



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

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

“DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA., UBICADA EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, AÑO 2015”.

AUTORA:

SEILA MARIUXI ANCHUNDIA VELASCO

RIOBAMBA- ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. Seila Mariuxi Anchundia Velasco, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Diego Ramiro Barba Bayas
DIRECTOR TRIBUNAL

Ing. María Belén Bravo Avalos
MIEMBRO TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

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

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

Riobamba, 22 de Junio del 2016

Seila Mariuxi Anchundia Velasco

ASPIRANTE.

CI. 080297597-9

DEDICATORIA

Todo el esfuerzo realizado en el presente trabajo de titulación es un honor dedicar con mucho cariño a Dios por darme inteligencia, por aclarar mis pensamientos y poner las ideas precisas para concluir con esta meta, a mi madre, esposo y a mi hija por estar siempre dándome fuerzas, las cuales han sido la motivación necesaria para hacer realidad mi anhelo de formarme profesionalmente.

Seila Mariuxi Anchundia Velasco

AGRADECIMIENTO

Al culminar el presente trabajo de titulación es justo y digno pronunciar uno de los sentimientos más nobles que tiene el ser humano como es el de agradecer, por tal motivo pretendo expresar mi más grande y sincero agradecimiento a Dios, a mi madre por ser el pilar fundamental para llegar a este momento tan significativo de mi vida. También agradezco a mis maestros y de manera especial a mi esposo por cubrir con sus brazos muchas veces mi cuerpo derrotado quien seco con sus dedos lágrimas de desconsuelo y a mi familia por la comprensión y apoyo incondicional.

Seila Mariuxi Anchundia Velasco

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Tablas	viii
Índice de Gráficos	x
Índice de Anexos	xi
Resumen Ejecutivo	xii
Summary.....	xiii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema	3
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3 OBJETIVOS.....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	5
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	5
2.1.1 Antecedentes Históricos	5
2.1.2 Antecedentes de la Organización.....	7
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	13
2.2.1 Sistema.....	13
2.2.2 Sistema de Evaluación	13
2.2.3 Modelo de Evaluación	14
2.2.2 Evaluación del Desempeño.....	16
2.2.3 Gestión de Talento Humano por Competencias	20
2.2.4 Descripción y Análisis de Puestos	22

2.2.5	Perfil de Competencias	23
2.2.6	Cooperativa	25
2.2.7	Proceso de Selección de Personal	27
2.2.8	Definición de Incentivos	35
2.3	IDEA A DEFENDER	39
2.4	VARIABLES	40
2.4.1	Variable Independiente	40
2.4.2	Variable Dependiente	40
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		41
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	41
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	41
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA	41
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	42
3.5	RESULTADOS	43
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO		60
4.1	TÍTULO	60
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA	60
4.2.1	Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño del Talento Humano. ...	60
4.2.2	Objetivos	60
4.2.3	Diagnóstico Situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. .	61
4.2.4	Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias	62
4.2.5	Desarrollo del Plan de Incentivos.	103
CONCLUSIONES		113
RECOMENDACIONES		115
BIBLIOGRAFÍA		116
ANEXOS		118

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Productos y Servicios COAC MINGA LTDA.	12
Tabla 2: Variable Independiente.....	40
Tabla 3: Variable Dependiente	40
Tabla 4: Relación con sus compañeros.....	44
Tabla 5: Relación con Jefe inmediato.....	45
Tabla 6: Promoción profesional.....	46
Tabla 7: Presión en el trabajo	47
Tabla 8: Competencias Profesionales	48
Tabla 9: Reconocimiento por el trabajo bien hecho.	49
Tabla 10: Responsabilidad Asignada.....	50
Tabla 11: Salario.....	51
Tabla 12: Capacidades	52
Tabla 13: Tiempo.....	53
Tabla 14: Estabilidad en el empleo.....	54
Tabla 15: Medios para desarrollar las tareas.	55
Tabla 16: Ánimo y Energía.....	56
Tabla 17: Seguridad y Salud ocupacional.....	57
Tabla 18: Resultados de la Evaluación Individual.....	58
Tabla 19: Formulario para la definición de competencias del puesto.	68
Tabla 20: Perfil del cargo de Tesorería.....	73
Tabla 21: Perfil del cargo de Auditoría Interna	74
Tabla 22: Perfil del cargo de Jefe de Talento Humano.....	75
Tabla 23: Perfil del cargo de un jefe de la Unidad de cumplimiento	76
Tabla 24: Perfil del cargo de un Ejecutivo de Marketing.	77
Tabla 25: Perfil del cargo del Jefe de Cobranzas.....	78
Tabla 26: Perfil del cargo de un Jefe de Negocios	79
Tabla 27: Perfil del cargo del Contador General	80
Tabla 28: Perfil del cargo del Asistente de Contabilidad.	81
Tabla 29: Perfil del cargo del Asesor de Negocios.....	82
Tabla 30: Perfil del cargo de Administrador de Sistemas.	83
Tabla 31: Perfil del cargo de un supervisor de caja.....	84

Tabla 32: Perfil del Cargo de Atención al Cliente.....	85
Tabla 33: Perfil del cargo del Cajero (a).....	86
Tabla 34: Perfil del cargo de la Secretaria General	87
Tabla 35: Perfil del cargo de Servicios Generales	88
Tabla 36: Perfiles requeridos del puesto.....	90
Tabla 37: Resultados Generales por tipo de evaluación.	91
Tabla 38: Calificación de la Auditora Interna de la COAC Minga Ltda.....	94
Tabla 39: Calificación del Recaudador Móvil de la COAC Minga Ltda.	96
Tabla 40: Calificación del Jefe de Marketing de la COAC Minga Ltda.	98
Tabla 41: Calificación del Jefe de Cobranzas de la COAC Minga Ltda.	100

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Relación con sus compañeros.....	44
Gráfico 2: Relación con Jefe inmediato.....	45
Gráfico 3: Promoción profesional.....	46
Gráfico 4: Presión en el trabajo	47
Gráfico 5: Relación Cargo - Competencias profesionales.....	48
Gráfico 6: Reconocimiento del trabajo bien hecho	49
Gráfico 7: Responsabilidad Asignada.....	50
Gráfico 8: Salario.....	51
Gráfico 9: Capacidades	52
Gráfico 10: Tiempo.....	53
Gráfico 11: Estabilidad en el empleo.....	54
Gráfico 12: Medios para desarrollar las tareas.	55
Gráfico 13: Ánimo y Energía.....	56
Gráfico 14: Seguridad y Salud ocupacional	57
Gráfico 15: Posibles Evaluadores.	71
Gráfico 16: Resultados Generales por tipo de evaluación.	92
Gráfico 17: Evaluación de la Auditora Interna de la COAC Minga Ltda.	95
Gráfico 18; Evaluación del Recaudador Móvil de la COAC. Minga.	97
Gráfico 19: Evaluación del Jefe de Marketing de la COAC. Minga.	99
Gráfico 20: Evaluación del Jefe de Cobranzas de la COAC Minga.	101

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Realizando las encuestas	118
Anexo 2: Encuesta “Diagnostico de Satisfacción Laboral”	120
Anexo 3: Encuesta “Evaluación del Desempeño” Auditoría Interna	122
Anexo 4: Encuesta “Evaluación del Desempeño” Recaudador Móvil.	125
Anexo 5: Encuesta “Evaluación del Desempeño” Ejecutivo de Marketing.	128
Anexo 6: Encuesta “Evaluación del Desempeño” Jefatura de Cobranzas.....	131
Anexo 7: Comisiones Generadas por los recaudadores durante el año.	134
Anexo 8: Cuadro comparativo de los resultados de la Evaluación del Desempeño del Talento Humano.	138

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Trabajo de Titulación denominado “Diseño y aplicación de un sistema de evaluación del desempeño del Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. Ubicada en la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, año 2015”, tiene como propósito encaminar al Talento Humano al cumplimiento eficiente de sus responsabilidades en función de su compromiso con la COAC, tendientes a mejorar la gestión directiva y empresarial reflejados en la práctica constante de los valores y principios del cooperativismo. Para ello, el diagnóstico situacional refleja la situación actual de la entidad, el cual permitió con la ayuda de entrevistas, encuestas y aplicación de las herramientas de evaluación del desempeño, detectar las falencias que perturban el correcto desempeño administrativo y operativo, que no logra consolidarse por la ausencia de un manual de funciones, que permitan precisar a través de la división técnica del trabajo los roles que cada servidor deben desarrollar, para superar con oportunidad los problemas que una institución de intermediación financiera tienen. La evaluación de desempeño que se empleo fue la evaluación de 360 grados, lo cual permitió dimensionar resultados importantes que permiten tener una lectura del nivel de empoderamiento y compromiso que cada servidor tiene con la COAC, así como las dificultades técnicas, falta de aptitudes y destrezas que deberán ser solucionadas con la capacitación y mejoramiento de las condiciones laborales, para que los objetivos estratégicos instituciones que alcancen con un rendimiento acorde a lo que necesita el giro del negocio de intermediación financiera, que por razones de supervisión y control, debe solucionar a tiempo la serie de problemas que evitan que la organización alcance resultados socialmente rentables.

Palabras claves: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, COAC, TALENTO HUMANO.

Ing. Diego Ramiro Barba Bayas
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

SUMMARY

This degree work entitled “Design and implementation of a performance evaluation system of the human talent in “Minga” Ltda. Savings and Loan Cooperative in Riobamba city, Chimborazo Province in 2015. It is aimed to address to Human Talent to comply with their responsibilities in an efficient manner in terms of their commitments with the COAC, in order to improve the directive and business management reflected in the consistent practice of the values and principles of cooperativism. For this, the situational analysis reflects the actual state of the entity, which with the help of interviews, surveys and application of the tools for evaluating performance allowed us to detect the flaws that disrupt the proper administrative and operational performance. This is often not achieved because of a lack of a manual of functions that allow them to specify through the technical division of labor the roles that each employee must develop, and thus overcome the problems that a financial intermediation institution has. The performance assessment used was the 360-degree performance evaluation, allows sizing important results to provide a reading level of empowerment and commitment that each employee has with the Cooperative, as well as the technical difficulties, a lack of capabilities and skills, which must be solved with training, and improvement of working conditions for employees. In order to achieve corporate strategic objectives in accordance with the financial intermediation business needs, the problems that prevent the organization reaches socially beneficial results must be solved in time for supervision and control.

KEYWORDS: PERFORMANCE EVALUATION. SAVINGS AND LOAN COOPERATIVE. HUMAN TALENT.

INTRODUCCIÓN

Con la ejecución de este Trabajo de Titulación denominado “Diseño y aplicación de un sistema de evaluación del desempeño del Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. Ubicada en la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, año 2015”, la COAC tendrá una herramienta técnica a su alcance, para orientar al Talento Humano a realizar con más compromiso y profesionalismo, las actividades laborales propias de su puesto y las autoridades y dirigencia igual, quienes con un talento humano inteligenciado de su rol, también se mostrarán obligados a mejorar su capacidad de gestión. Para tal propósito, la investigación se compone de cuatro capítulos, cuyos contenidos los resumimos en los siguientes términos:

En el Capítulo I se detalla cuál es el problema de investigación que la COAC debe resolver; esto es, mejorar el rendimiento y productividad del talento humano, que requiere a más de su actitud y motivación, una guía técnica de acción para lograr mejores resultados. El Capítulo II desarrolla el marco teórico-conceptual que servirá de base para el desarrollo de la propuesta. En él se detallan los contenidos de las herramientas de evaluación del desempeño utilizadas, así como un conjunto de conceptos relacionados que reflejan el enfoque técnico desarrollado.

En capítulo III se presenta el marco metodológico con el cual se desarrolló la investigación, en él se denotan el uso de herramientas, sus características y los efectos que éstas producirán para alcanzar los resultados de la misma.

En el capítulo IV, se formula la propuesta encaminada al cumplimiento de los objetivos de la investigación, una vez efectuado el diagnóstico situacional de la COAC, se resume en un plan de incentivos que hará más atractivo el trabajo en la organización.

La investigación presenta conclusiones relacionadas con los hallazgos encontrados y expresados; recomienda la aplicación de la propuesta que se la considera adecuada, porque está en función de lo que es la institución hoy y las proyecciones futuras que quiere cumplir de manera ordenada y técnica.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Minga Ltda., es una Cooperativa de Ahorro y Crédito especializado en Economía Popular y Solidaria que ofrece una diversidad de servicios financieros que satisfacen las expectativas de socios y socias contribuyendo así a su progreso y bienestar. Para desarrollar su misión y objeto social, requiere personal técnicamente calificado y motivado para atender con calidad y calidez a sus más de 11.000 socios repartidos en las agencias de:

- **La Estación (Olmedo y Juan Montalvo esq.)**
- **Columbe** (Centro de la parroquia (Diagonal a la plaza central)
- **Cajabamba** (Av. unidad Nacional y Juan Bernardo de León)
- **Guayaquil Centro** (Ayacucho 15-01 y José de Antepara esq.)
- **Guayaquil Norte** (Km 1 1/2 Vía a Daule. Parque California)
- **Quito Centro** (García Moreno N6 - 51 entre mejía y Olmedo)
- **San Francisco** (10 de Agosto Entre Pedro de Alvarado y Benalcázar).

Pero es evidente la desmotivación, los conservadores resultados financieros y sociales sumados a la debilidad de la gobernabilidad, que seguirán generando una baja productividad del talento humano, que no solamente por estas circunstancias debe ser evaluado en su desempeño laboral y a través de una encuesta de satisfacción laboral, ir identificando otros problemas concurrentes y propios del colaborador, que también pueden influir sobre la eficiencia y productividad, para alcanzar resultados más ambiciosos, donde lo social y lo financiero vayan paralelos en función de alcanzar una buena calidad de vida laboral.

La presente investigación se llevara a cabo al personal administrativo que labora en la matriz principal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., ubicada Río Chanchan 18-33 entre Chile y Villarroel.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Con la Evaluación del Desempeño Laboral se logrará incidir para mejorar los resultados del rendimiento de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., de la ciudad de Riobamba, en el año 2.015?

1.1.2 Delimitación del Problema

El presente trabajo de titulación estará delimitado de la siguiente manera:

Campo:	Gestión del Talento Humano.
Área:	Evaluación del Desempeño Laboral.
Espacial:	COAC Minga Ltda. Riobamba, Provincia de Chimborazo.
Temporalidad:	Periodo 2015.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Los problemas que surgen de las debilidades de gobernabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., impiden tener un adecuado manejo de las relaciones entre el componente asociativo de la Cooperativa (Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia) y el componente empresarial (Gerente y Jefes Departamentales), que hacen que la gerencia dedique más tiempo para alcanzar los resultados que los dirigentes y socios requieren, dejando en un segundo plano la preocupación por quienes con su trabajo aportan al desarrollo institucional y que además reciben toda esa carga de inestabilidad y desorientación que debe ser resuelta, en la medida que una buena evaluación del desempeño, descubra de acuerdos a los roles y competencias, cual deberá ser la posición laboral precisa, que les permita efectuar un trabajo productivo y eficiente.

Esta situación conlleva a construir una propuesta que encamine a la COAC hacia una administración técnica y humana donde el talento humano sea el eje de dicha situación, a fin de que no se sienta preocupado por el tema de la inestabilidad que desmejora su calidad de vida y aporte al desarrollo organizacional y clima laboral. Por ello, pensamos que para mejorar la productividad con la evaluación de desempeño que partirá de la

realización de una encuesta de satisfacción, levantamiento de procesos, análisis de competencias, habilidades frente a las responsabilidades entregadas, etc., que en conjunto permitirán diseñar las políticas y estrategias institucionales, para eliminar los temores, favorecer las aspiraciones y transformar el escenario laboral, para que el compromiso de los colaboradores transformen su relación con la COAC en un proyecto de vida laboral en la Cooperativa.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un Sistema de Evaluación de Desempeño del Talento Humano para mejorar la capacidad de gestión de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., ubicada en la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, año 2015.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar una encuesta que diagnostique la situación actual de los problemas que inciden en la productividad de los colaboradores de la COAC.
- Efectuar un mapeo de procesos para determinar los requerimientos técnicos de cada puesto en función de las competencias, habilidades y responsabilidades asignadas.
- Desarrollar un plan de incentivos de acuerdo a las competencias laborales, que contemple el tema salarial, la capacitación y demás actividades relacionadas.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

Según, (Arias, 2006) dice que cuando se analizan los antecedentes de la investigación “reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplos para las futuras investigaciones”, es decir, se refieren a los estudios previos que guardan relación con el objeto de investigación. A continuación se presentan algunos trabajos de investigación que fundamentan y sustentan el presente estudio.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, no se ha realizado una investigación referente a la Evaluación de Desempeño Laboral, sin embargo se ha detectado que no existe una herramienta adecuada que permita evaluar correctamente a los colaboradores y que arroje resultados reales que demuestren en mayor o menor grado el rendimiento del Talento Humano, por tal razón se ha visto necesario buscar una solución debido a que es fundamental para determinar las brechas del puesto con los de la persona a través de planes y programas de formación y mejoramiento del empleado obteniéndose como resultado un mejor rendimiento laboral y por ende Institucional por lo que es necesario buscar los antecedentes de trabajos similares a la presente investigación. No existe una investigación similar realizada en la Cooperativa en base de la cual se pueda seguir con conclusiones halladas previamente, sin embargo se tiene conocimiento de otras organizaciones de similares características que han tenido buenos resultados con la aplicación de la Evaluación por competencias, y al ser este un método adaptable a los requerimientos de la empresa, se sigue su aplicación para hallar índices de rendimiento laboral.

Para la elaboración de esta investigación se ha tomado en cuenta argumentos de la tesis de grado de la señorita Julia Iturralde de la Universidad Técnica de Ambato bajo el tema “La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento

del Talento Humano de la COAC Oscus Ltda., de la ciudad de Ambato en el año 2010”, con la conclusión del departamento de Talento Humano a más de realizar procedimientos de Planificación, Reclutamiento, Selección e Inducción adecuados deben así mismo evaluar periódicamente a todos los colaboradores en general y especialmente a quienes conforman el nivel productivo.

Para una adecuada elaboración y aplicación de la evaluación de desempeño al talento humano me he apoyado en la tesis de grado de Carla Michilena Noroña con el tema “Diseño de un sistema de evaluación de desempeño por competencias en el área administrativa de la entidad Termopichincha S.A” desarrollada en la Universidad Tecnológica Equinoccial en el año 2008. Las conclusiones que este trabajo busca se asemeja a la nuestra ya que se centra en producir una motivación en los empleados, lo que repercutirá en el rendimiento de sus funciones, además se deberá dar énfasis respectivo a este subsistema de la gestión de Talento Humano donde se tomara mejoras para los otros subsistemas como capacitación, sucesión, plan de carrera, etc. que va de la mano con los objetivos y misión del servicio tanto al cliente externo como interno, en la búsqueda de un ambiente activo para aprovechar las capacidades del personal consiente de la importancia para el desarrollo organizacional.

En la investigación efectuada en la Universidad del Oriente de Venezuela realizada por Roció García con el tema Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, del municipio Sucre, Estado Sucre. Año 2011. Esta investigación trae importantes puntos los cuales son primordiales en una evaluación es por ello que plantea políticas y las encuestas correspondientes para descubrir las necesidades principales de los colaboradores de la entidad buscando mejorar el desempeño, corregir debilidades en diseño de puestos, y mejorar las remuneraciones, ya que es necesario comparar el desempeño real del trabajador con la descripción del cargo para así tomar medidas correspondientes que beneficien a la institución.

En el trabajo de investigación titulado, Importancia de la Evaluación de Desempeño de los Trabajadores del Centro de Servicio Movistar de la Ciudad de Cumaná Estado Sucre, Año 2008, realizado por Velásquez mantuvieron como objetivo general Estudiar la Importancia de la Evaluación de Desempeño de los Trabajadores del Centro de

Servicio Movistar, en esta investigación se hizo referencia a que la Evaluación del Desempeño es el proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización. Concluyeron también que el proceso se conoce de forma independientemente del nombre que se le designe (valuación del mérito, evaluación de los empleados, informe de progreso, evaluación de la eficiencia funcional, medición de la ejecución, calificación de mérito) como el procedimiento mediante el cual se califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo.

Para conseguir información y un mejor orden de la estructura a seguir para realizar la evaluación de desempeño de 360°, me he guiado también en la tesis de grado de las señoritas Lenny Coro Balseca y Doris Rivadeneira Jara estudiantes de Ingeniería en Finanzas de la ESPOCH con el tema “Diseño y Aplicación de un Sistema de Evaluación de Desempeño por Competencias en la Unidad Administrativa de Petroindustrial Matriz Quito” en el año 2012. En esta tesis ha sido muy útil para mi investigación, ya que he podido guiarme para realizar el proceso de ejecución de la evaluación y conseguir una definición más detallada de las competencias.

2.1.2 Antecedentes de la Organización

Minga Ltda., es una Cooperativa de Ahorro y Crédito que nace en la cuna de la nacionalidad ecuatoriana, Colta, en la década de los 80, como resultado de la búsqueda de mejores condiciones de servicio de intermediación financiera a los que el pueblo indígena no tenía acceso en la Banca Tradicional. Fundada con valores y principios de la Cultura Kichwa. Inicia como una pequeña caja de ahorro y crédito de la AIIIECH (actual COMPOCIIIECH en Majipamba).

Donde se comienza a tener socios y socias de diversas comunidades y cantones de la provincia, única y exclusivamente Indígenas evangélicos. Por el crecimiento que mostró, se vio la necesidad de independizarse y ser reconocida legalmente, es así que el 30 de mayo de 1997 se consigue la personería jurídica que figura en el Acuerdo Ministerial 0694.

Actualmente cuenta con más de 11.000 socios, lo que a evidencia la confianza hacia la institución como una Institución sólida y de reconocido prestigio en el sector rural de la cultura Kichwa de nuestra provincia. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., adquiere personería jurídica con acuerdo ministerial N° 0694 de fecha 30 de mayo de 1997, mediante el cual se aprueba su estatuto, se registran sus socios fundadores, esta institución tiene como objeto social, realizar operaciones y actividades de intermediación financiera y servicios financieros populares y solidarios, así como actos de responsabilidad social con sus socios y clientes, con sujeción a la normativa.

Misión:

“Somos una institución financiera intercultural, de la economía popular y solidaria, que brinda productos y servicios financieros de calidad, accesibles y oportunos, con claros enfoques de innovación, eficiencia, transparencia y mejora continua; apoyando el desarrollo socioeconómico de los asociados, con un equipo humano íntegro y comprometido.”

Visión:

“A diciembre de 2018 Minga Ltda. “La Cooperativa que quiere a la Gente”, es una institución financiera intercultural; sólida, eficiente y confiable, en constante crecimiento y expansión, comprometidos con contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros socios y socias.”

Objetivos Institucionales:

- Promover la cooperación económica y social entre los cooperados, para cuyo cumplimiento recibirá los ahorros de los socios y los depósitos que estos realicen, efectuará ahorros, pagos y todas aquellas operaciones que sean necesarias para el fortalecimiento de la cooperación crediticia.
- Promover el desarrollo socioeconómico de sus cooperados y cooperadas; y, de las Comunidades del sector rural, urbano marginal, mediante la prestación de servicios financieros conexos y complementarios a Socios Socias en el marco de la Ley.
- Fortalecer el ahorro y crédito familiar.

- Fomentar, a través de sus servicios, los principios de esfuerzo propio, autogestión, autocontrol y equidad como base funcionamiento y desarrollo de la Cooperativa.
- Establecer otros servicios y actividades que contribuyan al mejoramiento social económico.
- Promover la ampliación de la membrecía de Socios y Socias y de terceros en la Cooperativa, tendiente a su consolidación y crecimiento, para lo que implementaría Oficinas y/o Agencias a nivel nacional según las leyes vigentes.
- Promover la coordinación y/o integración con otras entidades nacionales y/o extranjeras, para mantener convenios de cooperación que contribuyan al fortalecimiento de la gestión cooperativa.
- Obtener fuentes de financiamiento interna y/o externa, que fueren necesarias y convenientes, para el desarrollo institucional y de las familias asociadas.

Cobertura y/o Localización

- La COAC Minga Ltda., cubre la Provincia de Chimborazo y los cantones principales, en donde funcionan con una ventanilla de atención al público los días feriados.
- En la ciudad de Riobamba atiende en sus oficinas administrativas en las calles Pasaje Río Chanchán 18-33 entre Chile y Villarroel, Parroquia Lizarzaburu, abrió sus agencias en las calles Olmedo y Juan Montalvo, (Sector la Estación) y se inauguró su última agencia en julio del 2008, en la Av. Leopoldo Freire y Bucarest (Mercado Mayorista) al sur de la ciudad, en donde atiende en un horario de lunes a sábado de 8h00 a 17h00.
- En el Cantón Colta, funciona una ventanilla de atención al público de domingo a viernes de 8h00 a 17h00, tomando en cuenta que estos días son feriados porque la población a la que atiende la cooperativa realiza sus transacciones comerciales estos días.

Valores y Principios:

La cooperativa, en el ejercicio de sus actividades, además de los principios constantes en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y las prácticas de buen gobierno cooperativo que constarán en el

Reglamento Interno, cumplirá con los siguientes principios universales del cooperativismo:

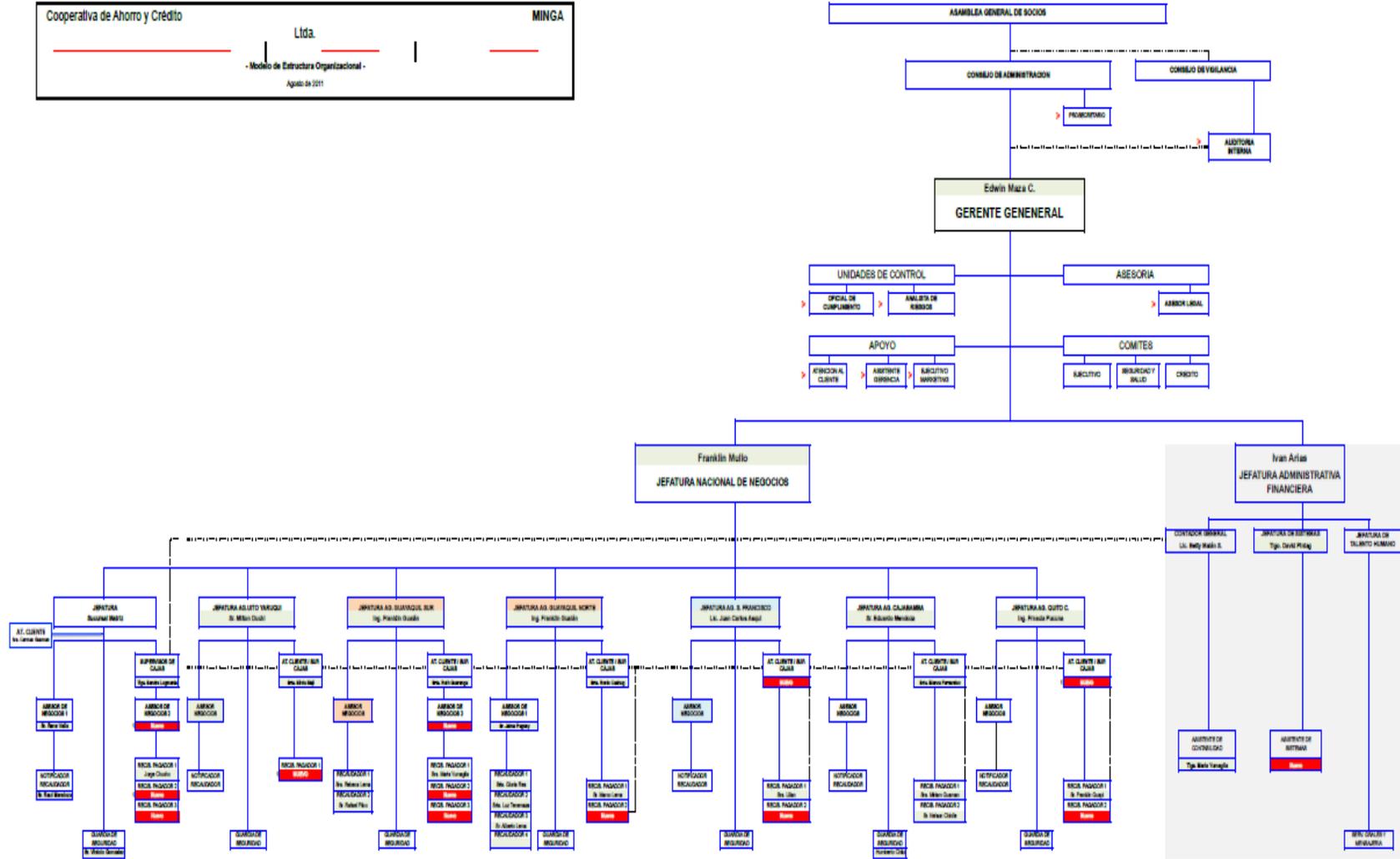
- Membresía abierta y voluntaria;
- Control democrático de los miembros;
- Participación económica de los miembros;
- Autonomía e Independencia;
- Educación, formación e información;
- Cooperación entre cooperativas;
- Compromiso con la comunidad;
- Orientar los servicios y gestión a una integración intercultural;
- Promover y practicar los valores y principios culturales y ancestrales de los pueblos y nacionalidades indígenas del Ecuador;
- Practicar valores cristianos evangélicos;
- La cooperativa no concederá privilegios a ninguno de sus socios, ni aún a pretexto de ser directivo, fundador o benefactor, ni los discriminará por razones de género, edad, etnia, religión o de otra naturaleza.

Base legal:

La base legal que regula a la Cooperativa es:

- Constitución del Ecuador
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria
- Reglamento Interno de la Cooperativa.
- Estatuto de la Cooperativa
- Reglamento de Crédito
- Estructura orgánica
- Información financiera y presupuestaria
- Plan estratégico
- Planes operativos, y más procesos internos relacionados con el área auditada.

Estructura Organizacional



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

Tabla 1: Productos y Servicios COAC MINGA LTDA.

PRODUCTO DE AHORRO	
InverMinga	<ul style="list-style-type: none"> • Al vencimiento del plazo, usted recibe los intereses acreditados a su cuenta. • Seguridad y rentabilidad. • Usted elige el plazo de la inversión, mínimo 30 días. • Tasas competitivas en función al monto o plazo. • Puede acceder a un crédito de igual o menor valor que su inversión. • Monto mínimo \$200 dólares.
MingaMirak	<ul style="list-style-type: none"> • Programe sus ahorros e incremente su rentabilidad. • Ahorro acumulado a una tasa de interés preferencial. • Usted elige el tiempo que desea ahorrar. • Acreditación mensual de los intereses ganados. • Puede realizar depósitos diarios, semanales o mensuales. • Monto mínimo mensual \$20
MinguiAhorro	<p>Porque los niños también son Minga, fomentamos la cultura del ahorro en Niños y Niñas entre los 0 a 12 años y tus fondos estarán disponibles en tu cuenta al momento que lo solicites. Si le enseñas ahorrar... le enseñas a triunfar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ahorra desde \$1 (un dólar) diario. • Fondos disponibles en todo momento. • Fomentamos la cultura del ahorro en los niños.
Mi Sueño	<ul style="list-style-type: none"> • Depósito a plazo fijo con incremento de capital periódico para alcanzar un sueño. • Usted programa el monto y tiempo por el que desea ahorrar. • Una vez acumulado el 50% del costo de su sueño puede acceder al financiamiento del valor restante. • Al vencimiento del plazo, usted recibe los intereses acreditados a su cuenta. • Asesoramiento directo para la planificación de sus ahorros a fin de que pueda alcanzar sus objetivos en un plazo de tiempo acorde a sus posibilidades, sin recurrir a un crédito.
Mi Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta de ahorros diseñada para todo tipo de organizaciones de hecho o de derecho. • Controle con mayor eficiencia los movimientos económicos de su organización. • Tendrá la opción de emitir órdenes de pago tipo cheques para la cancelación de valores a sus proveedores. • Realice transferencias interbancarias en lugar de movilizar su dinero en efectivo. • Acceda a créditos grupales para todos los integrantes de su organización. • Servicio de asistencia y asesoramiento en temas financieros. • Controle los movimientos económicos de su organización desde nuestros canales habilitados en la web.
PRODUCTOS DE CRÉDITO	
CrediMóvil	<ul style="list-style-type: none"> • Deposite desde su lugar de trabajo o domicilio y evite riesgos en el traslado de sus valores. • Efectúe sin demora sus transacciones financieras. • Acumule sus fondos y gane intereses. • Realice retiros de efectivo en cualquiera de nuestras agencias a nivel nacional.

	<ul style="list-style-type: none"> • Disponga de su dinero en la red de cajeros automáticos BANRED. • Realice los trámites de su crédito CREDIMOVIL desde su lugar de trabajo.
MicroCrédito	<ul style="list-style-type: none"> • Cancele en su lugar de trabajo mediante nuestros oficiales de captación. • Disponga de su dinero en la red de cajeros automáticos BANRED. • Seguro de Desgravamen • Fondo Mortuario.
CrediRoles	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta de ahorros diseñada para personas naturales bajo dependencia laboral. • Realice transferencias interbancarias a nivel nacional. • Acceda a créditos con tasas preferenciales. • Controle sus movimientos económicos desde nuestros canales habilitados en la web. • Obtenga su tarjeta de débito MINGACARD.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

Elaborado por: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Sistema

Según, (Chiavenato I. 1999) "Conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado. El ser humano, por ejemplo es un sistema que consta de varios órganos y miembros; sólo cuando estos funcionan de un modo coordinado el hombre es eficaz. De igual manera, se puede pensar que la organización es un sistema que consta de varias partes interactuantes". En realidad, el sistema es "un todo organizado o complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario"

Los sistemas están involucrados en todos los procesos de varios campos, ya que contienen una serie de normas, para conocer los sistemas hay que estudiar los elementos que lo conforman, las relaciones que existen entre ellos y para comprender su funcionamiento es necesario prestar atención a las relaciones entre los elementos que forman el sistema, ya que son muy complejos.

2.2.2 Sistema de Evaluación

Es el conjunto de procesos formales de identificación y medición del desempeño de las personas, grupos y unidades que integran una organización. Los sistemas de evaluación

permiten determinan en buena medida, que espera la organización de cada individuo y que va a recibir de esta, y son por tanto elementos clave en la orientación y coordinación del comportamiento de los miembros de la organización.

En la actualidad muchas organizaciones mantienen un sistema de evaluación, ya que son parte fundamental para conocer el rendimiento de su personal, problemas con los que se enfrentan y los posibles riesgos futuros. Los sistemas de evaluación son los que identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, las cuales serán atendidas por la administración de la entidad, según las recomendaciones confiables emitidas por el responsable, para mejorar los programas.

2.2.3 Modelo de Evaluación

Según, (Jiménez & Barchino, 2010) Este modelo ha sido de interés para las instituciones de educación superior, ya que les permite evaluar sus programas de capacitación, y a la vez, “cuantificar los costos y beneficios de sus acciones formativas con los sistemas de elearning”. Además permite evaluar el nivel de satisfacción de los participantes, el nivel de aprendizaje de lo que se ha enseñado, el nivel de cambio en el comportamiento y finalmente, el nivel en que los resultados son tangibles en cuanto a producción.

Aportando al concepto de los dos actores el modelo de evaluación nos permite utilizar herramientas para ejecutar tácticas para el análisis de la conducta del sujeto y conocer sus aspiraciones para llegar a la satisfacción del personal.

Beneficios

Según, (Jiménez & Barchino, 2010) Cuando existe una adecuada planeación, coordinación y desarrollo, se proporcionan beneficios a corto, mediano y largo plazo. A continuación se mencionan los beneficios:

Beneficios para el Jefe

Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, en base a las

variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de la evaluación de desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

Beneficios para el Subordinado

- Conocer las reglas del juego, es decir los aspectos de comportamiento y desempeño que más valora la empresa y sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de sus jefes acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Autoevaluar y autocriticar su desarrollo y autocontrol.

Beneficios para la Organización:

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización y perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de talento humano, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Los procesos administrativos ayudan a la organización a llevar un correcto manejo de todas las partes que la conforman, adquiriendo mejores resultados en tiempos determinados, es por ello que los autores Jiménez y Barchino nos brindan los beneficios que contempla un modelo de evaluación en una empresa que se guía en base a los procesos administrativos. Estos beneficios identifican problemas de aceptación, compromiso, etc., para fortalecerlos con una evaluación que permita conocer las

expectativas del personal y así fortalecerlas, desarrollarlas y crear nuevas oportunidades que mejoren la relación entre jefes, subordinados, y organización.

2.2.2 Evaluación del Desempeño

Según, (Stoner, 2008) La evaluación del desempeño es: “El proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización”.

Aportando a la definición de Stoner la evaluación del desempeño se enfoca en elevar el rendimiento de los colaboradores, haciendo evaluaciones que indiquen los campos en los que se está fallando o disminuyendo el empeño y organizar dicha información para ser otorgada al colaborador.

Importancia

Según, (Chiavenato, 2002) Las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son las siguientes:

- Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados.
- Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- Posibilitan que los empleados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

Contribuyendo con la explicación de Chiavenato, la importancia de una evaluación de desempeño en una organización se evidencia en los resultados a corto, mediano o largo, ya que la evaluación notifica la situación empresarial en base a comportamientos adecuados o impropios de los principios establecidos, es por ello que permiten analizar si dichos colaboradores son merecedores de aumentos salariales, reconocimientos o pueden ser apartados de la empresa,

Métodos de Evaluación

Según, (Chiavenato I. , 2011) Es un medio para recopilar información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

1. Método de escalas gráficas: Este método más común y divulgado por su sencillez. Su aplicación requiere sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios de evaluador los cuales pueden inferir en los resultados.
2. Método de elección forzada: Es producto de un equipo de técnicos estadounidenses durante la segunda guerra mundial designada para escoger a los oficiales de las fuerzas armadas que merecían asensos.
3. Método de investigación de campo: Se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con los cuales se evalúa el desempeño de estos, y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones.
4. Método de incidentes críticos: Se basa en el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso).
5. Métodos mixtos: Compara a los empleados de dos en dos en la columna de la derecha se anota a quien se considera mejor en relación con el desempeño.

Los métodos de evaluación que expone Chiavenato en su libro son herramientas de recolección de información, ya sea mediante la interpretación de escalas gráficas, investigación de campo, elección forzada, observación del comportamiento humano o mixtos, estos siempre nos darán datos claros, precisos y concisos del personal a ser evaluado.

Tipos de Evaluación de Desempeño

Según, (Stoner, 2008) La evaluación del desempeño es: “El proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando

su trabajo para la organización” Dentro de la Evaluación de Desempeño Laboral tenemos cuatro tipos:

- Evaluación de Desempeño Laboral de 90°.- En la evaluación de 90° se combinan objetivos y competencias. El cumplimiento de objetivos se relacionan con aspectos remunerativos y las competencias se evalúan para su desarrollo.
- Evaluación de Desempeño Laboral de 180°.- Se combinan la medición realizada por el jefe inmediato o supervisor y la autoevaluación del trabajador en el cumplimiento de los objetivos y competencias propias del puesto y el rendimiento del trabajador.
- Evaluación de Desempeño Laboral de 270°.- La evaluación de 270° fue desarrollada con la intención de eliminar la subjetividad que puede producirse como resultado de una evaluación de 90 o 180, en esta evaluación le mide al trabajador su superior, existe una autoevaluación e interviene un factor más de medición que puede ser la evaluación de los subordinados si existen en su cargo de trabajo subordinados, o por los pares que son sus compañeros del equipo de trabajo o quienes se encuentran en el mismo nivel de responsabilidad.
- Evaluación de Desempeño Laboral de 360°.- La evaluación de 360° también es conocida como evaluación integral es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones más modernas. Como el nombre lo indica, la evaluación de 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos etc. Si bien en su inicio esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias y otras aplicaciones administrativas.

De acuerdo con Stoner los tipos de evaluación de desempeño se presentan en diferentes grados los cuales especifican el nivel de participación de los individuos y de la empresa. En la evaluación de 90° se enfoca en los objetivos y en las competencias que, se enfrasan en resultados en cifras y en desempeño de cualidades, en la evaluación 180° se mide en la evaluación realizada por el jefe inmediato y la autoevaluación. Por otro lado la evaluación de 270° es menos subjetiva y es realizada por el jefe superior y el par o subordinados del cargo lo que hace que obtengamos diferentes opiniones, pero la evaluación más compleja es la de 360° que muestra 3 evaluaciones distintas, ya que es

integral y por tanto la más utilizada, por ende muestra a la empresa y al empleado su nivel de desempeño basándose en las opiniones de sus compañero, superiores e inferiores y efectuar su autoevaluación para obtener más cualidades de sus competencias desarrolladas en el área laboral.

Evaluación de 360°

Tal como (Alles, 2005) manifiesta: la evaluación 360 es un sistema de evaluación del desempeño sofisticado utilizado en general por grandes compañías multinacionales.

La evaluación de 360 grados es también conocida como evaluación integral, los principales usos que se le da a esta evaluación son los siguientes:

- Medir el desempeño laboral.
- Medir las competencias.
- Diseñar programas de desarrollo.

La evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

Los pasos necesarios para diseñar e implementar un sistema de evaluación de 360° son los siguientes:

1. Definición de las competencias de la organización y/o del puesto según corresponda.
2. Diseño del cuestionario o formulario de evaluación.
3. Elección de la personas que van a intervenir como evaluadores: superiores, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas. Es importante mencionar que estas evaluaciones serán anónimas.
4. Lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y evaluadores.

5. Procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones, que en lo posible deberá ser realizada por un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información.
6. Comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación.
7. Informes.

La evaluación de 360° es la más efectiva e idónea para aplicar al personal de una empresa, ya que esta busca destacar y sacar a flote la medición de las competencias, el desempeño laboral y comprobar lo que se puede desarrollar del individuo, desde muchos ángulos. Este proceso integral en ocasiones es estricto y debe llevarse a cabalidad, es por ello que se recomienda que se sigan los pasos mencionados para obtener resultados óptimos sobre la evaluación, que permitan tomar mejores decisiones respecto al talento humano.

2.2.3 Gestión de Talento Humano por Competencias

Definición de Competencias

(Tobón, 2013) Dice que: Actualmente, las competencias se entienden como actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y ética, integrando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer.

Las competencias como las habilidades que requiere tener una persona para ser idónea al puesto son cualidades que debemos destacar en nuestro trabajo y personalidad para que seamos entes de desarrollo éxito dentro de la empresa.

Tipos de Competencias

(Corvalán & Hawes, 2005) Existen diversas taxonomías de las competencias laborales, entre las que se destacan las siguientes:

1. Según su ámbito de aplicación, pueden ser generales y específicas:

Las competencias generales: son aquellos conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes esenciales, requeridas como exigencia mínima, para el eficiente desempeño de cualquier cargo o puesto de trabajo. Éstas se aplican de forma permanente en todo ámbito laboral y constituyen un Eje Transversal que debe estar presente en todo perfil profesional. Ejemplo: manejo de los programas básicos de computación.

Las competencias específicas: son conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes particulares y requeridas especialmente para el desempeño eficiente de un determinado cargo o puesto de trabajo. Ejemplo: Dominio del programa de computación “Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales” (SPSS).

2. Según su el dominio o área de aprendizaje las competencias laborales se clasifican en:

Cognitivas: son los conocimientos teóricos y conceptuales de una determinada área, indispensables para ejercer una función de trabajo. Equivalen al saber. Ejemplo: conocimiento de una Ley o normativa jurídica.

Instrumentales: constituyen las habilidades y destrezas psicomotoras que se manifiestan en la ejecución de las funciones o tareas prácticas. Corresponden al saber hacer. Ejemplo: redacción y transcripción de un documento legal.

Actitudinales: son las predisposiciones, intenciones, creencias y valores éticos y morales, que acompañan a cualquier tipo de competencia laboral, es decir, se manifiestan de forma simultánea y permanente en cualquier situación de trabajo individual o en equipo. En esta área se incluyen las competencias interpersonales y son equivalentes al saber ser y saber convivir. Ejemplo: disposición para discutir los términos del documento.

Para aplicar a un puesto de trabajo el candidato debe contar con las conocimientos, destrezas y habilidades y conocimientos básicas que se desempeñan diariamente en lo laboral como el manejo de herramientas informáticas, pero adicional a ello el aspirante deberá dominar programas o instrumentos avanzados de acuerdo al cargo a ocupar en

caso de ser abogado tener conocimiento de todas las actualizaciones de las leyes. Por otro lado debe contar con actitudes y aspiraciones de crecimiento y compromiso para que pueda ampliar sus conocimientos y consiga adaptarse a la cultura que se rige la organización.

2.2.4 Descripción y Análisis de Puestos

(Barrera, 2011) La descripción de puesto es una lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo, y responsabilidades de supervisión de un puesto producto de un análisis de puestos.

Según, (Barrera, 2011) dice que: El análisis del puesto es un procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto.

Las responsabilidades y tareas son las que crean la necesidad de que exista un nuevo puesto de trabajo en la empresa, es por ello que al describir y analizar el puesto se implantaran exigencias que las personas deberán llevar en marcha correctamente. Este análisis implica la supervisión del puesto durante un tiempo prudente de funcionamiento del mismo.

Métodos de descripción y análisis de puestos

(Carrasco, 2009) Los métodos de análisis y descripción de puestos que en la actualidad se usan son:

- Observación directa: consiste en la observación directa del empleado mientras realiza las tareas y funciones propias de su puesto.
- Método del cuestionario: Registro mediante el que se pretende recoger información de todos los aspectos relacionados con el puesto.

- Método de entrevista: Consiste en recabar información del puesto mediante una entrevista realizada por el especialista y el titular del puesto. Conviene que la entrevista este estructurada.
- Métodos mixtos: Utilización de varios métodos al mismo tiempo. Normalmente se utiliza observación directa y entrevista, y cuestionario y entrevista
- Métodos del diario de actividades: Consiste en un auto-informe del titular del puesto. Debe registrar diaria y sistemáticamente las actividades que desarrolla, especificando el tiempo que les dedica. Es un método sujeto a distorsión, dado que se trata de un auto-registro.
- Método de incidentes críticos: Consiste en observar y detectar las actuaciones del titular del puesto a analizar que conllevan consecuencias positivas con el objetivo de captar y registrar las conductas o incidentes indispensables para el buen desempeño del puesto de trabajo.
- Método de recopilación de información: Consiste en recabar información acerca de las descripciones de puestos ya publicadas o bien realizadas en la misma empresa con anterioridad.

En la actualidad para el análisis y descripción de puestos se utilizan muchos métodos que son muy útiles para llevar a cabo una evaluación de desempeño o una nueva adquisición para la empresa, estos métodos cumplen la tarea de recabar información verídica directamente de la fuente, y es allí donde se detectan las falencias, engaños, amenazas o fortalezas y oportunidades que puede conceder el individuo a la organización.

2.2.5 Perfil de Competencias

Según, (Alles M. , 2005) dice que: perfil del cargo por competencias es un documento descriptivo del puesto, en el que se especifican las diferentes competencias y los niveles o grados de suficiencia exigidos en cada una de ellas.

El perfil de competencias es el que declara las distintas capacidades que se debe poseer para desempeñar en el puesto trabajo, en este perfil se analizan tanto el nivel cualitativo como cuantitativo para conocer en que se destaca más la persona y si su comportamiento y actitudes con las correctas. El perfil es un modelo a seguir el cual la

empresa tiene como referente en el momento que desea adquirir nuevo personal, ya que en este se describen las competencias a poseer.

Evaluación del Rendimiento por Competencias

(Alles M. , 2005) La Evaluación del Rendimiento de los trabajadores tiene como objetivo conocer de la manera más precisa posible cómo está desempeñando el empleado su trabajo y si lo está haciendo correctamente.

Estas evaluaciones se utilizan para tomar decisiones acerca de los aumentos de sueldo, promociones, ascensos, despidos, etc. También pueden utilizarse con fines de investigación, para saber hasta qué punto es efectivo un instrumento de evaluación del rendimiento o de selección de personal.

La evaluación se la realiza con un fin primordial que es obtener lo mejor de nuestro colaboradores para que la empresa desarrolle mucha capacidad de crecimiento, esto lo logramos evaluando al personal, para así teniendo conocimiento de su rendimiento poder realizar aumentos de sueldo, promociones, ascensos, despidos, etc., también para conocer la efectividad de los programas de entrenamiento y emprender nuevas capacitaciones.

Técnicas de Evaluación del Rendimiento

Técnicas Objetivas

1. Medidas de producción
2. Monitorización por ordenador
3. Datos personales relacionados con el trabajo

Técnicas Subjetivas

1. Informes de rendimiento
2. Técnicas de valoración de mérito

- a) Escalas de valoración.
- b) Ranking
- c) Comparación de pares
- d) Distribución forzada
- e) Elección forzada
- f) Escalas de valoración conductual.
- g) Escalas de observación conductual.

3. Gestión en función de objetivos

2.2.6 Cooperativa

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común, a través de una empresa de propiedad conjunta y gestión democrática. (ONU)

Actualmente las cooperativas son el sistema financiero más fuerte de nuestro país, ya que se preocupa por las necesidades que tienen sus miembros y contribuyen a la búsqueda de la satisfacción de la comunidad, sea esta de económica, social o cultural.

Cooperativa de Ahorro y Crédito

Cooperativas de Ahorro y Crédito son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley (LOEPS).

La importancia del sector cooperativo ha sido destacada en el informe general de las Naciones Unidas, además, por primera vez se formulan directrices destinadas a sugerir a todos los países a crear un entorno favorable para el desarrollo de las cooperativas.

La tendencia al provecho por el simple provecho ha dado lugar a una sociedad cada vez más desigual, con una situación en que las grandes empresas, que van reduciéndose en número, poseen la mayor parte de los recursos mundiales. Si bien los países en desarrollo son quizás los más seriamente afectados por muchas de estas cuestiones, las naciones desarrolladas tampoco se libran debido al alcance global de las grandes empresas, la mano de obra en los países desarrollados está ahora en competición directa con la de los países en desarrollo, lo que crea inevitablemente desempleo y bajarlos salarios y el nivel de vida en muchos países de todo el mundo.

Actualmente el sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito ha garantizado una evolución continua y sostenida, a través de las organizaciones. Pero la globalización ha tenido igualmente muchos efectos positivos para las cooperativas en muchos estados, al abrir mercados y permitir el desarrollo de empresas mejores y más eficientes. Sin embargo, esta ambiente difiere de país a país según el entorno económico y político en el que apliquen las cooperativas su capacidad para adaptarse rápidamente a los retos del nuevo orden mundial.

Cooperativa de Ahorro y Crédito en el Ecuador

El movimiento cooperativo ecuatoriano se puede distinguir por lo menos tres etapas fundamentales:

1. Se inicia aproximadamente en la última década, cuando se crean -especialmente en Quito y Guayaquil- una serie de organizaciones artesanales y de ayuda mutua;
2. Empieza a partir de 1937, año en el cual se dicta la primera Ley de Cooperativas con el propósito de dar mayor alcance organizativo a los movimientos campesinos, modernizando su estructura productiva y administrativa, mediante la utilización del modelo cooperativista;
3. Comienza a mediados de los años sesenta con la expedición de la Ley de reforma Agraria (en 1964) y de la nueva Ley de Cooperativas (en 1966), aún vigente.

1963.- el 30 de junio se constituye la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador. El 23 de septiembre del mismo año se aprueban los estatutos de este

organismo rector del movimiento cooperativo de ahorro y crédito, integrado en su inicio por 34 COAC`S que aglutinaban a 3.000 socios

1964.- se forma el Banco de Cooperativas del Ecuador, como entidad crediticia y enlace de las diferentes líneas de cooperativas; se inicia con un considerable préstamo concedido con el objetivo fundamental de que las COAC`S sean quienes capitalicen a esta entidad.

El 12 de diciembre de 1964 recibió autorización legal para operar, y el 13 de mayo de 1965 concedió los primeros préstamos. En la actualidad ya no existe, por cuanto se vio obligado a cerrar sus puertas por una mala práctica administrativa gerencial.

2008: la nueva constitución de la república, reconoce a la Economía Popular y Solidaria, como el tercer Sector de la Economía Nacional

2011: mayo del 2011 se expide la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

2012: se nombra al primer Superintendente de la Economía Popular y Solidaria y desde allí el tercer sector incluidas las empresas cooperativas de ahorro y crédito, transporte, servicios, vivienda, producción y consumo, entran a un proceso de regulación y adecuación de sus estatutos, que culminó el 30 de abril del 2013.

2.2.7 Proceso de Selección de Personal

2.2.7.1. Reclutamiento

(González & Olivares, 2008) Se entiende por reclutamiento a un proceso compuesto por múltiples técnicas y procedimientos enfocados a atraer candidatos que estén potencialmente calificados y que tengan la capacidad de ocupar cargos en una organización, alineándonos al perfil y descripción del puesto que se requiere cubrir.

Es indispensable que las organizaciones definan los requisitos previos básicos en la búsqueda del personal idóneo para un cargo, estos requisitos deben plantearse de acuerdo

a las expectativas de la organización y de acuerdo al propósito de la misma, para ello es indispensable tomar en consideración:

- Descripciones claras del puesto que identifiquen de manera objetiva los requisitos del puesto, conocimiento técnico y características personales.
- Políticas claras de reclutamiento, selección y contratación, que se propongan de acuerdo al plan estratégico de la organización.
- Disponer de medios de requisición adecuados para solicitar personal en forma efectiva, de acuerdo a las especificaciones del perfil de cargo y la descripción de la vacante.

Cuando una empresa decide contratar nuevos colaboradores, y requiera la utilización de esta herramienta como lo es el reclutamiento es necesario considerar la planeación de talento humano, el análisis del puesto, los requerimientos del perfil del puesto y el uso de técnicas adecuadas de reclutamiento.

Fuentes y Medios de Reclutamiento

(González & Olivares, 2008) Un adecuado proceso de reclutamiento implica una evaluación de las fuentes y medios de reclutamiento, es decir el análisis de “dónde” localizar o encontrar candidatos adecuados, de acuerdo a las necesidades de la organización y el cargo.

Las fuentes de reclutamiento son los medios de los que se vale una organización para detectar y atraer candidatos de acuerdo a los requerimientos de la organización. Estas fuentes pueden ser internas o externas.

Reclutamiento Interno.-El reclutamiento interno se da cuando la organización llena las vacantes a través de la reubicación de sus clientes internos, quienes pueden ser ascendidos (movimiento vertical), trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascensos (movimiento diagonal).

El reclutamiento interno toma como base de información los resultados procedentes de otros procesos como:

- Los resultados de las pruebas de selección a las que el colaborador fue sometido cuando ingresó a la organización.
- Las evaluaciones de desempeño, así como los resultados de la administración por objetivos y resultados (APOR).
- El plan de carrera, para conocer la trayectoria más adecuada para el colaborador que aspira al cargo.
- Las condiciones de ascenso y de reemplazo del candidato.
- La evaluación y valoración de todos los candidatos que postulan para el cargo.
- crecimiento dentro en la organización.

En cliente interno es un ente importante en la organización al cual se le crea oportunidades de promoción dentro de la misma, ya que es quien contribuye a una cultura de crecimiento que implica que la organización desarrolle el potencial humano para cubrir plazas vacantes y fomente en los colaboradores la oportunidad de prosperar y enfrentar diferentes retos en el aspecto personal y profesional.

Reclutamiento Externo.- El reclutamiento externo se realiza con los candidatos que no son parte de la organización. Entre las técnicas que se utilizan para este tipo de reclutamiento se pueden mencionar:

- Procesos de reclutamiento a través de una empresa consultora externa especializada en este tema que facilite la obtención de cualquier tipo de personal.
- Archivos de candidatos que se generan de modo espontáneo o que hayan participado en procesos anteriores.
- Contactos con Asociaciones profesionales, que nos proporcionen información respecto a la experiencia, conocimiento y actividades que sus miembros desempeñan.
- Head Hunters o Cazadores de cabezas, que se especializan en localizar candidatos con potencial y excelencia en el desempeño de las funciones en los cargos que ocupan y que puedan cubrir las necesidades de las vacantes de la organización.
- Promoción en universidades, escuelas de profesionales, directorios académicos, entre otros.
- Carteles o anuncios en medios de comunicación masiva como: diarios, revistas, entre otros.

- Bolsas de trabajo: Son empresas que brindan información respecto a vacantes que ofrecen distintas organizaciones. Actualmente, con el boom de la tecnología tenemos varias alternativas a través del Internet que brindan este servicio en el Ecuador como: www.porfinempleo.com, www.multitrabajos.com, entre otras.

El Reclutamiento Mixto.- El reclutamiento mixto consiste en integrar tanto el reclutamiento interno como externo. Al comparar las ventajas y desventajas del reclutamiento externo e interno, podemos comprender que obtendremos mejores resultados si hacemos una correcta combinación entre ambos tipos de reclutamiento.

De esta manera, mediante el reclutamiento interno se le da motivación al personal quien acogerá otra percepción de la empresa y mejorará su desempeño presentando nuevas propuestas para el crecimiento de la Organización.

2.2.7.2. Selección

(González & Olivares, 2008) El proceso de selección consiste en escoger entre los candidatos reclutados a los más idóneos para cubrir la posición vacante de la organización. Este proceso implica una serie de pasos que permitirán tomar una decisión respecto a los candidatos interesados en cubrir una vacante, la selección inicia cuando se genera la vacante y finaliza en la contratación de uno de los candidatos.

La selección debe estar orientada a la adecuación y eficiencia del nuevo colaborador al cargo, y se enfoca en la detección de los candidatos que cumplan con los requerimientos y necesidades de la organización, es decir con la capacidad habilidades, destrezas y potencial requeridos para el cargo.

El proceso de selección comienza con la necesidad de cubrir una vacante, es por ello que la empresa debe constar con un perfil de puestos o cargos, que especifique las funciones, responsabilidades y competencias que debe poseer el nuevo aspirante al puesto, de tal manera que se logre cumplir con las necesidades y aspiraciones tanto de la organización como del candidato idóneo al cargo.

Proceso de Selección Interna.- El proceso de selección interna consiste en buscar a los mejores candidatos dentro de la organización. Cuando optamos por este tipo de selección se debe elegir candidatos adecuados para desempeñar las funciones del cargo vacante. Para ello es de gran importancia contar con información respecto al nivel de conocimientos técnicos, competencia, actitudes y calidad de trabajo de los colaboradores que postulan para el cargo.

La selección interna la consideran mucho en las empresas actualmente, puesto que el personal existente adquirirá nuevos desafíos y compromisos, lo importante es que ya se encuentra familiarizado con el clima de la organización y es un factor positiva para que exista una rápida adaptación al cambio. El aspirante removido o seleccionado a ocupar dicho puesto deberá ser guiado por supervisión, con el fin de asimilar y obtener los lineamientos, información y capacitación que necesite para desempeñarse de manera adecuado a su nuevo cargo de trabajo.

Proceso de Selección Externa.- El proceso de selección externa consiste en buscar y detectar candidatos en mercado externo que cumplan con el perfil de la posición vacante.

Al hablar de la selección externa, entendemos que este proceso se lleva a cabo con la participación de postulantes externos o foráneos a la organización que potencialmente se encuentran aptos y capacitados, para cubrir puestos vacantes.

Para llevar a cabo este tipo de selección, es necesario conocer y verificar los datos otorgados por los candidatos, sus antecedentes curriculares, laborales y penales. Así mismo evaluar cualitativa y cuantitativamente el potencial intelectual, habilidades y aptitudes, su comportamiento y reacción a situaciones de riesgo y las aspiraciones y metas que quiere encaminar junto a la organización, a fin de compararlos con los requisitos y necesidades de la posición vacante.

Fases del Proceso de Selección

Todo proceso de selección debe cumplir varias fases a fin de lograr resultados efectivos:

- Revisión o validación del Currículum Vitae: El primer paso del proceso de selección es filtrar a los candidatos, tomando en consideración que reúnan los requisitos mínimos de la vacante como formación académica, experiencia, entre otros.
- Entrevistas: A través de las entrevistas podemos conocer características, habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes de los aspirantes al cargo. Existen diferentes tipos de entrevistas que pueden ser utilizadas para este fin:
 - a) Entrevistas no estructuradas: Implica que quien se encuentra a cargo de la ejecución de la entrevista puede formular preguntas no previstas, de diferentes temas a medida que se avanza con la ejecución de la entrevista siempre y cuando estas preguntas contribuyan al conocimiento del candidato para seleccionar al mejor perfil.
 - b) Entrevistas estructuradas: Consiste en la elaboración de un banco de preguntas determinado. Este enfoque permite optimizar el tiempo asignado a la entrevista y nos permite focalizarnos en los aspectos relevantes que nos interesa conocer del candidato.
 - c) Entrevistas mixtas: Este tipo de entrevistas mezcla la formulación de preguntas estructuradas con preguntas no estructuradas, es por tanto una combinación adecuada que nos permite obtener los beneficios de ambos tipos de entrevista para conocer más a fondo al postulante.
 - d) Entrevista de solución de problemas: Se enfoca en una situación vinculada a un tema inherente al futuro cargo que estará desempeñando el aspirante a futuro. A través de este tipo de entrevista se pretende que el participante resuelva casos hipotéticos como temas de relaciones interpersonales, situaciones problemáticas que pudieren presentarse en el desempeño de sus funciones, entre otras. Lo que se busca es que el candidato explique cómo enfrentaría dichas situaciones y qué soluciones aportaría.
 - e) Entrevista de provocación de tensión: Cuando un cargo implica una fuerte carga de tensión, entonces es conveniente realizar este tipo de entrevistas, ya que nos permite evaluar los tipos de respuesta que un candidato tiene al enfrentar distintos niveles de trabajo bajo presión. En este tipo de entrevista el aspirante es sometido a situaciones de estrés en donde lo que se mide es la capacidad de respuesta, en este tipo de entrevistas pueden utilizarse técnicas psicodramáticas.
 - f) Entrevista previa de selección: Este tipo de entrevista consiste en una evaluación rápida de idoneidad del participante. Consiste en la formulación de

preguntas respecto a la experiencia del candidato, expectativas salariales, disponibilidad, entre otras.

g) Entrevista profunda de selección: Nos permite indagar con mayor profundidad y detalle información del candidato para determinar que es adecuado para un cargo. Esta entrevista es realizada frecuentemente por las gerencias y líneas de supervisión del cargo vacante.

2.2.7.3. Capacitación

Según, (González & Olivares, 2008) dice que: La capacitación se constituye como un proceso de enseñanza y aprendizaje que inicia con la detección y diagnóstico de las necesidades de capacitación de cada Área de la organización, a esto también se denomina como DNC.

A través de la capacitación se lograra destacar el progreso integral de la persona y como consecuencia el desarrollo y avance de la empresa, ya que actualmente la capacitación es uno de los subsistemas de Talento Humano más destacado para certificar y afianzar la formación y permanencia de los colaboradores dentro de la entidad.

Etapas del Proceso de Capacitación

(González & Olivares, 2008) La ejecución de cada una de estas etapas permite lograr mayor efectividad en los resultados, así como aportar al plan estratégico de la organización y objetivos de área:

- a)** Análisis de las necesidades: Esta etapa consiste en la identificación de las destrezas, habilidades, conocimientos técnicos, competencias y actitudes que el cliente interno requiere para lograr el desempeño y productividad requerida en su cargo.
- b)** Definición del modelo de capacitación: En esta etapa se debe determinar y especificar cuáles serán los objetivos, metodología, técnicas, recursos (humanos, financieros y tecnológicos), la descripción, temario, secuencia lógica de contenidos y actividades que se requerirán para la capacitación de los clientes internos.
- c)** Validación: Una vez estructurado el modelo de capacitación es recomendable validar la propuesta cada área beneficiaria, de tal forma que desde un principio se conozca

cuáles son los objetivos a los que se pretende llegar. Esto nos permitirá hacer los ajustes necesarios conforme los requerimientos de área.

- d) Aplicación:** Posterior a la revisión y validación de la propuesta se realiza el desarrollo del programa de capacitación. Para ello se debe tomar en consideración el presupuesto asignado de tal manera que busquemos proveedores de capacitación con precios competitivos y con excelencia de contenidos. De igual forma es importante que se tenga siempre presente los objetivos que hayan sido trazados desde un inicio y trazar un plan de acción coherente.
- e) Evaluación y seguimiento:** Nos permite conocer el éxito del programa de capacitación tomando como referencia la evaluación en distintos niveles:

Nivel 1.-Reacción: Implica documentar la reacción inmediata del grupo objetivo frente a la capacitación, nos permite medir el nivel de satisfacción del participante y plan de acción.

Nivel 2.- Aprendizaje: Permite evidenciar si los participantes aprendieron los temas propuestos en el programa de capacitación.

Nivel 3.- Transferencia: Evalúa si los participantes aplican en su trabajo lo aprendido en la capacitación. Se recomienda realizar esta evaluación al tercer mes de haberse ejecutado la capacitación.

Nivel 4.- Impacto: Se realiza para constatar los cambios en variables que impactan en el negocio. Mide la modificación de indicadores generados como consecuencia de la capacitación.

Nivel 5.- Retorno de Inversión (ROI): Ayuda a comparar beneficios con costos. Evalúa el retorno económico de los recursos financieros invertidos en la capacitación.

Las etapas de capacitación implican comenzar por conocer las deficiencias o debilidades que tienen los colaboradores y la necesidad de alcanzar un desarrollo óptimo en el desempeño de sus actividades, luego de ello se enfoca en plantar objetivos, propósitos y las técnicas y metodologías que se va a emplear para llevarlos a

cabo. Existe una parte flexible en donde se va a estructurar el modelo de capacitación y se podrá validar la propuesta, de tal forma que se puedan realizar los cambios necesarios, una vez realizada la validación se deberá aplicar el programa de capacitación, en donde se considera el presupuesto estipulado para buscar los proveedores de capacitación. Por último es necesario realizar un seguimiento de los acontecimientos o sucesos reflejados en las personas capacitadas para saber cuál ha sido en avance, reacción, impacto y aprendizaje de dicho proceso de capacitación.

2.2.8 Definición de Incentivos

(Sherman & Chrudden, 1999) Los sistemas de incentivos son aquellos que se otorgan dependiendo del desempeño de una persona, no del tiempo que han permanecido dentro de la empresa, tales incentivos son concedidos tanto en forma grupal como individual, permiten que los costos de mano de obra se reduzcan, haciendo que el trabajador de la empresa se desempeñe mejor.

Aportando a lo que el autor manifiesta los incentivos son una motivación para el colaborador o cliente interno, que se conceden al esfuerzo y rendimiento del colaborador dentro de la empresa, ya que al optimizar recursos en la ejecución de sus funciones consigue que la empresa gane y como recompensa a eso se le otorga un incentivo para que siga consiguiendo las metas establecidas.

(Alonso, 2004) Menciona que: El objetivo que las empresas pretenden obtener con la aplicación de los planes de incentivos es mejorar el nivel de desempeño de los empleados, para que éste se lleve a cabo es necesario que los planes reúnan las siguientes características:

- El incentivo debe beneficiar tanto al trabajador como a la empresa.
- Los planes deben ser explícitos y de fácil entendimiento para los trabajadores.
- Los planes deben tener la capacidad para llevar el control de la producción dentro de la empresa.

Alonso en su libro se refiere al incentivo como una herramienta para mejorar el desempeño de los empleados y conseguir que el colaborador camine al ritmo de la

empresa, para que ambas partes sean beneficiadas. Los incentivos vienen a ser la recompensa que se otorga al colaborador al momento de cumplir con las metas y objetivos fijados por la organización.

Tipos de Incentivos

Los incentivos se clasifican según autores como: Sherman (1999), Werther (1995), Gómez (2001), William (1988), Chruden (1999), Davis (1995), entre otros como: incentivos financieros y no financieros

1.- Incentivos Financieros.-La razón por la que se ofrecen los incentivos financieros es porque estos manejan los niveles de productividad y calidad.

- a) Incentivos sobre unidades de producción o destajo
- b) Bonos sobre producción
- c) Compensación por conocimientos especializados
- d) Comisiones
- e) Plan de estándares por hora
- f) Bonos individuales
- g) Aumentos por mérito
- h) Curvas de madurez

Estos incentivos financieros se basan en cuanto la empresa obtiene sus resultados en niveles de productividad y calidad, este se le confiere a un empleado cuando supera las metas propuestas en ventas, y a este incentivo lo reflejamos en comisiones, bonos, aumentos por méritos.

2.- Incentivos No Financieros.

(Werther & Davis, 1995) Este tipo de incentivos, son aquellos que la empresa utiliza para reconocer el trabajo y el esfuerzo extra que los trabajadores realizan. Como su nombre lo indica, no otorgan algo monetario, sino que muchas veces son reconocimientos por mérito, placas conmemorativas, diplomas y algunas veces vacaciones con goce de sueldo.

Los incentivos no financieros no se conceden en dinero o bonos, estos son reconocimientos en público como el empleado mejor destacado del mes, puntos extras a su hoja de vida laboral, diplomas que hacen que el colaborador se sienta con una autoestima alta y sea el referente principal del empleado idóneo en la empresa.

Según, (Werther & Davis, 1995) señalan que: “entre otros incentivos no financieros se cuenta también el incremento del nivel de responsabilidad, la autonomía y varias mejoras más en la calidad de la vida laboral del empleado”.

- a) Seguridad.- Difiere entre las personas, para unas puede servir como un incentivo que motiva a continuar laborando en una empresa y alcanzar un nivel de satisfacción en su desempeño y para otros ésta puede proporcionarle un sentimiento de libertad en el cual dirige sus energías hacia los objetivos de la empresa y no hacia su seguridad personal.
- b) Afiliación.- La necesidad de pertenecer a un grupo donde las relaciones de los empleados conlleven a una mayor satisfacción y productividad entre ellos.
- c) Estima.- La satisfacción puede cumplirse mediante incentivos que impliquen prestigio y poder.
- d) Autorrealización.- Los incentivos para satisfacer estas necesidades incluyen la oportunidad para adquirir una sensación de competencia ocupacional y logro.

Otros incentivos no financieros y muy importantes son los que hacen que el colaborador se esmere y sienta que la empresa verdaderamente se preocupa por su bienestar social y está buscando crear un vínculo con la persona y su familia que lo lleve a crear oportunidades de superación y así satisfacer ambas partes.

Ventajas de los Programas de Incentivos

(Alonso, 2004) Muestra otras ventajas que los programas de incentivos tienen en las empresas, las cuales son:

- “El salario debe permitir vincular estrechamente la remuneración con la contribución del trabajador constituyendo, a corto plazo, un factor motivador para

mejorar, haciendo al sujeto responsable de los resultados de sus actuaciones y disminuyendo así los riesgos de desviaciones del objeto principal.

- Disminuye el riesgo económico de la empresa al convertir costos fijos en variables, pues parte del salario fijo se hace variable con la retribución flexible.
- Permite orientar la actuación de los trabajadores al logro de objetivos específicos mediante el establecimiento de incentivos”.

Las ventajas siempre son beneficiosas ya que si realizamos de manera adecuada y correcta nuestro trabajo un incentivo es lo que nos espera, esta motivación disminuye los riesgos económico, y de desviaciones del objeto principal.

Desventajas de los Programas de Incentivos

- Frustración.- Es la presencia de una barrera en el logro de los objetivos la cual crea una situación frustrante y la tensión de dicho individuos se hace persistente.
- Conflicto.- Implica una situación de elección en donde las necesidades u objetivos son incompatibles.

Como es evidente los incentivos o motivaciones también tienen sus desventajas en este caso Alonso nos muestra dos, como lo es la frustración, la cual se presenta en el individuo al momento de no lograr los objetivos y el conflicto que se genera muchas veces en la confusión de los objetivos individuales con los de grupo, o en algunos casos por competencia entre compañeros que los conlleva a realizar fraude.

¿Cómo se realizan los Planes de Incentivos?

(Sherman & Chruden, 1999). Existen reglas para realizar los planes de incentivos, las cuales se señalan a continuación:

- Se deben otorgar incentivos en base al desempeño personal, de equipo, la intención no es otorgarlos en cualquier caso, sino simplemente en la motivación del desempeño del trabajador.
- El sueldo debe ser adecuado al puesto, para que, si el trabajador desempeña su labor satisfactoriamente, pueda aumentar su pago por medio de un incentivo.

- Los costos de las compensaciones deben estar incluidos en los incentivos que la empresa otorga.

En la actualidad toda empresa trabaja con lineamientos que son socializados con todo el personal, es por ello que los incentivos tienen también sus reglas, con la intención de no solo conceder el incentivo en cualquier caso, sino como motivación de lo desempeñado, los sueldos deberán ser conforme al puesto, ser bien remunerado y contar con todas las especificaciones de la ley.

2.3 IDEA A DEFENDER

Con la aplicación de la Evaluación del Desempeño del Talento Humano, mejorará significativamente en el rendimiento de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, al año 2015.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

Tabla 2: Variable Independiente.

Variable	Descripción	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
Evaluación del Desempeño del talento humano	Es la forma de comunicar a los empleados que están o no realizando su trabajo de manera eficiente o viceversa, bajo los principios y procedimientos establecidos en la organización.	calidad del trabajo Asignación de recursos Rapidez en las soluciones.	Encuesta Entrevista	Formulario de preguntas.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

2.4.2 Variable Dependiente

Tabla 3: Variable Dependiente

Variable	Descripción	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
Mejora del Rendimiento del Talento Humano	Los resultados según su rendimiento pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.	Satisfacción de los colaboradores Alta autoestima. Trabajo en equipo.	Observación Entrevista	Capacitación.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad que se aplicó para el desarrollo de esta investigación es cualitativa, ya que a través de esta indagación se pudo determinar factores y cualidades negativas y positivas que permitieron realizar la Evaluación de Desempeño del Talento Humano y así conocer su consecuencia en el rendimiento de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., de la ciudad de Riobamba.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación de campo se aplicó de forma directa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga Ltda.”, ya que fue allí en donde se diseñó el Sistema de Evaluación del Desempeño y fue el investigador quién estuvo ligado directamente con la situación y logro obtener información de primera fuente, útil y necesaria que encontraron los elementos correctos para solucionar el problema, ya que al interactuar directamente con el personal se obtuvo información valiosa a través de conversaciones y cuestionarios.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Determinación de la unidad de estudio

Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

Universo o población

La población de la Cooperativa es de 70 colaboradores, de los cuales se tomará en cuenta para la investigación al personal administrativo que labora en la ciudad de Riobamba los cuales suman 30 colaboradores.

Muestra

Se realizó la encuesta a los 30 colaboradores de la ciudad de Riobamba.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Métodos: Inductivo y Deductivo.

Estos métodos ayudaron a la comprensión más eficaz de cada uno de los individuos, ya que me permitió analizar el punto de vista de los colaboradores, cuál es su búsqueda y nivel de compromiso que tiene hacia la empresa. Así mismo a conocer la perspectiva y aspiraciones que espera la organización obtener de sus colaboradores.

De esta manera logré estudiar cada uno de los comportamientos y características de cada persona en su puesto de trabajo y pude redactar un análisis que sirvió para la constitución de un mejor desempeño laboral del talento humano.

Técnicas: Encuestas y entrevistas.

La utilización de encuestas y entrevistas permitieron una convivencia con el personal y fueron un lazo para identificar sus experiencias y sentir en sus diferentes puestos de trabajo, relaciones interpersonales, permitió tener una información actualizada, objetiva y veraz.

Estas encuestas fueron direccionadas para los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga Ltda.”, esto se lo hizo mediante el manejo de un cuestionario de preguntas.

Instrumentos: Cuestionarios y documentos electrónicos.

Se aplicaron estos instrumentos de investigación, ya que para el entendimiento de los factores estudiados y el análisis de los datos obtenidos tuvimos que apoyarnos con obras referentes al tema, donde se recopiló, amplió y profundizó la información disponible en libros, textos especializados, páginas Web para categorizar las variables, entendidos en

la investigación, considerando que cuando se emplean dos o más modalidades de investigación, el resultado que se obtuvo es un proyecto factible o de intervención social, el cual permitió mejorar la situación de la entidad y corregir falencias que se presentan en el diario vivir.

Esta investigación es documentada ya que se ha utilizado estatutos legales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga” Ltda., y la normativa vigente de la ESPOCH, para la realización del Trabajo de Titulación.

3.5 RESULTADOS

DIAGNÓSTICO DE SATISFACCIÓN LABORAL

Para la valoración de cada pregunta se utilizó la escala de Likert, que es un método de escala bipolar que mide tanto el grado positivo como neutral y negativo de cada enunciado propuesto (...) “Al ser una escala que mide actitudes, es importante que pueda aceptar que las personas tienen actitudes favorables, desfavorables o neutras a las cosas y situaciones lo cual es perfectamente normal en términos de información. Debido a ello es importante considerar siempre que una escala de actitud puede y debe estar abierta a la posibilidad de aceptar opciones de respuesta neutrales”. (Wikipedia, 2015)

A continuación se presenta una serie de preguntas elaboradas con el propósito de determinar la motivación y la satisfacción que el trabajo produce en los colaboradores de Minga Ltda., así como los factores que intervienen en esta, es por ello que se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL

COAC MINGA LTDA.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

1.- ¿Cómo es su relación con sus compañeros?

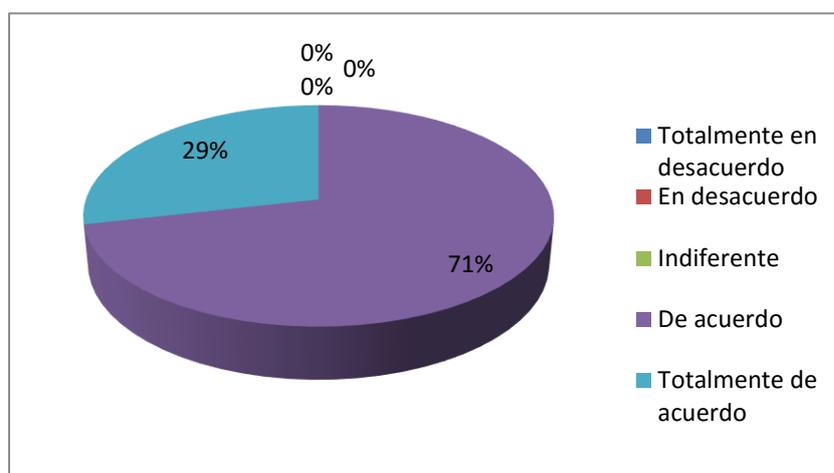
Tabla 4: Relación con sus compañeros

	Suma	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Indiferente	0	0
De acuerdo	15	71%
Totalmente de acuerdo	6	29%
Total	21	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

Gráfico 1: Relación con sus compañeros.



Fuente: Tabla 4

Elaborado por: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

Análisis e interpretación:

El clima laboral entre compañeros en la COAC MINGA LTDA., es favorable, ya que el 71% de sus colaboradores están de acuerdo con el trato y afinidades que mantienen con sus compañeros, se observa en el gráfico y en el momento de realizar las encuestas la camarería que existe entre ellos, existen opiniones diferentes pero siempre se llega a un consenso sin afectar su relación de trabajo y amistad.

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

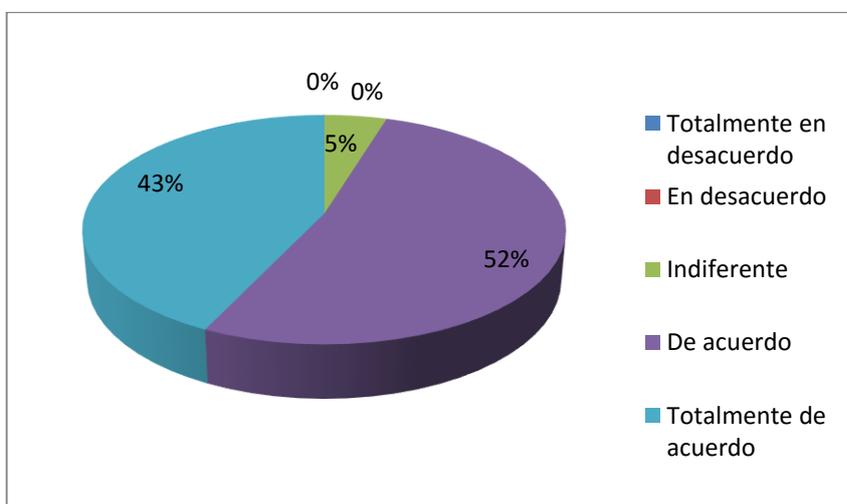
Tabla 5: Relación con Jefe inmediato

	Suma	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	1	5%
De acuerdo	11	52%
Totalmente de acuerdo	9	43%
Total	21	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

Gráfico 2: Relación con Jefe inmediato



Fuente: Tabla 5

Elaborado por: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

Análisis e interpretación:

El 52% de los colaboradores están “de acuerdo” con la relación que mantienen con sus jefes inmediatos y “totalmente de acuerdo manifiestan la buena relación el 43%”, lo cual supone que se trabaja con armonía en las diferentes unidades de la COAC MINGA LTDA. Estos datos se validan al momento de revisar la información de productividad de los procesos y tendrán constancia de una buena relación al obtener buenos resultados de ambas partes.

3.- ¿Considera que existe promoción profesional?

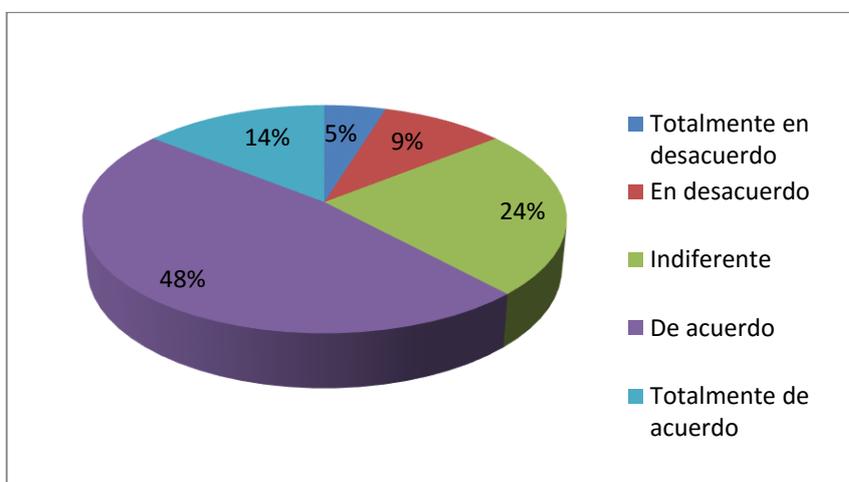
Tabla 6: Promoción profesional

	Suma	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	5%
En desacuerdo	2	9%
Indiferente	5	24%
De acuerdo	10	48%
Totalmente de acuerdo	3	14%
Total	21	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

Gráfico 3: Promoción profesional



Fuente: Tabla 6

Elaborado por: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

Análisis e interpretación:

La promoción profesional consiste en detectar si la COAC cuenta con un personal capacitado profesionalmente en todas sus áreas o unidades, quienes pueden desempeñar con mayor accesibilidad las funciones que la institución requiere para conseguir sus metas. En esta línea el 48% de los encuestados están de acuerdo en sentirse promocionados, para el 24% de los empleados, la promoción es indiferente le interesa más que tiene trabajo, lo cual preocupa en la medida que aquello no es garantía para lograr buenos resultados en el trabajo; en tanto, el 14% está totalmente de acuerdo con ello y sugieren se continúe con espacios para desarrollar sus capacidades y adquirir nuevos conocimientos.

4.- ¿Usted cree que existe presión en el trabajo?

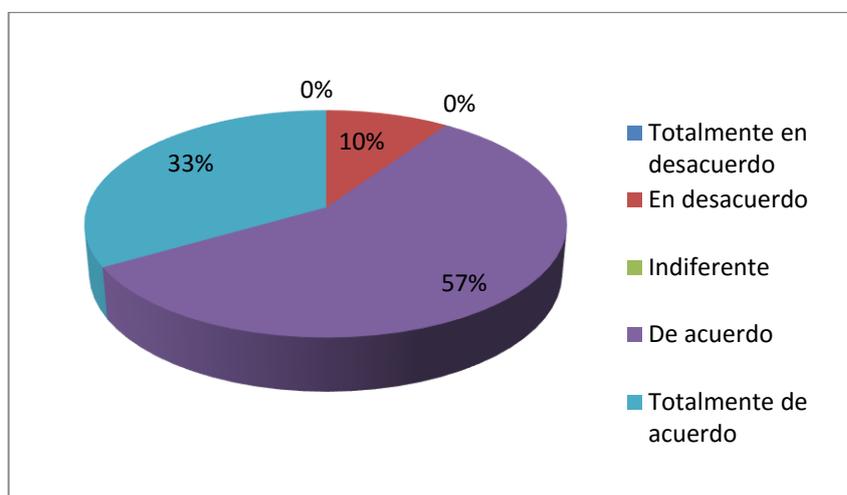
Tabla 7: Presión en el trabajo

	Suma	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	10%
Indiferente	0	0%
De acuerdo	12	57%
Totalmente de acuerdo	7	33%
Total	21	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

Gráfico 4: Presión en el trabajo



Fuente: Tabla 7

Elaborado por: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

Análisis e interpretación:

Como es evidente en muchas instituciones que aun trabajan con la teoría X de Mc Gregor por lo que aún hay que vigilarlos en forma estrecha para que sean productivos. El 57% del personal está “de acuerdo” con el trabajo bajo presión y el 33% está “totalmente de acuerdo” con ello, pues la presión se expresa no en la cohesión sino en la perspectiva de hacer las cosas a tiempo, conforme el ritmo de resultados que se desean lograr orientados en la producción y optimización de recursos. El 10% del personal se manifiesta en desacuerdo debido a que realizan su trabajo de manera monótona o tradicional, que en la práctica no se compadece con la realidad de cambio que imprime la COAC.

5.- ¿Su cargo va de acuerdo a sus competencias profesionales?

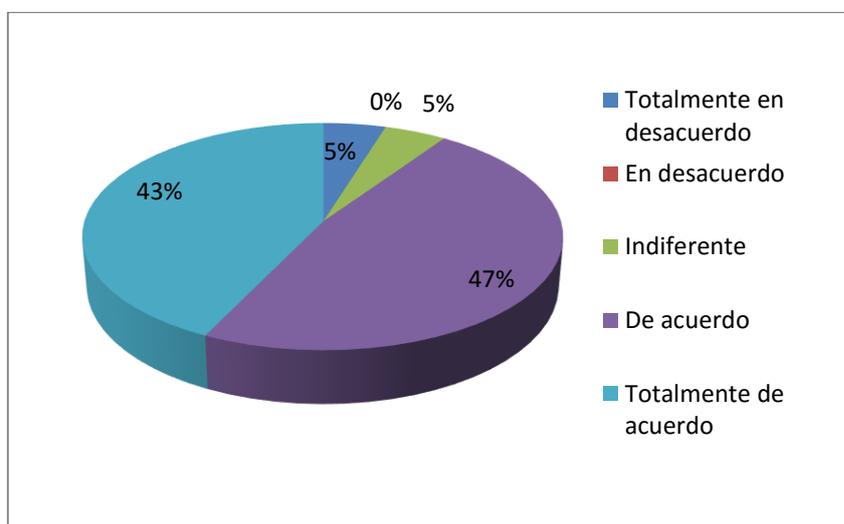
Tabla 8: Relación Cargo - Competencias Profesionales

	Suma	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	5%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	1	5%
De acuerdo	10	47%
Totalmente de acuerdo	9	43%
Total	21	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

Gráfico 5: Relación Cargo - Competencias profesionales



Fuente: Tabla 8

Elaborado por: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

Análisis e interpretación:

El 47% y el 43% de los colaboradores de la COAC están “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” de que sus cargos están en función de sus habilidades y competencias, ya que son profesionales idóneos para encargarse de las funciones que requiere su puesto de trabajo y han pasado por una selección de personal habiendo sido evaluadas sus competencias. Al 5% le es indiferente y el otro 5% está totalmente en desacuerdo, esto se debe a que existe un mínimo porcentaje de personal que no desarrolla las competencias que requiere el puesto de trabajo.

6.- ¿Recibes reconocimientos por el trabajo bien hecho?

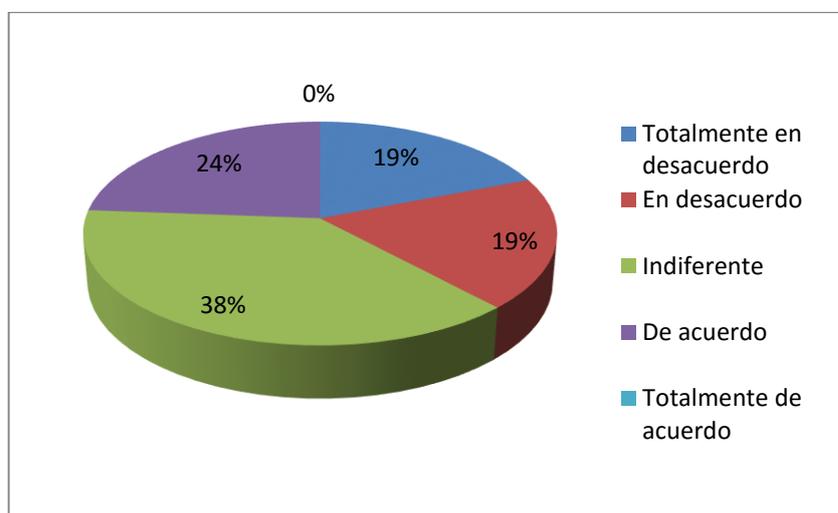
Tabla 9: Reconocimiento por el trabajo bien hecho.

	Suma	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	19%
En desacuerdo	4	19%
Indiferente	8	38%
De acuerdo	5	24%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	21	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

Gráfico 6: Reconocimiento del trabajo bien hecho



Fuente: Tabla 9

Elaborado por: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

Análisis e interpretación:

La COAC MINGA LTDA., no otorga reconocimientos motivacionales o económicos por el buen desempeño de sus funciones al personal administrativo, pero si establece metas al personal operativo en especial a los recaudadores, por el cumplimiento de dichas metas otorga un reconocimiento económico llamado comisiones. Por ello, el 38% del personal se muestra indiferente a este tipo de reconocimiento, el 24% está de acuerdo con que se implemente un plan de incentivos y el 19% “en desacuerdo” y el otro 19% “totalmente en desacuerdo” manifiesta que no existe ningún tipo de reconocimiento en la institución, que de alguna manera si desmotiva dar todo de sí para alcanzar los mejores resultados.

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

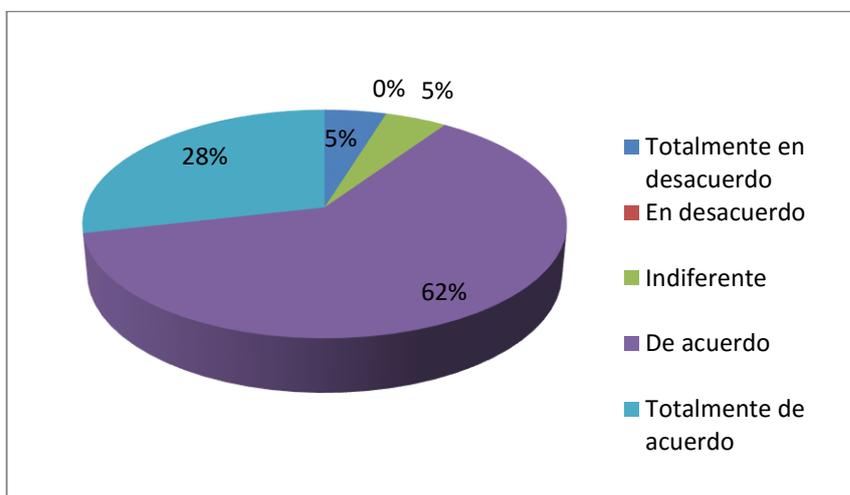
Tabla 10: Responsabilidad Asignada

	Suma	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	5%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	1	5%
De acuerdo	13	62%
Totalmente de acuerdo	6	28%
Total	21	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

Gráfico 7: Responsabilidad Asignada.



Fuente: Tabla 10

Elaborado por: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

Análisis e interpretación:

La responsabilidad asignada a cada uno de los servidores de la Institución va de acuerdo al cargo en el cual están ubicados y se respalda en el manual de funciones como una política esencial en la COAC, por tanto el 62% del personal está “de acuerdo” en ello y “totalmente de acuerdo” 28%, lo cual significa que tienen conocimiento de las actividades que debe realizar, el 5% desconoce de sus actividades o le es indiferente, y el otro 5% está en total desacuerdo con la responsabilidad que se le ha asignado, este es un problema que posiblemente justifica la ineficiencia del colaborador, lo cual no justifica la necesidad de dicha presencia en la COAC.

8.- ¿Está de acuerdo con el salario que percibe?

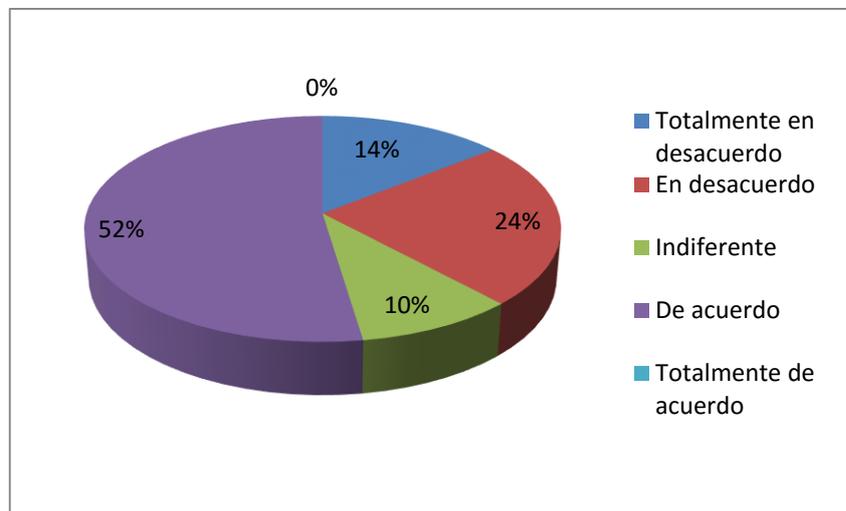
Tabla 11: Salario.

	Suma	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	14%
En desacuerdo	5	24%
Indiferente	2	10%
De acuerdo	11	52%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	21	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

Gráfico 8: Salario



Fuente: Tabla 11

Elaborado por: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

Análisis e interpretación:

El salario de cada colaborador está en referencia al establecido por el Estado dependiendo del puesto y funciones que desempeña dentro y fuera de la entidad. En este caso el 52% de las personas encuestadas se encuentran de acuerdo al salario que recibe por el desempeño de sus funciones, y como en toda empresa existe personal el cual no se encuentra conforme con su salario, eso se ve reflejado en la COAC con un 24% “en desacuerdo” y 14% “Totalmente en desacuerdo” de desconcierto, y el 10% le es indiferente el salario que recibe.

9.- ¿El cargo que ocupa actualmente le da la posibilidad de utilizar sus capacidades?

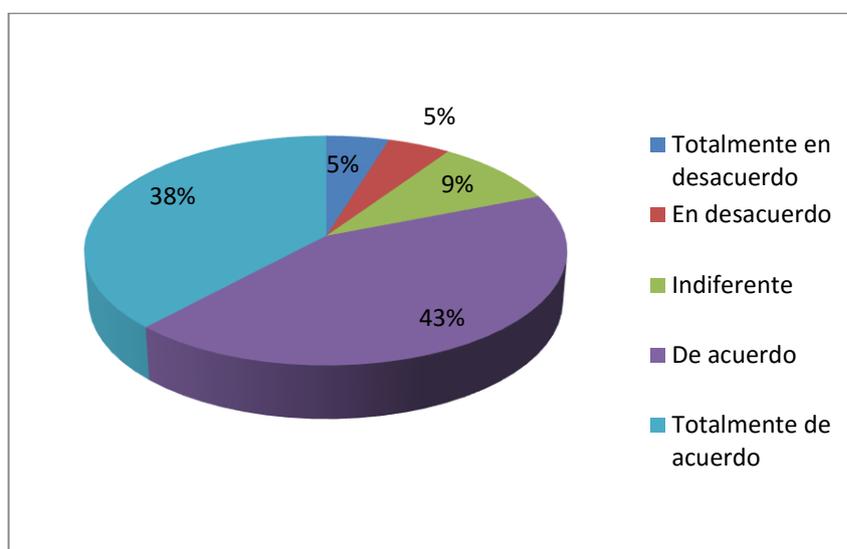
Tabla 12: Capacidades

	Suma	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	5%
En desacuerdo	1	5%
Indiferente	2	9%
De acuerdo	9	43%
Totalmente de acuerdo	8	38%
Total	21	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

Gráfico 9: Capacidades



Fuente: Tabla 12

Elaborado por: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

Análisis e interpretación:

El personal de la COAC MINGA LTDA., está dividido en administrativo y operativo, es por ello que la empresa brinda de recursos necesarios a los colaboradores para el desempeño eficaz de sus funciones y otorga las responsabilidades del cargo para que individualmente sean desarrollados sus capacidades y conocimientos de lo emprendido. El 43% está “de acuerdo” y el 38% “totalmente de acuerdo” con la facultad que otorga la COAC para crecer profesionalmente y emprender nuevos retos, por otro lado existe un mínimo de personas que se manifiestan “Totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo”.

10.- ¿Dispone de tiempo suficiente para la variedad de tareas que realiza en su trabajo?

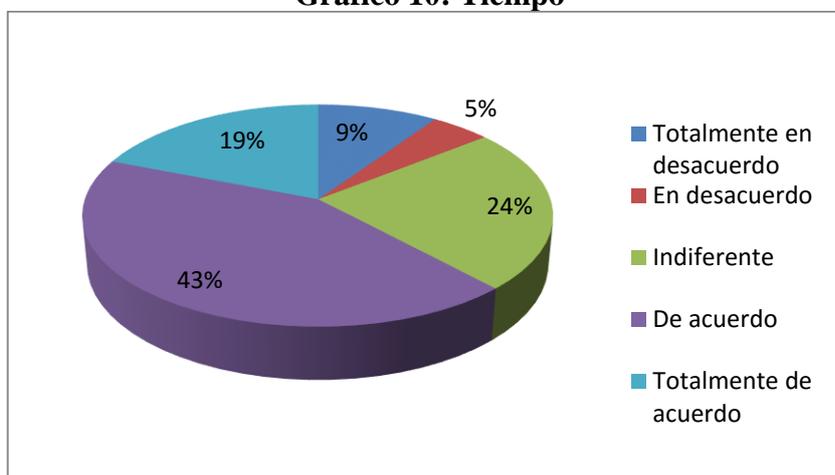
Tabla 13: Tiempo

	Suma	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	9%
En desacuerdo	1	5%
Indiferente	5	24%
De acuerdo	9	43%
Totalmente de acuerdo	4	19%
Total	21	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

Gráfico 10: Tiempo



Fuente: Tabla 13

Elaborado por: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

Análisis e Interpretación:

Las actividades que se detallan en el Manual de Funciones de la COAC están en función de la jornada laboral determinada por el Código del Trabajo y las necesidades institucionales, es por ello que todo servidor puede y debe cumplir con sus funciones, en vista de lo cual, el 43% de empleados están de acuerdo con su jornada y el 19% totalmente de acuerdo, por lo que se entiende que realizan sus tareas diarias en el lapso de tiempo programado y asignado. El 24% es indiferente; en tanto que el 9% y el 5% correspondiente está “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo” esto quiere decir que no planifican su tiempo de acuerdo a las tareas fijadas por ello no cumplen con las metas propuestas y eso provoca que baje el nivel de productividad de la COAC, lo cual no justifica su presencia en dichas condiciones.

11.- ¿Considera que existe estabilidad en el empleo?

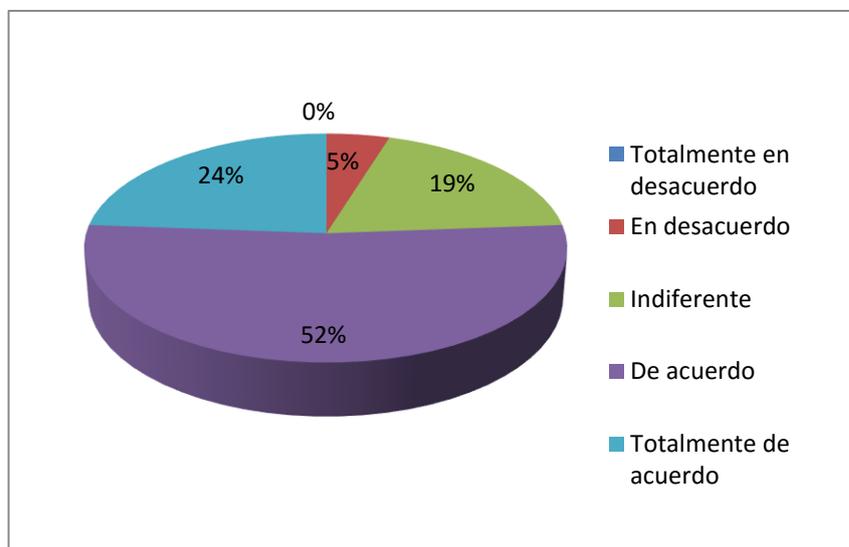
Tabla 14: Estabilidad en el empleo

	Suma	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	5%
Indiferente	4	19%
De acuerdo	11	52%
Totalmente de acuerdo	5	24%
Total	21	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

Gráfico 11: Estabilidad en el empleo.



Fuente: Tabla 14

Elaborado por: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

Análisis e Interpretación:

La COAC MINGA LTDA., ha mantenido a sus colaboradores y ha incrementado plazas de trabajo haciendo que se conserven en su empleo ocupando nuevos puestos y creando una estabilidad laboral. En esta caso el 52% y 24% correspondiente a “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” con la estabilidad que brinda la empresa, el 19% es indiferente a esta pregunta, y el 5% está totalmente en desacuerdo, por ello urge visitar la justificación de dicho personal en la organización cooperativa.

12.- ¿Los medios que utiliza en el desempeño de sus labores son propicios para desarrollar sus tareas?

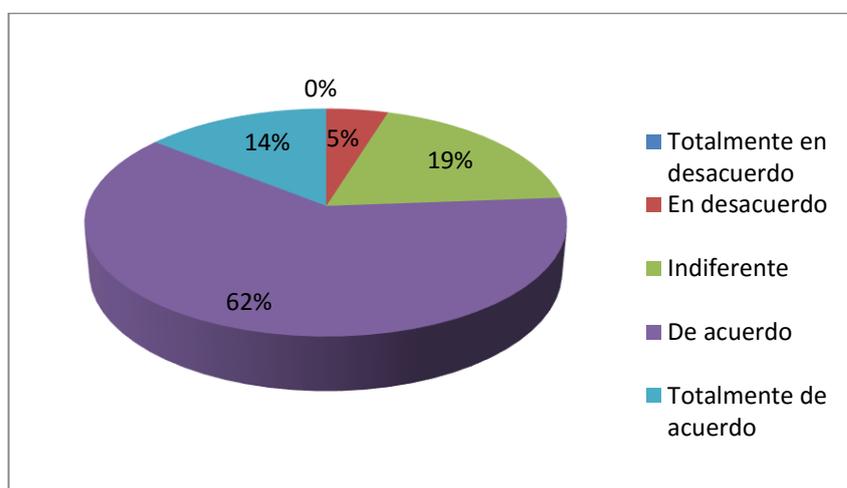
Tabla 15: Medios para desarrollar las tareas.

	Suma	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	5%
Indiferente	4	19%
De acuerdo	13	62%
Totalmente de acuerdo	3	14%
Total	21	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

Gráfico 12: Medios para desarrollar las tareas.



Fuente: Tabla 15

Elaborado por: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

Análisis e Interpretación:

La administración otorga los recursos y materiales suficientes para el desempeño eficaz de las funciones, el servidor debe manifestar sus inquietudes y necesidades que requiera y será puesto a discusión para luego otorgarle o hacer cumplir su necesidad en base a lo expuesto. El 62% del personal afirma estar de acuerdo que cuanta con los medios y recursos tecnológicos, materiales y logísticos para el desarrollo de su trabajo y 14% está “totalmente de acuerdo”, el 19% desconoce de los medios que utiliza para su desempeño y el 5% está en desacuerdo. Es importante resaltar que este porcentaje es reiterativo de personal que no se ubica en la realidad de la COAC.

13.- ¿Se siente con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo?

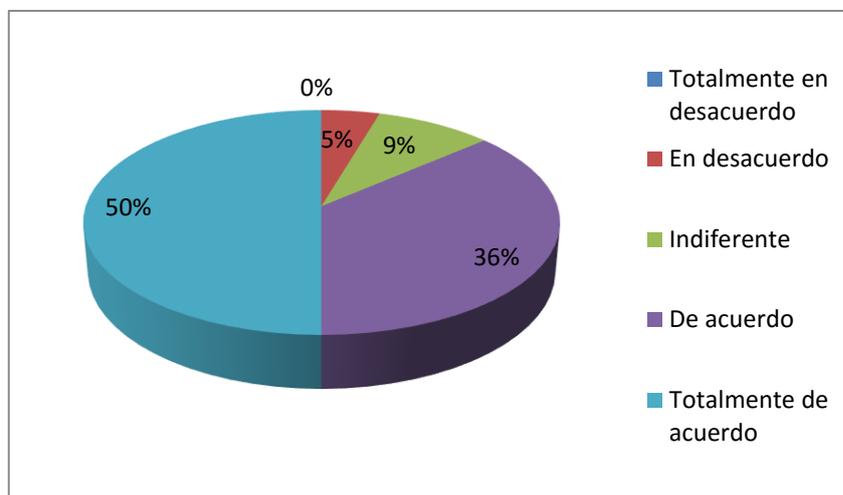
Tabla 16: Ánimo y Energía

	Suma	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	5%
Indiferente	1	9%
De acuerdo	8	36%
Totalmente de acuerdo	11	50%
Total	21	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

Gráfico 13: Ánimo y Energía



Fuente: Tabla 16

Elaborado por: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

Análisis e Interpretación:

Cada servidor es responsable de las actividades del puesto por ello es necesario que lo realice con entusiasmo y esmero para que su trabajo sea productivo, aquello es producto de la motivación personal y clima laboral donde efectúa el trabajo. Por ello el 50% de colaboradores están “Totalmente de acuerdo” y el 36% están “de acuerdo” con la energía positiva que mantienen para cumplir sus responsabilidades ya que cumplen con sus tareas con ánimo y energía cada día ; el 9% y 5% son personal que reflejan su descontento con las funciones que se les asigna diariamente y es considerable apartarlos de la institución, por tanto ejecutan sus tareas por el simple hecho de hacerlas a la espera de su salario mensual, que puede ser su única motivación, hecho que no encaja en la perspectiva de cambio institucional.

14.- ¿Considera que la empresa brinda un plan de seguridad y salud ocupacional?

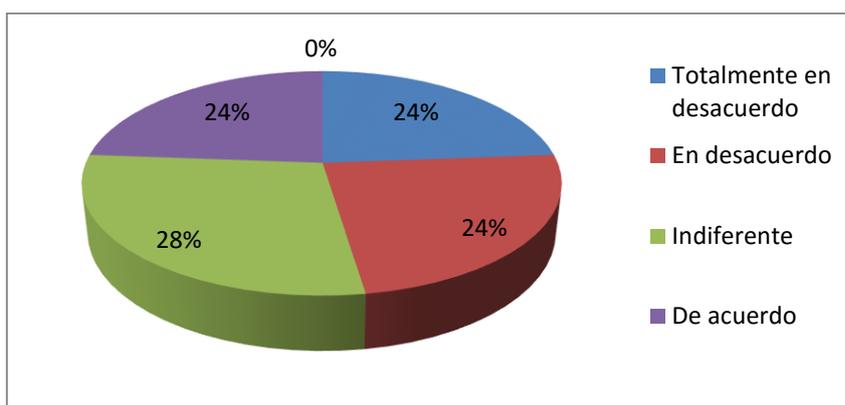
Tabla 17: Seguridad y Salud ocupacional

	Suma	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	24%
En desacuerdo	5	24%
Indiferente	6	28%
De acuerdo	5	24%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	21	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

Gráfico 14: Seguridad y Salud ocupacional



Fuente: Tabla 17

Elaborado por: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

Análisis e Interpretación:

La COAC MINGA LTDA., está consciente de que no brinda a sus colaboradores un Plan de Seguridad y Salud Ocupacional necesario para la ejecución de sus tareas. Es por ello, el 24% de los funcionarios está de acuerdo con que la empresa acoja esta normativa y otorgue un plan al respecto, el 28% desconoce del tema y se le es indiferente, tanto el 24% “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo” se sugiere que sea implementado para mayor seguridad y desarrollo de sus tareas. Este hecho es negativo para la Administración de la COAC, puesto que marca un incumplimiento de la Ley Laboral y de la Seguridad Social, que en el tiempo le puede traer consecuencias negativas.

Tabla 18: Resultados de la Evaluación Individual

Nº1	NÓMINA DE EVALUADOS	PREG 1	PREG 2	PREG 3	PREG 4	PREG 5	PREG 6	PREG 7	PREG 8	PREG 9	PREG 10	PREG 11	PREG 12	PREG 13	PREG 14	TOTAL	PROMEDIO TOTAL
1	ASHQUI ASHQUI RAUL OLMEDO	4	4	4	5	4	1	4	2	4	4	4	4	4	2	50	3,57
2	ASQUI GUAMAN JUAN CARLOS	4	4	3	5	4	3	5	3	4	3	4	3	5	4	54	3,86
3	BAGUA MOROCHO PEDRO SAMUEL	4	4	2	4	4	2	4	2	4	4	4	4	2	2	46	3,29
4	CALVOPÍÑA ESTRELLA FABIAN ENRIQUE	5	5	4	2	5	1	5	4	2	4	5	4	5	2	53	3,79
5	CEPEDA LUIS ELIAS	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	64	4,57
6	CORONEL MIRANDA VIVIANA ELIZABETH	4	4	5	2	5	4	4	4	4	3	4	4	5	3	55	3,93
7	DUCHI BAGUA BYRON DANIEL	4	4	3	5	5	4	4	4	4	1	4	4	4	1	51	3,64
8	GONZALEZ JIMENEZ VINICIO GONZALO	5	5	3	4	4	1	4	1	5	4	4	5	5	3	53	3,79
9	GUERRERO PALACIOS ANA BELEN	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	54	3,86
10	MULLO YUQUILEMA FRANKLIN FABIAN	4	4	4	4	5	3	3	4	3	2	5	4	3	3	51	3,64
11	PAGUAY SUQUI DIEGO FERNANDO	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	63	4,50
12	POLO RAMOS VERONICA ALEXANDRA	4	5	5	5	4	3	4	4	4	1	4	4	4	1	52	3,71
13	QUINCHE GUALAN PEDRO	4	4	5	4	4	2	4	2	4	5	2	2	5	1	48	3,43
14	QUISHPE MULLO MARCO VINICIO	4	5	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	4	3	50	3,57
15	RUIZ RAMOS ANGEL BOLIVAR	4	3	2	5	5	3	5	1	5	4	5	4	5	1	52	3,71
16	SANTIAGO QUIROZ ROMEL	4	4	1	4	1	1	1	1		4	5	5	3	4	38	2,92
17	SILVA CAJAS ALEX ANTONIO	5	5	4	4	5	2	5	4	5	5	5	5	5	1	60	4,29
18	YUNGUE GUAMAN ANA LUCIA	4	5	4	5	4	3	4	4	5	4	4	3	4	3	56	4,00
19	YUQUILEMA SHUAD LEONILA ROCIO	4	4	3	4	3	2	4	4	4	3	3	3	4	3	48	3,43
20	GUAMAN MIRIAM	5	4	3	4	5	3	4	2	5	4	3	3	5	4	54	3,86
21	NANCY	4	5	4	4	4	3	4	3	5	3	3	4	5	2	53	3,79
	TOTALES	90	92	75	87	89	56	86	63	84	75	83	81	91	53	52,62	3,77

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Seila Mariuxi Anchundia Velasco.

Conclusiones del trabajo de campo:

Es importante resaltar que la encuesta de satisfacción de los servidores con respecto a su desempeño laboral, genera la existencia de dos tipologías que se expresan a continuación:

LOS SERVIDORES COMPROMETIDOS	LOS SERVIDORES INDIFERENTES
<p>Se caracterizan por que su desempeño va en relación a sus aptitudes, actitudes y capacidades fundamentadas en su formación profesional que se adaptan a los sistemas de trabajo y presión diseñados por la administración institucional.</p> <p>Están motivados, cumplen con su trabajo, están conformes con la jornada laboral y política salarial.</p> <p>Entienden que su presencia está directamente relacionada con el proceso de cambio, tecnificación y modernización de los procesos institucionales.</p> <p>Optimizan los medios y recursos que le son entregados para el desempeño de sus responsabilidades laborales.</p>	<p>Se caracterizan por que manifiestan un desempeño monótono, cumplen por que deben cumplir y son resistentes a los cambios, procesos tecnológicos, presión del trabajo.</p> <p>Desarrollan un trabajo cuya motivación es el salario que van a recibir que al igual no es el que aspiran, creen que la institución debe pagarles más.</p> <p>Su indiferencia no encaja con los procesos de modernización cambio por los que transita la COAC.</p> <p>No participan de lo que es la realidad institucional, no aprenden más de lo que necesitan para realizar su trabajo, por ello les cuesta emprender en responsabilidades diferentes y de mayo presión las habituales que ejecutan.</p>
<p>En este grupo en promedio se ubica el 81% de los funcionarios encuestados</p>	<p>En este grupo en promedio se ubica el 19% de los funcionarios encuestados</p>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA., UBICADA EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, AÑO 2015”.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño del Talento Humano.

En este capítulo se utilizarán los conceptos, términos y análisis investigados en los capítulos anteriores. Primero partiremos con el sujeto a evaluar y realizaremos un recuento de los objetivos que tiene la cooperativa al evaluar el desempeño de su talento humano, y luego a proceder con el Diseño del Sistema de Evaluación del Desempeño, empleando la metodología de 360 grados.

Al aplicar la evaluación de 360 grados buscamos proporcionarle al colaborador retroalimentación necesaria que superen el desempeño de sus funciones y de su comportamiento, y también poder proporcionar a la gerencia la información confiable y necesaria para tomar decisiones en el futuro.

4.2.2 Objetivos

Objetivo General

Diseñar un Sistema de Evaluación del Desempeño del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., ubicada en la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, año 2015.

4.2.3 Diagnóstico Situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

Situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

Los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., se encuentran con mucha disposición a la realización de la Evaluación del Desempeño, ya que requieren analizar la situación administrativa actual y del talento humano. Esta evaluación permitirá identificar y previamente desarrollar un modelo de competencias para todos los puestos de trabajo.

El talento humano de la entidad a pesar que se rige por un manual de funciones, el mismo que no se encuentra en previo conocimiento de todos sus miembros, ni consta con todos los cargos que pertenecen en la entidad, originando que las competencias que desarrollan o dejan de aplicar algunos de los colaboradores no están cumpliendo con los requerimientos técnicos del puesto, ya que son parte de la COAC por afinidades familiares o políticos de la gerencia y sus actividades no están siendo direccionadas a la búsqueda de la productividad.

Uno de los incidentes principales que provoca su ausencia es el desconocimiento de algunas de las actividades que deben desarrollar dentro de la COAC y que por falta de un perfil de funciones a seguir se siente el desorden y conlleva a efectuar mal o de manera incompletas las actividades.

La situación actual de la empresa se evidencia en el comportamiento de los colaboradores, y en algunas de las evaluaciones otorgadas, ya que por lo observado existe déficit de compromiso y dedicación al trabajo en la organización, esto se debe a que el personal no se siente parte de la organización, ya que no existe la confianza necesaria para expresar su desconcierto y aspiraciones que tienen. Por otro lado los resultados de las autoevaluaciones, evaluación de pares y evaluación de superiores han arrojado buenos resultados que indican que la COAC se está encaminando a un nuevo segmento.

El análisis se llevará a cabo con datos obtenidos en la empresa a través de encuestas, cuadros y gráficos estadísticos con el objetivo de ser imparcial y poder dar una mejor perspectiva para una evaluación del desempeño eficaz.

4.2.4 Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias

PASO 1: Definición de las Competencias de la Organización y/o del Puesto según corresponda.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS			
COMPROMISO			
Sentir como propios los objetivos de la organización, con el fin de prevenir y superar obstáculos que interfieren en el logro.			
Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
Define en objetivos claros la visión de la organización identificándolos y tomándolos como propios.	Asume como propios los objetivos de la organización, identificándose y guiándose para la acción y toma de decisiones.	Comprende y asume como propios los objetivos de la organización.	Comprende y se compromete con los objetivos que se le designan y trabaja para su logro.
Transmite a pares y supervisados los objetivos y los motiva para generar compromisos.	Se siente orgulloso de ser parte de la organización y actúa consecuentemente.	Se mantiene motivado y motiva a sus compañeros para guiar sus acciones hacia los objetivos planteados.	Tiene un buen nivel de desempeño y de cumplimiento de las pautas formales de la empresa.
Es reconocido interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales.	Se esfuerza por generar compromiso en su grupo de trabajo y apoya a sus superiores en sus decisiones.	Nunca se compromete a realizar algo que no pueda cumplir.	Usualmente cumple con lo que se propone.
ÉTICA			
Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con constancia los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales respetando las políticas de la organización.			
Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
Estructura la misión y visión organizacionales sobre los valores morales.	Guía sus decisiones y acciones tanto como las que realiza personalmente, como las de los equipos que supervisa, sobre la base de los valores morales.	Guía sus acciones por sus valores y orienta y motiva a sus compañeros a actuar de la misma manera.	Actúa de acuerdo con los valores y principios morales.

Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales.	Respeto y hace respetar a su gente las pautas de trabajo establecidas por la organización.	Se desempeña respetando las pautas de trabajo de la empresa, las buenas costumbres y los valores y los principios morales velando por su cumplimiento por parte de la gente que los rodea.	Respeto las pautas de acción que le impone la organización.
Prioriza los valores y buenas costumbres, aun por sobre los intereses propios y los de la organización.	Provee ideas para mejorar el accionar de la empresa y adecuarlos a los valores y principios comunes.	Se siente seguro respecto a sus decisiones y acciones y puede dar cuenta de los principios que guían su acción.	Es confiable y sus principios son sólidos.
DESTREZA MATEMÁTICA			
Es la capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se incluye las habilidades para analizar datos numéricos.			
GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D
Comprende perfectamente los procesos relativos a su trabajo y a otras áreas relacionadas de la organización.	Comprende los procesos relacionados con su trabajo y a otras áreas de la organización.	Detecta problemas actuales o cercanos.	Tiene escasa capacidad de análisis
Detecta la existencia de los problemas relacionados con su área.	Detecta a tiempo los problemas relacionados con su área.	Comprende los procesos en los cuales está involucrado.	Generalmente no identifica problemas y cuando lo hace no logra establecer sus causas
Comprende situaciones complejas desagregándolas en pequeñas partes.	Recopila información relevante, la organiza de forma sistemática y establece relaciones.	Puede organizar información relevante para la resolución de los temas a su cargo.	Tiene dificultad para interpretar información.
TRABAJO EN EQUIPO			
Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos.			
GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D
Alienta y fomenta el espíritu de equipo en toda la organización.	Anima y motiva a los demás.	Solicita la opinión de los miembros de su equipo.	Coopera en las actividades comunes.
Expresa satisfacción personal por el éxito de los demás, no importa el área a la pertenezcan.	Desarrolla el espíritu de equipo.	Valora las ideas y experiencias ajenas.	Participa con entusiasmo en el grupo.
Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía y fomenta el intercambio de información y experiencias.	Actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima y cooperación.	Mantiene una actitud abierta para aprender de los otros.	Apoya las decisiones de su equipo.

PLANIFICACIÓN			
Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.			
GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D
Organiza el trabajo del área de forma efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible.	Es metódico, sistemático y organizado.	Formula objetivos racionales para los plazos determinados.	Planea sus tareas a corto plazo.
Dirige varios proyectos simultáneamente, si perder el control.	Distribuye adecuadamente las tareas y los talentos técnicos.	Calcula los tiempos y programa las actividades definiendo prioridades.	Administra sus recursos con cuidado.
Tiene claridad respecto de las metas de su área y de su cargo, y actúa en consecuencia.	Establece prioridades y plazos para cumplimiento de los objetivos.	Utiliza recursos disponibles con eficiencia.	Emite datos e información de gestión para el seguimiento de los resultados del área.
JUICIO Y TOMA DE DECISIONES			
Valorar los problemas costos y beneficios de una acción potencial.			
GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D
Comprende perfectamente los procesos relativos a su trabajo y a otras áreas relacionadas de la organización.	Comprende los procesos relacionados con su trabajo y a otras áreas organización.	Detecta problemas actuales o cercanos.	Tiene escasa capacidad de análisis
Detecta la existencia de los problemas relacionados con su área.	Detecta a tiempo los problemas relacionados con su área.	Comprende los procesos en los cuales está involucrado.	Generalmente no identifica problemas y cuando lo hace no logra establecer sus causas
Comprende situaciones complejas desagregándolas en pequeñas partes.	Recopila información relevante, la organiza de forma sistemática y establece relaciones.	Puede organizar información relevante para la resolución de los temas a su cargo.	Tiene dificultad para interpretar información.
MANEJO DE TALENTO HUMANO			
Es la capacidad de analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores, y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas, adoptando un rol de facilitador y guía.			
GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D
Evalúa las necesidades de formación y desarrollo de toda la gente de su empresa.	Facilita el aprendizaje, explicando cómo y por qué se hacen las cosas de determinada manera.	Dedica tiempo para explicar cómo se realizan los trabajos.	Estimula a las personas a desarrollar sus capacidades.
Brinda ideas y herramientas para el desarrollo de las competencias de los demás.	Verifica que sus explicaciones e instrucciones hayan sido comprendidas.	Da instrucciones detalladas y ofrece sugerencias para realizar mejor los trabajos.	Brinda consejos y ayuda si lo solicitan.
Da oportunidades para que las personas pongan a pruebas nuevas capacidades.	Detecta y distribuye información actualizada pertinente entre el personal.	Alienta a las personas con dificultades.	No obstaculiza los deseos de su gente de capacitarse.

MANEJO DE RECURSOS FINANCIEROS			
Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.			
GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D
Comprende perfectamente los procesos relativos a su trabajo y a otras áreas relacionadas de la organización.	Comprende los procesos relacionados con su trabajo y a otras áreas de la organización.	Detecta problemas actuales o cercanos.	Tiene escasa capacidad de análisis
Detecta la existencia de los problemas relacionados con su área.	Detecta a tiempo los problemas relacionados con su área.	Comprende los procesos en los cuales está involucrado.	Generalmente no identifica problemas y cuando lo hace no logra establecer sus causas
Comprende situaciones complejas desagregándolas en pequeñas partes.	Recopila información relevante, la organiza de forma sistemática y establece relaciones.	Puede organizar información relevante para la resolución de los temas a su cargo.	Tiene dificultad para interpretar información.
MONITOREO Y CONTROL			
Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.			
GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D
Se mantiene al tanto de las últimas actualizaciones técnicas de su especialidad.	Es un experto en su tema.	Tiene los conocimientos técnicos requeridos para su área de especialidad.	Tiene el conocimiento técnico requerido para llevar a cabo su tarea.
Resuelve los problemas complejos inherentes a su especialidad.	Goza de confianza y credibilidad en las demás áreas de la organización.	Implementa nuevas técnicas y obtiene resultados que impactan positivamente en su área.	Recibe material actualizado e información que le proporciona la organización y los aplica en las situaciones en la que los requiere.
Realiza acciones orientadas a satisfacer a sus clientes internos y externos.	Posee los conocimientos y habilidades para resolver problemas relacionados con su especialidad y área.	Aplica su conocimiento a la resolución de los problemas que se plantean, para resolver las necesidades de sus clientes.	Consulta a expertos cuando sus conocimientos no resultan adecuados para la resolución de los problemas que se le delega.
ORIENTACIÓN AL SERVICIO			
Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes, con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.			
GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D
Esta siempre dispuesto a escuchar a los demás.	Alienta la comunicación abierta entre los miembros de su equipo a fin de que se intercambie la información relevante para su funcionamiento.	Distribuye la información pertinente dirigiéndola a cada interesado de acuerdo con su área de responsabilidad, a fin de mantener a su gente actualizada.	Demuestra escaso interés por escuchar a los demás

Promueve la participación y la generación de ideas de su gente, y valora las contribuciones hechas por sus compañeros.	Está abierto a escuchar ideas, consejos y propuesta de sus clientes, compañeros y superiores.	Escucha de los demás ideas y puntos de vista orientados a resolver cuestiones puntuales.	Dificulta la llegada de los miembros de su equipo a información relevante para su funcionamiento.
Demuestra atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los demás.	Demuestra sensibilidad frente a los planes o problemas de sus clientes, compañeros y superiores.	Ante situaciones graves se preocupa por conocer los problemas y por orientar o dar consejos a sus compañeros.	No valora las contribuciones hechas por sus compañeros, clientes y superiores.
PENSAMIENTO ANALITICO			
Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes, realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones casuales entre los componentes.			
GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D
Comprende situaciones complejas desagregándolas en pequeñas partes.	Comprende los procesos relacionados con su trabajo y con otras áreas de la organización.	Detecta problemas actuales o cercanos.	Tiene escasa capacidad de análisis.
Trabaja con hechos y datos concretos.	Detecta a tiempo la existencia de problemas en su área.	Comprende los procesos en los cuales está involucrado.	Tiene dificultad para interpretar información.
Reconoce las tendencias al analizar las diferentes situaciones.	Identifica las relaciones de causa efecto de los problemas puestos a su consideración.	Puede organizar información relevante para la resolución de los temas a su cargo.	No muestra interés por buscar oportunidades de mejora.
CREDIBILIDAD TÉCNICA			
Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.			
GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D
Se mantiene al tanto de las últimas actualizaciones técnicas de su especialidad.	Es un experto en su tema.	Tiene los conocimientos técnicos requeridos para su área de especialidad.	Tiene el conocimiento técnico requerido para llevar a cabo su tarea.
Resuelve los problemas complejos inherentes a su especialidad.	Goza de confianza y credibilidad en las demás áreas de la organización.	Implementa nuevas técnicas y obtiene resultados que impactan positivamente en su área.	Recibe material actualizado e información que le proporciona la organización y los aplica en las situaciones en la que los requiere.
Realiza acciones orientadas a satisfacer a sus clientes internos y externos.	Posee los conocimientos y habilidades para resolver problemas relacionados con su especialidad y área.	Aplica su conocimiento a la resolución de los problemas que se plantean, para resolver las necesidades de sus clientes.	Consulta a expertos cuando sus conocimientos no resultan adecuados para la resolución de los problemas que se le delega.
CARÁCTER			

Es la capacidad para enfrentar y explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos, como también defender con firmeza las convicciones.			
GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D
Define claramente los objetivos de desempeño, asignando las responsabilidades personales y de equipo que correspondan.	Fija los objetivos de desempeño, asignando las responsabilidades personales correspondientes.	Fija objetivos concretos y asigna responsabilidades generales.	Tiene dificultad para definir claramente los objetivos de desempeño y para asignar las responsabilidades individuales correspondientes.
Aprovecha la diversidad de los equipos para lograr un valor añadido superior en el negocio.	Aprovecha adecuadamente los valores individuales de su equipo de modo de mejorar su rendimiento.	Aprovecha los aportes de los demás y se integra adecuadamente al equipo de trabajo.	Le cuesta manejar la diversidad del equipo, viendo en ello un obstáculo para la integración y crecimiento de la eficiencia.
Cumple la función de consejero confiable de sus colaboradores, compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados.	Escucha aportes y opiniones, y es escuchado cuando sugiere o recomienda acciones para la mejora de la performance del equipo.	Maneja los recursos con criterio con el fin de mejorar la rentabilidad y eficacia del negocio.	No comparte las consecuencias de los resultados con los miembros del equipo de trabajo.
RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN Conocer como localizar e identificar información esencