precaria y otros aspectos, razones por las cuales la imagen corporativa se ve afectada.

Es evidente la necesidad de identificar cuáles son los factores que afecta el adecuado desempeño del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Divino Niño”, mediante una evaluación de desempeño laboral con la finalidad de poder generar resultados confiables para que con ellos los directivos puedan efectuar una mejor toma de decisiones y así lograr el desempeño laboral eficaz anhelado.

CAPÍTULO I: Titulado “Marco teórico referencial” es el cual contiene antecedentes investigativos, como también marco conceptual, buscando así lograr ampliar referencias bibliográficas que logran sustentar dicha investigación. Una vez analizada toda la información y buscando la mejor alternativa se llegó a tomar la decisión de realizar una evaluación del desempeño por competencias, ya que esta nos permite realizar una evaluación enfocada de arriba hacia abajo y viceversa. Siendo evaluados los trabajadores y gerente de esta.

CAPÍTULO II: Titulado “Marco metodológico” es aquel donde por medio de métodos de investigación se logra identificar la población objeto de estudio, como así mismo determinar la muestra; como también lograr conocer cual serán los instrumentos y técnicas que se utilizarán para la recopilación de datos. Para así poder analizar la información recopilada en la evaluación del desempeño por medio de encuestas con preguntas predefinidas que serán realizadas a cada uno del personal de la empresa, logrando así buscar alternativas que logren mejorar la situación de la institución.

CAPÍTULO III: Titulado “Marco de resultados y discusión de resultados” es aquel que está enfocado en el análisis de resultados, en la cual se analizan cada una de las competencias

evaluadas al personal de la cooperativa, por medio de las encuestas, logrando así identificar los pros y los contras de los mismos. En cuanto al marco propositivo está orientado a brindar alternativas de soluciones que se pueden aplicar en la institución para así lograr mejorar la situación de la misma.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes de investigación

La cooperativa de ahorro y crédito “Divino Niño” Ltda. Desde sus inicios hasta la actualidad no cuenta con ninguna evaluación al desempeño de su personal, por lo que se iniciara tomando otras investigaciones relacionadas al tema como referencias bibliográficas de estudio, que permita tener una orientación, referencia y guía en todo este proceso de investigación.

TEMA: “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DEL MINISTERIO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA DEL SECTOR PÚBLICO, DE LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA, PARA LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA, PERIODO 2015”

AUTOR: SILVIA MÓNICA ARMAS ROQUE

UNIVERSIDAD: ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

La presente evaluación al desempeño se dio debido a que el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda del Sector Público, necesitaba contar de una herramienta técnica que permita mejorar la gestión administrativa a efecto de innovar procesos, mejorar la eficacia, eficiencia y productividad y el mejoramiento a la atención a los clientes internos y externos.

La evaluación del desempeño se realizó con la finalidad de alcanzar una nueva cultura y desarrollo organizacional, donde se realizó una entrevista y el análisis con la utilización de los formularios Eval-01 y Eval-03 del Ministerio de Relaciones Laborales.

Luego a haber realizado la evaluación de desempeño por competencias se recomienda la implementación de estrategias de gestión que garanticen un cambio positivo en el desempeño y eficiencia de los servidores, al igual que permita dar cumplimiento tanto a la normativa legal como a los requerimientos que tiene la Dirección de Talento Humano. (Armas Roque, 2016, pág. 10)

TEMA: “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN MERA, PROVINCIA DE PASTAZA, PERÍODO 2017”

AUTOR: FANNY ALICIA WACHAPA TAPUY

UNIVERSIDAD: ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

La presente evaluación de desempeño se dio debido a la necesidad de alcanzar un nivel de rendimiento laboral de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Mera.

La evaluación del desempeño se realizó con el propósito de realizar una evaluación del desempeño para mejorar la productividad del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Mera, período 2017. Lo cual para efectuar un diagnóstico en la institución se aplicó encuestas a todos los funcionarios de esta institución, conformada por cincuenta y un trabajadores distribuidos en cinco departamentos. Lo que contribuyó a obtener una perspectiva clara sobre la forma en la que se está llevando a cabo el proceso de evaluación del personal.

Luego de realizar la evaluación del desempeño se recomienda al Departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Mera aplicar las evaluaciones del desempeño al talento humano mediante mecanismos y procedimientos en base a la Normas Técnica de Calificación de Servicio y Evaluaciones de Desempeño dictaminado por el Ministerio de Trabajo. (Wachapa Tapuy , 2019, pág. 13)

TEMA: “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LOS RESULTADOS DEL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA, PERÍODO 2017”

AUTOR: ESPINOSA SUQUILANDA YADIRA ELIZABETH

UNIVERSIDAD: ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

La presente evaluación del desempeño se dio debido a la necesidad de llevar a cabo una evaluación del desempeño laboral como herramienta que les permita apoyar y fortalecer la coordinación de las actividades necesarias ya que no existe un adecuado conocimiento por parte de los trabajadores acerca de las responsabilidades y funciones inherentes a su campo laboral.

La evaluación del desempeño se realizó con la finalidad de evaluar cada uno de los puestos de trabajo de la institución y medir el nivel de rendimiento de estos. Lo cual la metodología utilizada se basa en la aplicación del formulario Eval-01 de la Secretaria Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Publico, lo cual consta de seis factores, siendo estos: Indicadores de gestión de puestos, Conocimientos, Competencias técnicas del puesto, Competencias universales, Trabajo en equipo, Iniciativa y liderazgo y Evaluación del ciudadano.

Luego de realizar la evaluación del desempeño se concluyó que la evaluación del desempeño es considerablemente aceptable, recomendando así determinar un plan de capacitaciones y desarrollo de competencias incentivando al crecimiento profesional e individual de los colaboradores. (Espinosa Suquilanda, 2018, pág. 9)

TEMA: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN BAÑOS DE AGUA SANTA, PROVINCIA DEL TUNGURAHUA, PERÍODO 2016.

AUTORES: VERÓNICA ELIZABETH VINUEZA VALLE; JAIME STALIN DÍAZ ALBAN
UNIVERSIDAD: ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

La presente evaluación del desempeño se dio debido a que constituye un documento importante dentro del tema: reclutamiento y selección del personal y la ciencia laboral en el Ecuador enfatizando al GADBAS, puesto que conceptualiza los resultados obtenidos en base un marco teórico.

La evaluación del desempeño se realizó con la finalidad de conocer el estado del desempeño laboral de una persona en el puesto de trabajo, ya que la evaluación es una herramienta administrativa que ayuda al manejo correcto y adecuado del talento humano dentro de la organización, ya sea una entidad pública como una privada, la cual la evaluación del desempeño se realizó mediante la aplicación del formulario MRL-EVAL-01-MODIFICADO.

Luego de realizar la evaluación del desempeño se recomienda a la jefatura de recursos humanos mediante los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño del personal del GAD Municipal de Baños de Agua Santa, durante el período 2016 tomar en cuenta a las personas que obtuvieron una menor calificación para que sean capacitados en concordancia a las actividades que realizarán diariamente en cada puesto de trabajo y así puedan brindar una mejor atención a la ciudadanía en general. (Vinueza Valle & Díaz Alban, 2017)

1.2. Marco teórico

1.2.1. La organización

Para Etecé (2021), “En la gestión empresarial, la empresa ejecutiva empresarial es el conjunto de métodos y estrategias que se ponen en práctica para ordenar, administrar y dirigir una organización a través de sus departamentos, recursos y técnicas, de manera que alcance sus fines o metas antes señalados”.

Según Vélez (2018), “La organización de la empresa se especializa dentro de la forma y modos de movimiento para asegurar que alcance los objetivos de la agencia comercial empresarial que la une; los grupos no se preparan, ni los sistemas se diseñan al azar; en consecuencia, el funcionamiento de la organización puede no ser el mejor si las estructuras organizativas no están en su lugar y pueden provocar el caos en la empresa u organización”.

“La organización es un artificio que permite un uso equilibrado de la propiedad cuyo objeto es establecer una fecha entre las obras y los empleados que deben ejecutarlas. Es un método en el que se decide lo que se desea ejecutar para recopilar un período de tiempo prolongado o un

propósito planificado, dividiendo y coordinando los deportes y los activos de entrega” (Mendoza et al., 2018).

1.2.2. *Cultura organizacional*

De acuerdo con Sánchez et al. (2018), “Las culturas organizacionales, cuando se trata de habilidades de trabajo duro, se vinculan a través de climas de colaboración y responsabilidades que reflejan el impacto de los contextos en los que -tanto pymes como transnacionales- se ven expuestas a su afán por interiorizar lo anterior y los mercados vecinos de entrada en el caso del último”.

“La cultura organizacional es un artefacto implícito e intangible de significados compartidos que definen comportamientos y homogenizan mentes y enfoques de vida en la organización, decididos a través de ideologías, valores, normas, mitos, ritos, cuentos, creencias, símbolos, comportamientos, tradiciones, idioma, y otros, que han ido avanzando con el tiempo y son la base de la corporación empresarial” (Álvarez, 2019).

Para Mena Méndez (2019) “El concepto de cultura organizacional no se restringe a la ideología, identificación de agencia o técnicas de control; es un fenómeno mucho más abarcador y enriquecedor, en el que tanto el público interno como el externo están involucrados, debido al hecho de que está construido socialmente. El movimiento que esto se lleva a cabo en una etapa individual o colectiva, así como las críticas o percepciones que la mayoría de las personas llega a tener con respecto a la corporación, pueden entenderse mejor a través de la cultura del empleador, en la que subyacen diversas prácticas simbólicas de producción”.

1.2.3. *Gestión Talento Humano*

Según Barrios et al. (2020), “En la era actual de la especialización y las estadísticas, el aspecto estratégico para la competitividad sostenible de las empresas es el talento humano. La información de los seres humanos es lo importante para la agencia y explica gran parte de la valoración que el mercado le da a un emprendedor. En otras palabras, afirma que el detalle más crítico y estratégico para la superación de un empleador es aplicar el talento humano como elemento para generar conocimiento eficiente; Finalmente, esta experiencia se convierte en el concepto de innovación y productividad y, además, en una fuente directa de beneficio competitivo sostenible”.

“Desde un enfoque más actual, se argumenta que el control de las capacidades humanas es responsable de brindar las herramientas vitales al personal directivo, buscando embellecer los objetivos de la empresa y, por lo tanto, buscando movilizar el capital humano en el proceso de cumplimiento de objetivos industriales” (Vera Barbosa & Blanco Ariza, 2019).

De su lado Ramírez et al., (2019), “la GTH está orientada al control del deporte operativo-administrativo, dotando a la organización de colaboradores con capacidades coordinadas y estrategias transversales. Garantizar el aprovechamiento derivado del componente humano se torna inimitable debido a la ambigüedad causal y la complejidad social inherente a su integración, provocando problemas conflictivos en términos de replicar las transferencias de estos talentos, información, aptitudes y actitudes que son superiores. Las teorías modernas del control humano ya no corresponden a las regiones específicas de un lugar de información, ya sea sociología o gestión, se yuxtaponen en un conjunto de enfoques que se incorporan desde distintas ciencias y disciplinas para producir un nuevo principio. Constructo utilizado por el control para hacer frente a la dificultad de enunciado: los actores de la organización”.

1.2.4. *Desempeño laboral*

Según Mora Romero & Mariscal Rosado (2019), “Los grupos utilizan numerosas técnicas para realizar sus sueños, y en este orden, el manejo de primera línea del aspecto humano es de importancia precisa. El orgullo laboral ocupa un lugar determinante en el desempeño de los cuadros cuando se considera que los empleados perciben de manera excepcional su ambiente de trabajo y los movimientos favorables que realizan a través del organismo económico al que pertenecen en aras de su bienestar, constituyendo acciones que pueden decidir sus movimientos, transmitiendo a terceros despliega el entorno de trabajo que lo rodea al interior de la intemperie, inadvertidamente influyendo exitosa y terriblemente”.

“La evaluación del desempeño es una evaluación sistemática del desempeño general completo de cada persona, basada principalmente en las actividades realizadas, las metas y consecuencias a cumplir y su capacidad de mejora; Es un procedimiento utilizado para seleccionar el cargo, la excelencia y las características de una persona y, en especial, su contribución a la agencia de la sociedad” (Álvarez et al., 2018).

Para Chiavenato (2011), dice que “El desempeño mundial del interés consiste en el éxito por parte del trabajador de los deseos de su actividad, demostrando sus competencias en el ejercicio de su función, de acuerdo con los fines de las empresas”.

1.2.5. *Factores que afectan al desempeño*

Existen varios factores que pueden tener un efecto en el desempeño general del trabajo y que impiden que el trabajador realice su tarea de acuerdo con sus capacidades y competencias laborales, por lo que estos elementos pueden desmotivarlo:

1.2.5.1. *Factores internos*

➤ **Iluminación**

Para Peniche et al. (2020), “La iluminación es fundamental para que todos y cada uno puedan realizar sus deportes; Sin embargo, esta condición ya no se refiere solo a las luces modernas, sino a la gama de accesorios de iluminación que existen en el lugar, ya que en el caso de accesorios de iluminación malos, esto puede causar fatiga ocular, dañar el equipo temible, y también se toma teniendo en cuenta que es la causa de las pinturas negativas y es responsable de muchas lesiones; Por lo tanto, cada lugar de trabajo debe tener un dispositivo de iluminación brillante”.

➤ **Ruido**

Según Salazar Sánchez (2020), “El ruido se considera un sonido inarticulado, comúnmente antiestético; dentro del ambiente se define como todo lo que molesta al oído. El sonido tiene características críticas: frecuencia e intensidad. La frecuencia es el intervalo de veces que un sistema periódico se repite por unidad de tiempo, esto se mide en ciclos por segundo. La profundidad del sonido se mide en decibelios y es el medio corporal que expresa la mayor o menor amplitud de las ondas sonoras”.

➤ **Condiciones de tiempo**

“Hablan de la jornada laboral, la ley de tiempo al aire libre, los períodos de relajación y muchos otros. Que el trabajador se obliga a pintar correctamente. Cabe aclarar que el día y el horario de funcionamiento no son iguales; siendo el día el número de horas que el trabajador debe ofrecer al proveedor y siendo la agenda de trabajo la hora de entrada y salida” (Mora Romero & Mariscal Rosado, 2019).

1.2.5.2. *Factores externos*

➤ **Condiciones sociales**

“En la que interviene la empresa informal empresarial, que surge de los miembros sociales de la propia familia y de las interacciones espontáneas entre personas colocadas en posiciones privilegiadas en la empresa empresarial; pueden estar formados por amistades o por el surgimiento de negocios casuales que no parecen estar dentro del organigrama de la agencia” (Pérez & Zapata, 2020).

➤ **Estabilidad laboral**

“Otro escenario que puede afectar el desempeño laboral completo del trabajador es la inestabilidad proporcionada por el apoyo de la corporación, es por eso que muchas de las

organizaciones más efectivas contratan personas por poco tiempo y ya no por completo. Es por eso que el personal ahora no intenta colocar sus trabajos en ejercicio porque saben que solo estarán trotando por una cantidad exacta de tiempo”.

➤ **Recursos y materiales de trabajo**

“Para que un trabajador se sienta empujado en su reto cada día, es muy importante proporcionarle los bienes y sustancias vitales para que realice su trabajo de manera satisfactoria y se sienta animado a realizarlo, por eso en muchos grupos ahora pueden no estar provisto del vital y se desincentiva al empleado a realizar su trámite adecuadamente”.

1.2.6. Administración de los recursos humanos en las organizaciones

Armijos et al (2019), consideran que “La Administración de Recursos Humanos es una función eminentemente gerencial, macro organizacional, dinámica y en continua conversión. Se relaciona con el desarrollo y polivalencia de los sistemas de trabajo y cambio, sus ciclos de afición son a largo plazo y su orientación es estratégica” (p.6).

Según Niebles Núñez (2019), dicen que ciertamente, “El control de los recursos humanos es una de las máximas partes esenciales para el desarrollo de las empresas, pues es a través de ellas que las habilidades de los humanos pueden encauzarse y encauzarse más hacia el éxito de la propia empresa. De aquí se destaca que, desde la academia, la experiencia humana debe orientarse en la ruta de lograr los objetivos comerciales de la empresa a través de estrategias de gestión estratégica; además de dirigido a demasiado agradable”.

Según Medellín Olvera (2021), “La ARH se refiere a las prácticas y normas que se realizan en una empresa comercial para controlar asuntos que deben ver con los familiares no públicos de carácter empresarial. Este libro también argumenta que ocasionalmente los líderes fueron un éxito porque tenían la capacidad de seleccionar a los humanos adecuados y ubicarlos en las posiciones más útiles para su desempeño. Asimismo, es muy importante, cuando se habla de gestión de empleados, no dejar de combinar una motivación, que está muy bien, teniendo en cuenta el equipo al que va dirigido o la carga de la empresa que se está realizando, como una forma de medir ella y operando hacia ella. Mejorarla en cada colaborador”.

1.2.7. Objetivos de la administración del talento humano

Según Chiavenato (2011), los objetivos principales de la administración del TTHH son:

➤ “Crear, mantener y ampliar un contingente de humanos con talento, motivación y orgullo para lograr los objetivos del empleador”.

- “Crear, mantener y ampliar las condiciones organizacionales para el empleo, el mejoramiento y la plena satisfacción de las personas, y para el éxito de las metas individuales”.
- “Lograr el desempeño y la eficacia a través de los seres humanos” (p.105).

Por su parte Borrero (2019), expone que los objetivos de la ATH son “Las habilidades esenciales para permanecer y aparecer en sociedad en cualquier entorno de trabajo. Estos objetivos se caracterizan con la ayuda de: 1. Constituir la idea sobre la cual se forman las variedades opuestas de la competencia; 2. Formar trabajadores en educación primaria y secundaria; 3. Analizar, comprender y resolver problemas de la existencia diaria; 4. Representan un eje crucial dentro del sistema actual.”.

Para Gómez Cabrera & Aguilar Salazar (2018), “El manejo de las capacidades humanas es un punto fuerte de la gestión empresarial comercial que sin duda tiene como uno de sus objetivos, ofrecer estrategias de desarrollo profesional que estén alineadas con el encargo y la imaginación y previsión organizacional para concordar con el cumplimiento de los anhelos de la empresa. En esta experiencia, una de las capacidades más importantes de las habilidades humanas para manipular metas es extender los métodos articulados que generan la mejora humana y organizacional, que se realiza a través de estrategias de gestión (elección, contratación, inducción) y mejora de la información” (p.68).

1.2.8. *Proceso administrativo*

Para Hernández Mendoza & Hernández Mendoza (2019), “La forma administrativa es un modelo avanzado con la ayuda de Henry Fayol, que ha sido reconocido como el fundamento principal del ejercicio ejecutivo, dándole una capacidad extra de abstracción y la oportunidad de producir ideas teóricas que pueden particularizarse cada vez más a los deseos. de corporaciones siendo también un modelo con el que se estandariza la característica del administrador”.

El método administrativo se describe como un cumplimiento de etapas o escalones a través de los cuales se completa la práctica administrativa. Por eso, en la actualidad, el departamento de 4 partes es la norma más frecuente: planificar, preparar, dirigir y gestionar. Considerando la importancia de estos grados y/o rangos, se puede afirmar que el sistema de gobierno se convertirá en el punto de partida de todo interés administrativo, cuya razón principal es la sistematización de registros, generando una vía inexperta, así como promover la mejora de la filosofía de gestión y estilo de vida.

Otros autores lo denominan “ciclo administrativo” Teniendo en cuenta que los niveles son sucesivos, son: planificación, patrón, trayectoria, ejecución, control y evaluación del desempeño general, que pueden ser de suma importancia para la muestra en la máquina de elección:



Figura 1-1: Proceso administrativo.

Fuente: (Burdiles, Castro, & Simian, 2019)

➤ **Planificación**

Según Burdiles et al. (2019), “Hacer planes es la máquina ordenada en filas, definiendo los objetivos de cada uno y el enfoque para realizar las jugadas vitales como forma de cosechar las metas predilectas. De esta forma, una vez descritos los objetivos y método, se podrá iniciar la ejecución del plan o emprendimiento. En el ámbito de la investigación científica, la planificación de una misión es un requisito para llevarla a cabo con éxito”.

➤ **Organización**

Según Mendoza et al. (2018), “La empresa es un sistema que permite un uso equilibrado de los bienes cuya causa es establecer un cortejo entre la obra de arte y el personal que ha de ejecutarla. Es una forma en la que se decide lo que se debe hacer para lograr un propósito planificado o a largo plazo, dividiendo y coordinando actividades e impartiendo fuentes”.

➤ **Dirección**

Para Lopez (2018), “La dirección es la ejecución de todas las etapas del procedimiento ejecutivo mediante el control y la orientación del componente humano, y el ejercicio de la gestión más cercana a la consecución del compromiso y visión de la empresa. Ejecución de deportes, Toma de decisiones, Comportamiento, actitudes y conducta adecuada, Influir, orientar o dirigir corporaciones de trabajo”.

➤ **Ejecución**

Según Lopez (2018), “La ejecución consiste en la mejora de los movimientos previstos dentro del plan de obras. Se desarrolla en dos etapas secuenciales: a nivel de entidad ya nivel de

procedimiento. En el nivel primario, se instalan recomendaciones y lineamientos de gestión críticos para velar por los objetivos institucionales en el marco de los requisitos de gestión interna y los complementos conectados a través de ellos; además de dentro del segundo, principalmente basado principalmente en las técnicas vitales de la entidad, luego de interpretar los objetivos y los peligros que amenazan su logro, se evalúan los controles presentes para asegurar que la reacción sea recibida. Los riesgos que ha asumido la dirección” (p.43).

➤ **Control**

“Establecimiento de necesidades para evaluar los efectos adquiridos, que compararán, corregirán desviaciones, las mantendrán y las mejorarán constantemente. Sirve para comprobar la eficacia de la manipulación realizada dentro de la empresa comercial” (Lopez, 2018).

“El control, como función administrativa, forma parte del ciclo conocido como técnica administrativa, constituye la última de sus etapas, es el encargado de comprobar los movimientos y aplicaciones deliberados para determinar si se cumplen los objetivos fijados y aconsejar su corrección y mejora. medidas cuando sea importante. Viable, en este sistema también se trata la evaluación del desempeño que permite comparar lo que se está realizando, además de la toma de movimientos correctivos, el software de educación al personal y la aplicación de incentivos al personal de primer nivel de acuerdo con su desempeño general y rendimiento en sus actividades”.

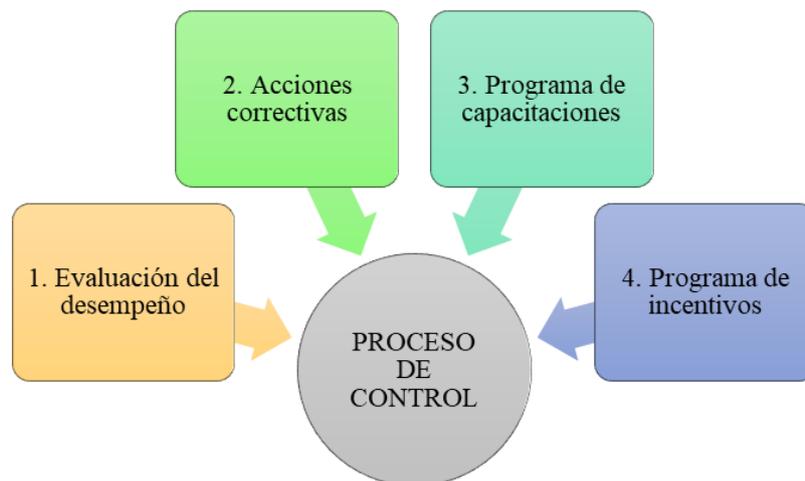


Figura 2-1: Proceso de control
Fuente: (Lopez, 2018)

➤ **Evaluación del Desempeño**

Para Ribes et al. (2018), “La evaluación del desempeño incluye comprender, medir y gestionar el desempeño general del TTHH de los grupos, es una forma suficientemente buena y sistemática de averiguar, revisar, comparar, calificar y hacer frente al desempeño general de quienes forman parte de la empresa. Su causa es investigar si un trabajador determinado es eficiente y si será capaz de mejorar su desempeño general típico en el destino”.

“Luego de las técnicas de elección, contratación e incorporación del flamante empleado, se debe evaluar periódicamente y con objetividad su desempeño general, es decir, el intento y la excelencia en sus cuadros. El resultado de la evaluación del desempeño a nivel mundial constituirá, entre otros problemas, la base para el cálculo de la retribución variable del personal de la corporación, así como su posible publicidad y marketing”.

“Los métodos que se implementan en el control también se preocupan en la evaluación del desempeño, ya que también es parte de la forma de manipular para confirmar que cada uno de los métodos se está ejecutando de la manera más adecuada y menos costosa posible”.

➤ **Acciones correctivas**

“Dentro de un sistema general de evaluación del desempeño, las acciones correctivas son todas aquellas decisiones, medidas, actividades y soluciones destinadas a deshacerse de la capacidad y las causas reales de un problema” (Guartán, Torres, & Ollague, 2019).

➤ **Programa de capacitación**

“La capacitación debe evaluarse para afirmar su eficacia. La experiencia a menudo sugiere que la capacitación regular ya no funciona según lo previsto por aquellos que la consideran y gastan dinero en ella. Las tarifas de capacitación suelen ser altas en términos de precios directos o incluso más esenciales en términos de precios de posibilidad. Las consecuencias, sin embargo, son generalmente ambiguas, lentas y en muchos casos dudosas” (Calderón Muñoz & Jirón Mejía, 2017).

➤ **Programa de incentivos**

Para Chiavenato (2011), “Una vez que se ha establecido el plan de incentivos, la corporación debe evaluarlo periódicamente porque el entorno, los objetivos y las motivaciones del personal y el comercio de la empresa comercial y los ajustes también pueden realizarse a lo largo de los años”.

1.2.9. Evaluación del desempeño

De su lado Remírez (2019), “La evaluación del desempeño general busca informar a los humanos cómo se desempeñan en el trabajo y qué se espera de ellos, para comprender los méritos y los efectos poderosos adquiridos, las desviaciones particulares y los posibles errores en cada comportamiento y resultados, con admiración por los sueños montados; permite al evaluado comprender y examinar su proyección para el destino vacacional a través de una adecuada visualización de su trayectoria profesional, detectando y destacando las fortalezas y debilidades de los empleados, vinculando de manera más eficaz al individuo con la ubicación, conociendo las pretensiones y demandas de los empleados, conociendo las carencias y deseos de educación

que tendrán para realizar sus trabajos con eficacia, mejorando las relaciones interpersonales entre el supervisor y el personal a cargo y características, se podría ampliar una referencia de ingresos, entre otros”.

Para Álvarez et al. (2018), “La evaluación del desempeño global de la empresa debe encontrarse en grupos, como una herramienta fundamental para el mejoramiento de las competencias humanas en un empleador. Este debe ser un aparato periódico y sistemático que sirva para comprender la capacidad de mejora y desarrollo que tiene cada colaborador dentro del lugar asignado, debe permitir comprender las habilidades y competencias del talento humano y para ello potenciar el desempeño y eficacia de cada uno”.

Para Guartán, Torres, & Ollague (2019), “La evaluación del desempeño global es una forma de revisión y evaluación, tanto del hombre como de la mujer o de la agencia, de los logros alcanzados, que permite iniciar planes de mejora, metas y objetivos; Este dispositivo incluye determinar el diploma de desempeño global de los colaboradores de su día a día deportivo, brindando ventajas esenciales para la evaluación de la productividad, siendo la evaluación una forma de enfocar el desempeño mundial”.

1.2.10. *Objetivos de la evaluación del desempeño*

Remírez (2019) explica, “las ambiciones de evaluación de desempeño general para decirles a las personas cómo son sus trabajos y qué se espera de ellos, comprender los méritos y los buenos resultados recibidos, corregir desviaciones y errores viables en cada conducta y resultados, con reputación de sueños montados; permite al evaluado realizar y contrastar su proyección futura a través absolutamente de la imaginación y clarividencia de su trayectoria experta, detectando y destacando las fortalezas y debilidades de los trabajadores, vinculando de manera más efectiva al hombre o mujer con el procedimiento, conocimiento y pretensiones y demandas de los empleados, reconocer las carencias y la elección de la escolaridad que deberán llevar a cabo eficientemente en su trabajo, embellecer las relaciones interpersonales entre el supervisor y el personal en precio y servir de referencia para aumentos de remuneración, entre otros”.

1.2.11. *Importancia de la evaluación del desempeño*

“La importancia de la evaluación general del desempeño general no radica tanto en detectar errores, sino también en reflexionar sobre comentarios y movimientos diseñados estratégicamente para buscar un desarrollo continuo, esto incluye una colección de seres humanos que evalúan a otros a través de una serie de dispositivos o elementos predefinidos. Estos elementos son comportamientos observables en el día a día de la mejora de la práctica experta. Es la herramienta más completa para comparar el desempeño general habitual, ya que

dirige a las personas a cumplir los deseos y evaluaciones no solo de su jefe sino también de las personas que capturan sus servicios, tanto internos como externos” (Remírez, 2019).

Para Torres Flórez (2018), “Los grupos se han preocupado por desarrollar estrategias para la motivación del personal, buscando continuamente su productividad expresada en el crecimiento organizacional a través de la dignidad humana de las personas de su entorno empresarial. Sin embargo, dentro de las áreas de gestión humana, la información se comprometía a comparar el desempeño general superior y no tratar con él. Para esto, es muy importante diseñar un ejercicio que busque manipular adecuadamente el desempeño general global, que logre encontrar beneficios tanto para la empresa comercial como para el colaborador, principalmente basado en particular en la elaboración de planes, seguimiento, tamaño, comentarios y un plan de desarrollo o sostenibilidad”.

1.2.12. Beneficios de la evaluación del desempeño

1.2.12.1. Beneficios para el trabajador

Según Chiavenato (2011), “En una evaluación científica realizada por General Electric Company para probar la efectividad de su software convencional de evaluación del desempeño general. Se ubica un factor muy presumido: muchas personas tienen un concepto positivo de la evaluación del desempeño global y asumen que cada personaje debe entender cómo va su proceso; Además de un problema totalmente horrible: muy pocos gerentes que usan el programa de evaluación del desempeño por iniciativa propia solo obtienen esa molestia con un fuerte control y cargo, sin importar que el dispositivo esté orientado a mejorar el desempeño de sus subordinados”.

1.2.12.2. Beneficios para la organización

“Las corporaciones hoy en día emprenden una técnica compleja y dinámica para el control del desempeño. En esta situación, reaparece la antigua manipulación por objetivos (APO), pero ahora con una nueva presentación y sin los famosos traumas que caracterizaron su ejecución en las organizaciones, consistentes en la arbitrariedad, la autocracia y el país regular de tensión y miseria que traía dentro. el fascinado. Ahora bien, la APO es esencialmente democrática, participativa, incluyente y seguramente motivadora” (Chiavenato, 2011).

1.2.12.3. Beneficios para la/el gerente.

“En casi todos los grupos, el road manager es responsable del desempeño general y la evaluación de sus subordinados. En ellos, el gerente o el propio gerente evalúa el desempeño global de los empleados con la recomendación de la vecindad en índice de afrontamiento humano, el cual establece la forma y normas para dicha evaluación. Como el administrador o

supervisor no tiene conocimientos especializados para ejecutar, mantener y desarrollar un plan de evaluación científica, el área a cargo de atender a las personas juega un papel de un conjunto de trabajadores y es responsable de organizar, rastrear y controlar el dispositivo. Aunque cada jefe mantiene la autoridad de línea de él y evalúa los trabajos de los subordinados a través del esquema montado con la ayuda del sistema. En los casos actuales, esta forma de trabajar ofrece más libertad y flexibilidad para que cada gerente sea, en verdad, el administrador de su grupo de trabajadores” (Chiavenato, 2011).

1.2.13. *Ventajas de la administración del desempeño*

Según Guerola-Navarro et al., (2020), “La primera mejora en los efectos de la agencia a través del uso de la evaluación del desempeño general debe llevarse a cabo a través de la mejora dentro del desempeño general normal de las estrategias comerciales. Primero, en lugar de mejorar el Desempeño Organizacional, la implementación y el uso de EDD en las PYME trae beneficios directos a los resultados de la empresa comercial del empleador”. Las mejoras en la experiencia del cliente regular generan una mayor satisfacción del cliente, lo que a su vez tiene un gran impacto en la rentabilidad de la empresa, principalmente:

- Mayor fidelización de los consumidores.
- Publicidad y marketing más potentes.
- Mejor servicio al cliente y ayuda.
- Mayor rendimiento y descuento de costes.

1.2.14. *Desventajas de la administración del desempeño*

Para el Centro Provincial de Información de Ciencias Médicas de Camagüey & Rivero-Remírez (2019), “La evaluación del desempeño general es un incentivo para quienes lo han terminado de manera excelente y una ayuda para quienes deben mejorar y merecen la oportunidad de obtenerlo, son elementos muy beneficiosos para adquirir un entorno en el que una empresa cuente con la mejor mano de obra”.

“Sus riesgos fundamentales son: es un dispositivo mucho más complejo, en términos administrativos, con la ayuda de combinar todas las soluciones, la retroalimentación puede ser intimidante y una fuente de resentimiento, si el trabajador siente que los evaluadores se coludieron, puede haber Evaluaciones divergentes entre ellos, es mucho requiere entrenamiento para trabajar bien y esos pueden coludir o engañar a la herramienta con la ayuda de dar opiniones inválidas”.

1.2.15. Comisión de evaluación del desempeño

1.2.15.1. ¿Por qué evaluar el desempeño?

“La evaluación del desempeño laboral global es una forma que se completa de acuerdo a las características de la agencia y se utiliza como método, considerando el desempeño, eficacia y razón de los objetivos de la organización industrial junto con la competitividad y capacidades demostradas. Esfuerzos, juega una evaluación completa basada absolutamente en los resultados del talento de los trabajadores y cómo influye en el logro de los objetivos y técnicas de la empresa comercial” (Guartán, et al., 2019).

Para Llerena (2019), “En las corporaciones más democráticas, es el propio empleado el responsable de evaluar su desempeño general, teniendo en cuenta los estándares de evaluación proporcionados por la gerencia. Asimismo, diversas investigaciones destacan la importancia de la implicación de los empleados dentro del método de evaluación. La tendencia actual sugiere que la evaluación general del desempeño basada totalmente en la autoevaluación es más apropiada que una basada totalmente en el juicio de un gerente”.

1.2.16. Tipos de evaluación del desempeño

“Para llevar a cabo la evaluación global del desempeño en cualquier organización y organización se pueden utilizar numerosas estrategias: lo que nos permite cosechar consecuencias de las formas en que se está haciendo y así poder tomar los importantes movimientos correctivos para mejorarlo. A continuación, presentamos las diversas estrategias que se pueden utilizar en una institución para realizar una evaluación”.

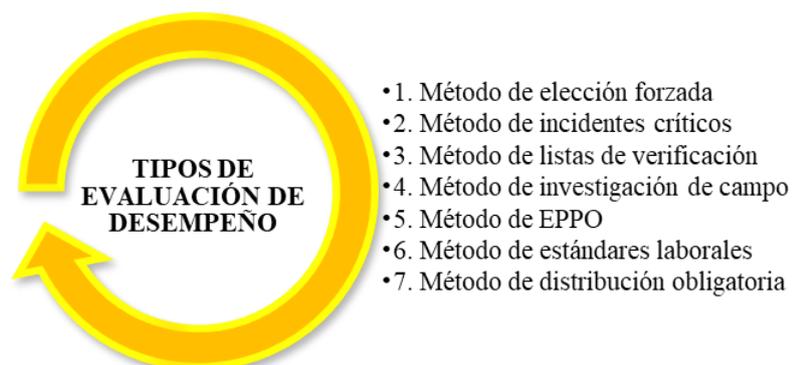


Figura 3-1: Tipos de evaluación del desempeño.

Fuente: (Chiavenato, 2011)

1.2.16.1. *Método de elección forzada*

Según Chiavenato (2002), “Esta técnica incluye evaluar el desempeño general de los humanos a través de frases descriptivas del tipo de oportunidad del desempeño de la persona. En cada bloque hay cuatro oraciones donde el evaluador debe elegir la más efectiva, la única que más se aplica al desempeño general del empleado evaluado "preferencia forzada". A cada deseo se le asignó previamente una calificación” (p. 206)

1.2.16.2. *Método de incidentes críticos*

Estos autores Padilla & Costa (2018), “Comprueban que es un enfoque mucho más realista y que se basa totalmente especialmente en hechos sobre el desempeño global de los subordinados (aspectos muy excepcionales o pobres aditivos) que se podrían inventar para evaluar. Los de primera deberían ser diagnosticados y puestos en práctica y los terribles corregidos o eliminados. Es un método en el que el jefe o supervisor inmediato observa y registra los registros reales y, en cambio, nefastos sobre el desempeño de sus subordinados”.

1.2.16.3. *Método de listas de verificación*

“Una LV, lista de comprobación o lista de chequeo (en inglés, checklist) es un dispositivo que permite no pasar por alto ningún paso a lo largo del funcionamiento de un sistema, hacer responsabilidades en un orden a largo plazo, manipular el cumplimiento de una serie de necesidades o recopilar estadísticas sistemáticamente. para una evaluación posterior. Es un enfoque simple y efectivo para disminuir la posibilidad de errores debido a distracciones o exceso de confianza en las obligaciones estandarizadas” (Concha-Torre et al., 2020).

1.2.16.4. *Método de investigación de campo*

“En investigación, se refiere al cuerpo de referencia que el investigador toma en consideración. Generalmente está relacionado con el marco teórico, el marco conceptual y el contexto en el que se puede terminar el estudio” (Hugo Sánchez et al., n.d.).

Para Teodoro & Nieto (n.d.) “Los estudios temáticos son la recopilación de los últimos hechos del recurso número uno para una causa particular. Es un enfoque cualitativo de recolección de datos orientado a la estadística, la apariencia y la interacción con la persona en su entorno herbolario”.

1.2.16.5. *Método de EPPO (Evaluación participativa por objetivos)*

“Se utiliza un sentido común "contrario", esto es, partiendo de los sueños a realizar y volviendo a descubrir los resultados intermedios importantes para alcanzarlos, y posteriormente se instalan las acciones vitales para adquirir esas consecuencias. Una vez reconocidos todos los

movimientos, también es fundamental planificarlos, detallando los bienes vitales, los tiempos y los seres humanos responsables del movimiento. Existen guías distintivas para la mejora participativa de un plan de acción” (Cassetti et al., 2020).

1.2.16.6. Método de estándares laborales

Según Galarza Cachiguango et al., (2020), “El enfoque totalmente basado en el talento de los requisitos laborales considera que la mejora de las competencias de trabajo duro desde una perspectiva holística contribuirá a fortalecer el aparato de gestión del capital humano: reclutamiento, elección, evaluación de la misión, evaluación, educación y desarrollo de competencias. La educación, formación y superación representan un proceso fundamental para el fortalecimiento y adquisición de competencias y ocupaciones personales actuales, además, pueden ser clave para afrontar los cambios internos y externos que enfrentan las empresas de transporte”.

1.2.16.7. Método de distribución obligatoria

Para Keyla et al., (n.d.), “Es lejos un método comparativo convencional. Incluye el posicionamiento de empleados en empresas de varias clasificaciones en una escala. Además, se considera un índice de desempeño general global de moda, y con el cual se compara la fuerza laboral para posicionarla. Este método está relacionado con la curva de Gauss, dado que se entiende que el desempeño global general de los seres humanos en un empleador tiene una distribución diaria consistente con la curva de Gauss”.

1.2.17. Otra clasificación de evaluación del desempeño por su método de aplicación.



Figura 4-1: Evaluación del desempeño por su ámbito de aplicación.

Fuente: (Torres Flórez, 2018)

1.2.17.1. *Evaluación 90°*

“Este tipo de evaluación del desempeño general tiene un único evaluador, que generalmente es el jefe o un supervisor. Entonces la modalidad tiene una connotación jerárquica. Puede ser muy importante que el personal evaluado pueda comprender este dispositivo de evaluación como un procedimiento notable en el camino que le permita mejorar sus competencias. Ya no desea ser aplicado en un entorno preocupante o de cuadros negativos” (Eliodoro Yáñez, n.d.).

Para Yépez et al. (2021), “En una evaluación de desempeño general popular de noventa grados, es el jefe instantáneo quien hace la evaluación del trabajador; lo que piensa del trabajo del colaborador es fundamental para el desarrollo de las funciones que este jefe nos ha encomendado. El jefe en el acto es capaz de articular los mecanismos que guían el plan de movimiento experto, dándonos los comentarios necesarios para comprender nuestras fortalezas y debilidades. Tu imaginación y clarividencia pueden ser muy importantes, pero ya no son las más útiles”.

1.2.17.2. *Evaluación 180°*

“Esta forma de evaluación del desempeño general requiere que Recursos Humanos cree una campaña de marketing de comunicación más efectiva y haga que todos los subordinados y supervisores participen en el proceso. Los gerentes deben ser conscientes de que serán elegidos y evaluados con la ayuda de su equipo, lo que significa un control adicional para proteger la confidencialidad de las calificaciones de los subordinados, por lo que es fundamental contar con equipos tecnológicos que incluyan una plataforma de evaluación del desempeño” (Varela et al., 2011).

1.2.17.3. *Evaluación 360°*

Según Giraldo et al. (n.d.), “Es uno de los tipos más completos de evaluación general del desempeño general, por lo que genera una creatividad mucho más completa, imaginativa y profética. Los empleados, gerentes, colegas, clientes y, en algunos casos, proveedores están incluidos en esta evaluación. En este tipo de evaluación, la seguridad de la privacidad será más importante que en los modelos anteriores, y es muy importante que la plataforma de rendimiento general utilizada sea lo suficientemente robusta para admitir más visitantes de usuarios y complejidad adicional en las aplicaciones. Relaciones de evaluación”.

1.3. Evaluación del desempeño por competencias

Según Torres-López et al. (2018), “La evaluación de las capacidades de trabajo duro constituye una afición de gran importancia para cosechar adecuadamente la gestión humana de la ayuda. El

rendimiento típico preciso de diferentes actividades deportivas, como la evaluación general del rendimiento, la publicidad, la remuneración y el entrenamiento, dependen de ello”.

1.3.1. *Ventajas de la evaluación del desempeño por competencias*

Según Mendieta-Ortega et al. (2020) las ventajas de realizar una evaluación del desempeño por competencias son:

- “Identifica los talentos que una tarea desea para que la persona que la realiza mantenga un desempeño por encima de lo común.
- “Nombrar al individuo que reúna estas capacidades”.
- “Favorece el perfeccionamiento de los talentos tendiente a potenciar además el desempeño superior (por encima del común) dentro del centro administrativo”.
- “Permite que el recurso humano útil de la organización emerja como una habilidad crucial y cuyo perfeccionamiento obtendrá una ganancia agresiva para la agencia”.

1.3.2. *Desventajas de la evaluación del desempeño por competencias*

La investigadora Uquillas (2017.), “Considera que la evaluación del rendimiento global a través de habilidades como cualquier dispositivo puede ser desfavorable si se realiza de forma inadecuada”. A continuación, se mencionan los peligros que podrían presentarse:

- “Si la evaluación se realiza de manera informal, los hechos adquiridos pueden ser escasos e imprecisos, de modo que no permitan un análisis real de la colocación”.
- “La no socialización adecuada del procedimiento de evaluación para su ejecución puede generar ansiedad en los distintos servidores que lo tomarán negativamente”.
- “Las observaciones deben terminar por ser seres humanos únicos y organizados, ya que son capaces de generar confusión en el personaje evaluado y en consecuencia conducir a una disminución de su motivación y productividad”.
- “El evaluador debe estudiar para llevar a cabo la técnica de evaluación o puede caer en cuestiones inapropiadas y denuncia subjetiva”.
- “Si la evaluación se hace solo cualitativamente, puede ser más complicado obtener efectos y hechos concretos”.

1.3.3. *Características de las competencias laborales*

a) Conocimiento:

“La competencia de comprensión se refiere, entonces, a la capacidad que alguien sugiere para realizar cuadros efectivos, o decir que es común que los hombres o mujeres hagan algo, lo hacen con familiaridad, es muy apropiado, limpio, lo que reconocen, reconocen lo que hace y

por qué lo hace. Alrededor del sector existen diversas estrategias de habilidad de los esfuerzos de experiencia” (Párraga Zambrano, 2018).

b) Habilidades:

Según Cognos Online (2021) “Las habilidades laborales o profesionales pueden describirse como la suma de la comprensión y los talentos clave para desempeñar con eficacia un pasatiempo seguro en el proceso. Por tanto, la mejora de estas competencias se vuelve cada vez más crítica en las empresas de vanguardia”.

c) Actitudes:

De acuerdo con Ansa P et al. (2008), “Son sentimientos y suposiciones que deciden en gran medida las creencias de los empleados sobre su entorno, su participación en acciones deliberadas y, a largo plazo, su comportamiento”.

1.3.4. Clasificación de las competencias laborales

“De la misma manera que en la literatura abundan las definiciones de competencias laborales, existen numerosos autores e instituciones que realizan un par de trabajos de clase”. Uno de los agradables conocidos es (Marcos et al., n.d.) quien las clasifica en:

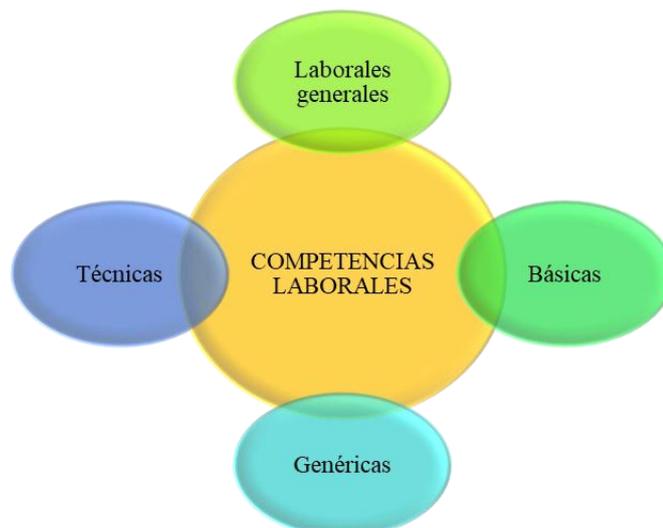


Figura 5-1: Competencias laborales.
Fuente: (Escobar Valencia, 2005)

1.3.4.1. Competencias laborales generales

Para *Psicología Desde El Caribe* (n.d.), “Son personas que, con base en su comprensión especializada, comprenden un interés seleccionado de manera precisa y coherente, de acuerdo con el contexto en el que se desarrolla, y entregan respuestas variadas y progresivas ajustadas a las situaciones dadas”.

1.3.4.2. *Competencias básicas*

“Son las que pueden estar asociadas a la educación y que permiten el ingreso a la pintura: capacidades para observar y escribir, comunicación oral, cálculo, entre otras”.

1.3.4.3. *Competencias genéricas*

“Se relacionan con estilos de conductas y actitudes propias de las diferentes regiones productivas, del lado de, por ejemplo, la capacidad de cuadros en una colección, competencias para la negociación, formación de planes, entre otros”.

1.3.4.4. *Competencias técnicas*

Según Escobar Valencia (2005), “Las Competencias Técnicas son aquellas que buscan la recomendación de competencias particulares involucradas con el correcto desempeño global internacional de puestos de trabajo en un puesto técnico o una característica específica y que describen, en general, las capacidades de poner en práctica conocimientos técnicos y específicos íntimamente relacionados con el rendimiento global. De la ejecución técnica del sitio web. Su definición es, entonces, variable según el segmento tecnológico de la corporación”.

1.3.5. *Tipos de competencias*

Hay ocho tipos de competencias de las cuales hablaremos a continuación:

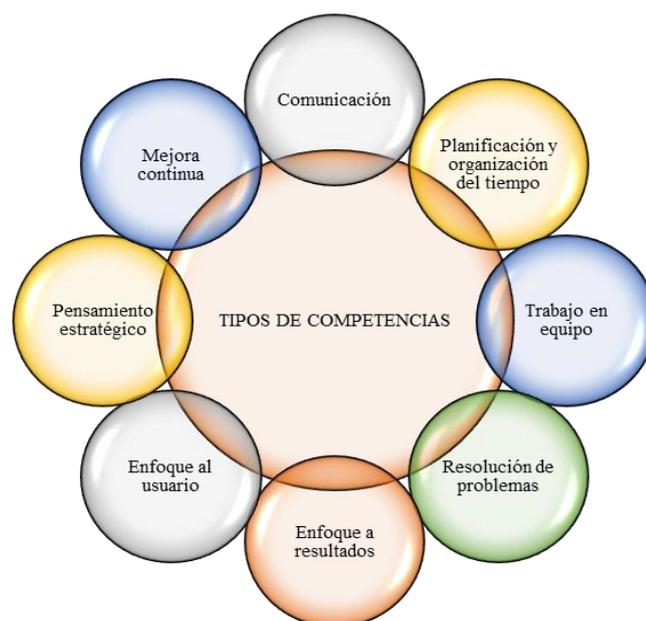


Figura 6-1: Tipos de competencias.
Fuente: (Pompa Montes de Oca & Pérez López, 2015)

1.3.5.1. *Comunicación*

“En famoso, si bien se habla de competencia comunicativa, se le reconoce como las habilidades lingüísticas número uno: el saber hacer del texto, su evaluación y su producción, que pueden ser vitales para la conversación, pero no son suficientes desde el factor socio mental. de vista, especialmente si se refiere al intercambio verbal pedagógico, como se propone utilizando” (Pompa Montes de Oca & Pérez López, 2015).

1.3.5.2. *Planificación y organización del tiempo*

Según Fundación Unamuno et al. (n.d.), “Es la capacidad de determinar con eficacia las metas y prioridades de su empleador/ubicación/desafío con la ayuda de estipular el movimiento, las fechas de cierre y los activos requeridos. Incluye la implementación de mecanismos de control y verificación de documentos”.

1.3.5.3. *Trabajo en equipo*

Según Cejas et al (n.d.), “Demuestra activamente integración y colaboración para cosechar objetivos no inusuales con seres humanos, regiones y organizaciones únicos en su tipo. Reconoce en sí mismo y en los colaboradores alternativos de su equipo, las fortalezas y debilidades para que les permita realizar correctamente un proyecto, comprometiéndose, en mi opinión, con movimientos vinculados al logro de las metas propuestas”.

1.3.5.4. *Resolución de problemas*

“Hay muchas definiciones de la resolución de problemas de período de tiempo, pero en un grado fundamental, diremos que es una competencia que se especializa en la capacidad de evaluar adecuadamente un escenario y llegar a una respuesta de alta calidad. Fortalecer esta habilidad puede ser una ganancia extraordinaria para la profesión docente y profesional de alguien. En cualquier industria, los problemas son inevitables y pueden aparecer en muchas burocracias en algún momento de las tareas diarias” (Universidad Galileo, 2020).

1.3.5.5. *Pensamiento estratégico*

Según Cornelis A. (2011.), “El cuestionamiento estratégico es la obra de arte de ordenar la experiencia y los activos para cerrar la brecha tradicional entre el plan y el resultado final. La estrategia actúa entre polos: el único de foto reflejada y el de movimiento, pero da prioridad al segundo”.

1.3.5.6. *Enfoque al usuario*

“La competencia de orientación al consumidor implica una elección para ayudar o servir a los clientes y cumplir sus deseos. Consiste en esforzarse por reconocer y aclarar los problemas de los consumidores. Sin embargo, el concepto de "comprador" también puede incluir a sus colegas o a todas las personas ya todos los que usted está tratando de ayudar. Es una posición eterna para averiguar y tratar las necesidades de los consumidores. Esta forma de mentalidad hace un punto fuerte de colocar al comprador en el medio del enfoque, sin perder de vista la molestia de este personaje o agencia” (M. Becerra & F. Campos, 2012.).

1.3.5.7. *Enfoque a resultados*

Para Botia et al. (2012.), “La orientación a los resultados es una necesidad particular de habilidad en estos días. Con esta funcionalidad, los equipos tienen el potencial de aumentar su rendimiento general. Se ha demostrado que el uso de un enfoque orientado a la intención aumenta el "precio del éxito". En otras palabras, un grupo compuesto por humanos con la capacidad de orientarse a los resultados no solo obtendrá más sueños, sino que también podrá obtener un mejor producto final/proveedor de primera clase”.

1.3.5.8. *Mejora continua*

Para la Universidad Internacional de Andalucía (2008.), “El desarrollo continuo es la capacidad de buscar soluciones y sugerencias para el desarrollo mediante la adaptación y modernización de estrategias y metodologías a través del conocimiento y la investigación continuos”.

1.3.6. *Pasos para la implementación de la evaluación de desempeño por competencias*

Según Capuano A. (2004.), “Los pasos que se deben seguir para la implementación de la evaluación del desempeño mundial mediante el uso de competencias son los siguientes”:

1. Intención de hacer la evaluación de desempeño

“El director de la agencia, el departamento de recursos humanos o algún otro lugar con mucha presión política en su interior, expresa el deseo y la necesidad de que se realice algún dispositivo de evaluación del desempeño”.

2. Análisis de sistemas posibles

“Dado que estamos hablando de evaluación del rendimiento a través de habilidades de uso, incluso analizando y eligiendo el dispositivo adecuado, no se pueden tomar en consideración los tradicionales, los que se pueden usar habitualmente. Por lo tanto, cada organización debe

diseñar su cuerpo de trabajadores de acuerdo con las competencias a evaluar, en línea con las estrategias comerciales de la empresa”.

3. Confección del diccionario de competencias

“Tomando como referencia el paso anterior, los gerentes están en la función de elaborar un listado de las capacidades a evaluar inherentes a la corporación. Están alineados con el emprendimiento y la visión que se propone a través de la empresa, por lo que el mejoramiento de capacidades es el método para alcanzar los objetivos organizacionales”.

Algunas competencias para evaluar pueden ser:

- Comunicación
- Planificación y compañía del tiempo
- Trabajo en equipo
- Solución de problemas
- Centrarse en las consecuencias
- Atención al usuario
- Pensamiento estratégico
- Mejora continua

4. Diseño de la evaluación

“Este paso es fundamental porque tiene que encubrir todos los elementos que el empleador considera críticos para gastar en sus empleados, quienes necesitan sentirse incluidos en él. Por ello, el departamento de recursos humanos contratará a especialistas en estadística para ello, de forma de conseguir un diseño propio, atractivo, fácil de realizar y completo”.

5. Comunicación

“Este nivel incluye la comunicación del sistema a realizar con todos los colaboradores de la corporación. Se recomienda que el Departamento de Recursos Humanos esté a cargo de esta tarea y puede hacerlo en varios enfoques dependiendo de la asignación de la organización”:

- Pequeñas conferencias a modo de sectores.
- Juntas generales (depende del tamaño de la empresa comercial).
- Vía Internet.
- Boletín interno extraordinario.
- Billboard y muchos otros.

6. Entrenamiento a los involucrados

“Los stakeholders son los evaluadores y los evaluados. Deben reconocer cómo funciona el sistema y cuál es la ubicación de cada uno de los contribuyentes en él para evitar errores y pérdidas de tiempo al poner en práctica la evaluación. En este paso, también se recomienda realizar una prueba piloto con un patrón de los estudiantes universitarios objetivos evaluados que le permita tropezar con cualquier malentendido”.

7. Tiempo de evaluación

“Este primer tipo de segundo suele recomendarse para una fecha cercana al final del año. La duración dependerá de las dimensiones de la empresa y el método utilizado para la evaluación (Intranet, entrevistas no públicas, papeleo manual, etc.). No obstante, es recomendable que los plazos se fijen con antelación para que no se alargue innecesariamente”.

8. Contenidos de la evaluación

“Una vez que los formularios se devuelven al departamento de recursos humanos, es hora de analizar los contenidos y descubrir cualquier conflicto que parezca dentro de las evaluaciones. Con base en dicha evaluación, la referida rama deberá tomar decisiones sobre el potencial, carrera, escolaridad, remuneración de cada trabajador evaluado y luego informarles los resultados y planes de destino del movimiento con el fin de preocupar a los jefes de cada lugar y seguir los objetivos. Estrategias organizacionales”.

9. Análisis del sistema

“El antecedente del enfoque es el momento de analizar y replicar las virtudes y defectos del dispositivo y la forma en que se aplica (bienes materiales, humanos y monetarios; estrategias, tiempos, reacciones al dispositivo, entornos ambientales, etc.) on.), con la intención de potenciarlo y además adaptarlo a las características de la agencia industrial para los próximos 12 meses”.

10. Feedback y seguimiento continuo

“De toda esta versión, no se puede dejar de lado el seguimiento y desarrollo continuo (comentarios), que generalmente queda como una afición secundaria en técnicas o modas excepcionales. En el control por habilidades, el seguimiento y las observaciones tienen una importancia decisiva debido a que se concentran en acompañar la evaluación a través del futuro desempeño global internacional” (Capuano A., 2004.).

1.3.7. Programa de capacitación

“El entrenamiento es el enfoque de instrucción a corto plazo, aplicado de manera científica y preparada, a través del cual las personas acumulan conocimientos, aumentan talentos y

habilidades principalmente en función de los sueños descritos. La formación implica la transmisión de conocimientos particulares relacionados con las pinturas, las actitudes hacia los factores de la agencia, el desafío y el entorno, así como la mejora de competencias y competencias” (Calderón Muñoz & Jirón Mejía, 2017).

1.3.7.1. *Desventajas*

Según Joseph Gabon (2018), “El entrenamiento en el sistema está destinado a impartir habilidades y estadísticas al personal nuevo mientras trabajan en el entorno del mundo real. Sin embargo, la dependencia de la educación no estructurada (casual) en el interés ofrece un impulso ascendente a condiciones inquietantes, tanto para los nuevos empleados como para la agencia”.

Las desventajas de depender de una capacitación son:

- Riesgo para la productividad
- Mala transmisión de estadísticas
- Falta de priorización.
- Inconsistencia

1.3.8. *Programa de incentivos*

Para Sierra Rodríguez (2016.), “Los incentivos cuadros son reconocimientos que se otorgan con la ayuda de la agencia al personal por cumplir y alcanzar los sueños propuestos de manera eficiente y adecuada; máximo de las veces que se realicen en efectivo aparte de los beneficios y las distintas veces que se realicen millas en especie. Es una forma de motivar al colaborador a ampliar sus capacidades y además a satisfacerlas por encima del estándar, entregando costos”.

1.3.8.1. *Desventajas*

“Los programas e incentivos también pueden ser factores perjudiciales para las agencias si no se ejecutan de manera eficiente o si ya no están subsidiados con la ayuda de objetivos suaves para los accionistas y el personal. Puede motivar a la fuerza de ventas a enfocarse en los clientes críticos que les permitan alcanzar sus sueños, dejando de lado a los clientes más pequeños”.

- “Ser mal utilizado para contrarrestar las terribles consecuencias de una forma de ganancias poco competitiva o mal construida”.
- “En algunos casos en los que se utilizan estructuras de incentivos inclinados, los costos variables no se pueden controlar”.
- “Cuando no toman conciencia directamente de los deseos de la empresa, sino alternativamente de los deseos del carácter”.

- “Cuando pueden ser utilizados para distraer al personal de los tipos de problemas únicos que existen”.
- “Pueden estar enfocados en objetivos contradictorios entre regiones precisas de las organizaciones”.
- “Desanimar a la fuerza de trabajo con metas inconcebibles”.
- “Pueden ser dudosos si su funcionamiento se vuelve más complejo al diseñarlos”.
- “Cuando pueden ser personas, son capaces de generar asombro egocéntrico y poco cooperativo”.
- “Insatisfacción de los empleados cuando los incentivos o beneficios no son atractivos”.
- “Los empleados reducen o restringen su penalización efectiva o su afición dentro de la tarea cuando no hay un incentivo de por medio”.
- “El precio de los incentivos otorgados a través de las sociedades anónimas es generalmente muy excesivo y si el empleador no cuenta con el respaldo financiero adecuado, esto puede afectar su rango de honorarios”.
- “Otorgar bendiciones a muchos empleados mucho menos poderosos por el simple hecho de que esos son para cada persona”.

1.3.9. *Proceso de retroalimentación*

Según la Universidad de Costa Rica (2020), “La retroalimentación en el centro administrativo está pensada como un sistema de conversación que se lleva a cabo entre un jefe o gerente y sus colaboradores de grado, luego de una evaluación del desarrollo de las funciones asignadas, como una forma de dar libremente numerosos factores sobre el desempeño general de la empresa y hacer una pequeña mejora continua”.

“Esta evaluación permite resaltar las fortalezas del colaborador y al mismo tiempo destacar las debilidades o elementos a mejorar en un tiempo definido. De esta forma, las observaciones representan una herramienta fundamental para domar la motivación externa que se brinda a través de la agencia y, por ende, mejorar el grado de desempeño general de cada colaborador”.

“Es importante tener en cuenta que la retroalimentación debe reconocer mejor las competencias y habilidades críticas que son cruciales para cada rol específico; de lo contrario, comúnmente habrá áreas para el desarrollo si se requieren las mismas habilidades para puestos específicos”

(Universidad de Costa Rica, 2020).

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de la investigación

La presente investigación tiene como enfoque mixto, basado en la existencia de diferentes elementos que serán tomados en cuenta en la investigación. (preguntas abiertas, cerradas, entrevistas, etc. En la que serán dirigidos a un grupo finito de personas). Es por ello por lo que la investigación necesita de un enfoque cualitativo; como también cuantitativo.

2.1.1. *Cualitativo*

Cualitativo o conocido también no tradicional encaminado a profundizar y no generalizar casos específicos, lo cual será utilizado para describir y cualificar detalladamente la problemática presentada o identificada en la institución, en base a la eficacia y eficiencia en la gestión enfocándose en los factores sobre los que se deberá trabajar para mejorar el desempeño del personal.

2.1.2. *Cuantitativo*

Bernal (2010) también conocido como método tradicional, enfocado en la medición de características de fenómenos sociales, presentándose en la investigación en la fase del proceso de datos obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos aplicados para la recolección de este. Procesándose estadísticamente para alcanzar así llegar a resultados concretos relacionados con el problema.

2.2. Nivel de la investigación

2.2.1. *Exploratorio*

Es considerado exploratorio debido a que estamos en contacto con la realidad y las personas que están relacionadas en el lugar a investigarse.

2.2.2. Descriptivo

Es descriptivo debido a que, al obtener los resultados de la evaluación del desempeño, consiguiente a ello se procede a describir el nivel del desempeño del personal (excelente desempeño y decreciente desempeño).

2.3. Diseño de la investigación

2.3.1. Cuasi experimental

Se da debido a que la investigación es realizada a un grupo de personas con características similares teniendo en cuenta para ello el nivel de desempeño laboral. En la cual el investigador ejerce poco de control en las variables y donde los participantes se pueden asignar de forma aleatoria. (Fernández Collado & Baptista Lucio, 2014)

2.3.2. Transversal

(Fernández Collado & Baptista Lucio, 2014) “son aquellas en las cuales se recolectan datos de un solo momento, en un momento único”. Por lo cual se realiza este diseño debido a que estamos operando con información veraz, basada en la muestra de estudio, permitiendo así comparar la misma y conocer las falencias que ocasionan un bajo rendimiento laboral en la entidad. Considerando que el tiempo de la investigación es corto.

2.4. Tipo de estudio

2.4.1. Campo

Se consideró el estudio de campo debido a que permite adquirir datos del entorno y analizarlos como tal por medio de la observación, permitiendo así determinar la actual situación en la institución objeto de estudio.

2.4.2. Bibliográfico

Se utilizó la documentación documental ya que estamos recopilando, seleccionando y analizando la información de fuentes bibliográficas que sean de sustento teórico para nuestra investigación y de igual manera mediante la obtención, selección y análisis de la información veraz mediante la investigación realizada y proporcionada por parte de la institución.

2.5. Población

La población objeto de estudio para la evaluación de la cooperativa, será todo el personal debido a que existe un número limitado de personas (11 empleados).

Tabla 1-2: Puestos de trabajo de la COOP.

| PUESTO | NIVEL DE INSTRUCCIÓN | CARGO |
|--|----------------------|-----------------------|
| Gerente General | Tercer Nivel | Gerente |
| Secretaria | Bachiller | Secretaria |
| Jefe de departamento de Crédito, Cobranzas y Capacitaciones | Tercer Nivel | Jefe del departamento |
| Asesor de Crédito | Tercer Nivel | Asesor de Crédito |
| Asesor de Crédito | Tercer Nivel | Asesor de Crédito |
| Jefe de departamento de Operaciones y Servicios | Tercer Nivel | Jefe del departamento |
| Cajero | Bachiller | Cajero |
| Cajero | Bachiller | Cajero |
| Auxiliar de Servicios en general | Bachiller | Atención al cliente |
| Contador | Tercer Nivel | Contadora |
| Asesor Jurídico | Tercer Nivel | Asesor Jurídico |

Fuente: Coop. Divino Niño

Elaborado por: Berrones, W, 2021

Tabla 2-2: Número de personal.

| CARGO | N° DE EMPLEADOS |
|----------------------|-----------------|
| GERENTE | 1 |
| SECRETARIA | 1 |
| CONTADOR | 1 |
| ABOGADO | 1 |
| OFICIALES DE CRÉDITO | 3 |
| CAJEROS | 3 |
| ATENCIÓN AL CLIENTE | 1 |
| TOTAL | 11 |

Fuente: Coop. Divino Niño

Elaborado por: Berrones, W, 2021

Para lo cual según información obtenida por la institución identificamos que laboran 11 personas, en la cual cuenta con 1 Gerente General y su respectiva secretaria, así mismo las áreas o departamentos como es: Departamento de crédito, Cobranzas y Capacitaciones; Departamentos de Operaciones y Servicios, cuenta con su respectivo jefe de departamento y subordinados a cargo. Mientras que: Departamento Administrativo, Financiero y Jurídico solo cuenta con subordinados ya que ellos son controlados directamente por el gerente general.

2.6. Segmentación de la población

En este caso no es necesario segmentar a la población, debido a que tenemos una población finita. Para lo cual se implementará una evaluación del desempeño de 90°, es decir que la evaluación se realizara de acuerdo con el orden jerárquico siendo el principal el departamento directivo. Seguido a eso se procede a evaluar a los subordinados o personal bajo su cargo.

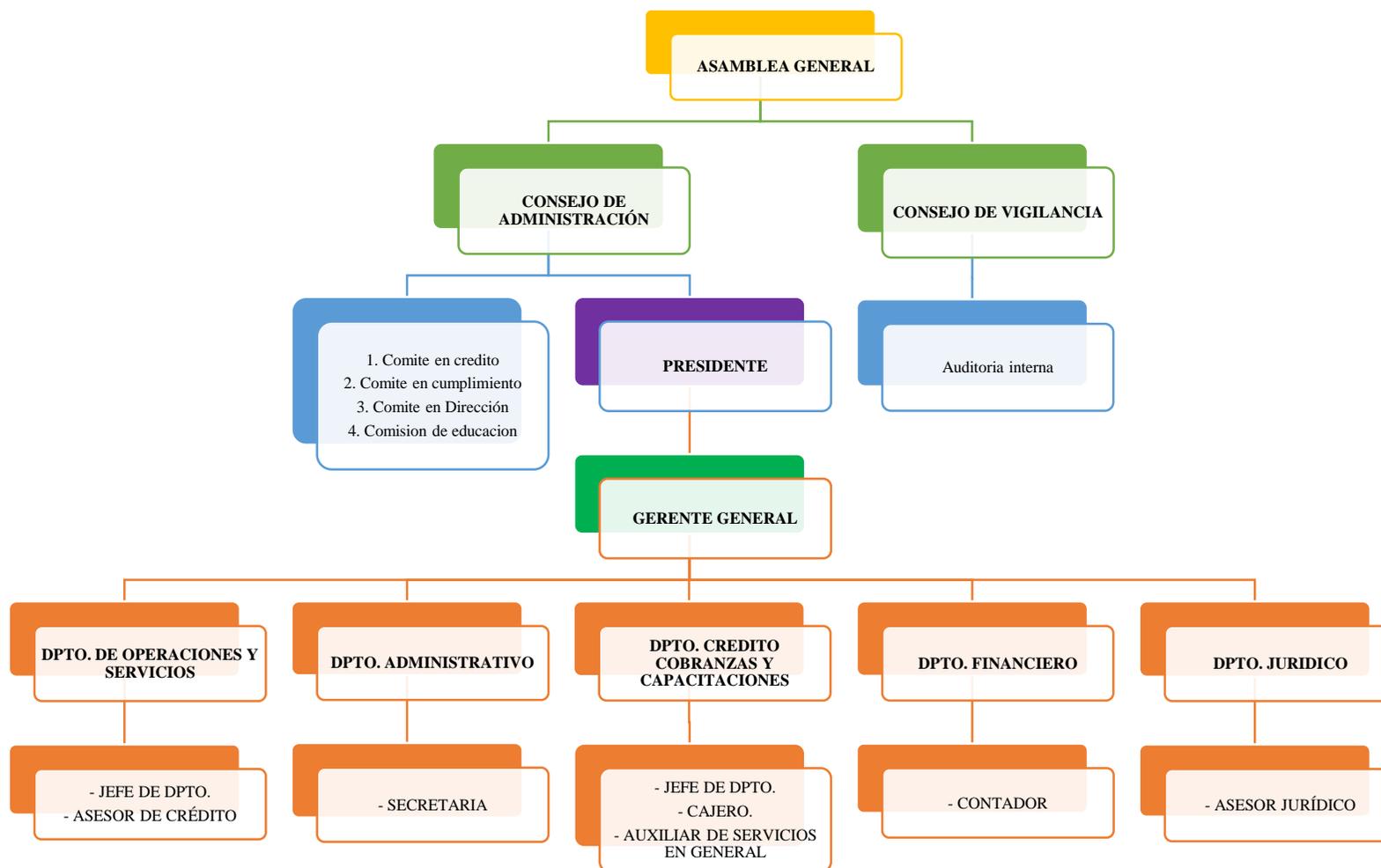


Gráfico 1-2: Organigrama estructural de la COOP.

Fuente: Coop. Divino Niño

Elaborado por: Berrones Loza, Wellington, 2021

Superior Inmediato

Tabla 3-2: Distribución de los departamentos la COOP.

| CARGO | ENCUESTAS |
|----------------------|-----------|
| ASAMBLEA GENERAL | 1 |
| DIRECTIVO | 5 |
| JEFE DEPARTAMENTALES | 5 |
| TOTAL | 11 |

Fuente: Coop. Divino Niño

Elaborado por: Berrones, W, 2021

Para la evaluación de 90° la cual consiste en evaluar por orden jerárquico de nivel superior a inferior, es decir de jefes a subordinados se efectuara de acorde a como explica en la tabla anterior la cual consiste, en que la asamblea general de socios será la encargada de efectuar la evaluación al gerente general de la institución ya que este es organismo supremo de la misma, de igual manera continuando con la evaluación el gerente deberá evaluar a sus subordinados lo cual es este caso serían sus jefes departamentales; y de igual forma los jefes departamentales deberán evaluar a los operarios de dichas áreas responsables, siendo así el sistema operativo es el único que no evalúa a ninguna persona de la institución debido a que pertenecer al nivel jerárquico inferior de la institución.

Para tener una mejor comprensión más detallada se presenta la siguiente tabla:

Tabla 4-2: Jerarquía del personal

| | | | |
|-----------------------------------|------------------------|--|----------------------------------|
| ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS | GERENTE GENERAL | JEFE DE DEPARTAMENTO DE CRÉDITO, COBRANZAS Y CAPACITACIONES | CAJERO |
| | | | AUXILIAR DE SERVICIOS EN GENERAL |
| | | JEFE DE DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y SERVICIOS | ASESOR DE CRÉDITO |
| | | | SECRETARIA |
| | | | CONTADOR |
| | | ASESOR JURÍDICO | |

Fuente: Coop. Divino Niño

Elaborado por: Berrones, W. 2021

En la tabla de personal de la cooperativa explica quiénes serán evaluados partiendo en orden jerárquico empezando desde la asamblea general, quien será el encargado de evaluar al gerente general; siendo este último el responsable de evaluar a los jefes departamentales y así mismo a los operarios de las áreas Administrativas, Financiera y Asesor Jurídico debido a que estas tres últimas áreas no cuentan con jefe departamental y a causa de eso son controladas directamente

de la gerencia. Y por lo cual para los demás operarios de los otros departamentos la evaluación la realizara el jefe de esta ya que él es el responsable del cumplimiento de las funciones.

2.6.1. Muestra

Debido a que la población objeto de estudio es una finita y existe la accesibilidad con todos los individuos para realizar la recolección de datos para la investigación, se optó por no trabajar con una muestral censal. Siendo por ello que en esta investigación no existió la necesidad de utilizar alguna de las fórmulas desarrollada por diversos autores para determinar el tamaño de la muestra.

2.7. Métodos de la investigación

2.7.1. Método deductivo

Muñoz (2015) manifiesta que parte de lo general y mediante un proceso especulativo llega a lo particular, lo simple, a lo determinado. Además, es muy utilizado al momento de analizar los principios o teorías, para así poder obtener posibles soluciones a la investigación. Mediante la fundamentación teórica enfocada a partir de la idea y tipos de la evaluación, centrándose en un modelo de desarrollo.

2.8. Técnicas

Las técnicas son de mucha importancia en la investigación debido a que mediante las mismas se pueden implementar métodos que colaboren con la investigación, es por ello por lo que se utilizará la técnica de la encuesta.

2.8.1. Encuestas

Las encuestas es una de las técnicas más usadas para la recolección de datos, para lo cual la misma se fundamenta con la elaboración de cuestionarios o un conjunto de preguntas abiertas o cerradas que se preparan con el propósito de obtener información de la población objeto de estudio de dicha investigación.

Para lo cual en la investigación se consideró la elaboración y aplicación de dos encuestas para la población objetivo, debido a que la una se enfoca en un análisis de diagnóstico para conocer y recolectar aspectos generales basados en la evaluación del desempeño realizado en periodos anteriores y la segunda encuesta está enfocada en la realización y la aplicación de la evaluación del talento humano.

2.8.2. Instrumento

El instrumento utilizado para la recolección de datos para la respectiva investigación y evaluación, se utilizó cuestionarios: donde se realizan a base de formularios en los cuales se implementan preguntas o afirmaciones para obtener respuestas, y la redacción de aquellas preguntas se generará de forma cautelosa, logrando así mediante el desarrollo de esta conocer la información esperada, el procesamiento de información se basará en la metodología de (Prieto, 2012).

2.9. Idea a defender

Evaluar el desempeño laboral del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño ubicada en el cantón Cumandá provincia de Chimborazo, con el fin de mejorar la productividad de sus colaboradores.

2.9.1. Variables

2.9.1.1. Variable dependiente

Evaluar el desempeño laboral del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño ubicada en el cantón Cumandá provincia de Chimborazo

2.9.1.2. Variable independiente

Mejorar la productividad de sus colaboradores.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Resultados

3.1.1. Análisis de los resultados del cuestionario de encuesta efectuada a los trabajadores

¿Cuál es su género?

Tabla 1-3: Género

| GÉNERO | Nº | % |
|--------------|-----------|-------------|
| Femenino | 10 | 91% |
| Masculino | 1 | 9% |
| TOTAL | 11 | 100% |

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Berrones, W, 2021

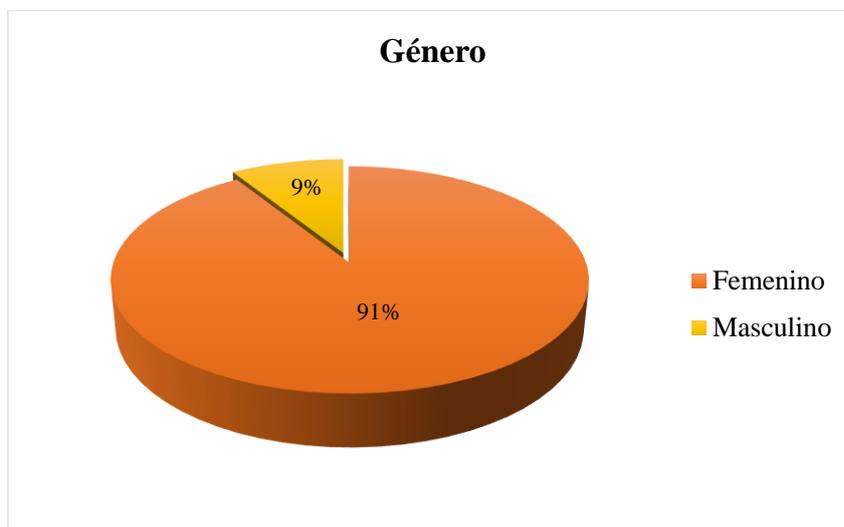


Gráfico 1-3: Género

Elaborado por: Berrones, W, 2021

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos que tuvo por objetivo la identificación y corroboración del problema como primer dato se buscó la identificación del género de los colaboradores de la institución, lo cual el 91% son de género es femenino y el 9% es de género masculino; esto se debe a que las personas que laboran en esta institución de preferencia son mujeres, debido a que es una empresa de servicios se logra relacionarse de una manera más ágil y se les facilita el trato hacia el cliente, así mismo la empatía y la amabilidad que son las cartas de presentación de esta institución.

¿Cuál es su edad?

Tabla 2-3: Edad

| EDAD | Nº | % |
|--------------|-----------|-------------|
| 18-24 | 0 | 0% |
| 25-34 | 9 | 82% |
| 35-44 | 1 | 9% |
| 45-64 | 1 | 9% |
| 65 o mas | 0 | 0% |
| TOTAL | 11 | 100% |

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Berrones, W, 2021

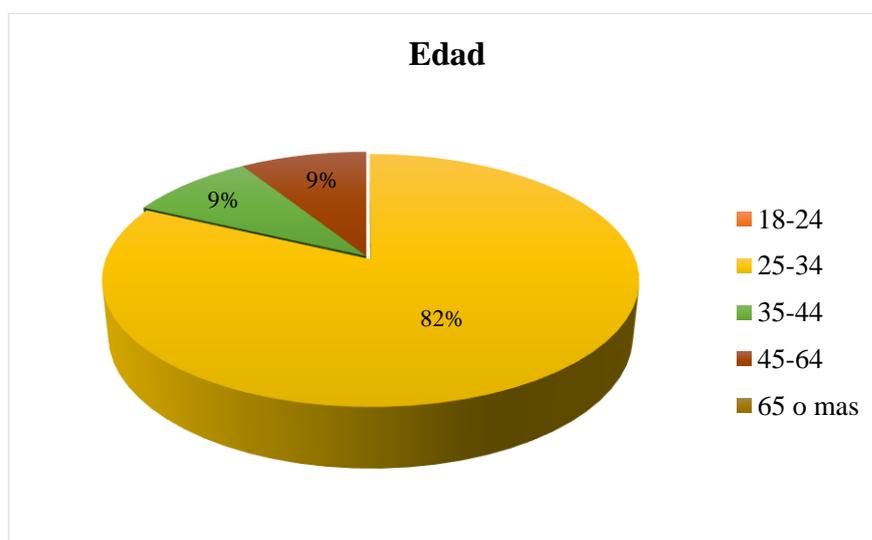


Gráfico 2-3: Edad

Elaborado por: Berrones, W, 2021

Siguiendo con las preguntas de la sección de datos informativos se pudo determinar cuál era la edad promedio de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño identificando aquí mayor concentración en personas en edades comprendidas de 25 a 34 años ya que tenemos aquí una representación del 82% y una pequeña distribución en edades de 35 a 44 años con una participación de 9%, de igual forma en edades de 45 a 64 años con una participación de 9%. Lo que nos lleva a entender que la mayoría de personal que labora en esta institución se encuentra en una edad joven, tomando en cuenta que al ser personal joven este se puede adaptar de una mejor manera al cambio y aportar con la innovación hacia la institución, como también aquellas personas que tienen una edad mayor permite a la empresa contar con la experiencia necesaria que exigen determinadas áreas específicas de la institución como son gerencia y departamentos.

¿Cuál es su nivel de instrucción?

Tabla 3-3: Instrucción formal

| INSTRUCCIÓN | Nº | % |
|--------------|-----------|-------------|
| Bachiller | 4 | 36% |
| Tercer Nivel | 7 | 64% |
| Posgrado | 0 | 0% |
| TOTAL | 11 | 100% |

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Berrones, W, 2021

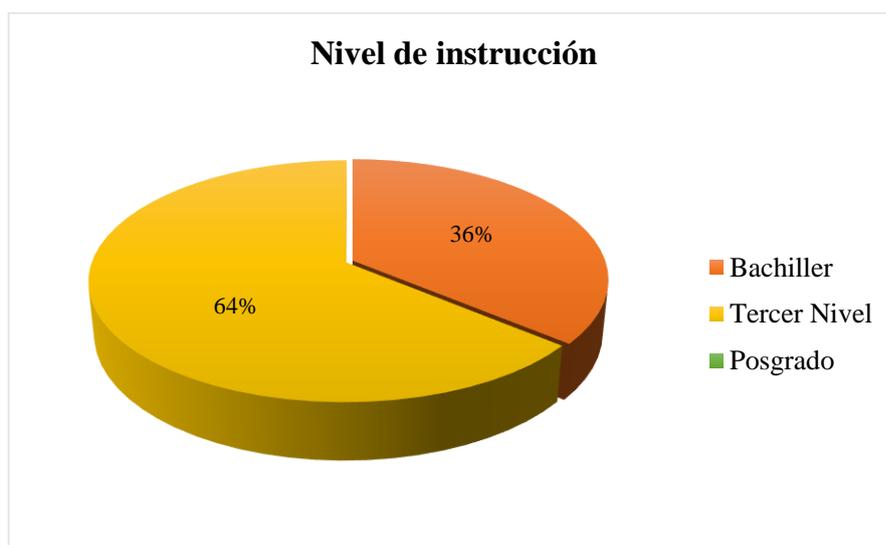


Gráfico 3-3: Instrucción formal

Elaborado por: Berrones, W, 2021

Seguido con las preguntas de la sección de datos informativos, se identificó que el nivel de escolaridad promedio de los colaboradores de la institución es de tercer nivel lo que representa al 64% de la población objeto de estudio, entendiendo que ya culminaron una formación de tercer nivel y que se encuentran con las actitudes y destrezas para aplicar los conocimientos que exige cada una de las áreas en las que laboran. De igual manera el 36% del personal que labora en la institución posee el nivel de bachiller, debido a que la institución brinda el apoyo al desarrollo de la comunidad, siendo así que aquellas personas que llegan como pasantes de colegios la institución le brinda oportunidades para su desarrollo personal como adquisición de experiencia profesional según el cargo, siendo así que los mejores talentos o aquellos que tengan las destrezas requeridas son recompensados con oportunidades labores en cargo como secretaria, cajeros o auxiliares de servicios, siendo estos cargos no muy exigentes en cuanto al nivel de preparación de escolaridad como lo son en cargos más superiores.

¿Desde hace que tiempo usted labora en la cooperativa?

Tabla 4-3: Tiempo de servicio

| FRECUENCIA | Nº | % |
|----------------|-----------|-------------|
| Menos de 1 año | 3 | 27% |
| De 1 a 5 años | 5 | 45% |
| De 5 a 10 años | 1 | 9% |
| Mas de 10 años | 2 | 18% |
| TOTAL | 11 | 100% |

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Berrones, W, 2021



Gráfico 4-3: Tiempo de servicio

Elaborado por: Berrones, W, 2021

En cuanto a los años de permanencia en la institución el 45% de los colaboradores poseen una antigüedad de 1 a 5 años, considerándose personal joven en la misma debido a que la cooperativa ha apostado y confiado en el talento joven que les pueda aportar con innovación y nuevas ideas para el mejoramiento y crecimiento de la institución, como también lo es el 27% del personal que forma parte de la institución dentro de un lapso menor de 1 año. Siendo aquello personal nuevo y joven; lo cual la cooperativa le brinda oportunidades para que pueda ejercer su profesión. Así mismo el 9% representa a una permanencia de 5 a 10 años y el 18% superando los 10 años de experiencia, siendo aquellos en el que la institución ha priorizado debido a que el personal se encuentra altamente calificado y con una experiencia adecuada para ocupar cargos departamentales y de gerencia.

¿Se realizan evaluaciones de desempeño en la cooperativa?

Tabla 5-3: Existencia de evaluaciones de desempeño

| CRITERIO | Nº | % |
|--------------|-----------|-------------|
| Si | 3 | 27% |
| No | 8 | 73% |
| TOTAL | 11 | 100% |

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Berrones, W, 2021



Gráfico 5-3: Existencia de evaluaciones de desempeño

Elaborado por: Berrones, W, 2021

En cuanto a la realización de evaluaciones del desempeño en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño, el 73% del personal que labora en la institución considera que no se realizan evaluaciones del desempeño, lo cual esto ocasiona falencias, desorden e incumplimiento de las actividades como también la poca eficiencia en el alcance de los logros y metas. De igual manera el 27% considera que la empresa si realiza de evaluaciones de desempeño; pero con la observación de que la institución no brinda la adecuada socialización para la realización de la misma.

¿Con qué frecuencia se desarrollan evaluaciones de desempeño en la cooperativa?

Tabla 6-3: Frecuencia de Evacuaciones

| FRECUENCIA | Nº | % |
|--------------|-----------|-------------|
| Cada 3 meses | 0 | 0% |
| Cada 6 meses | 0 | 0% |
| Cada año | 3 | 27% |
| Nunca | 8 | 73% |
| TOTAL | 11 | 100% |

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Berrones, W, 2021

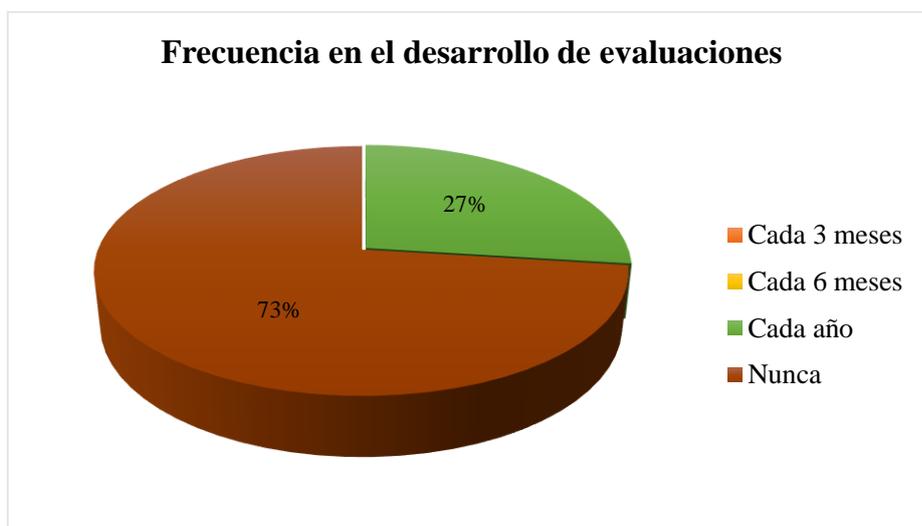


Gráfico 6-3: Frecuencia de Evacuaciones

Elaborado por: Berrones, W, 2021

Con respecto a la interrogante, en relación a la frecuencia en el desarrollo de evaluaciones para conocer más acerca de los problemas que aquejan a la institución se evidencia que la frecuencia con la que se desarrollan evaluaciones de desempeño en la cooperativa es escasa logrando tener un rendimiento deficiente ya que el 73% indicó que este tipo de evaluaciones nunca se efectúan, por otro lado el 27% indicó que existen actividades que se asemejan a una evaluación de desempeño pero su frecuencia es anual, dándose a entender que la institución no cuenta con un manual o proceso de evaluaciones para tener un adecuado control del personal

¿Conoce usted si la cooperativa cuenta con un programa de capacitación?

Tabla 7-3: Posee un programa de capacitaciones

| CRITERIO | Nº | % |
|--------------|-----------|-------------|
| Si | 1 | 9% |
| No | 7 | 64% |
| No sabe | 3 | 27% |
| TOTAL | 11 | 100% |

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Berrones, W, 2021

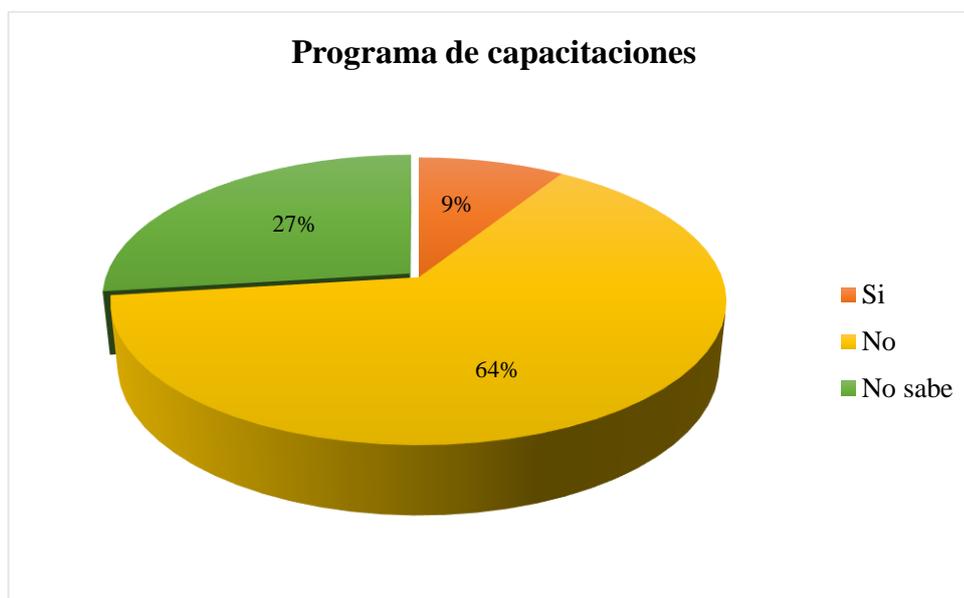


Gráfico 7-3: Posee un programa de capacitaciones

Elaborado por: Berrones, W, 2021

En cuanto a la existencia de programas de evaluación en la cooperativa el 64% de los colaboradores indican que la misma no cuenta con aquellos planes o programas, mientras que el 27% mencionan que no conocen de la existencia de los mismos, y el 9% menciona que si existen; siendo los programas de capacitaciones uno de los puntos importantes de la cooperativa ya sea importante para el proceso de inducción del nuevo personal como también para el mejoramiento continuo del personal, y así poder alcanzar altos niveles de eficiencia en su desempeño de actividades.

¿Conoce usted si la cooperativa posee un programa de reconocimiento para el personal?

Tabla 8-3: Existe un programa de reconocimientos

| CRITERIO | Nº | % |
|-----------------|-----------|-------------|
| Si | 1 | 9% |
| No | 6 | 55% |
| No sabe | 4 | 36% |
| TOTAL | 11 | 100% |

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Berrones, W, 2021



Gráfico 8-3: Existe un programa de reconocimientos

Elaborado por: Berrones, W, 2021

Con respecto a la existencia de programas de reconocimiento, el 55% considera que no existe el mismo por el logro de cada una de sus actividades como también de sus metas alcanzadas o el logro colectivo de la institución en general, de igual forma el 36% considera que no saben si existe o no un programa definido del mismo. Mientras que el 9% considera que si existe pero que el mismo no es socializado de la manera correcta y adecuada hacia los empleados.

¿Se procura motivar e incentivar al personal en la institución?

Tabla 9-3: Motivar e incentivar al personal

| CRITERIO | Nº | % |
|--------------|-----------|-------------|
| Si | 0 | 0% |
| No | 8 | 73% |
| No sabe | 3 | 27% |
| TOTAL | 11 | 100% |

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Berrones, W, 2021



Gráfico 9-3: Motivar e incentivar al personal

Elaborado por: Berrones, W, 2021

En referencia la motivación e incentivación del personal esta interrogante tuvo mayor concentración de respuestas en la opción no con un porcentaje de participación del 73% pues el personal indico que estas actividades se efectúan de forma muy limitada, y a veces no es consecuente a los logros conseguidos ocasionando que el personal no siempre este motivado y efectué su labor eficientemente.

¿Considera usted que realizar una evaluación del desempeño sirve para elaborar un programa de capacitación e incentivos?

Tabla 10-3: Importancia de la evaluación para la creación de programas de capacitaciones

| CRITERIO | Nº | % |
|--------------|-----------|-------------|
| Si | 8 | 73% |
| No | 3 | 27% |
| TOTAL | 11 | 100% |

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Berrones, W, 2021



Gráfico 10-3: Importancia de la evaluación para la creación de programas

Elaborado por: Berrones, W, 2021

Basándose en la importancia de la evaluación de desempeño en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño para la elaboración o creación de programas, el 73% considera que si es importante las evaluaciones constantes en cada una de las áreas y departamentos de la institución para así lograr manejar un adecuado y mejor control de las actividades como también mejorar la eficiencia y lograr el cumplimiento de metas, como también considera importante la evaluación como un instrumento para la creación de programas que permita el desarrollo y el mejoramiento del talento humano que posee la cooperativa, mientras que el 27% considera que la realización de las mismas no es necesario debido a que esto incurriría en gastos adicionales y la institución no estaría en condiciones de tener gastos elevados para la misma.

3.1.2. Resultados por competencias

Tabla 11-3: Evaluación de competencias de comunicación

| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | | |
|------------------------|--|--------------|-----|-----|----|----|--------|--|
| Nº | COMUNICACIÓN | D | R | B | MB | E | CALIF. | |
| 1 | La información la comparte de manera asertiva y efectiva. | 0 | 0 | 1 | 7 | 3 | 84% | |
| 2 | Escucha y es receptiva/o a las opiniones de las demás personas. | 0 | 0 | 3 | 4 | 4 | 82% | |
| 3 | Está atento/a las conversaciones relacionadas a su puesto y ámbito de trabajo. | 0 | 0 | 0 | 8 | 3 | 85% | |
| 4 | Expresa y comunica las ideas con respeto y claridad a las demás personas. | 0 | 0 | 0 | 7 | 4 | 87% | |
| 5 | Promueve el diálogo de manera accesible y directa. | 0 | 1 | 3 | 1 | 6 | 82% | |
| TOTAL | | 0 | 1 | 7 | 27 | 55 | | |
| | | 21, | | | | | | |
| PONDERACIÓN | | 0 | 0,4 | 4,2 | 6 | 20 | 84% | |

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Berrones, W, 2021

$$\frac{[D(X)] + [R(X)] + [B(X)] + [MB(X)] + [E(X)]}{n}$$

Datos:

$n = [\text{\# de personas} * \text{\# de preguntas}]$ **Personal = 11** **Preguntas = 5**

$1/5 = 0,2$ $n = 55$

D = 0 1(0,2) **R = 1** 2(0,4) **B = 7** 3(0,6) **MB = 27** 4(0,8) **E = 20** 5(1)

$$\frac{[0(0,2)] + [1(0,4)] + [7(0,6)] + [27(0,8)] + [20(1)]}{55}$$

$$\frac{0 + 0,4 + 4,2 + 21,6 + 20}{55} = \frac{46,2}{55} = 0,84 * 100 = 84\%$$

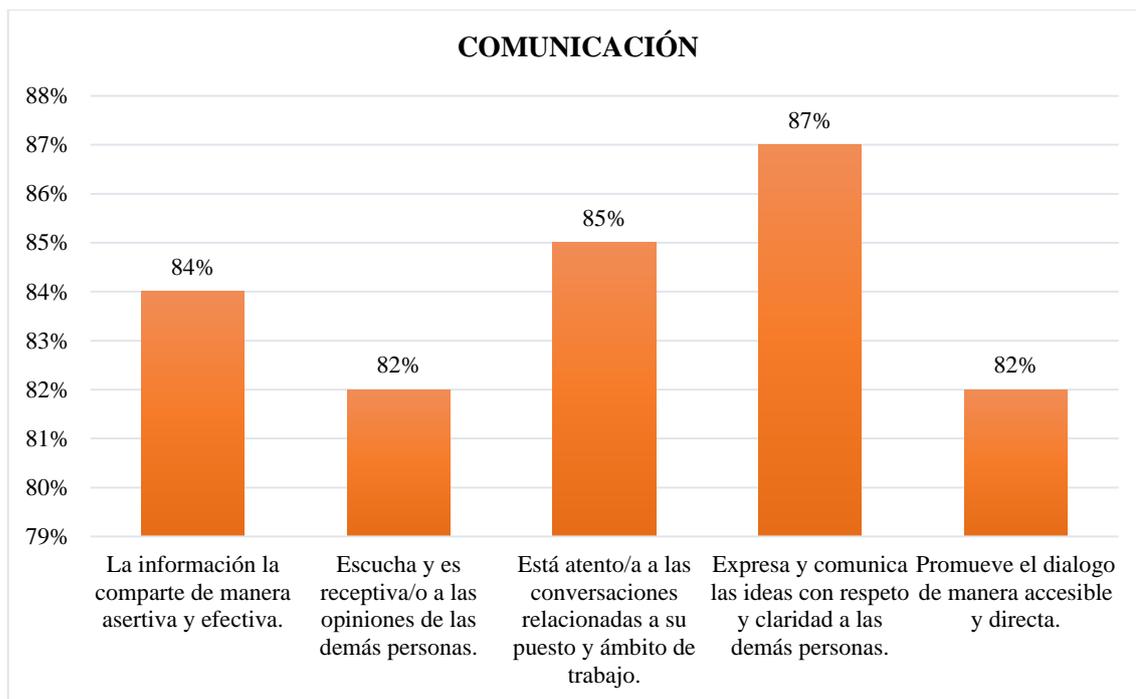


Gráfico 11-3: Evaluación de competencias de comunicación

Elaborado por: Berrones, W, 2021

Análisis:

En función a la evaluación por competencias desarrolladas para el personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño se han obtenido los siguientes resultados que a continuación se presentan, con respecto a la competencia de comunicación se observa que los parámetros de menor valoración son el escuchar y ser receptivos ante las opiniones de los demás pues este obtuvo una calificación del 82% lo que indica que para prestar un buen servicio el personal que labora dentro de la institución debe ser más receptivo a la hora de escuchar las opiniones de los usuarios para que ellos se sientan cómodos y opten por el servicio que se oferta.

También se observa que el aspecto de promover el diálogo de manera accesible y directa tiene una de las calificaciones más bajas con el 82% pues en esta institución se manejan por metas alcanzadas y no se fomenta a gran escala la comunicación interdepartamental y el espíritu de grupo, por otro lado se observa que el aspecto de mayor valoración es el de expresar y comunicar las ideas con respeto y claridad a los demás personas ya que ésta tiene una valoración del 87% es decir que el personal entiende cómo expresar y exteriorizar lo que desea decir ante los demás pero no se fomenta este tipo de comunicación, en resumen esta competencia en términos generales tiene una calificación del 84% ubicándose en la escala de muy bueno.

Tabla 12-3: Evaluación de competencias de planificación y organización del tiempo

| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | |
|------------------------|---|--------------|---|----|------|----------|
| N° | PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO | D | R | B | MB | E CALIF. |
| 6 | Organiza y planifica sus actividades diarias o semanales. | 0 | 0 | 2 | 5 | 4 84% |
| 7 | Establece prioridades de las tareas a realizar en la jornada laboral. | 0 | 0 | 2 | 7 | 2 80% |
| 8 | Realiza a tiempo, de manera segura y efectiva los proyectos asignados. | 0 | 0 | 1 | 8 | 2 82% |
| 9 | Utiliza de manera eficiente todos los recursos que se le asigna para desarrollar sus actividades. | 0 | 0 | 2 | 7 | 2 80% |
| 10 | Se esmera y preocupa por que se logren las metas institucionales. | 0 | 0 | 3 | 7 | 1 76% |
| TOTAL | | 0 | 0 | 10 | 34 | 11 55 |
| PONDERACIÓN | | 0 | 0 | 6 | 27,2 | 11 80% |

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Berrones, W, 2021

$$\frac{[D(X)] + [R(X)] + [B(X)] + [MB(X)] + [E(X)]}{n}$$

Datos:

n = [# de personas * # de preguntas] **Personal** = 11 **Preguntas** = 5

1/5 = 0,2 **n** = 55

D = 0 1(0,2) **R** = 0 2(0,4) **B** = 10 3(0,6) **MB** = 34 4(0,8) **E** = 11 5(1)

$$\frac{[0(0,2)] + [0(0,4)] + [10(0,6)] + [34(0,8)] + [11(1)]}{55}$$

$$\frac{0 + 0 + 6 + 27,2 + 11}{55} = \frac{44,2}{55} = 0,80 * 100 = 80\%$$

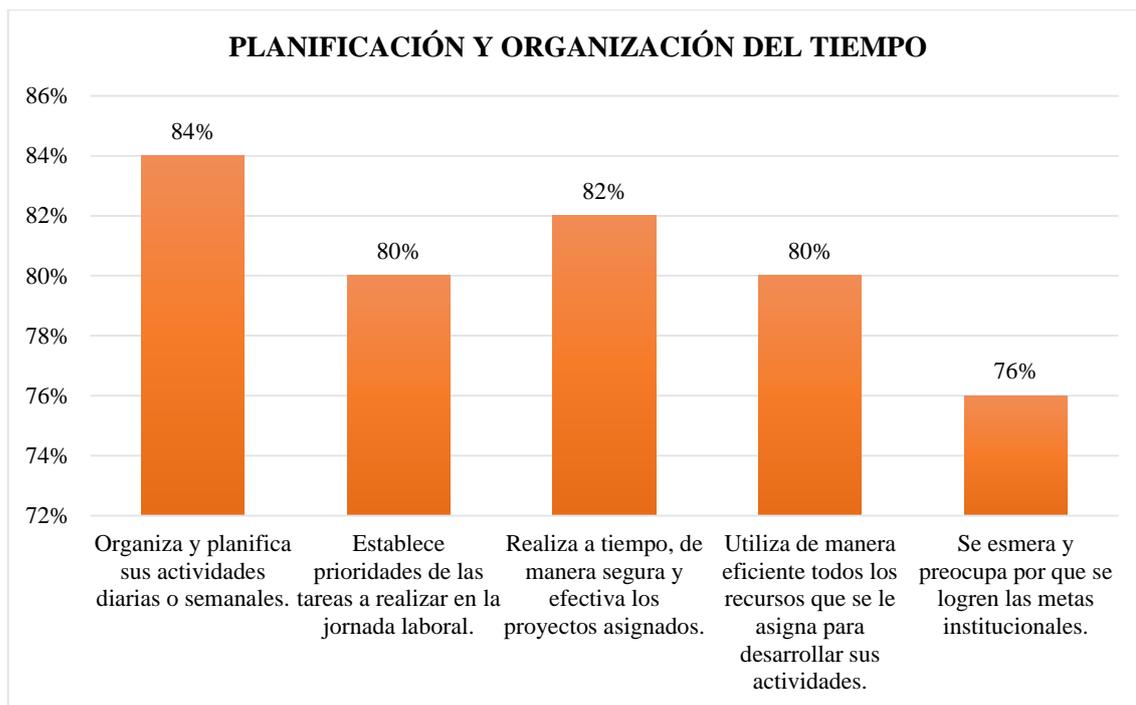


Gráfico 12-3: Evaluación de competencias de planificación y organización del tiempo
 Elaborado por: Berrones, W, 2021

Análisis:

En función a los resultados obtenidos acerca de la evaluación de la competencia de planificación y organización del tiempo se observa que los parámetros de menor calificación son el esmerarse y preocuparse por lograr las metas institucionales ya que esta tuvo una calificación de 76% lo que implica que el personal no está al 100% comprometido con lo que desea alcanzar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño

De igual forma se observa que el establecer prioridades de las tareas a realizar en una jornada laboral tiene una calificación del 80% lo que quiere decir que muy pocas veces se establecen tareas en cuanto a su prioridad para ser atendidas en una jornada, por otra parte en referencia al utilizar de manera eficiente todos los recursos que se le asignan al personal para desarrollar las actividades, no es el adecuado debido a que está tuvo una calificación del 80% es decir que los materiales no son utilizados eficientemente existiendo desperdicios de recursos. El aspecto que mayor valoración tuvo es el organizar y planificar las actividades diarias o semanal esta tuvo una calificación del 84%, como conclusión la competencia de planificación y control del tiempo obtiene una calificación del 80% ubicándose en la escala de muy bueno.

Tabla 13-3: Evaluación de competencias de trabajo en equipo

| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
|------------------------|---|--------------|-----|----|----|---|--------|
| N | TRABAJO EN EQUIPO | D | R | B | MB | E | CALIF. |
| 11 | Para integrarse al equipo de trabajo muestra actitud. | 0 | 0 | 0 | 8 | 3 | 85% |
| 12 | Logra identificarse y adaptarse fácilmente con los objetivos del equipo de trabajo. | 0 | 0 | 0 | 7 | 4 | 87% |
| 13 | Motiva, guía e inspira al equipo de trabajo para alcanzar las metas. | 0 | 0 | 8 | 3 | 0 | 65% |
| 14 | Comparte sus habilidades, conocimientos y experiencias al equipo. | 0 | 0 | 4 | 6 | 1 | 75% |
| 15 | Comparte los reconocimientos obtenidos por los logros, con los miembros del equipo. | 0 | 1 | 3 | 6 | 1 | 73% |
| TOTAL | | 0 | 1 | 15 | 30 | 9 | 55 |
| PONDERACIÓN | | 0 | 0,4 | 9 | 24 | 9 | 77% |

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Berrones, W, 2021

$$\frac{[D(X)] + [R(X)] + [B(X)] + [MB(X)] + [E(X)]}{n}$$

Datos:

n = [# de personas * # de preguntas] **Personal** = 11 **Preguntas** = 5

1/5 = 0,2 **n** = 55

D = 0 1(0,2) **R** = 1 2(0,4) **B** = 15 3(0,6) **MB** = 30 4(0,8) **E** = 9 5(1)

$$\frac{[0(0,2)] + [1(0,4)] + [15(0,6)] + [30(0,8)] + [9(1)]}{55}$$

$$\frac{0 + 0,4 + 9 + 24 + 9}{55} = \frac{42,4}{55} = 0,77 * 100 = 77\%$$

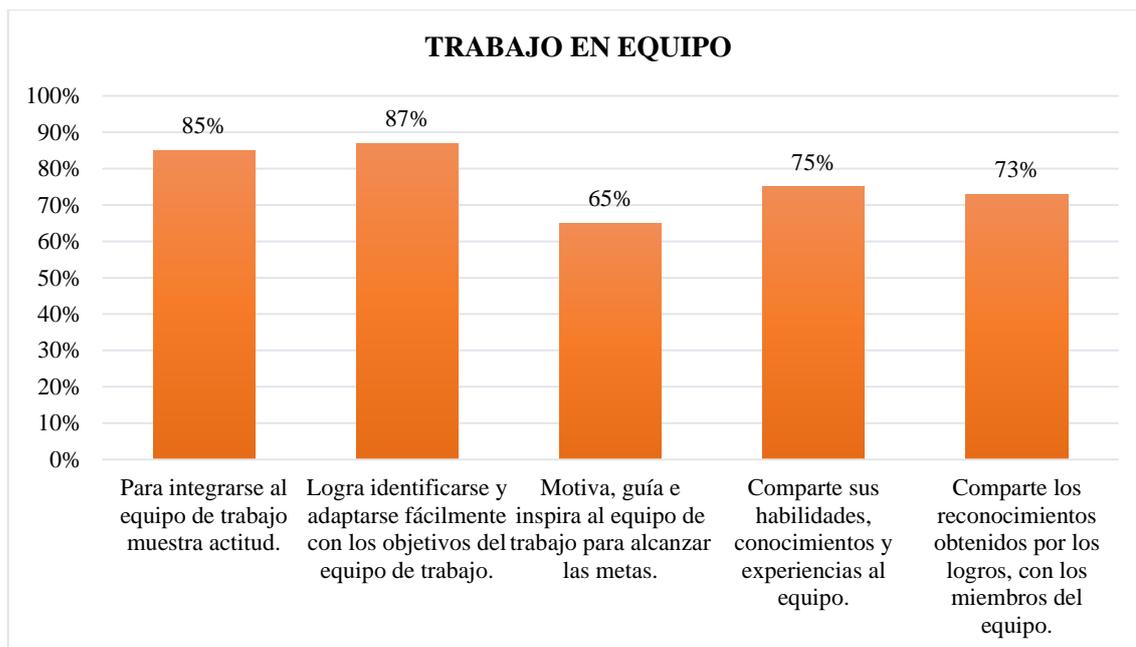


Gráfico 13-3: Evaluación de competencias de trabajo en equipo

Elaborado por: Berrones, W, 2021

Análisis:

Según los datos analizados sobre el procesamiento de información de la evaluación de la competencia de trabajo en equipo se observa lo siguiente, el aspecto de menor valoración es motivar, guiar e inspirar al equipo de trabajo para alcanzar las metas ya que este aspecto da una valoración del 65% evidenciando aquí la latente problemática referente a tener un personal activamente participativo debido a que sin motivación esto no se puede conseguir y la eficiencia del trabajo va en decadencia.

Otro aspecto de menor valoración es el compartir los reconocimientos obtenidos por los logros con todo el grupo de trabajo, el cual tuvo una calificación del 73% por lo general en esta institución los reconocimientos son dados a los jefes departamentales, este a su vez asume el reconocimiento personal pero no lo exteriorizan a su grupo de trabajo, de igual manera el aspecto de compartir sus habilidades conocimientos y experiencias al equipo tuvo una valoración del 75% lo que implica que en esta institución no se fomenta el liderazgo, en donde el jefe departamental trata de que todos equipo trabajen y logren cumplir con sus metas personales, y a su vez aprendan y adquieran habilidades que les sirvan para crecer en el área laboral.

Por otro lado, se observa que el aspecto de mayor valoración es de lograr identificarse y adaptarse fácilmente con los objetivos del equipo de trabajo en esta se obtuvo una valoración del 87% es así que el trabajo interdepartamental se desarrolla con eficiencia y se tienen las capacidades para que se trabaje en equipo, se logran los objetivos comunes pero muy pocas veces los reconocimientos dados son exteriorizados para todo el equipo que apoyó para alcanzar dichas metas.

Tabla 14-3: Evaluación de competencias de resolución de problemas

| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
|------------------------|--|--------------|---|-----|------|---|-------|
| Nº | RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS | D | R | B | MB | E | CALIF |
| 16 | Antes de la toma de decisiones recoge información de diferentes medios y fuentes. | 0 | 0 | 4 | 7 | 0 | 73% |
| 17 | Se guía en asuntos prioritarios y claves para la resolución del problema. | 0 | 0 | 0 | 11 | 0 | 80% |
| 18 | Cuenta con la disposición y flexibilidad de cambio ante las situaciones que se le presenten. | 0 | 0 | 1 | 10 | 0 | 78% |
| 19 | Considera las implicaciones antes de realizar cualquier acción. | 0 | 0 | 4 | 7 | 0 | 73% |
| 20 | Conserva la tolerancia y la calma en situaciones complejas. | 0 | 0 | 4 | 6 | 1 | 75% |
| TOTAL | | 0 | 0 | 13 | 41 | 1 | 55 |
| PONDERACIÓN | | 0 | 0 | 7,8 | 32,8 | 1 | 76% |

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Berrones, W, 2021

$$\frac{[D(X)] + [R(X)] + [B(X)] + [MB(X)] + [E(X)]}{n}$$

Datos:

n = [# de personas * # de preguntas] **Personal** = 11 **Preguntas** = 5

1/5 = 0,2 **n** = 55

D = 0 1(0,2) **R** = 0 2(0,4) **B** = 13 3(0,6) **MB** = 41 4(0,8) **E** = 1 5(1)

$$\frac{[0(0,2)] + [0(0,4)] + [13(0,6)] + [41(0,8)] + [1(1)]}{55}$$

$$\frac{0 + 0 + 7,8 + 32,8 + 1}{55} = \frac{41,6}{55} = 0,76 * 100 = 76\%$$

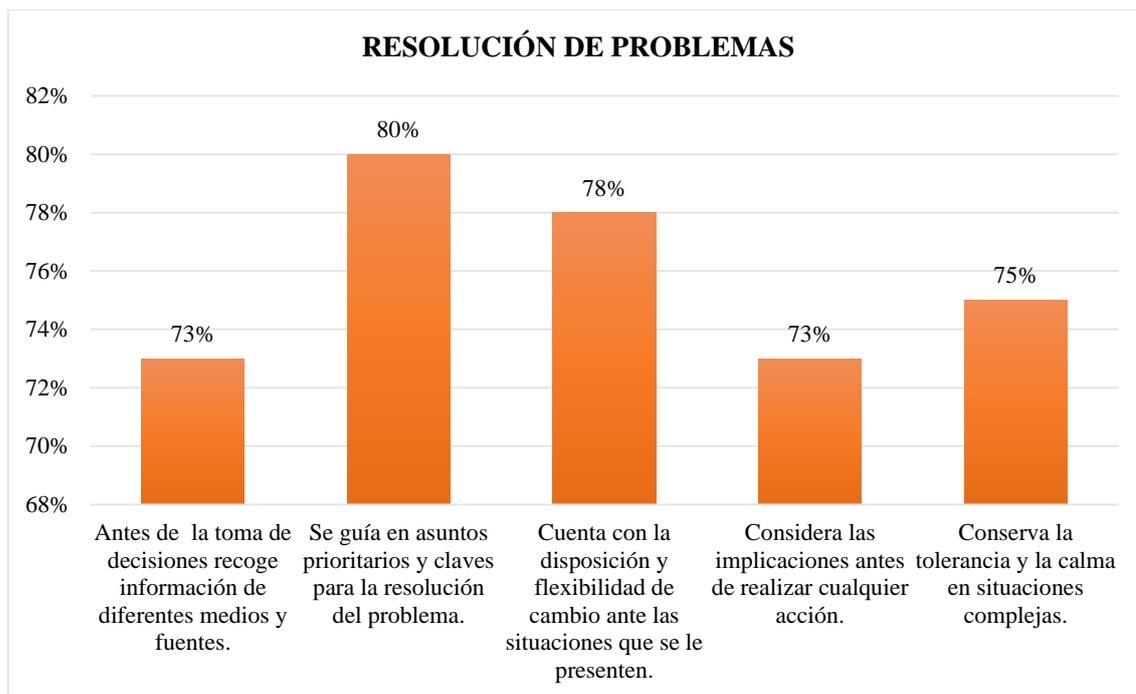


Gráfico 14-3: Evaluación de competencias de resolución de problemas

Elaborado por: Berrones, W, 2021

Análisis:

Con respecto a la evaluación de la competencia de resolución de problemas, se observa que entre los aspectos que sirvieron para desarrollar este estudio, el de menor valoración es que para la toma de decisiones se analiza la información de diferentes medios y fuentes obteniendo una calificación del 73% es así que se entiende. que no se tiene en consideración todo el entorno o se observa el problema en conjunto, haciendo que la toma de decisiones sea poco eficiente.

De igual manera otro aspecto con la misma valoración es el de analizar las implicaciones antes de realizar cualquier acción, lo que implica que a la par del aspecto anterior no se toma en consideración toda la información pertinente que ayude a que una acción se ejecute de manera efectiva, así mismo el aspecto de conservar la tolerancia y la calma en situaciones complejas tiene una valoración baja del 75%, es así que se entiende que no se conserva la calma ante las problemáticas presentes y en muchas ocasiones las decisiones tomadas no son premeditadas.

Por otro lado, el aspecto que mayor valoración tuvo es el de guiarse en asuntos prioritarios y claves para la resolución del problema teniendo una valoración del 80%, esta competencia de forma general tiene una calificación final del 76% ubicándose en la escala de muy bueno, es decir que requiere de refuerzo, en función a las competencias anteriores es la de menor valoración requiriendo urgentemente capacitación para corregir dicha falencia.

Tabla 15-3: Evaluación de competencias de pensamiento estratégico

| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | |
|------------------------|--|--------------|---|------|------|---------|
| N° | PENSAMIENTO ESTRATEGICO | D | R | B | MB | E CALIF |
| 21 | Comprende las implicaciones que se pueden generar en base de sus decisiones en el mediano, corto y largo plazo en la organización. | 0 | 0 | 3 | 8 | 0 75% |
| 22 | Se enfoca en los objetivos y se fija prioridades para alcanzar los mismos. | 0 | 0 | 4 | 6 | 1 75% |
| 23 | Busca oportunidades y posee visión de largo plazo para llevar al crecimiento de la organización. | 0 | 0 | 3 | 7 | 1 76% |
| 24 | Sus acciones y decisiones estratégicas están basadas en la visión, misión y valores de la institución. | 0 | 0 | 1 | 9 | 1 80% |
| 25 | Se anticipa a dificultades y posee capacidad para resolver los problemas. | 0 | 0 | 7 | 3 | 1 69% |
| TOTAL | | 0 | 0 | 18 | 33 | 4 55 |
| PONDERACIÓN | | 0 | 0 | 10,8 | 26,4 | 4 75% |

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Berrones, W, 2021

$$\frac{[D(X)] + [R(X)] + [B(X)] + [MB(X)] + [E(X)]}{n}$$

Datos:

n = [# de personas * # de preguntas] **Personal** = 11 **Preguntas** = 5

1/5 = 0,2 **n** = 55

D = 0 1(0,2) **R** = 0 2(0,4) **B** = 18 3(0,6) **MB** = 33 4(0,8) **E** = 4 5(1)

$$\frac{[0(0,2)] + [0(0,4)] + [18(0,6)] + [33(0,8)] + [4(1)]}{55}$$

$$\frac{0 + 0 + 10,8 + 26,4 + 4}{55} = \frac{41,2}{55} = 0,75 * 100 = 75\%$$

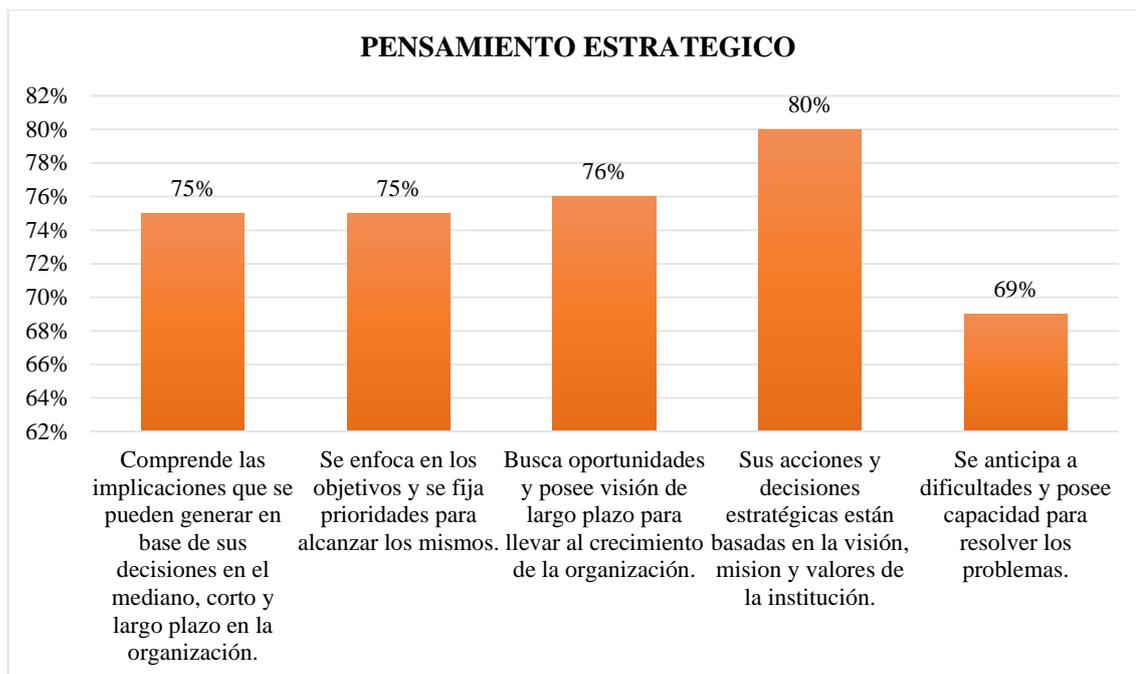


Gráfico 15-3: Evaluación de competencias de pensamiento estratégico

Elaborado por: Berrones, W, 2021

Análisis:

En función a la evaluación de la competencia de pensamiento estratégico, el aspecto de menor valoración es anticiparse a las dificultades y poseer la capacidad para resolver los problemas, determinando que esta tiene una calificación del 69% que, en conjunto con la resolución de problemas, no se toma en cuenta el entorno en general para resolver una adversidad.

Por otro lado, los dos aspectos de menor valoración son, el comprender las implicaciones que se pueden generar en base de sus decisiones en el mediano, corto y largo plazo en la organización, así como también el enfocarse en los objetivos y se fijaran prioridades para alcanzar los mismos que tienen una calificación del 75%, es así que se entiende que la toma de decisiones se hace sin contemplar las consecuencias que tendrán a un futuro cercano o lejano, determinando que en muchas de las ocasiones estas decisiones que son poco efectivas no contribuyen al logro de los objetivos institucionales.

Mientras que el aspecto de mayor valoración es el de que las acciones y decisiones estratégicas están basadas en la visión, misión y valores de la institución, que tiene una calificación del 80%, que se tiene claro la cultura organizacional y el fin propio de la institución, en términos generales esta competencia tuvo una calificación del 75% siendo necesaria la capacitación para mejorar la valoración de la misma.

Tabla 16-3: Evaluación de competencias de enfoque al usuario

| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | |
|------------------------|---|--------------|---|-----|------|---------|
| Nº | ENFOQUE AL USUARIO | D | R | B | MB | E CALIF |
| 26 | Mantiene y establece una relación a largo plazo con los clientes una vez ganada su confianza. | 0 | 0 | 2 | 6 | 3 82% |
| 27 | Se enfoca en la satisfacción del cliente al servir un servicio de calidad. | 0 | 0 | 3 | 6 | 2 78% |
| 28 | Explora nuevos métodos y maneras de brindar valor agregado a los clientes. | 0 | 0 | 5 | 4 | 2 75% |
| 29 | Comprende las necesidades de los clientes y busca la mayor satisfacción sobre sus expectativas. | 0 | 0 | 4 | 6 | 1 75% |
| 30 | Inspira un ambiente de respeto y confianza, donde los usuarios pueden libremente opinar. | 0 | 0 | 2 | 6 | 3 82% |
| TOTAL | | 0 | 0 | 16 | 28 | 11 55 |
| PONDERACIÓN | | 0 | 0 | 9,6 | 22,4 | 11 78% |

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Berrones, W, 2021

$$\frac{[D(X)] + [R(X)] + [B(X)] + [MB(X)] + [E(X)]}{n}$$

Datos:

n = [# de personas * # de preguntas] **Personal** = 11 **Preguntas** = 5

1/5 = 0,2 **n** = 55

D = 0 1(0,2) **R** = 0 2(0,4) **B** = 16 3(0,6) **MB** = 28 4(0,8) **E** = 11 5(1)

$$\frac{[0(0,2)] + [0(0,4)] + [16(0,6)] + [28(0,8)] + [11(1)]}{55}$$

$$\frac{0 + 0 + 9,6 + 22,4 + 11}{55} = \frac{43}{55} = 0,78 * 100 = 78\%$$

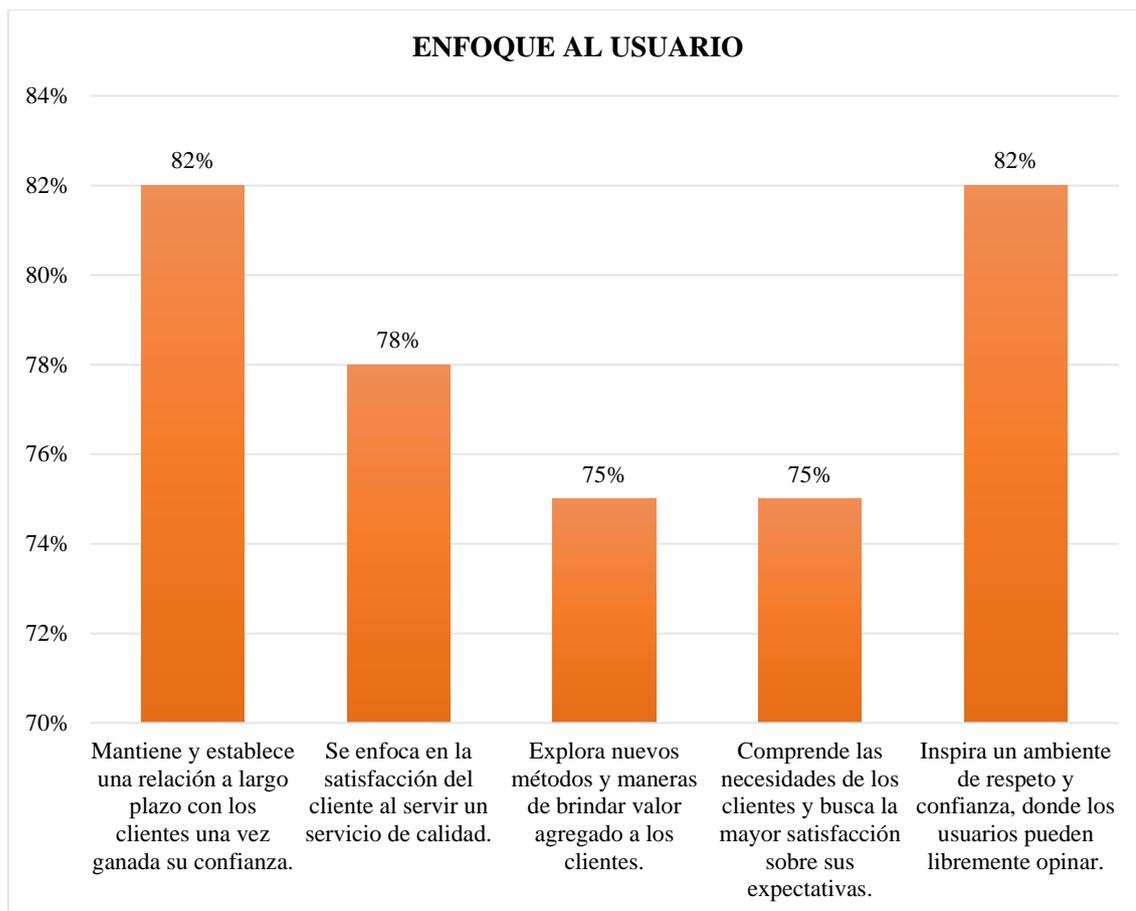


Gráfico 16-3: Evaluación de competencias de enfoque al usuario

Elaborado por: Berrones, W, 2021

Análisis:

En referencia a la competencia de enfoque en el usuario se observa, que los aspectos de menor valoración son el explorar nuevos métodos y maneras de brindar valor agregado a los clientes, así como también el comprender las necesidades de los clientes y buscar la mayor satisfacción sobre sus expectativas que obtuvieron una calificación del 75%.

Tabla 17-3: Evaluación de competencias de enfoque a resultados

| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
|------------------------|--|--------------|-----|-----|------|---|--------|
| N. º | ENFOQUE A RESULTADOS | D | R | B | MB | E | CALIF. |
| 31 | Cumple con su trabajo de forma oportuna. | 0 | 0 | 1 | 9 | 1 | 80% |
| 32 | Identifica y aprovecha las diversas oportunidades de crecimiento. | 0 | 0 | 4 | 7 | 0 | 73% |
| 33 | Realiza las actividades de las que se le encomienda en la jornada laboral. | 0 | 0 | 0 | 11 | 0 | 80% |
| 34 | Conserva elevados niveles de estándares en el desempeño laboral. | 0 | 0 | 4 | 6 | 1 | 75% |
| 35 | Expresa interés por alcanzar metas organizacionales e individuales con compromiso. | 0 | 1 | 4 | 5 | 1 | 71% |
| TOTAL | | 0 | 1 | 13 | 38 | 3 | 55 |
| PONDERACIÓN | | 0 | 0,4 | 7,8 | 30,4 | 3 | 76% |

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Berrones, W, 2021

$$\frac{[D(X)] + [R(X)] + [B(X)] + [MB(X)] + [E(X)]}{n}$$

Datos:

n = [# de personas * # de preguntas] **Personal** = 11 **Preguntas** = 5

1/5 = 0,2 **n** = 55

D = 0 1(0,2) **R** = 1 2(0,4) **B** = 15 3(0,6) **MB** = 30 4(0,8) **E** = 9 5(1)

$$\frac{[0(0,2)] + [1(0,4)] + [15(0,6)] + [30(0,8)] + [9(1)]}{55}$$

$$\frac{0 + 0,4 + 9 + 24 + 9}{55} = \frac{42,4}{55} = 0,77 * 100 = 77\%$$

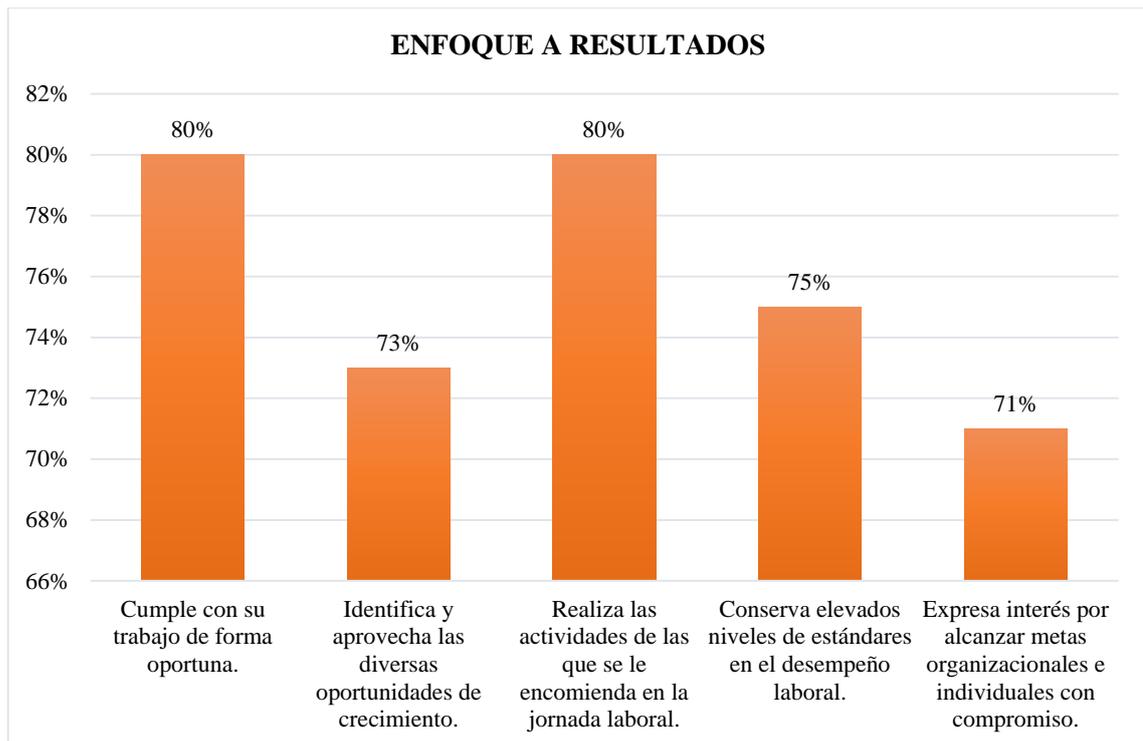


Gráfico 17-3: Evaluación de competencias de enfoque a resultados

Elaborado por: Berrones, W, 2021

Análisis:

En función a los datos procesados de la competencia enfoque de resultados, se observa que las variables de menor calificación son el expresar interés por alcanzar metas organizacionales e individuales con compromiso, debido a que esta tiene una calificación del 71%, es decir que requiere mejorar sabiendo que esta se encuentra en un estándar de muy bueno, también encontramos la variable de identificar y aprovechar las diversas oportunidades de crecimiento alcanzando esta una calificación del 73% que requiere mejoras, por otro lado también se encontró la variable de conservar elevados niveles de estándares en el desempeño laboral que tiene una calificación de 75%, en función a esta competencia en términos generales tiene una calificación del 76% implicando una necesidad de corrección en las variables de menor calificación.

Tabla 18-3: Evaluación de competencias de mejora continua

| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
|------------------------|--|--------------|---|----|----|---|------------|
| N | MEJORA CONTINUA | D | R | B | MB | E | CALI F. |
| 36 | Se logra adaptar a nuevas tareas y procesos. | 0 | 0 | 1 | 7 | 3 | 84% |
| 37 | No demuestra resistencia hacia las ideas u opiniones de otras personas. | 0 | 0 | 3 | 7 | 1 | 76% |
| 38 | Explora de forma activa diversos métodos, para realizar sus actividades. | 0 | 0 | 4 | 7 | 0 | 73% |
| 39 | Se enfoca en aportar con nuevas ideas e innovar. | 0 | 0 | 6 | 5 | 0 | 69% |
| 40 | Se enfoca en fortalecer sus habilidades y trabajar en las áreas de oportunidad que se le presente. | 0 | 0 | 3 | 7 | 1 | 76% |
| TOTAL | | 0 | 0 | 17 | 33 | 5 | 55 |
| | | 10, 26, | | | | | |
| PONDERACIÓN | | 0 | 0 | 2 | 4 | 5 | 76% |

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Berrones, W, 2021

$$\frac{[D(X)] + [R(X)] + [B(X)] + [MB(X)] + [E(X)]}{n}$$

Datos:

$n = [\text{\# de personas} * \text{\# de preguntas}]$ **Personal = 11** **Preguntas = 5**

$1/5 = 0,2$ **n = 55**

D = 0 1(0,2) **R = 0** 2(0,4) **B = 10** 3(0,6) **MB = 34** 4(0,8) **E = 11** 5(1)

$$\frac{[0(0,2)] + [0(0,4)] + [17(0,6)] + [33(0,8)] + [5(1)]}{55}$$

$$\frac{0 + 0 + 10,2 + 26,4 + 5}{55} = \frac{41,6}{55} = 0,76 * 100 = 76\%$$

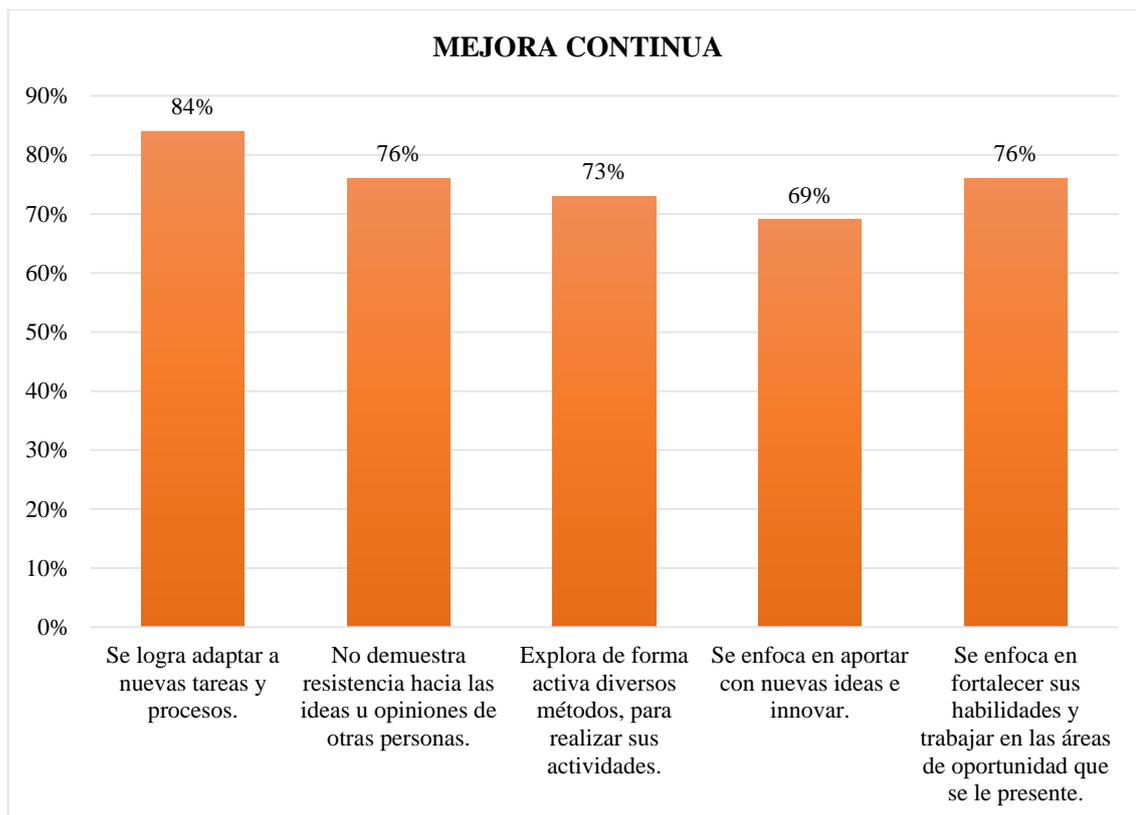


Gráfico 18-3: Evaluación de competencias de mejora continua

Elaborado por: Berrones, W, 2021

Análisis:

En función a la competencia de mejora continua, se observa que de los parámetros estudiados el que mayor demanda correcciones es el de enfocarse en aportar con nuevas ideas e innovación, teniendo esta una calificación del 69%, así también tanto el parámetro de demostrar la poca aceptación hacia las ideas u opiniones de terceros, la de enfocarse en fortalecer sus habilidades y aprovechar las oportunidades tiene una calificación del 76%, en conjunto con todas las alternativas que sirvieron de evaluación efectuando el promedio se obtuvo una calificación final del 76%, colocando a esta competencia en la escala de muy buena requiriendo mejoras en los aspectos antes señalados.

Tabla 19-3: Evaluación al personal del departamento administrativo

| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
|------------------------|--|--------------|---|-----|-----|----|--------|
| N° | COMUNICACIÓN | D | R | B | MB | E | CALIF. |
| 1 | La información la comparte de manera asertiva y efectiva. | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 93% |
| 2 | Escucha y es receptiva/o a las opiniones de las demás personas. | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 87% |
| 3 | Está atento/a a las conversaciones relacionadas a su puesto y ámbito de trabajo. | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 93% |
| 4 | Expresa y comunica las ideas con respeto y claridad a las demás personas. | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 93% |
| 5 | Promueve el dialogo de manera accesible y directa. | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 93% |
| TOTAL | | 0 | 0 | 1 | 4 | 10 | 15 |
| PONDERACIÓN | | 0 | 0 | 0,6 | 3,2 | 10 | 92% |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO | D | R | B | MB | E | CALIF. |
| 6 | Organiza y planifica sus actividades diarias o semanales. | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 87% |
| 7 | Establece prioridades de las tareas a realizar en la jornada laboral. | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 80% |
| 8 | Realiza a tiempo, de manera segura y efectiva los proyectos asignados. | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 87% |
| 9 | Utiliza de manera eficiente todos los recursos que se le asigna para desarrollar sus actividades. | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 87% |
| 10 | Se esmera y preocupa por que se logren las metas institucionales. | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 80% |
| TOTAL | | 0 | 0 | 2 | 8 | 5 | 15 |
| PONDERACIÓN | | 0 | 0 | 1,2 | 6,4 | 5 | 84% |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | TRABAJO EN EQUIPO | D | R | B | MB | E | CALIF. |
| 11 | Para integrarse al equipo de trabajo muestra actitud. | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 93% |
| 12 | Logra identificarse y adaptarse fácilmente con los objetivos del equipo de trabajo. | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 93% |
| 13 | Motiva, guía e inspira al equipo de trabajo para alcanzar las metas. | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 73% |
| 14 | Comparte sus habilidades, conocimientos y experiencias al equipo. | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 67% |
| 15 | Comparte los reconocimientos obtenidos por los logros, con los miembros del equipo. | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 73% |
| TOTAL | | 0 | 0 | 4 | 7 | 4 | 15 |
| PONDERACIÓN | | 0 | 0 | 2,4 | 5,6 | 4 | 80% |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS | D | R | B | MB | E | CALIF. |
| 16 | Antes de la toma de decisiones recoge información de diferentes medios y fuentes. | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 67% |
| 17 | Se guía en asuntos prioritarios y claves para la resolución del problema. | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 80% |
| 18 | Cuenta con la disposición y flexibilidad de cambio ante las situaciones que se le presenten. | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 73% |
| 19 | Considera las implicaciones antes de realizar cualquier acción. | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 67% |
| 20 | Conserva la tolerancia y la calma en situaciones complejas. | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 80% |
| TOTAL | | 0 | 0 | 5 | 10 | 0 | 15 |
| PONDERACIÓN | | 0 | 0 | 3 | 8 | 0 | 73% |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | PENSAMIENTO ESTRATEGICO | D | R | B | MB | E | CALIF. |
| 21 | Comprende las implicaciones que se pueden generar en base de sus decisiones en el mediano, corto y largo plazo en la organización. | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 67% |
| 22 | Se enfoca en los objetivos y se fija prioridades para alcanzar los mismos. | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 87% |
| 23 | Busca oportunidades y posee visión de largo plazo para llevar al crecimiento de la organización. | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 87% |
| 24 | Sus acciones y decisiones estratégicas están basadas en la visión, misión y valores de la institución. | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 87% |
| 25 | Se anticipa a dificultades y posee capacidad para resolver los problemas. | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 80% |
| TOTAL | | 0 | 0 | 3 | 8 | 4 | 15 |
| PONDERACIÓN | | 0 | 0 | 1,8 | 6,4 | 4 | 81% |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | ENFOQUE AL USUARIO | D | R | B | MB | E | CALIF. |
| 26 | Mantiene y establece una relación a largo plazo con los clientes una vez ganada su confianza. | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 93% |
| 27 | Se enfoca en la satisfacción del cliente al servir un servicio de calidad. | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 87% |
| 28 | Explora nuevos métodos y maneras de brindar valor agregado a los clientes. | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 87% |
| 29 | Comprende las necesidades de los clientes y busca la mayor satisfacción sobre sus expectativas. | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 80% |
| 30 | Inspira un ambiente de respeto y confianza, donde los usuarios pueden libremente opinar. | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 80% |
| TOTAL | | 0 | 0 | 1 | 9 | 5 | 15 |
| PONDERACIÓN | | 0 | 0 | 0,6 | 7,2 | 5 | 85% |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | ENFOQUE A RESULTADOS | D | R | B | MB | E | CALIF. |
| 31 | Cumple con su trabajo de forma oportuna. | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 87% |
| 32 | Identifica y aprovecha las diversas oportunidades de crecimiento. | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 80% |
| 33 | Realiza las actividades de las que se le encomienda en la jornada laboral. | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 80% |
| 34 | Conserva elevados niveles de estándares en el desempeño laboral. | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 80% |

| | | | | | | | |
|-------------------------------|--|---------------------|----------|----------|-----------|----------|---------------|
| 35 | Expresa interés por alcanzar metas organizacionales e individuales con compromiso. | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 73% |
| TOTAL | | 0 | 0 | 3 | 9 | 3 | 15 |
| PONDERACIÓN | | 0 | 0 | 1,8 | 7,2 | 3 | 80% |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| Nº | MEJORA CONTINUA | D | R | B | MB | E | CALIF. |
| 36 | Se logra adaptar a nuevas tareas y procesos. | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 87% |
| 37 | No demuestra resistencia hacia las ideas u opiniones de otras personas. | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 80% |
| 38 | Explora de forma activa diversos métodos, para realizar sus actividades. | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 73% |
| 39 | Se enfoca en aportar con nuevas ideas e innovar. | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 67% |
| 40 | Se enfoca en fortalecer sus habilidades y trabajar en las áreas de oportunidad que se le presente. | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 87% |
| TOTAL | | 0 | 0 | 4 | 8 | 3 | 15 |
| PONDERACIÓN | | 0 | 0 | 2,4 | 6,4 | 3 | 79% |

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Berrones, W, 2021

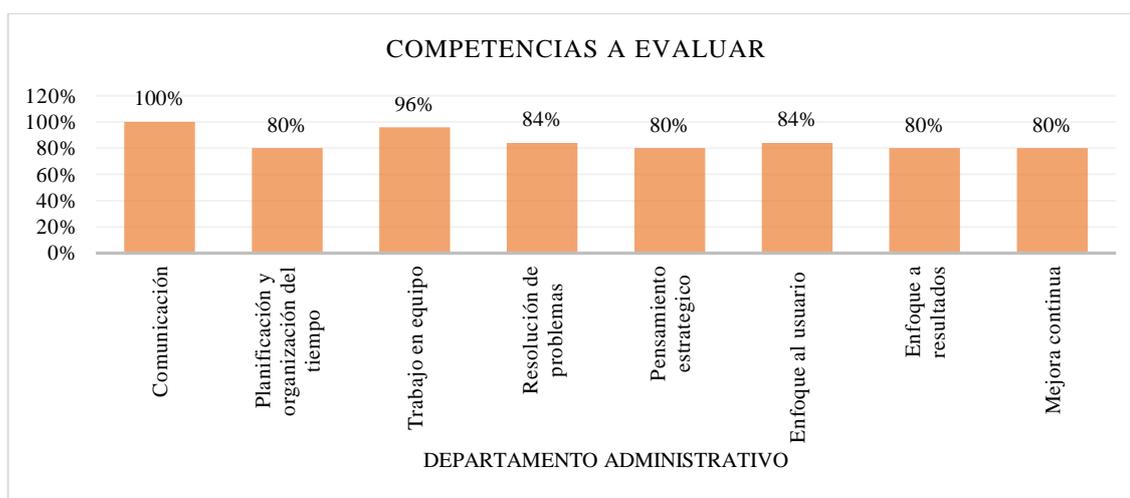


Gráfico 19-3: Evaluación al personal del departamento administrativo

Elaborado por: Berrones, W, 2021

Análisis:

Desde otra perspectiva, tomando los datos en función a la departamentalización en el procesamiento de datos, las competencias de menor valoración en el departamento administrativo son: resolución de problemas con una calificación final de 73%, donde sus puntos más críticos están en considerar las implicaciones antes de realizar cualquier acción y la de antes de la toma de decisiones recoger información de diferentes medios y fuentes, pues estos parámetros que tuvieron una valoración del 67% son puntos a considerar, puesto que al ser el departamento que dirige a la empresa estos aspectos y el error en la toma de decisiones tendrán trascendencia a nivel de toda la empresa.

También se encuentra la competencia de mejora continua que tuvo una valoración del 79%, siendo el aspecto de menor valoración el de explorar de forma activa diversos métodos para realizar sus actividades, pues este obtuvo una valoración del 73% esto quiere decir que en este departamento no se cambian a menudo las formas de hacer las cosas, por ende se podría decir que se limitan al progreso y de cierto modo existe un poco de rechazo ante la adopción de nuevos métodos que facilitarían el trabajo y agilicen los trámites y toma de decisiones para lograr mejores índices de eficiencia.

También observamos índices bajos en cuanto a la competencia de trabajo en equipo ya que esta tiene una calificación final del 80% teniendo aspectos que se deberían corregir con urgencia como el de comprender sus habilidades, conocimientos y experiencias en equipo, puesto que se denota que la mayoría del personal que trabaja en este departamento posee una formación académica adecuada, pese a ello es complicada la manera que se desarrolla el trabajo, puesto que existen ciertos funcionarios que son reacios a compartir sus habilidades y experiencia, de igual manera encontramos que el aspecto de motivar, guiar e inspirar al equipo de trabajo para alcanzar las metas tiene una valoración del 73% que va de la mano de lo antes mencionado, al ser reacios al compartir conocimientos esto impide que se genere una buena motivación e inspiración en el equipo, por eso tiene una calificación del 73%, desde el compartir los reconocimientos obtenidos por los logros con los miembros del equipo, puesto que cuando existe algún tipo de reconocimiento lo asume el jefe del departamento pero este no es socializado con todos sus colaboradores, siendo este uno de los aspectos que poco o nada motivan al personal que trabaja en ese departamento.

También encontramos a la competencia de pensamiento estratégico como uno de los aspectos de mayor eficiencia dentro de ese departamento pues tuvo una calificación del 80%, este punto es crítico ya que al ser el departamento administrativo es la competencia que mayor valoración debería poseer, por ende requiere con urgencia de capacitaciones para remediar los problemas encontrados entre los aspectos a evaluar dentro de esta competencia, los de menor valoración esta el comprender las implicaciones que se puedan generar en base a sus decisiones en el mediano corto y largo plazo, pues este tuvo una calificación del 67% lo que implica que cuando se toma las decisiones dentro de la organización pocas veces se ven la repercusión que éstas tendrá en lapsos posteriores, acciones que ocasionan que existan errores durante la prestación del servicio y por ende quejas de los colaboradores y de los clientes, otro aspecto de menor valoración es el de anticiparse a dificultades y poseer la capacidad para resolver los problemas debido a que está tiene una valoración del 80% que va de la mano del aspecto antes evaluado, pues difícilmente si no se toman decisiones con miras al futuro no se podrá anticipar a los problemas que pudieran existir por la decisión a tomar.

En función a las competencias que requieren capacitación con urgencia se puede decir que el departamento administrativo cuenta con un desarrollo de capacidades un tanto deficiente, al ser uno de los departamentos claves para el funcionamiento de la institución en el mismo no podría existir esta clase de errores, haciéndose necesaria e indispensable la capacitación para mejorar la aplicación de las competencias o desarrollarlas para que la empresa pueda tener mejores índices de satisfacción al cliente, así como tener un mejor ambiente laboral.

Tabla 20-3: Evaluación al personal del departamento de crédito, cobranzas y capacitaciones

| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | |
|------------------------|--|--------------|-----|-----|-----|----------|
| N° | COMUNICACIÓN | D | R | B | MB | E CALIF. |
| 1 | La información la comparte de manera asertiva y efectiva. | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 73% |
| 2 | Escucha y es receptiva/o a las opiniones de las demás personas. | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 73% |
| 3 | Está atento/a a las conversaciones relacionadas a su puesto y ámbito de trabajo. | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 80% |
| 4 | Expresa y comunica las ideas con respeto y claridad a las demás personas. | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 80% |
| 5 | Promueve el dialogo de manera accesible y directa. | 0 | 1 | 2 | 0 | 1 73% |
| TOTAL | | 0 | 1 | 2 | 10 | 1 15 |
| PONDERACIÓN | | 0 | 0,4 | 2,4 | 8 | 1 76% |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | |
| N° | PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO | D | R | B | MB | E CALIF. |
| 6 | Organiza y planifica sus actividades diarias o semanales. | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 73% |
| 7 | Establece prioridades de las tareas a realizar en la jornada laboral. | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 73% |
| 8 | Realiza a tiempo, de manera segura y efectiva los proyectos asignados. | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 73% |
| 9 | Utiliza de manera eficiente todos los recursos que se le asigna para desarrollar sus actividades. | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 67% |
| 10 | Se esmera y preocupa por que se logren las metas institucionales. | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 73% |
| TOTAL | | 0 | 0 | 7 | 7 | 1 15 |
| PONDERACIÓN | | 0 | 0 | 4,2 | 5,6 | 1 72% |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | |
| N° | TRABAJO EN EQUIPO | D | R | B | MB | E CALIF. |
| 11 | Para integrarse al equipo de trabajo muestra actitud. | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 80% |
| 12 | Logra identificarse y adaptarse fácilmente con los objetivos del equipo de trabajo. | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 80% |
| 13 | Motiva, guía e inspira al equipo de trabajo para alcanzar las metas. | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 60% |
| 14 | Comparte sus habilidades, conocimientos y experiencias al equipo. | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 67% |
| 15 | Comparte los reconocimientos obtenidos por los logros, con los miembros del equipo. | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 73% |
| TOTAL | | 0 | 0 | 6 | 9 | 0 15 |
| PONDERACIÓN | | 0 | 0 | 3,6 | 7,2 | 0 72% |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | |
| N° | RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS | D | R | B | MB | E CALIF. |
| 16 | Antes de la toma de decisiones recoge información de diferentes medios y fuentes. | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 67% |
| 17 | Se guía en asuntos prioritarios y claves para la resolución del problema. | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 80% |
| 18 | Cuenta con la disposición y flexibilidad de cambio ante las situaciones que se le presenten. | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 80% |
| 19 | Considera las implicaciones antes de realizar cualquier acción. | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 67% |
| 20 | Conserva la tolerancia y la calma en situaciones complejas. | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 60% |
| TOTAL | | 0 | 0 | 7 | 8 | 0 15 |
| PONDERACIÓN | | 0 | 0 | 4,2 | 6,4 | 0 71% |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | |
| N° | PENSAMIENTO ESTRATEGICO | D | R | B | MB | E CALIF. |
| 21 | Comprende las implicaciones que se pueden generar en base de sus decisiones en el mediano, corto y largo plazo en la organización. | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 73% |
| 22 | Se enfoca en los objetivos y se fija prioridades para alcanzar los mismos. | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 73% |
| 23 | Busca oportunidades y posee visión de largo plazo para llevar al crecimiento de la organización. | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 73% |
| 24 | Sus acciones y decisiones estratégicas están basadas en la visión, misión y valores de la institución. | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 80% |
| 25 | Se anticipa a dificultades y posee capacidad para resolver los problemas. | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 60% |
| TOTAL | | 0 | 0 | 6 | 9 | 0 15 |
| PONDERACIÓN | | 0 | 0 | 3,6 | 7,2 | 0 72% |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | |
| N° | ENFOQUE AL USUARIO | D | R | B | MB | E CALIF. |
| 26 | Mantiene y establece una relación a largo plazo con los clientes una vez ganada su confianza. | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 67% |
| 27 | Se enfoca en la satisfacción del cliente al servir un servicio de calidad. | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 67% |
| 28 | Explora nuevos métodos y maneras de brindar valor agregado a los clientes. | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 60% |
| 29 | Comprende las necesidades de los clientes y busca la mayor satisfacción sobre sus expectativas. | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 60% |
| 30 | Inspira un ambiente de respeto y confianza, donde los usuarios pueden libremente opinar. | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 80% |
| TOTAL | | 0 | 0 | 10 | 5 | 0 15 |
| PONDERACIÓN | | 0 | 0 | 6 | 4 | 0 67% |

| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
|------------------------|--|--------------|---|-----|-----|---|--------|
| N° | ENFOQUE A RESULTADOS | D | R | B | MB | E | CALIF. |
| 31 | Cumple con su trabajo de forma oportuna. | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 73% |
| 32 | Identifica y aprovecha las diversas oportunidades de crecimiento. | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 73% |
| 33 | Realiza las actividades de las que se le encomienda en la jornada laboral. | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 80% |
| 34 | Conserva elevados niveles de estándares en el desempeño laboral. | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 73% |
| 35 | Expresa interés por alcanzar metas organizacionales e individuales con compromiso. | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 73% |
| TOTAL | | 0 | 0 | 4 | 11 | 0 | 15 |
| PONDERACIÓN | | 0 | 0 | 2,4 | 8,8 | 0 | 75% |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | MEJORA CONTINUA | D | R | B | MB | E | CALIF. |
| 36 | Se logra adaptar a nuevas tareas y procesos. | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 80% |
| 37 | No demuestra resistencia hacia las ideas u opiniones de otras personas. | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 73% |
| 38 | Explora de forma activa diversos métodos, para realizar sus actividades. | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 80% |
| 39 | Se enfoca en aportar con nuevas ideas e innovar. | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 73% |
| 40 | Se enfoca en fortalecer sus habilidades y trabajar en las áreas de oportunidad que se le presente. | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 73% |
| TOTAL | | 0 | 0 | 4 | 10 | 1 | 15 |
| PONDERACIÓN | | 0 | 0 | 2,4 | 8 | 1 | 76% |

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Berrones, W, 2021

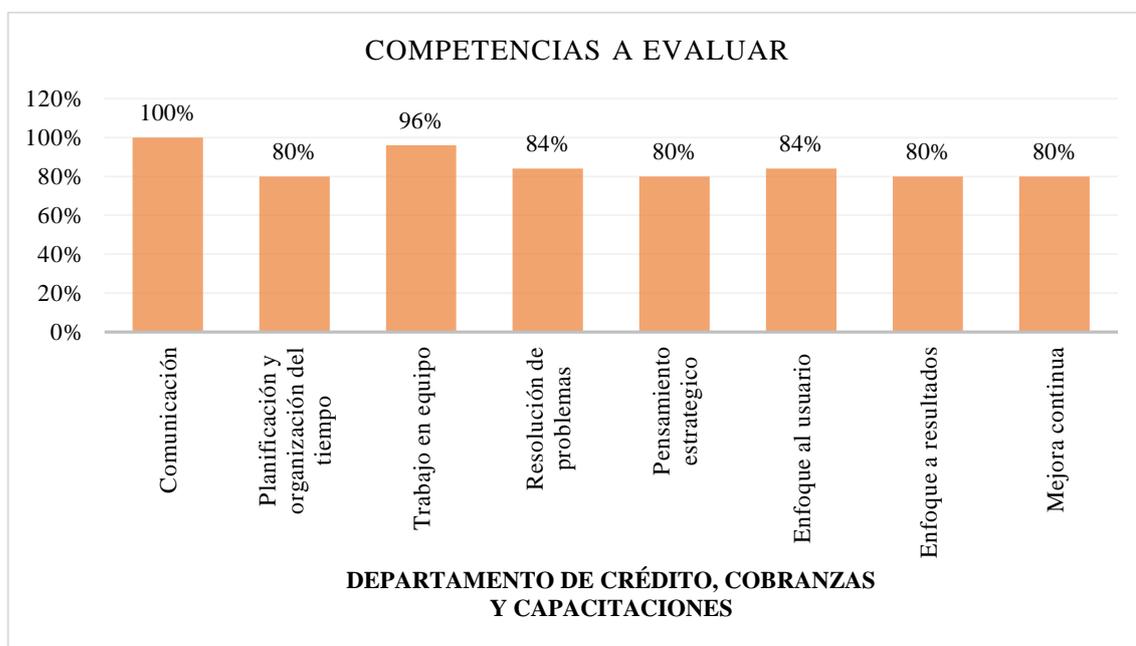


Gráfico 20-3: Evaluación al personal del departamento de crédito, cobranzas y capacitaciones

Elaborado por: Berrones, W, 2021

Análisis:

En cuanto al departamento de crédito cobranzas y capacitaciones, se observan competencias que requieren correcciones con urgencia, entre ellas tenemos la competencia de enfoque al usuario que tiene una calificación final del 67% teniendo varios parámetros con calificaciones de muy bueno, como son el de explorar nuevos métodos y maneras de brindar valor agregado a los clientes, de comprender las necesidades de los clientes y buscar la mayor satisfacción sobre sus expectativas, esto se podría deber en gran parte al departamento que se dedica a exigir qué se cumplan los acuerdos pactados con los clientes de la empresa cómo son las fechas y montos de pago.

Esto implica que el cliente por falta de compromiso tenga que ser presionado y por ende el trato con la institución en ocasiones no sea el más adecuado, frente a ello se debe implementar la capacidad de comunicación para que se pueda llegar al usuario sin tener que llegar a desacuerdos o malentendidos, debido a que el cliente deserte de la institución luego de cumplir con los convenios establecidos, de la misma manera tenemos el aspecto de mantener y establecer una relación a largo plazo con los clientes, una vez ganada la confianza y enfocados en la satisfacción del cliente, demostrar calidad en cuanto a los paquetes ofertados que tienen una calificación del 67% ratificando lo anterior dicho en función a la línea en la que se trabaja dentro de este departamento.

De igual forma tenemos la competencia de resolución de problemas que tiene una calificación final del 71% ubicándose en la escala de muy bueno, esto se debe a que dentro de los parámetros de calificación los de menor valoración y que requieren con urgencia capacitación están el conservar la tolerancia y la calma en situaciones complejas, esto se debe principalmente a que cuando llegan las fechas máximas de cobranza existe presión de parte de la institución con ese departamento para que se ejecuten las gestiones correspondientes con el fin de recuperar la cartera, sin embargo el pago de los compromisos con la institución debe ser libre y voluntaria por parte de los clientes.

Existen casos aislados que no cumplen con dichas obligaciones, teniendo que recurrir a procesos un poco más complejos que hacen limitada la tolerancia, también existen aspectos cómo considerar las implicaciones antes de realizar cualquier acción, la cual tiene una calificación del 67% al igual que la de antes de la toma de decisiones, recoger información de diferentes medios y fuentes esto quiere decir que no se toman en cuenta parámetros externos, que puedan llevar a que las acciones de los usuarios no sean del todo positivas en función al cumplimiento de los compromisos, puesto que según las políticas de la institución, independientemente de la situación o calamidad que esté pasando el usuario, quien adquirió un préstamo los pagos deberían hacerse puntualmente en las fechas señaladas.

Continuando con el análisis tenemos las competencias de planificación y organización del tiempo, trabajo en equipo y pensamiento estratégico que tiene una calificación final del 72%, aspectos críticos dentro de este departamento ya que al ser la parte medular de la institución, pues su servicio es brindar créditos a la sociedad, este departamento se encarga de los créditos y la cobranza siendo evidente la deficiente función que se ejecuta dentro de ese departamento por parte de los colaboradores, pues el pensamiento estratégico debe ser la clave para que ellos puedan tomar las medidas pertinentes que ayuden a recuperar la cartera en los tiempos estipulados

Tabla 21-3: Evaluación al personal del departamento de operaciones y servicio

| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
|------------------------|--|--------------|-----|-----|------|---|--------|
| N° | COMUNICACIÓN | D | R | B | MB | E | CALIF. |
| 1 | La información la comparte de manera asertiva y efectiva. | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 80% |
| 2 | Escucha y es receptiva/o a las opiniones de las demás personas. | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | 80% |
| 3 | Está atento/a a las conversaciones relacionadas a su puesto y ámbito de trabajo. | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 80% |
| 4 | Expresa y comunica las ideas con respeto y claridad a las demás personas. | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 85% |
| 5 | Promueve el dialogo de manera accesible y directa. | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 | 75% |
| TOTAL | | 0 | 1 | 2 | 13 | 4 | 20 |
| PONDERACIÓN | | 0 | 0,4 | 1,2 | 10,4 | 4 | 80% |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO | D | R | B | MB | E | CALIF. |
| 6 | Organiza y planifica sus actividades diarias o semanales. | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 90% |
| 7 | Establece prioridades de las tareas a realizar en la jornada laboral. | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 85% |
| 8 | Realiza a tiempo, de manera segura y efectiva los proyectos asignados. | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 85% |
| 9 | Utiliza de manera eficiente todos los recursos que se le asigna para desarrollar sus actividades. | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 85% |
| 10 | Se esmera y preocupa por que se logren las metas institucionales. | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 75% |
| TOTAL | | 0 | 0 | 1 | 14 | 5 | 20 |
| PONDERACIÓN | | 0 | 0 | 0,6 | 11,2 | 5 | 84% |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | TRABAJO EN EQUIPO | D | R | B | MB | E | CALIF. |
| 11 | Para integrarse al equipo de trabajo muestra actitud. | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 80% |
| 12 | Logra identificarse y adaptarse fácilmente con los objetivos del equipo de trabajo. | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 85% |
| 13 | Motiva, guía e inspira al equipo de trabajo para alcanzar las metas. | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 60% |
| 14 | Comparte sus habilidades, conocimientos y experiencias al equipo. | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 80% |
| 15 | Comparte los reconocimientos obtenidos por los logros, con los miembros del equipo. | 0 | 1 | 1 | 2 | 0 | 65% |
| TOTAL | | 0 | 1 | 5 | 13 | 1 | 20 |
| PONDERACIÓN | | 0 | 0,4 | 3 | 10,4 | 1 | 74% |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS | D | R | B | MB | E | CALIF. |
| 16 | Antes de la toma de decisiones recoge información de diferentes medios y fuentes. | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 80% |
| 17 | Se guía en asuntos prioritarios y claves para la resolución del problema. | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 80% |
| 18 | Cuenta con la disposición y flexibilidad de cambio ante las situaciones que se le presenten. | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 80% |
| 19 | Considera las implicaciones antes de realizar cualquier acción. | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 80% |
| 20 | Conserva la tolerancia y la calma en situaciones complejas. | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 75% |
| TOTAL | | 0 | 0 | 1 | 19 | 0 | 20 |
| PONDERACIÓN | | 0 | 0 | 0,6 | 15,2 | 0 | 79% |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | PENSAMIENTO ESTRATEGICO | D | R | B | MB | E | CALIF. |
| 21 | Comprende las implicaciones que se pueden generar en base de sus decisiones en el mediano, corto y largo plazo en la organización. | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 80% |
| 22 | Se enfoca en los objetivos y se fija prioridades para alcanzar los mismos. | 0 | 0 | 3 | 1 | 0 | 65% |
| 23 | Busca oportunidades y posee visión de largo plazo para llevar al crecimiento de la organización. | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 70% |
| 24 | Sus acciones y decisiones estratégicas están basadas en la visión, misión y valores de la institución. | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 75% |
| 25 | Se anticipa a dificultades y posee capacidad para resolver los problemas. | 0 | 0 | 3 | 1 | 0 | 65% |
| TOTAL | | 0 | 0 | 9 | 11 | 0 | 20 |
| PONDERACIÓN | | 0 | 0 | 5,4 | 8,8 | 0 | 71% |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |

| N° | ENFOQUE AL USUARIO | D | R | B | MB | E | CALIF. |
|------------------------|--|--------------|-----|-----|------|---|--------|
| 26 | Mantiene y establece una relación a largo plazo con los clientes una vez ganada su confianza. | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 85% |
| 27 | Se enfoca en la satisfacción del cliente al servir un servicio de calidad. | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | 80% |
| 28 | Explora nuevos métodos y maneras de brindar valor agregado a los clientes. | 0 | 0 | 2 | 1 | 1 | 75% |
| 29 | Comprende las necesidades de los clientes y busca la mayor satisfacción sobre sus expectativas. | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | 80% |
| 30 | Inspira un ambiente de respeto y confianza, donde los usuarios pueden libremente opinar. | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | 80% |
| TOTAL | | 0 | 0 | 5 | 10 | 5 | 20 |
| PONDERACIÓN | | 0 | 0 | 3 | 8 | 5 | 80% |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | ENFOQUE A RESULTADOS | D | R | B | MB | E | CALIF. |
| 31 | Cumple con su trabajo de forma oportuna. | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 80% |
| 32 | Identifica y aprovecha las diversas oportunidades de crecimiento. | 0 | 0 | 3 | 1 | 0 | 65% |
| 33 | Realiza las actividades de las que se le encomienda en la jornada laboral. | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 80% |
| 34 | Conserva elevados niveles de estándares en el desempeño laboral. | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 70% |
| 35 | Expresa interés por alcanzar metas organizacionales e individuales con compromiso. | 0 | 1 | 1 | 2 | 0 | 65% |
| TOTAL | | 0 | 1 | 6 | 13 | 0 | 20 |
| PONDERACIÓN | | 0 | 0,4 | 3,6 | 10,4 | 0 | 72% |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | MEJORA CONTINUA | D | R | B | MB | E | CALIF. |
| 36 | Se logra adaptar a nuevas tareas y procesos. | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 85% |
| 37 | No demuestra resistencia hacia las ideas u opiniones de otras personas. | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 75% |
| 38 | Explora de forma activa diversos métodos, para realizar sus actividades. | 0 | 0 | 3 | 1 | 0 | 65% |
| 39 | Se enfoca en aportar con nuevas ideas e innovar. | 0 | 0 | 3 | 1 | 0 | 65% |
| 40 | Se enfoca en fortalecer sus habilidades y trabajar en las áreas de oportunidad que se le presente. | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 70% |
| TOTAL | | 0 | 0 | 9 | 10 | 1 | 20 |
| PONDERACIÓN | | 0 | 0 | 5,4 | 8 | 1 | 72% |

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Berrones, W, 2021

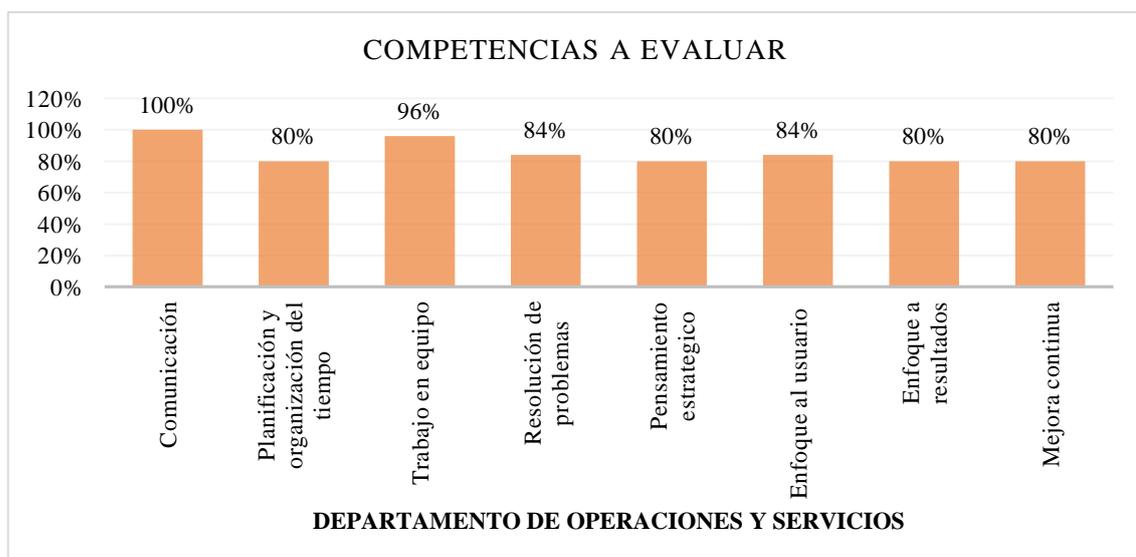


Gráfico 21-3: Evaluación al personal del departamento de operaciones y servicio

Elaborado por: Berrones, W, 2021

Análisis:

En función a las competencias de evaluados en el departamento de operaciones servicios se determina que la competencia de menor valoración es la de pensamiento estratégico con una calificación final del 71% teniendo graves deficiencias en el anticipo, donde presenta dificultades para resolver los problemas al igual que enfocarse en los objetivos y fijar prioridades para alcanzar los mismos, pues estos tienen una calificación de 65%, lo que indica que se tiene grandes dificultades dentro de las operaciones de un servicio para tomar en cuenta todos los aspectos que llevara a conseguir el éxito, ya que no previenen los problemas que puedan surgir durante el desarrollo de las actividades, causando obstáculos a la hora de brindar un buen servicio.

Otras competencias como son la de enfoque a resultados y mejora continua también son factores que deben mejorarse pues tienen una calificación final del 72%, en cuanto al enfoque de resultados se observan que los parámetros de menor calificación son el identificar y aprovechar las diversas oportunidades de crecimiento y el de expresar interés por alcanzar metas organizacionales e individuales con compromiso, pues estos tienen una calificación del 65% están en la escala de muy bueno, indicando que pese a que tienen varios factores externos que permiten el desarrollo empresarial la parte interna de la organización no aprovecha al máximo sus capacidades para lograr posicionarse en el mercado creando una mejor presencia empresarial.

En cuanto a la mejora continua los factores de menor calificación son: el expresar de forma activa diversos métodos para realizar sus actividades y el enfocarse en aportar nuevas ideas de innovación, cómo se ha dicho anteriormente el personal que labora en la institución está un poco renuente a los cambios y prefieren efectuar las actividades con base en la experiencia haciendo que se limite la innovación y la mejora continua, en cuanto a este departamento que es el de operaciones y servicios se diría que es un factor clave a considerar, pues siempre se debe estar a la vanguardia de las necesidades de nuestros clientes realizando las gestiones que permitan la conservación de la cartera de usuarios y acaparen un mayor número de socios.

Por otro lado, se observa que este departamento tiene un buen manejo de la planificación del tiempo, ya que en esta competencia tienen una valoración del 84% es decir que los procesos son llevados a cabo en el tiempo que se estima.

Tabla 22-3: Evaluación al personal del departamento financiero

| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | |
|-------------------------------|--|---------------------|----------|----------|-----------|----------------|
| N° | COMUNICACIÓN | D | R | B | MB | E CALIF |
| 1 | La información la comparte de manera asertiva y efectiva. | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 100% |
| 2 | Escucha y es receptiva/o a las opiniones de las demás personas. | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 100% |
| 3 | Está atento/a a las conversaciones relacionadas a su puesto y ámbito de trabajo. | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 100% |
| 4 | Expresa y comunica las ideas con respeto y claridad a las demás personas. | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 100% |
| 5 | Promueve el dialogo de manera accesible y directa. | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 100% |
| TOTAL | | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 5 |
| PONDERACIÓN | | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 100% |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | |
| N° | PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO | D | R | B | MB | E CALIF |
| 6 | Organiza y planifica sus actividades diarias o semanales. | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 80% |
| 7 | Establece prioridades de las tareas a realizar en la jornada laboral. | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 80% |
| 8 | Realiza a tiempo, de manera segura y efectiva los proyectos asignados. | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 80% |
| 9 | Utiliza de manera eficiente todos los recursos que se le asigna para desarrollar sus actividades. | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 80% |
| 10 | Se esmera y preocupa por que se logren las metas institucionales. | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 80% |
| TOTAL | | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 5 |
| PONDERACIÓN | | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 80% |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | |
| N° | TRABAJO EN EQUIPO | D | R | B | MB | E CALIF |
| 11 | Para integrarse al equipo de trabajo muestra actitud. | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 100% |
| 12 | Logra identificarse y adaptarse fácilmente con los objetivos del equipo de trabajo. | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 100% |
| 13 | Motiva, guía e inspira al equipo de trabajo para alcanzar las metas. | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 80% |
| 14 | Comparte sus habilidades, conocimientos y experiencias al equipo. | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 100% |
| 15 | Comparte los reconocimientos obtenidos por los logros, con los miembros del equipo. | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 100% |
| TOTAL | | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 5 |
| PONDERACIÓN | | 0 | 0 | 0 | 0,8 | 4 96% |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | |
| N° | RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS | D | R | B | MB | E CALIF |
| 16 | Antes de la toma de decisiones recoge información de diferentes medios y fuentes. | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 80% |
| 17 | Se guía en asuntos prioritarios y claves para la resolución del problema. | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 80% |
| 18 | Cuenta con la disposición y flexibilidad de cambio ante las situaciones que se le presenten. | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 80% |
| 19 | Considera las implicaciones antes de realizar cualquier acción. | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 80% |
| 20 | Conserva la tolerancia y la calma en situaciones complejas. | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 100% |
| TOTAL | | 0 | 0 | 0 | 4 | 1 5 |
| PONDERACIÓN | | 0 | 0 | 0 | 3,2 | 1 84% |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | |
| N° | PENSAMIENTO ESTRATEGICO | D | R | B | MB | E CALIF |
| 21 | Comprende las implicaciones que se pueden generar en base de sus decisiones en el mediano, corto y largo plazo en la organización. | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 80% |
| 22 | Se enfoca en los objetivos y se fija prioridades para alcanzar los mismos. | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 80% |
| 23 | Busca oportunidades y posee visión de largo plazo para llevar al crecimiento de la organización. | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 80% |
| 24 | Sus acciones y decisiones estratégicas están basadas en la visión, misión y valores de la institución. | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 80% |
| 25 | Se anticipa a dificultades y posee capacidad para resolver los problemas. | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 80% |
| TOTAL | | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 5 |

| PONDERACIÓN | | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 80% |
|-------------------------------|--|---------------------|----------|----------|-----------|----------|--------------|
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | ENFOQUE AL USUARIO | D | R | B | MB | E | CALIF |
| 26 | Mantiene y establece una relación a largo plazo con los clientes una vez ganada su confianza. | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 80% |
| 27 | Se enfoca en la satisfacción del cliente al servir un servicio de calidad. | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 80% |
| 28 | Explora nuevos métodos y maneras de brindar valor agregado a los clientes. | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 80% |
| 29 | Comprende las necesidades de los clientes y busca la mayor satisfacción sobre sus expectativas. | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 80% |
| 30 | Inspira un ambiente de respeto y confianza, donde los usuarios pueden libremente opinar. | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 100% |
| TOTAL | | 0 | 0 | 0 | 4 | 1 | 5 |
| PONDERACIÓN | | 0 | 0 | 0 | 3,2 | 1 | 84% |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | ENFOQUE A RESULTADOS | D | R | B | MB | E | CALIF |
| 31 | Cumple con su trabajo de forma oportuna. | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 80% |
| 32 | Identifica y aprovecha las diversas oportunidades de crecimiento. | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 80% |
| 33 | Realiza las actividades de las que se le encomienda en la jornada laboral. | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 80% |
| 34 | Conserva elevados niveles de estándares en el desempeño laboral. | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 80% |
| 35 | Expresa interés por alcanzar metas organizacionales e individuales con compromiso. | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 80% |
| TOTAL | | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 5 |
| PONDERACIÓN | | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 80% |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | MEJORA CONTINUA | D | R | B | MB | E | CALIF |
| 36 | Se logra adaptar a nuevas tareas y procesos. | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 88% |
| 37 | No demuestra resistencia hacia las ideas u opiniones de otras personas. | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 80% |
| 38 | Explora de forma activa diversos métodos, para realizar sus actividades. | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 80% |
| 39 | Se enfoca en aportar con nuevas ideas e innovar. | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 80% |
| 40 | Se enfoca en fortalecer sus habilidades y trabajar en las áreas de oportunidad que se le presente. | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 80% |
| TOTAL | | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 5 |
| PONDERACIÓN | | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 80% |

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Berrones, W, 2021

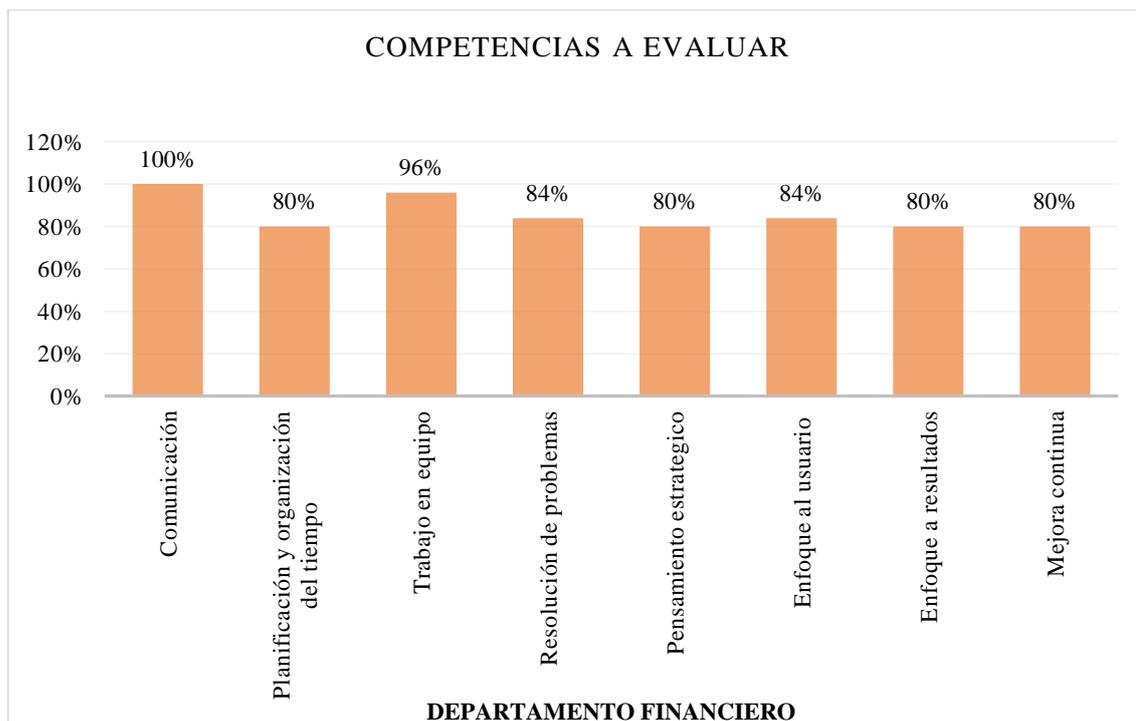


Gráfico 22-3: Evaluación al personal del departamento financiero

Elaborado por: Berrones, W, 2021

Análisis:

En cuanto a la evolución del departamento financiero se observa, que las competencias que se tomaron en consideración para su análisis la mayoría tienen valoración del 80% para arriba, lo que indica que este es uno de los departamentos que mejor maneja sus competencias, entre las competencias que tienen la calificación final del 80% está la planificación y control del tiempo, el pensamiento estratégico, el enfoque al usuario, el enfoque a resultados y la mejora continua. También podemos observar que la competencia de mayor valoración es la de comunicación con una calificación del 100%, esto debido a que como existe un solo funcionario encargado de esta dependencia es quien maneja toda la información, debido a su personalidad y por el giro de negocio de esta institución tiene que facilitar la información financiera a cualquiera de las áreas que lo requieran.

Finalmente tenemos la competencia de resolución de problemas que tiene una calificación del 84%, parámetro que debería mejorarse ya que al ser la parte medular de la institución esta competencia debería tener niveles mucho más elevados.

3.2. Discusión de resultados

3.2.1. Evaluación por competencias

Tabla 23-3: Resumen de evaluación por competencias

| Competencias | Calificación |
|---|--------------|
| Comunicación | 84% |
| Planificación y organización del tiempo | 80% |
| Trabajo en equipo | 77% |
| Resolución de problemas | 76% |
| Pensamiento estratégico | 75% |
| Enfoque al usuario | 78% |
| Enfoque a resultados | 76% |
| Mejora continua | 76% |

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Berrones, W, 2021

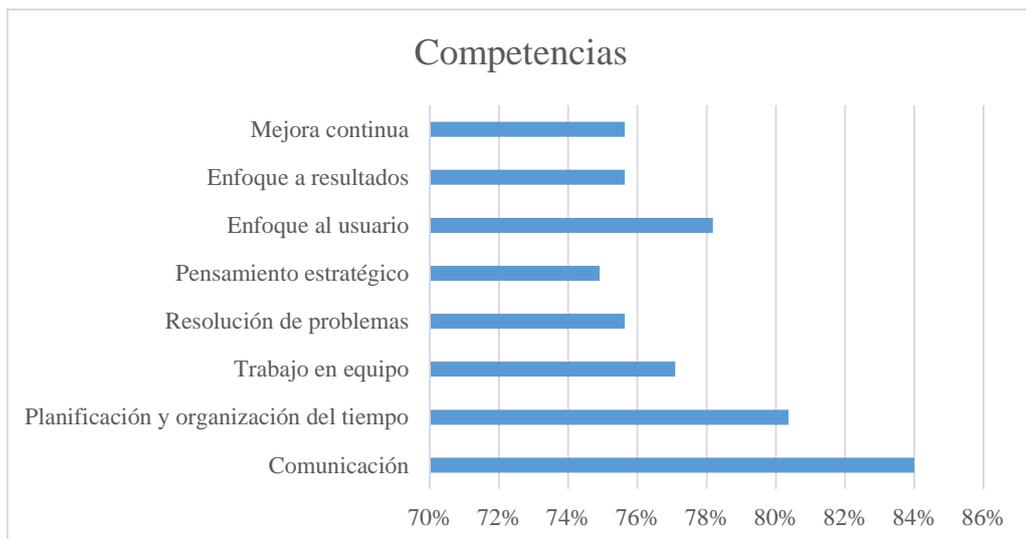


Gráfico 23-3: Resumen de competencias

Elaborado por: Berrones, W, 2021

Finalmente se ha efectuado la comparación de todas las competencias que han sido evaluados, colocando cada de una de ellas con su calificación final, identificando que entre las competencias de mayor urgencia para capacitación tenemos el pensamiento estratégico que tuvo una calificación del 75%, así también las competencias de: la resolución de problemas, el enfoque a resultados y la mejora continua tuvieron una calificación del 76%, quienes serían las segundas en prioridad luego de atender el pensamiento estratégico, finalmente se puede decir que la competencia que mejor se maneja dentro de la institución es la de la comunicación, la que tuvo una calificación del 84% pese a ser la mejor puntuada aún tiene aspectos que deberían mejorarse.

3.2.2. Evaluación global del personal

Tabla 24-3: Evaluación global del personal

| | |
|---|-----|
| Administrativo | 82% |
| Departamento de crédito, cobranzas y capacitaciones | 73% |
| Departamento de operaciones y servicios | 77% |
| Departamento financiero | 86% |
| Promedio | 80% |

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Berrones, W, 2021

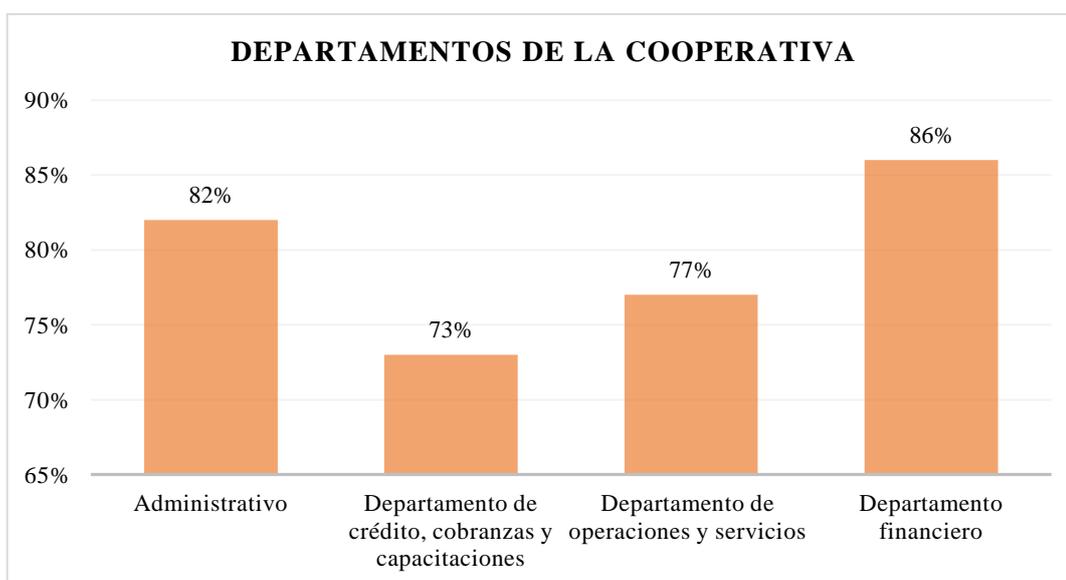


Gráfico 24-3: Resumen de departamentos

Elaborado por: Berrones, W, 2021

Tras el análisis exhaustivo de cada una de las competencias al igual de cada uno de los departamentos se puede determinar qué, el departamento que mejor gestiona sus competencias es el departamento financiero con una calificación final del 86% debido a que en este departamento solo se encuentra una persona por lo cual se le facilita ciertas competencias.

Por otro lado el departamento de menor valoración es el de créditos cobranzas y capacitaciones que tiene una calificación final del 73%, contándose en la escala de muy bueno en gran parte como se ha mencionado anteriormente, es debido a que este departamento tiene las funciones más críticas dentro de la institución, pues se encargan de hacer cumplir los contratos o compromisos que se han llegado a establecer entre la institución y los clientes, en una institución que presta dinero la gestión de los cobros tiene ser un poco más compleja.

3.3. Propuesta

3.3.1. Análisis Situacional

Tabla 25-3: FODA

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|--|--|
| Talento humano con formación formal y experiencia adecuados | Certificación como entidad crediticia |
| Respeto entre jefes y subordinados | Ubicación de las instalaciones en un punto estratégico |
| Equipos tecnológicos de última generación | Capacidad crediticia respaldada por instituciones financieras de niveles más altos |
| Poseen herramientas de gestión como manuales de procesos y procedimientos | Poseen convenios con otras instituciones |
| Manejo financiero eficiente | Mayor demanda de créditos ante paralización de actividades por pandemia |
| Responsabilidad social | Herramientas digitales que permiten la presencia digital en el mercado |
| Posicionamiento en el mercado | Leyes y reglamentos que dotan de seguridad a las entidades financieras |
| Distribución del personal eficiente dentro de la organización | Crecimiento de las pequeñas y medianas empresas |
| Años de experiencia | Aparecimiento de nueva tecnología que facilita usar los canales bancarios |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| Indicadores de eficiencia del personal no actualizados | Déficit en la Balanza Comercial |
| Canales de comunicación interna deficientes | Entidades competidoras mejor organizadas |
| Resistencia al cambio por parte de los colaboradores | Nuevas reformas que ponen en riesgo el sector cooperativo financiero |
| Inexistencia de planes de capacitación para el personal | Tasa de inflación en crecimiento |
| Frecuente rotación de empleados e inestabilidad laboral | Escasa capacidad adquisitiva de la población |
| Inexistencia de incentivos laborales | Desvalorización monetaria |
| Falta de liderazgo | Índice de fracaso de las pymes elevado |
| Descoordinación interna interdepartamental | Tasa de desempleo en aumento |
| Mal manejo para a la hora de crear relación a largo plazo con los clientes | Incremento del índice de morosidad en créditos comerciales |

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Berrones, W, 2021

La mayoría de los factores que se encuentran expuestos en la **Tabla 25-3: FODA** han sido producto de la exhaustiva evaluación efectuada en el capítulo anterior reconociendo entre las oportunidades la presencia empresarial, el buen manejo financiero, los años de experiencia, el talento humano capacitado y los equipos tecnológicos que permiten desarrollar las actividades de forma eficiente.

Sin embargo, existen debilidades como bajos indicadores de eficiencia del personal, descoordinación interdepartamental, la resistencia al cambio y la alta rotación de personal, lo que implica que no se pueda explotar de forma eficiente las fortalezas que tiene la institución, repercutiendo en bajos índices productividad.

En cuanto a los factores externos, se observa que los aspectos que más apoyo tienen hacia este tipo de empresas son las leyes y reglamentos que se han generado, al igual que la mayor demanda de créditos para reactivar la economía tras la crisis económica y el ser una entidad certificada

3.3.1.1. *Análisis amofhit*

Tabla 26-3: Análisis amofhit

| # | Factores determinantes de éxito | Peso | Valor | Ponderación |
|---|---|--------------|-------|--------------|
| | Fortalezas | | | |
| 1 | Talento humano con formación formal y experiencia adecuados | 0,056 | 4 | 0,22 |
| 2 | Respeto entre jefes y subordinados | 0,056 | 3 | 0,17 |
| 3 | Equipos tecnológicos de última generación | 0,056 | 2 | 0,11 |
| 4 | Poseen herramientas de gestión como manuales de procesos y procedimientos | 0,056 | 4 | 0,22 |
| 5 | Manejo financiero eficiente | 0,056 | 3 | 0,17 |
| 6 | Responsabilidad social | 0,056 | 1 | 0,06 |
| 7 | Posicionamiento en el mercado | 0,056 | 3 | 0,17 |
| 8 | Distribución del personal eficiente dentro de la organización | 0,056 | 3 | 0,17 |
| 9 | Años de experiencia | 0,056 | 3 | 0,17 |
| | Subtotal | 0,500 | | 1,446 |
| | Debilidades | | | |
| 1 | Indicadores de eficiencia del personal no actualizados | 0,056 | 4 | 0,22 |
| 2 | Canales de comunicación interna deficientes | 0,056 | 3 | 0,17 |
| 3 | Resistencia al cambio por parte de los colaboradores | 0,056 | 3 | 0,17 |
| 4 | Inexistencia de planes de capacitación para el personal | 0,056 | 2 | 0,11 |

| | | | | |
|-----------------|--|--------------|---|--------------|
| 5 | Frecuente rotación de empleados e inestabilidad laboral | 0,056 | 4 | 0,22 |
| 6 | Inexistencia de incentivos laborales | 0,056 | 2 | 0,11 |
| 7 | Falta de liderazgo | 0,056 | 3 | 0,17 |
| 8 | Descoordinación interna interdepartamental | 0,056 | 3 | 0,17 |
| 9 | Mal manejo para a la hora de crear relación a largo plazo con los clientes | 0,056 | 3 | 0,17 |
| Subtotal | | 0,500 | | 1,501 |
| Total | | 1,000 | | 2,947 |

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Berrones, W, 2021

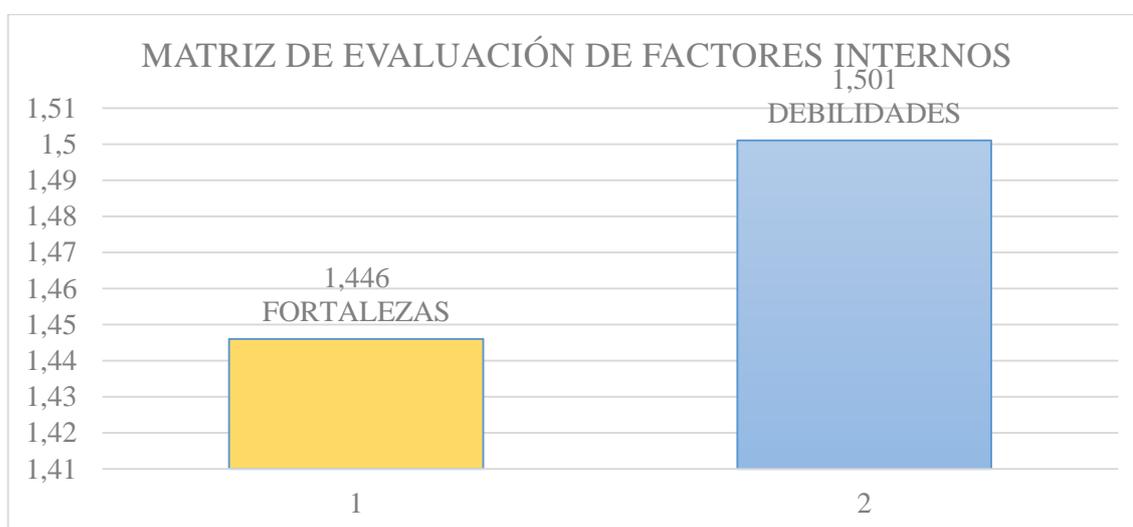


Gráfico 25-3: Análisis amofhit

Elaborado por: Berrones, W, 2021

En función a un análisis más exhaustivo sobre los factores internos más conocido como análisis amofhit se ha podido dar una ponderación a cada uno de los factores que se identificaron como fortalezas y como debilidades de los cuales las fortalezas tuvieron una valoración del 1,446 mientras que las debilidades tuvieron una valoración del 1,501.

Lo que nos lleva a determinar que las fuerzas internas pese a qué son factores claves para la organización y permiten el desarrollo de las actividades no están siendo explotadas de forma eficiente, por lo cual las debilidades presentan una valoración mucho más amplia permitiéndonos con estos datos recomendar la búsqueda de alternativas que solucionen los aspectos que se han identificado como debilidades, para que estos formen parte en la posterior de las fortalezas y que así esta empresa pueda tener mayor productividad e índices de rentabilidad más alentadores.

3.3.1.2. Análisis pestec

Tabla 27-3: Análisis pestec

| # | Factores determinantes de éxito | Peso | Valor | Ponderación |
|----------------------|--|--------------|-------|--------------|
| Oportunidades | | | | |
| 1 | Certificación como entidad crediticia | 0,056 | 4 | 0,22 |
| 2 | Ubicación de las instalaciones en un punto estratégico | 0,056 | 3 | 0,17 |
| 3 | Capacidad crediticia respaldada por instituciones financieras de niveles más altos | 0,056 | 3 | 0,17 |
| 4 | Poseen convenios con otras instituciones | 0,056 | 3 | 0,17 |
| 5 | Mayor demanda de créditos ante paralización de actividades por pandemia | 0,056 | 4 | 0,22 |
| 6 | Herramientas digitales que permiten la presencia digital en el mercado | 0,056 | 3 | 0,17 |
| 7 | Leyes y reglamentos que dotan de seguridad a las entidades financieras | 0,056 | 3 | 0,17 |
| 8 | Crecimiento de las pequeñas y medianas empresas | 0,056 | 2 | 0,11 |
| 9 | Aparecimiento de nueva tecnología que facilita usar los canales bancarios | 0,056 | 2 | 0,11 |
| Subtotal | | 0,500 | | 1,501 |
| Amenazas | | | | |
| 1 | Déficit en la Balanza Comercial | 0,056 | 3 | 0,17 |
| 2 | Entidades competidoras mejor organizadas | 0,056 | 4 | 0,22 |
| 3 | Nuevas reformas que ponen en riesgo el sector cooperativo financiero | 0,056 | 3 | 0,17 |
| 4 | Tasa de inflación en crecimiento | 0,056 | 2 | 0,11 |
| 5 | Escasa capacidad adquisitiva de la población | 0,056 | 2 | 0,11 |
| 6 | Desvalorización monetaria | 0,056 | 3 | 0,17 |
| 7 | Índice de fracaso de las pymes elevado | 0,056 | 2 | 0,11 |
| 8 | Tasa de desempleo en aumento | 0,056 | 2 | 0,11 |
| 9 | Incremento del índice de morosidad en créditos comerciales | 0,056 | 4 | 0,22 |
| Subtotal | | 0,500 | | 1,389 |
| Total | | 1,000 | | 2,89 |

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Berrones, W, 2021

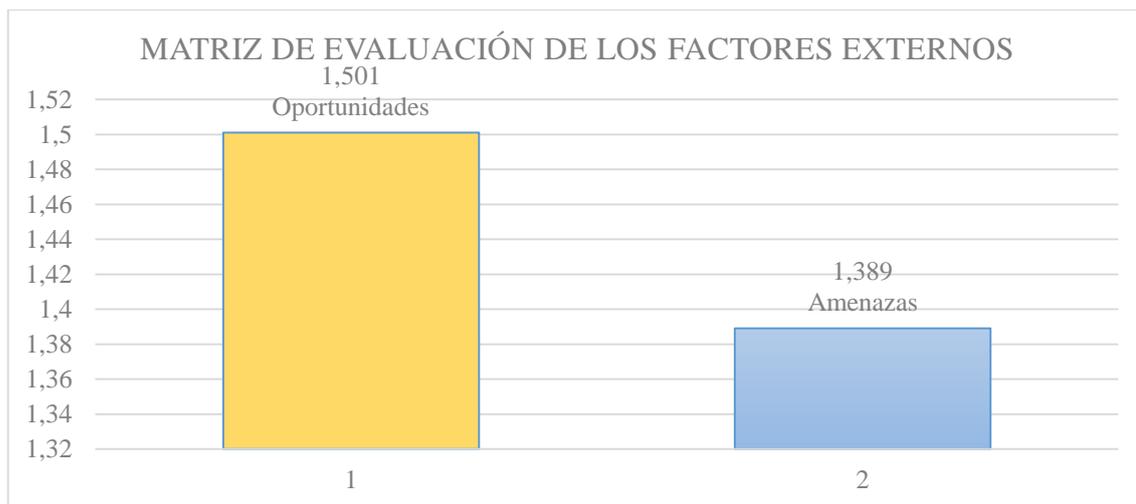


Gráfico 26-3: Análisis pestec

Elaborado por: Berrones, W, 2021

En cuanto los factores externos efectuando el análisis pestec se pudo determinar que las oportunidades son mucho más relevante que las amenazas pues éstas tuvieron una puntuación de 1.501 en comparación a las amenazas con 1.389 es decir que de solucionarse las debilidades que mantiene la institución podrá valiéndose de las oportunidades tener una mejor presencia empresarial y lograr los objetivos y metas planteados, pues el ambiente externo es favorable para su desarrollo.

3.3.2. Contenido de la propuesta

EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DIVINO NIÑO, DEL CANTÓN CUMANDÁ, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2019

El desarrollo de la evaluación de desempeño laboral, al talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño, nace con el propósito de especificar los puntos que deberán fortalecer para alcanzar la eficiencia total, con el fin de mejorar la gestión interna. Facilitando el manejo del personal convirtiéndolo en un activo intangible para la institución.

Tabla 28-3: Datos generales de la empresa

| | |
|---------------------------------------|--|
| Nombre: | Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño |
| Actividad Económica: | Actividades de intermediación monetaria realizada por cooperativas |
| Dirección del establecimiento: | Provincia: Chimborazo Cantón: Cumanda Calles: AV. LOS PUENTES NRO.S/N |

Fuente: RUC de la empresa

Elaborado por: Berrones, W, 2021

3.3.2.1. Localización

- **Macro localización**

País: Ecuador

Provincia: Chimborazo

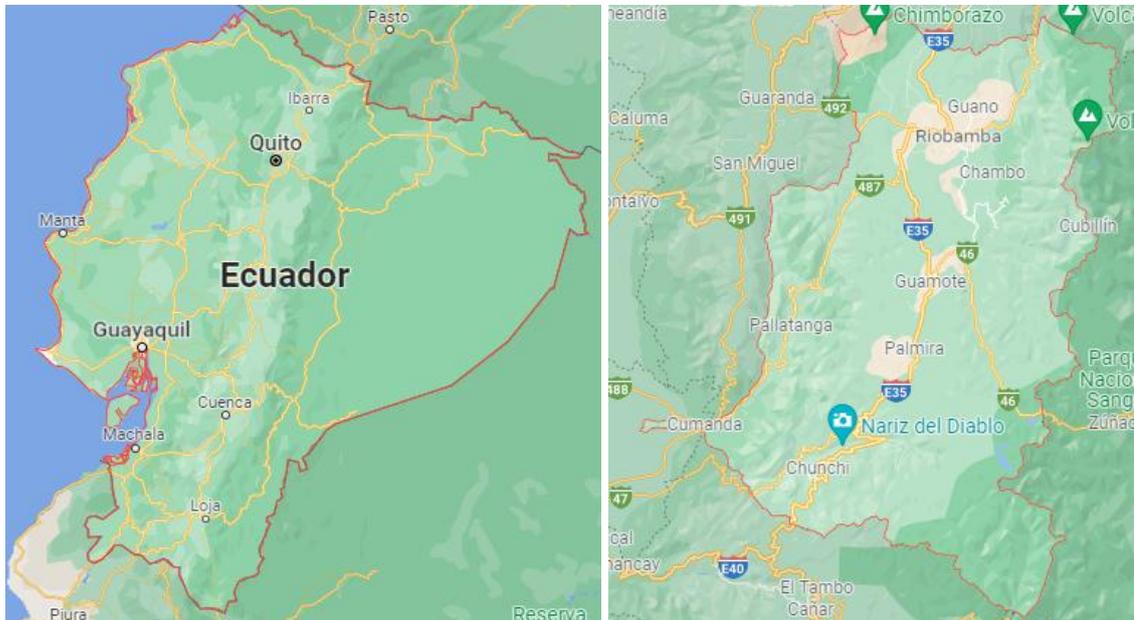


Figura 1-3: Macro localización

Elaborado por: Berrones, W, 2021

- **Micro localización**

Cantón: Cumandá

Calles: Av. Los Puentes s/n 9 de octubre y Cumandá

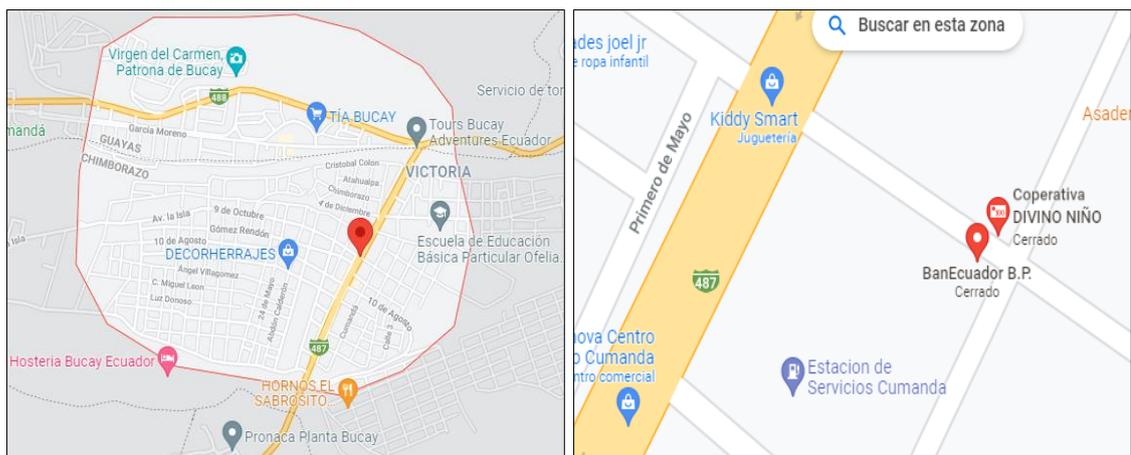


Figura 2-3: Micro localización

Elaborado por: Berrones, W, 2021

3.3.2.2. *Reseña histórica de la empresa*

El 11 de mayo del 2006 tras una reunión de amigos se realiza el estudio y análisis de las instituciones financieras encontrando aquí una oportunidad de negocio naciendo la idea de lo que posteriormente sería la Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño, su primer presidente fue EL Sr. Jaime Flores. Como primer paso para crear esta institución financiera se asesoraron jurídicamente con el Ministerio de Bienestar Social.

Luego de reunir los requisitos necesarios el 15 de junio del 2006 mediante Acuerdo Ministerial No. 0022 el 15 queda inscrita en el registro de cooperativas para en lo posterior nombrar los consejos de administración, vigilancia y gerente general, es necesario mencionar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño está situada en el cantón Cumandá con expansión nacional, entre los servicios que posee están el proporcionar becas estudiantiles, generar planes de vivienda, apoyo a la microempresa y mantener convenios interinstitucionales y con organismos gubernamentales y no gubernamentales.

3.3.2.3. *Misión*

Misión actual

Somos una Institución sólida y confiable, que presta servicios financieros a la población local, nacional e internacional, solventando las necesidades de sus clientes y fomentando el crecimiento económico y social.

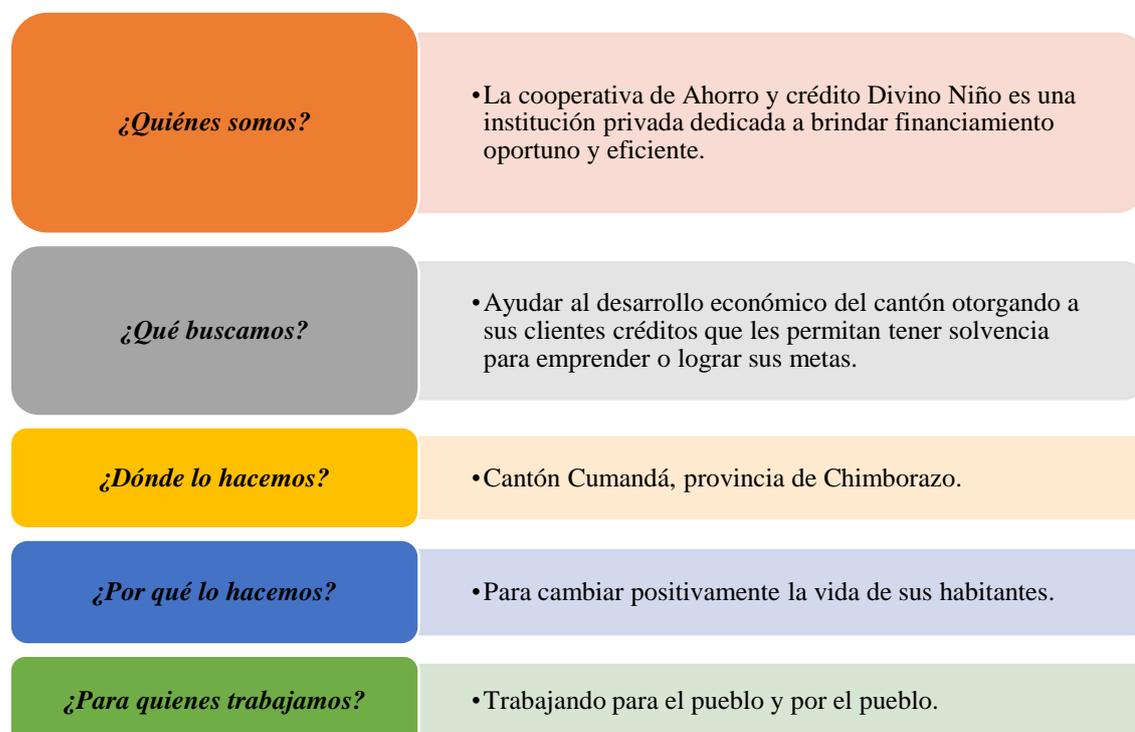


Figura 3-3: Formulación de la misión

Elaborado por: Berrones, W, 2021

Misión Propuesta

Somos una institución privada dedicada a brindar financiamiento oportuno y eficiente para ayudar al desarrollo económico del cantón otorgando a sus clientes créditos que les permitan tener solvencia para emprender o lograr sus metas en el Cantón Cumandá, provincia de Chimborazo, con el fin de cambiar positivamente la vida de sus habitantes, trabajando para el pueblo y por el pueblo.

3.3.2.4. Visión

Visión actual

Ser el mejor aliado de nuestros socios, generando soluciones financieras a través de una adecuada administración de los recursos patrimoniales, sostenida en el esfuerzo constante y desinteresado de un equipo de trabajo competente que promueve el bienestar y la seguridad de la institución.



Figura 4-3: Formulación de la visión

Elaborado por: Berrones, W, 2021

Visión Propuesta

Ser una de las cooperativas de ahorro y crédito con mayor reconocimiento en el cantón teniendo un crecimiento continuo brindando satisfacción a sus usuarios, mediante la otorgación de créditos para el apoyo económico de la población de la ciudad en general, buscando integrar nuevos servicios que permitan mejorar la variedad de su oferta. actualizando constantemente estrategias comerciales de marketing y servicio al cliente.

3.3.2.5. Valores

- Solidaridad
- Respeto
- Responsabilidad
- Amabilidad
- Empatía
- Compañerismo
- Puntualidad
- Honestidad

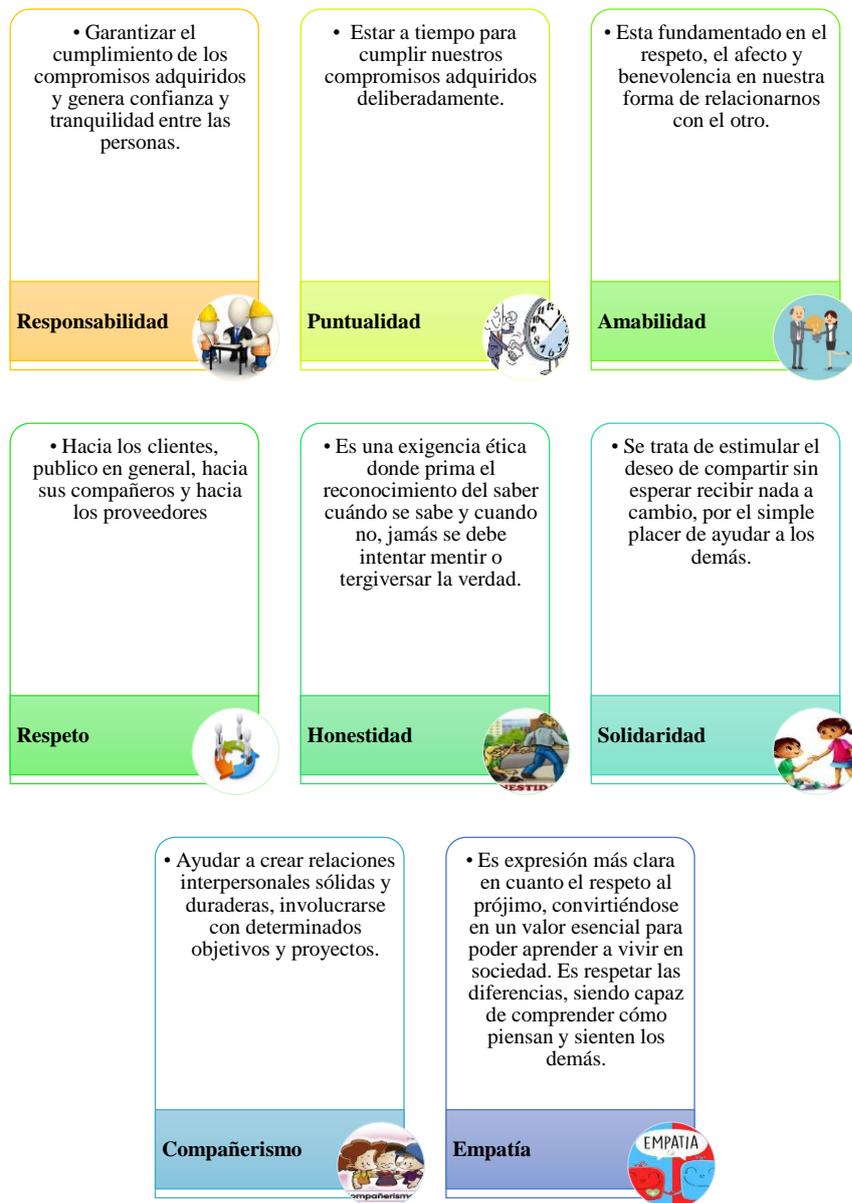
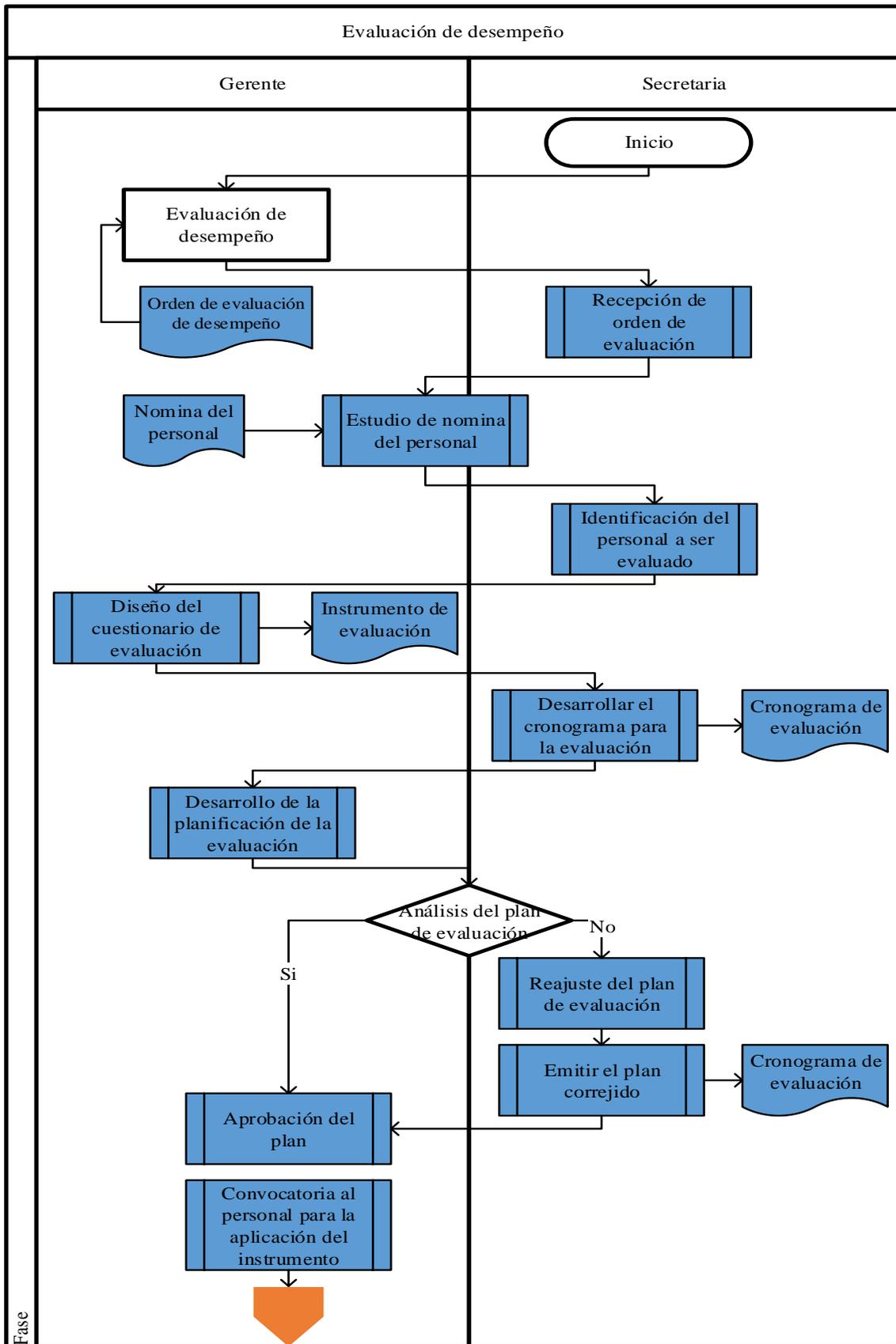


Figura 5-3: Valores
Fuente: (Freire, 1996); (Delgado, 2017)

3.3.2.6. Evaluación de Desempeño



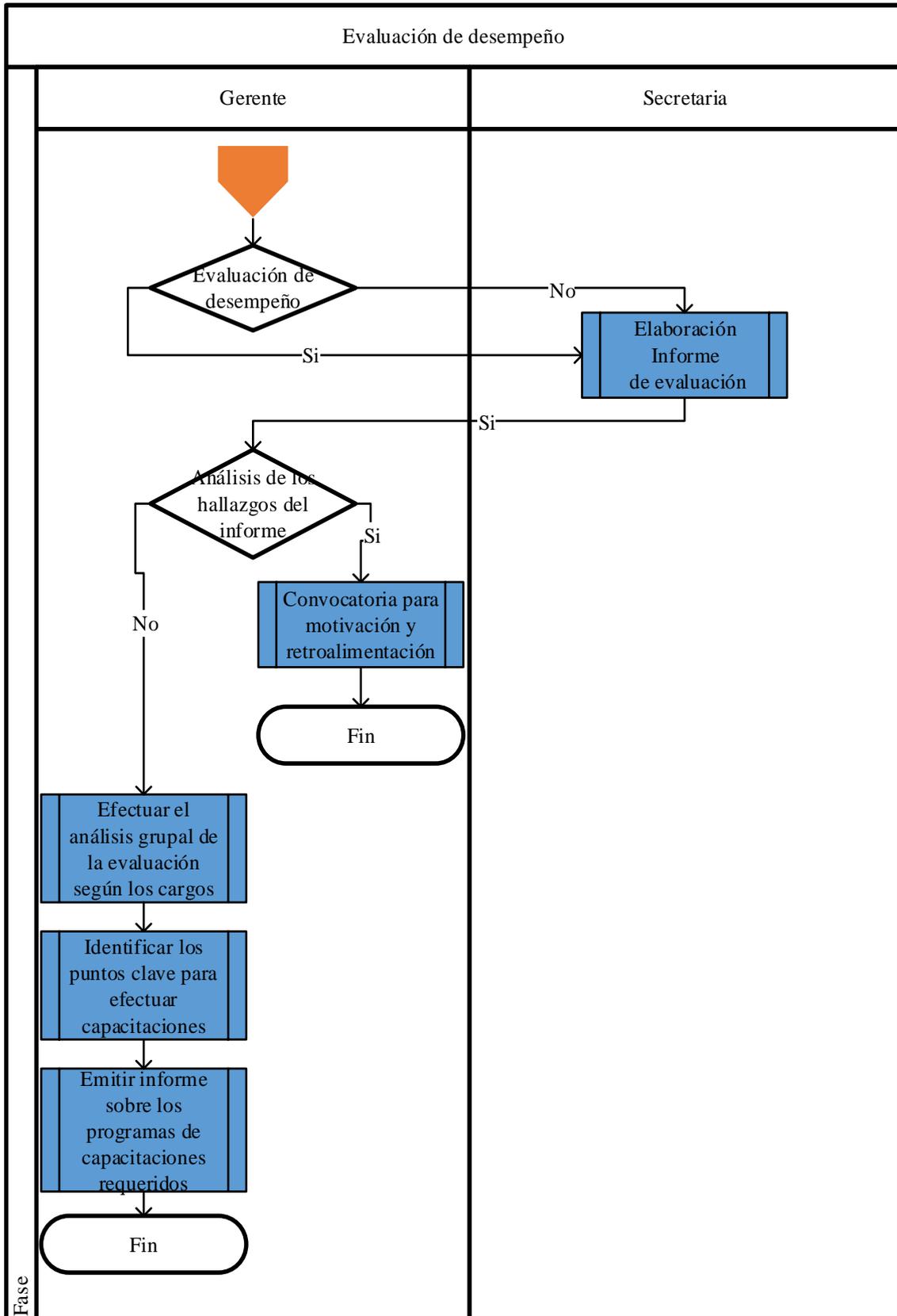


Gráfico 27-3: Flujograma evaluación
 Elaborado por: Berrones, W, 2021

3.3.2.8. Capacitación a los evaluadores

Previa aplicación del programa de evaluaciones se requiere capacitar al personal que estará a cargo de dicho proceso para ello se dispondrán las siguientes actividades:

- **Preparación de la capacitación:** Aquí debe desarrollarse el designando aquí las temáticas a tratar en las capacitaciones dirigidas a los evaluadores esto a cargo del jefe de departamento de operaciones y servicios y un asesor.
- **Convocatoria al personal a ser capacitado:** este punto será efectuado con una convocatoria oficial dirigida tanto como al gerente general como a todo el personal que labora en la institución abordando la temática de la evaluación de 90 grados ya que esta será la metodología a emplearse de forma jerárquica de superior e inferior.
- **Ejecución de la capacitación:** finalmente se desarrollará la capacitación a los evaluadores donde se transmitían los conocimientos para aplicar la metodología con este conocimiento previo se podrá dar inicio al programa de evaluación.

Tabla 29-3: Capacitación a los evaluadores

| Participantes | Fecha | Horario | Temáticas |
|---|------------|---------|--|
| Gerente general | 19/04/2022 | 15:00 | Competencias |
| Jefe de departamento de operaciones y servicios y un asesor | | – | Sistemas de evaluación |
| Asesor | | 18:00 | Valoración de la evaluación |
| | | | Consideraciones importantes para la evaluación |

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Berrones, W, 2021

En la **Tabla 29-3:** Capacitación a los evaluadores se presenta la manera en la que se maneja el programa de capacitación a de los evaluadores programando para ello 1 jornada en los que se trataran temas de evaluación, se ha tomado en consideración la jornada de la tarde para evitar el desperdicio de tiempo y recursos.

Tabla 30-3: Presupuesto de capacitación a capacitadores

| Capacitación a capacitadores. | | | |
|-------------------------------|----------|----------------|----------------|
| Detalle | Cantidad | Valor Unitario | Valor total |
| Hojas de respaldo | 16 | \$0,10 | \$1,60 |
| Lápices | 3 | \$0,30 | \$0,90 |
| Marcadores | 2 | \$0,60 | \$1,20 |
| Hojas a cuadros | 1 | \$0,75 | \$0,75 |
| Insumos de sanitación | 1 | \$1,00 | \$1,00 |
| Horas de capacitado | 4 | \$5,00 | 20,00 |
| Total | | | \$25,45 |

Elaborado por: Berrones, W, 2021

Para la capacitación dirigida a los evaluadores se ha visto la necesidad de incurrir en un gasto de 25,45\$ contemplando aquí los insumos básicos necesarios para llevar a cabo dicho programa y la contratación de un capacitador externo.

3.3.2.9. Diagnóstico de puntos de capacitación

Tabla 31-3: Diagnósticos de puntos de capacitación

| COMPETENCIAS A EVALUAR | | Admin. | Crédito y cobranza | Operaciones y servicios | Finanzas | | | | | | | | |
|------------------------|--|--------|--------------------|-------------------------|----------|----------|-----|-----|---|------|------|------|-------|
| Nº | COMUNICACIÓN | Calf. | Calf. | Calf. | Calf. | Promedio | 33% | 66% | 1 | 33% | 66% | 1 | Total |
| 1 | La información la comparte de manera asertiva y efectiva. | 93% | 73% | 80% | 100% | 87% | 1 | 1 | | 0,33 | 0,67 | 0,00 | 1,00 |
| 2 | Escucha y es receptiva/o a las opiniones de las demás personas. | 87% | 73% | 80% | 100% | 85% | 2 | 1 | | 0,67 | 0,67 | 0,00 | 1,33 |
| 3 | Está atento/a a las conversaciones relacionadas a su puesto y ámbito de trabajo. | 93% | 80% | 80% | 100% | 88% | 2 | | | 0,67 | 0,00 | 0,00 | 0,67 |
| 4 | Expresa y comunica las ideas con respeto y claridad a las demás personas. | 93% | 80% | 85% | 100% | 90% | 2 | | | 0,67 | 0,00 | 0,00 | 0,67 |
| 5 | Promueve el dialogo de manera accesible y directa. | 93% | 73% | 75% | 100% | 85% | | 2 | | 0,00 | 1,33 | 0,00 | 1,33 |
| PONDERACIÓN | | 92% | 76% | 80% | 100% | 87% | 1 | 1 | | 0,33 | 0,67 | 0,00 | 1,00 |
| Nº | PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO | Calf. | Calf. | Calf. | Calf. | Promedio | | | | | | | |
| 6 | Organiza y planifica sus actividades diarias o semanales. | 87% | 73% | 90% | 80% | 83% | 2 | 1 | | 0,67 | 0,67 | 0,00 | 1,33 |
| 7 | Establece prioridades de las tareas a realizar en la jornada laboral. | 80% | 73% | 85% | 80% | 80% | 3 | 1 | | 1,00 | 0,67 | 0,00 | 1,67 |
| 8 | Realiza a tiempo, de manera segura y efectiva los proyectos asignados. | 87% | 73% | 85% | 80% | 81% | 3 | 1 | | 1,00 | 0,67 | 0,00 | 1,67 |
| 9 | Utiliza de manera eficiente todos los recursos que se le asigna para desarrollar sus actividades. | 87% | 67% | 85% | 80% | 80% | 3 | | 1 | 1,00 | 0,00 | 1,00 | 2,00 |
| 10 | Se esmera y preocupa por que se logren las metas institucionales. | 80% | 73% | 75% | 80% | 77% | 2 | 2 | | 0,67 | 1,33 | 0,00 | 2,00 |
| PONDERACIÓN | | 84% | 72% | 84% | 80% | 80% | 3 | 1 | | 1,00 | 0,67 | 0,00 | 1,67 |
| Nº | TRABAJO EN EQUIPO | Calf. | Calf. | Calf. | Calf. | Promedio | | | | | | | |
| 11 | Para integrarse al equipo de trabajo muestra actitud. | 93% | 80% | 80% | 100% | 88% | 2 | | | 0,67 | 0,00 | 0,00 | 0,67 |
| 12 | Logra identificarse y adaptarse fácilmente con los objetivos del equipo de trabajo. | 93% | 80% | 85% | 100% | 90% | 2 | | | 0,67 | 0,00 | 0,00 | 0,67 |
| 13 | Motiva, guía e inspira al equipo de trabajo para alcanzar las metas. | 73% | 60% | 60% | 80% | 68% | 1 | 1 | 2 | 0,33 | 0,67 | 2,00 | 3,00 |
| 14 | Comparte sus habilidades, conocimientos y experiencias al equipo. | 67% | 67% | 80% | 100% | 78% | 1 | | 2 | 0,33 | 0,00 | 2,00 | 2,33 |
| 15 | Comparte los reconocimientos obtenidos por los logros, con los miembros del equipo. | 73% | 73% | 65% | 100% | 78% | | 2 | 1 | 0,00 | 1,33 | 1,00 | 2,33 |
| PONDERACIÓN | | 80% | 72% | 74% | 96% | 81% | 1 | 2 | | 0,33 | 1,33 | 0,00 | 1,67 |
| Nº | RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS | Calf. | Calf. | Calf. | Calf. | Promedio | | | | | | | |
| 16 | Antes de la toma de decisiones recoge información de diferentes medios y fuentes. | 67% | 67% | 80% | 80% | 73% | 2 | | 2 | 0,67 | 0,00 | 2,00 | 2,67 |
| 17 | Se guía en asuntos prioritarios y claves para la resolución del problema. | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 4 | | | 1,33 | 0,00 | 0,00 | 1,33 |
| 18 | Cuenta con la disposición y flexibilidad de cambio ante las situaciones que se le presenten. | 73% | 80% | 80% | 80% | 78% | 3 | 1 | | 1,00 | 0,67 | 0,00 | 1,67 |
| 19 | Considera las implicaciones antes de realizar cualquier acción. | 67% | 67% | 80% | 80% | 73% | 2 | | 2 | 0,67 | 0,00 | 2,00 | 2,67 |
| 20 | Conserva la tolerancia y la calma en situaciones complejas. | 80% | 60% | 75% | 100% | 79% | 1 | 1 | 1 | 0,33 | 0,67 | 1,00 | 2,00 |
| PONDERACIÓN | | 73% | 71% | 79% | 84% | 77% | 1 | 3 | | 0,33 | 2,00 | 0,00 | 2,33 |
| Nº | PENSAMIENTO ESTRATEGICO | Calf. | Calf. | Calf. | Calf. | Promedio | | | | | | | |
| 21 | Comprende las implicaciones que se pueden generar en base de sus decisiones en el mediano, corto y largo plazo en la organización. | 67% | 73% | 80% | 80% | 75% | 2 | 1 | 1 | 0,67 | 0,67 | 1,00 | 2,33 |
| 22 | Se enfoca en los objetivos y se fija prioridades para alcanzar los mismos. | 87% | 73% | 65% | 80% | 76% | 2 | 1 | 1 | 0,67 | 0,67 | 1,00 | 2,33 |
| 23 | Busca oportunidades y posee visión de largo plazo para llevar al crecimiento de la | 87% | 73% | 70% | 80% | 78% | 2 | 2 | | 0,67 | 1,33 | 0,00 | 2,00 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|--|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------------|---|---|---|------|------|------|------|
| | organización. | | | | | | | | | | | | |
| 24 | Sus acciones y decisiones estratégicas están basadas en la visión, misión y valores de la institución. | 87% | 80% | 75% | 80% | 80% | 3 | 1 | | 1,00 | 0,67 | 0,00 | 1,67 |
| 25 | Se anticipa a dificultades y posee capacidad para resolver los problemas. | 80% | 60% | 65% | 80% | 71% | 2 | | 2 | 0,67 | 0,00 | 2,00 | 2,67 |
| PONDERACIÓN | | 81% | 72% | 71% | 80% | 76% | 2 | 2 | | 0,67 | 1,33 | 0,00 | 2,00 |
| N° | ENFOQUE AL USUARIO | Calf. | Calf. | Calf. | Calf. | Promedio | | | | | | | |
| 26 | Mantiene y establece una relación a largo plazo con los clientes una vez ganada su confianza. | 93% | 67% | 85% | 80% | 81% | 2 | | 1 | 0,67 | 0,00 | 1,00 | 1,67 |
| 27 | Se enfoca en la satisfacción del cliente al servir un servicio de calidad. | 87% | 67% | 80% | 80% | 78% | 3 | | 1 | 1,00 | 0,00 | 1,00 | 2,00 |
| 28 | Explora nuevos métodos y maneras de brindar valor agregado a los clientes. | 87% | 60% | 75% | 80% | 75% | 2 | 1 | 1 | 0,67 | 0,67 | 1,00 | 2,33 |
| 29 | Comprende las necesidades de los clientes y busca la mayor satisfacción sobre sus expectativas. | 80% | 60% | 80% | 80% | 75% | 3 | | 1 | 1,00 | 0,00 | 1,00 | 2,00 |
| 30 | Inspira un ambiente de respeto y confianza, donde los usuarios pueden libremente opinar. | 80% | 80% | 80% | 100% | 85% | 3 | | | 1,00 | 0,00 | 0,00 | 1,00 |
| PONDERACIÓN | | 85% | 67% | 80% | 84% | 79% | 3 | | 1 | 1,00 | 0,00 | 1,00 | 2,00 |
| N° | ENFOQUE A RESULTADOS | Calf. | Calf. | Calf. | Calf. | Promedio | | | | | | | |
| 31 | Cumple con su trabajo de forma oportuna. | 87% | 73% | 80% | 80% | 80% | 3 | 1 | | 1,00 | 0,67 | 0,00 | 1,67 |
| 32 | Identifica y aprovecha las diversas oportunidades de crecimiento. | 80% | 73% | 65% | 80% | 75% | 2 | 1 | 1 | 0,67 | 0,67 | 1,00 | 2,33 |
| 33 | Realiza las actividades de las que se le encomienda en la jornada laboral. | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 4 | | | 1,33 | 0,00 | 0,00 | 1,33 |
| 34 | Conserva elevados niveles de estándares en el desempeño laboral. | 80% | 73% | 70% | 80% | 76% | 2 | 2 | | 0,67 | 1,33 | 0,00 | 2,00 |
| 35 | Expresa interés por alcanzar metas organizacionales e individuales con compromiso. | 73% | 73% | 65% | 80% | 73% | 1 | 2 | 1 | 0,33 | 1,33 | 1,00 | 2,67 |
| PONDERACIÓN | | 80% | 75% | 72% | 80% | 77% | 2 | 2 | | 0,67 | 1,33 | 0,00 | 2,00 |
| N° | MEJORA CONTINUA | Calf. | Calf. | Calf. | Calf. | Promedio | | | | | | | |
| 36 | Se logra adaptar a nuevas tareas y procesos. | 87% | 80% | 85% | 80% | 83% | 4 | | | 1,33 | 0,00 | 0,00 | 1,33 |
| 37 | No demuestra resistencia hacia las ideas u opiniones de otras personas. | 80% | 73% | 75% | 80% | 77% | 2 | 2 | | 0,67 | 1,33 | 0,00 | 2,00 |
| 38 | Explora de forma activa diversos métodos, para realizar sus actividades. | 73% | 80% | 65% | 80% | 75% | 2 | 1 | 1 | 0,67 | 0,67 | 1,00 | 2,33 |
| 39 | Se enfoca en aportar con nuevas ideas e innovar. | 67% | 73% | 65% | 80% | 71% | 1 | 1 | 2 | 0,33 | 0,67 | 2,00 | 3,00 |
| 40 | Se enfoca en fortalecer sus habilidades y trabajar en las áreas de oportunidad que se le presente. | 87% | 73% | 70% | 80% | 78% | 2 | 2 | | 0,67 | 1,33 | 0,00 | 2,00 |
| PONDERACIÓN | | 79% | 76% | 72% | 80% | 77% | 1 | 3 | | 0,33 | 2,00 | 0,00 | 2,33 |

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Berrones, W, 2021

3.3.2.10. Rendimiento por departamentos

Tabla 32-3: Capacitadores internos

| Competencias | Administrativo | Crédito y cobranza | Operaciones y servicios | Finanzas | Promedio |
|---|----------------|--------------------|-------------------------|------------|------------|
| Comunicación | 92% | 76% | 80% | 100% | 87% |
| Planificación y organización del tiempo | 84% | 72% | 84% | 80% | 80% |
| Trabajo en equipo | 80% | 72% | 74% | 96% | 81% |
| Resolución de problemas | 73% | 71% | 79% | 84% | 77% |
| Pensamiento estratégico | 81% | 72% | 71% | 80% | 76% |
| Enfoque al usuario | 85% | 67% | 80% | 84% | 79% |
| Enfoque a resultados | 80% | 75% | 72% | 80% | 77% |
| Mejora continua | 79% | 76% | 72% | 80% | 77% |
| Promedio | 82% | 73% | 77% | 86% | 79% |

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Berrones, W, 2021

3.3.2.11. Capacitación de los Capacitadores

Cronograma de capacitaciones

Tabla 33-3: Capacitadores internos

| N° | PENSAMIENTO ESTRATEGICO | Capacitadores | Fecha | Hora |
|----|--|--------------------|-----------|---------------------|
| 25 | Se anticipa a dificultades y posee capacidad para resolver los problemas. | Administrativo | 3/5/2022 | 08:00 - 09:00 |
| 21 | Comprende las implicaciones que se pueden generar en base de sus decisiones en el mediano, corto y largo plazo en la organización. | Finanzas | 10/5/2022 | |
| 22 | Se enfoca en los objetivos y se fija prioridades para alcanzar los mismos. | Administrativo | 17/5/2022 | |
| 23 | Busca oportunidades y posee visión de largo plazo para llevar al crecimiento de la organización. | Administrativo | 24/5/2022 | |
| N° | MEJORA CONTINUA | | | |
| 39 | Se enfoca en aportar con nuevas ideas e innovar. | Finanzas | 31/5/2022 | 08:00 - 09:00 |
| 38 | Explora de forma activa diversos métodos, para realizar sus actividades. | Crédito y cobranza | 7/6/2022 | |
| 37 | No demuestra resistencia hacia las ideas u opiniones de otras personas. | Administrativo | 14/6/2022 | |
| 40 | Se enfoca en fortalecer sus habilidades y trabajar en las áreas de oportunidad que se le presente. | Finanzas | 21/6/2022 | |

| N° | RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS | | | |
|----|---|-------------------------|-----------|------------|
| 16 | Antes de la toma de decisiones recoge información de diferentes medios y fuentes. | Operaciones y servicios | 28/6/2022 | 08:00 |
| 19 | Considera las implicaciones antes de realizar cualquier acción. | Operaciones y servicios | 5/7/2022 | - 09:00 |
| 20 | Conserva la tolerancia y la calma en situaciones complejas. | Finanzas | 12/7/2022 | |
| N° | ENFOQUE A RESULTADOS | | | |
| 35 | Expresa interés por alcanzar metas organizacionales e individuales con compromiso. | Finanzas | 19/7/2022 | 08:00 |
| 32 | Identifica y aprovecha las diversas oportunidades de crecimiento. | Administrativo | 26/7/2022 | - 09:00 |
| 34 | Conserva elevados niveles de estándares en el desempeño laboral. | Finanzas | 2/8/2022 | |
| N° | ENFOQUE AL USUARIO | | | |
| 28 | Explora nuevos métodos y maneras de brindar valor agregado a los clientes. | Administrativo | 9/8/2022 | |
| 29 | Comprende las necesidades de los clientes y busca la mayor satisfacción sobre sus expectativas. | Operaciones y servicios | 16/8/2022 | 08:00 |
| 27 | Se enfoca en la satisfacción del cliente al servir un servicio de calidad. | Operaciones y servicios | 23/8/2022 | - 09:00 |
| 30 | Inspira un ambiente de respeto y confianza, donde los usuarios pueden libremente opinar. | Finanzas | 30/8/2022 | |
| N° | TRABAJO EN EQUIPO | | | |
| 13 | Motiva, guía e inspira al equipo de trabajo para alcanzar las metas. | Finanzas | 6/9/2022 | 08:00 |
| 14 | Comparte sus habilidades, conocimientos y experiencias al equipo. | Finanzas | 13/9/2022 | - 09:00 |
| 15 | Comparte los reconocimientos obtenidos por los logros, con los miembros del equipo. | Finanzas | 20/9/2022 | |
| N° | PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO | | | |
| 10 | Se esmera y preocupa por que se logren las metas institucionales. | Administrativo | 27/9/2022 | 08:00 |
| 9 | Utiliza de manera eficiente todos los recursos que se le asigna para desarrollar sus actividades. | Administrativo | 4/10/2022 | - 09:00 |

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Berrones, W, 2021

3.3.2.12. *Responsables del programa de capacitaciones*

Tabla 34-3: Participación de responsabilidad del programa de capacitaciones

| Departamento | N° | % |
|-------------------------|-----------|-------------|
| Administrativo | 8 | 35% |
| Crédito y cobranza | 1 | 4% |
| Operaciones y servicios | 4 | 17% |
| Finanzas | 10 | 43% |
| Total | 23 | 100% |

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Berrones, W, 2021

3.3.2.13. Presupuesto del programa de capacitaciones

Tabla 35-3: Presupuesto de la capacitación

| COMPETENCIA | PENSAMIENTO ESTRATEGICO | | | MEJORA CONTINUA | | RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS | | ENFOQUE AL USUARIO | | ENFOQUE A RESULTADOS | | TRABAJO EN EQUIPO | | PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO | |
|-----------------------|-------------------------|--------|----------------|-----------------|----------------|-------------------------|----------------|--------------------|----------------|----------------------|----------------|-------------------|----------------|---|---------------|
| | Cant. | PU | Total | Cant. | Total | Cant. | Total | Cant. | Total | Cant. | Total | Cant. | Total | Cant. | Total |
| Hojas de respaldo | 48 | \$0,05 | \$2,40 | 48 | \$2,40 | 24 | \$1,20 | 32 | \$1,60 | 32 | \$1,60 | 24 | \$1,20 | 16 | \$0,80 |
| Lápices | 10 | \$0,40 | \$4,00 | 10 | \$4,00 | 5 | \$2,00 | 2 | \$0,80 | 2 | \$0,80 | 1 | \$0,40 | 2 | \$0,80 |
| Marcadores | 10 | \$0,90 | \$9,00 | 5 | \$4,50 | 2 | \$1,80 | 2 | \$1,80 | 2 | \$1,80 | 1 | \$0,90 | 1 | \$0,90 |
| Hojas a cuadros | 1 | \$0,90 | \$0,90 | 1 | \$0,90 | 1 | \$0,90 | 1 | \$0,90 | 1 | \$0,90 | 1 | \$0,90 | 1 | \$0,90 |
| Insumos de sanitación | 4 | \$2,00 | \$8,00 | 4 | \$8,00 | 3 | \$6,00 | 4 | \$8,00 | 4 | \$8,00 | 3 | \$6,00 | 2 | \$4,00 |
| Papelógrafo | 6 | \$0,40 | \$2,40 | 6 | \$2,40 | 4 | \$1,60 | 4 | \$1,60 | 4 | \$1,60 | 3 | \$1,20 | 2 | \$0,80 |
| Papel periódico | 2 | \$1,00 | \$2,00 | 2 | \$2,00 | 1 | \$1,00 | 2 | \$2,00 | 0 | \$0,00 | 0 | \$0,00 | 0 | \$0,00 |
| Goma | 2 | \$0,50 | \$1,00 | 0 | \$0,00 | 1 | \$0,50 | 0 | \$0,00 | 0 | \$0,00 | 1 | \$0,50 | 0 | \$0,00 |
| Tijeras | 3 | \$0,50 | \$1,50 | 0 | \$0,00 | 0 | \$0,00 | 0 | \$0,00 | 0 | \$0,00 | 1 | \$0,50 | 0 | \$0,00 |
| Cinta adhesiva | 3 | \$0,25 | \$0,75 | 1 | \$0,25 | 1 | \$0,25 | 2 | \$0,50 | 1 | \$0,25 | 1 | \$0,25 | 0 | \$0,00 |
| Esferos | 10 | \$0,40 | \$4,00 | 10 | \$4,00 | 2 | \$0,80 | 0 | \$0,00 | 2 | \$0,80 | 2 | \$0,80 | 0 | \$0,00 |
| Regla | 3 | \$0,75 | \$2,25 | 0 | \$0,00 | 0 | \$0,00 | 0 | \$0,00 | 0 | \$0,00 | 2 | \$1,50 | 0 | \$0,00 |
| Total | | | \$38,20 | | \$28,45 | | \$16,05 | | \$17,20 | | \$15,75 | | \$14,15 | | \$8,20 |
| | \$138,00 | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Berrones, W, 2021

3.3.2.14. Programa de incentivos

En esta sección, desarrollaremos posibles incentivos para aquellos con las mejores calificaciones en los controles realizados para motivar a quienes buscan crear un comportamiento armonioso y un servicio al cliente de calidad. En la siguiente tabla se presenta el desglose de las medidas que podrán adoptarse para motivar al personal.

Tabla 36-3: Programa de incentivos

| Detalle | Incentivo | Valor Unitario |
|---|-------------------------------|----------------|
| Cuando se obtenga una calificación entre el 95% al 100% | Certificado de rendimiento | \$1;00 |
| Los colaboradores que se hagan acreedores a más de 3 reconocimientos tendrán un día libre u 8 horas las cuales las podrán distribuir a su conveniencia siempre que no afecte el óptimo accionar de la empresa. | Tiempo libre remunerado | \$0,00 |
| En los últimos años las empresas han tenido que adaptar nuevas formas para mantenerse marcha debido a la emergencia sanitaria a causa del covid-19 teniendo el teletrabajo como el principal recurso que permite el distanciamiento social sin paralizar las actividades, rotando al personal entre días laborables presenciales y virtuales, los colaboradores que acuden a la empresa aunque tengan las medidas de bioseguridad pertinentes debido al contacto físico estarán más propensos a contagiarse, por tal motivo como incentivo laboral se propone aumentar los días de teletrabajo para las personas que alcancen calificaciones entre 90% o más. | Teletrabajo | \$0,00 |
| La Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño cuenta como colaboradores que hacen sus gestiones de forma externa a través de visitas a los socios para notificaciones desde esta perspectiva los colaboradores que se dediquen a estas actividades que obtengan las calificaciones más elevadas manteniéndose en el estándar del 80 al 100% podrán elegir la zona o la cartera de clientes a manejar | Elección de puntos o clientes | \$0,00 |
| En el desarrollo de actividades extralaborales se tomará como líderes o anfitriones de dichos eventos a quienes obtengan las mejores calificaciones permitiendo así el constante reconocimiento de quienes efectúan una buena labor dentro de la institución. | Reconocimiento | \$0,00 |

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Berrones, W, 2021

CONCLUSIONES

- Hay varios autores que contribuyeron a la metodología del proceso de evaluación laboral porque describen este proceso como una de las acciones clave para lograr la eficiencia del personal que trabaja en la institución, considerados como activos no tangibles, de allí que en la investigación se utilizó la evaluación de 90° donde el jefe instantáneo quien hace la evaluación del trabajador emitiendo los comentarios necesarios para comprender las fortalezas y debilidades, esta evaluación estuvo enfocada en las competencias.
- La investigación requirió una combinación de enfoque cuanti-cualitativo lo que permitió la creación de pruebas de datos estadísticos que al ser procesados mostraron datos clave de fallos en relación con el desarrollo de competencias como por ejemplo el pensamiento estratégico del con una valoración de 75%, estos puntos en lo posterior formarán parte del programa de capacitación dotándolo de una descripción detallada y analítica de los eventos que serán llevados a cabo para corregir las falencias.
- La evaluación aplicada contempla 8 competencias y según el análisis de datos ninguna de ellas llegó a una evaluación perfecta, basada en la competencia de menor valoración como lo es el pensamiento estratégico, en el que el punto más crítico fue el anticiparse a dificultades y posee capacidad para resolver los problemas en total el programa de capacitaciones tocará 23 puntos que requerirá una inversión total de \$138.

RECOMENDACIONES

- Controlar permanentemente las metodologías que se utilizan para llevar a cabo el proceso de evaluación de eficiencia laboral, ya que la adaptación para cambiar y redirigir la estrategia permite una mejora constante, estas acciones garantizarán que la evaluación emplee herramientas administrativas nuevas y competentes ya que el ser humano está cambiando constantemente en dependencia de la sociedad y del medio ambiente.
- Emplear esta metodología para llevar a cabo los procesos de evaluación del personal, ya que se ajusta a las necesidades de la empresa, también debe tenerse en cuenta que este proceso debe llevarse a cabo al menos anualmente porque una de las claves para lograr un desempeño eficiente es una tarea permanente para mejorar las debilidades que puede ser identificadas solo con monitoreo constante y control de personal.
- Aplicar el programa de capacitaciones propuesto porque ayudará a aumentar las habilidades que tiene el personal, este tipo de formación permitirá potenciar las fortalezas de la empresa, pero su implantación debe ser efectivamente empleada pues el talento humano es la principal carta de presentación para sus usuarios.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, B., Alfonso, D., & Indacochea, B. (2018). El desempeño laboral: un problema social de la ciencia . *Dialnet*, 3-6.
- Álvarez, B., Indacochea, B., Álvarez, A., Yoza, N., & Figueroa, M. (2018). La evaluación del desempeño laboral en la Educación Superior. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 362-372.
- Álvarez, C. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Revista Universidad y Empresa*, 6-7.
- Armas, S. (2016). *Evaluación del desempeño de los colaboradores del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda del Sector Público, de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, para la aplicación de estrategias de gestión en el área administrativa, periodo 2015.* (Trabajo de titulación, ESPOCH) Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8476/1/12T01072.pdf>.
- Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 6-11.
- Barrios, K., Olivero, E., & Figueroa, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información tecnológica*, 6-8.
- Borrero, R. (2019). Procesos de gestión del talento humano en el sector. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 294-300.
- Burdiles, P., Castro, M., & Simian, D. (2019). Planificación y factibilidad de un proyecto de investigación clínica. *Revista Médica Clínica Las Condes*, 8-18.
- Calderón, B. C., & Jirón, L. (2017). *La capacitación laboral para el desarrollo de las personas en las organizaciones*. Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Chávez, M. (2016). *La ventaja competitiva en el estudio de factibilidad de industrialización de las bebidas nutri-frescantes a base de quinua (Chenopodium quinua) para preescolares, Riobamba.* (Tesis maestría, ESPOCH) Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/4466/1/20T00657.pdf>.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: Evaluación del desempeño* (9ª ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. Mexico: McGraw-Hill.
- Chicaiza, J. (2019). *Evaluación del desempeño del talento humano de la cooperativa de ahorro y crédito Rhumy Wara* (Trabajo de titulación, ESPOCH). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13554/1/12T01333.pdf>

- Cognos Online. (2022). *Habilidades Laborales*. Obtenido de: <https://cognosonline.com/cl/blog-cl/10-habilidades-laborales/#:~:text=La%20habilidades%20laborales>.
- Delgado, J. (2017). *Los 7 valores más importantes que deben aprender los niños*. Obtenido de: <https://www.etapainfantil.com/valores-importantes-aprender-ninos#comments>
- Equipo editorial, Etecé. (2022). *Concepto.de Organización administrativa* Obtenido de: <https://concepto.de/organizacion-administrativa/>
- Espinosa, Y. (2018). *Evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la dirección de obras públicas del Gad Municipal del cantón Pastaza, periodo 2017* (Trabajo de titulación, ESPOCH). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/10272/1/12T01269.pdf>.
- Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México DF: McGraw-Hill / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Flores, R., & Cervantes, M. (2019). *Evaluación del desempeño del Gobierno Corporativo*. Mexico: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Freire, P. (1996). *¿Extensión o comunicación? La concientización en el medio rural*. Mexico: Editorial Siglo XXI.
- Gómez, O., & Aguilar, R. (2018). Administración del talento humano, calidad de vida laboral y su doble dimensión: objetiva y subjetiva. *Polo del Conocimiento*, 68-81.
- Guartán, A., Torres, K., & Ollague, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *593 Digital Publisher*, 16-20.
- Hernández, J., & Hernández, S. (2019). *Etapas del Proceso Administrativo*. Tula: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Llerena, N. (2019). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú. *Journal of Economics, Finance and International Business*, 3(1), 75-103. doi:<http://dx.doi.org/10.20511/jefib.2019.v3n1.398>
- Lopez, R. (2018). *Evaluación de las actividades de control interno y su incidencia en la gestión administrativa de las unidades de gestión educativa local de la región puno periodos 2015 -2016*. (Tesis de grado, UNAP).Obtenido de: http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/2726/Huayhua_Hancco_Gladys.pdf?sequence=1.
- Medellín, K. (2022). *El Talento Humano y su Importancia en las Organizaciones*. Mexico: Universidad de Londres.
- Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, 3-24.
- Mendoza, W., Delgado, M., García, T., & Barreiro, I. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de las Ciencias*, 206-240.

- Mora, J., & Mariscal, Z. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 2-3.
- Niebles, L., De La Ossa, S., & González, K. (2019). Gestión humana en pymes: herramientas para organizaciones altamente efectivas. *Revista Aglala*, 111-121.
- Peniche, R., Ramón, C., Guzmán C., & Mora, N. (2020). Factores que Afectan el Desempeño Docente en Centros de Alta y Baja Eficacia en México. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 77-95.
- Pérez, A., & Zapata, F. (2020). Factores Psicosociales, Burnout, Mobbing y Desempeño Laboral de los Docentes de la Universidad Pública. *Revista Clake Education*, 30-40.
- Prieto, J. (2012). *Gestion Estrategica Organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz, G., & Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información tecnológica*, 4-8.
- Remírez, Y. R. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Scielo*, 4-6.
- Ribes, G., Perello, M., & Herrero, A. (2018). *Direccion de Recursos Humanos: Gestion de Personas*. Valencia: Universidad Politecnica de Valencia.
- Salazar, D. (2020). *Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los colaboradores del molino El Triunfo S.R.L. en la ciudad de Chiclayo*. (Tesis de posgrado, USAT)
Obtenido de:
https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2568/1/TL_SalazarSa%cc%81nchezDiego.pdf.
- Sánchez, M. (2016). *Gestión de recursos humanos (MF0238_3)*. Madrid: Editorial CEP, S.L.
- Sánchez, A., Hernández, T., Martínez, E., Villegas, E., & García, C. (2018). *Cultura organizacional en microempresas activadoras del desarrollo local*. Mexico: Margen.
- Torres, D. (2018). La importancia de la gestión del desempeño en las organizaciones. *Revista GEON*, 4-5.
- Vélez, J. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. *POCAIP*, 84-102.
- Vera, A., & Blanco, A. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia. *INNOVAR*, 26-39.
- Vinueza, V., & Díaz, J. (2017). *Evaluación del desempeño por competencias del GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa, Provincia del Tungurahua, periodo 2016*. (Trabajo de titulación, ESPOCH) Obtenido de:
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8694/1/12T01131.pdf>.
- Wachapa, F. (2019). *Evaluación del desempeño laboral del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Mera, Provincia de Pastaza, Periodo 2017* (Trabajo de titulación, ESPOCH). Obtenido de:
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/11425/1/12T01309.pdf>.

ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO

DATOS INFORMATIVOS

¿Cuál es su género?

Masculino Femenino

¿Cuál es su edad?

18 - 24 25 - 34 35 - 44 45 - 64 65 o mas

¿Cuál es su nivel de instrucción?

Bachiller

Tercer Nivel

Posgrado

¿Desde hace que tiempo usted laborando en la cooperativa?

Menos de 1 año

Entre 5 a 10 años

Mas de 10 años

¿Se realizan evaluaciones del desempeño en la cooperativa?

Si

No

¿Con qué frecuencia se desarrollan evaluaciones de desempeño en la cooperativa?

Cada 3 meses

Cada 6 meses

Cada año

Nunca

¿Conoce usted si la cooperativa cuenta con un programa de capacitación?

Si

No

No sabe

¿Conoce usted si la cooperativa posee un programa de reconocimiento para el personal?

Si

No

No sabe

¿Se procura motivar al personal en la institución?

Si

No

No sabe

¿Considera usted que realizar una evaluación del desempeño sirve para elaborar un programa de capacitación e incentivos?

Si

No

Gracias por su colaboración

ANEXO B: ENCUESTA GENERAL:

| INFORMACIÓN DEL EVALUADO | |
|----------------------------------|--|
| Puesto: | |
| Nivel de instrucción: | |
| INFORMACIÓN DEL EVALUADOR | |
| Cargo | |

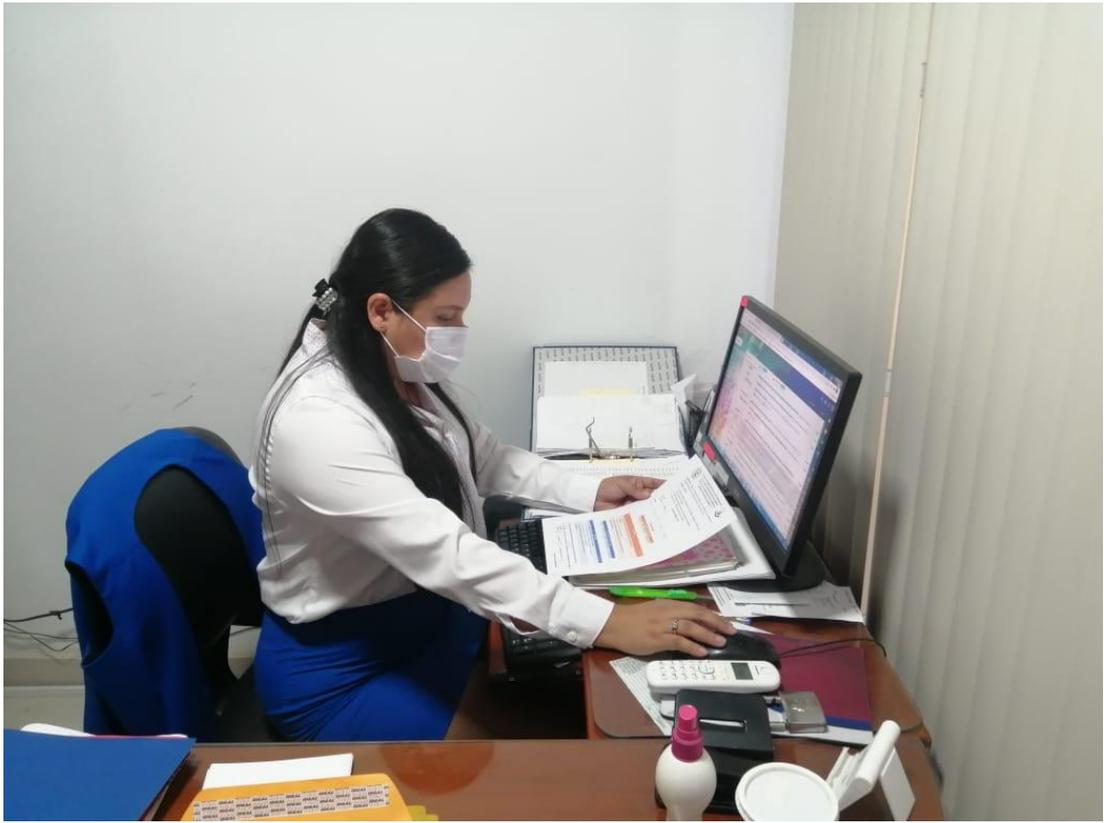
| ESCALA DE CALIFICACIÓN | | | | |
|-------------------------------|---------|-------|-----------|-----------|
| DEFICIENTE | REGULAR | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| COMPETENCIAS A SER EVALUADAS | | CALIFICACIÓN | | | | |
|--|---|---------------------|---|---|---|---|
| Nº | COMUNICACIÓN | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | La información la comparte de manera asertiva y efectiva. | | | | | |
| 2 | Escucha y es receptiva/o a las opiniones de las demás personas. | | | | | |
| 3 | Está atento/a las conversaciones relacionadas a su puesto y ámbito de trabajo. | | | | | |
| 4 | Expresa y comunica las ideas con respeto y claridad a las demás personas. | | | | | |
| 5 | Promueve el dialogo de manera accesible y directa. | | | | | |
| PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Organiza y planifica sus actividades diarias o semanales. | | | | | |
| 7 | Establece prioridades de las tareas a realizar en la jornada laboral. | | | | | |
| 8 | Realiza a tiempo, de manera segura y efectiva los proyectos asignados. | | | | | |
| 9 | Utiliza de manera eficiente todos los recursos que se le asigna para desarrollar sus actividades. | | | | | |
| 10 | Se esmera y preocupa por que se logren las metas institucionales. | | | | | |
| TRABAJO EN EQUIPO | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Para integrarse al equipo de trabajo muestra actitud. | | | | | |
| 12 | Logra identificarse y adaptarse fácilmente con los objetivos del equipo de trabajo. | | | | | |
| 13 | Motiva, guía e inspira al equipo de trabajo para alcanzar las metas. | | | | | |
| 14 | Comparte sus habilidades, conocimientos y experiencias al equipo. | | | | | |
| 15 | Comparte los reconocimientos obtenidos por los logros, con los miembros del equipo. | | | | | |
| RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Antes de la toma de decisiones recoge información de diferentes medios y fuentes. | | | | | |
| 17 | Se guía en asuntos prioritarios y claves para la resolución del problema. | | | | | |
| 18 | Cuenta con la disposición y flexibilidad de cambio ante las situaciones que | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| | se le presenten. | | | | | |
| 19 | Considera las implicaciones antes de realizar cualquier acción. | | | | | |
| 20 | Conserva la tolerancia y la calma en situaciones complejas. | | | | | |
| | PENSAMIENTO ESTRATEGICO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Comprende las implicaciones que se pueden generar en base de sus decisiones en el mediano, corto y largo plazo en la organización. | | | | | |
| 22 | Se enfoca en los objetivos y se fija prioridades para alcanzar los mismos. | | | | | |
| 23 | Busca oportunidades y posee visión de largo plazo para llevar al crecimiento de la organización. | | | | | |
| 24 | Sus acciones y decisiones estratégicas están basadas en la visión, misión y valores de la institución. | | | | | |
| 25 | Se anticipa a dificultades y posee capacidad para resolver los problemas. | | | | | |
| | ENFOQUE AL USUARIO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26 | Mantiene y establece una relación a largo plazo con los clientes una vez ganada su confianza. | | | | | |
| 27 | Se enfoca en la satisfacción del cliente al servir un servicio de calidad. | | | | | |
| 28 | Explora nuevos métodos y maneras de brindar valor agregado a los clientes. | | | | | |
| 29 | Comprende las necesidades de los clientes y busca la mayor satisfacción sobre sus expectativas. | | | | | |
| 30 | Inspira un ambiente de respeto y confianza, donde los usuarios pueden libremente opinar. | | | | | |
| | ENFOQUE A RESULTADOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31 | Cumple con su trabajo de forma oportuna. | | | | | |
| 32 | Identifica y aprovecha las diversas oportunidades de crecimiento. | | | | | |
| 33 | Realiza las actividades de las que se le encomienda en la jornada laboral. | | | | | |
| 34 | Conserva elevados niveles de estándares en el desempeño laboral. | | | | | |
| 35 | Expresa interés por alcanzar metas organizacionales e individuales con compromiso. | | | | | |
| | MEJORA CONTINUA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36 | Logra adaptar a nuevas tareas y procesos. | | | | | |
| 37 | No demuestra resistencia hacia las ideas u opiniones de otras personas. | | | | | |
| 38 | Explora de forma activa diversos métodos, para realizar sus actividades. | | | | | |
| 39 | Se enfoca en aportar con nuevas ideas e innovar. | | | | | |
| 40 | Se enfoca en fortalecer sus habilidades y trabajar en las áreas de oportunidad que se le presente. | | | | | |

ANEXO C: FOTOGRAFÍAS







epoch

Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL**

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 30 / 05 / 2022

| |
|---|
| INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S) |
| Nombres – Apellidos: WELLINTON NAPOLEON BERRONES LOZA |
| INFORMACIÓN INSTITUCIONAL |
| Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS |
| Carrera: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS |
| Título a optar: INGENIERO DE EMPRESAS |
| f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. JHONATAN RODRIGO PARREÑO UQUILLAS. MBA. |

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

x 

30-05-2022

0751-DBRA-UTP-2022



epoch

**Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje**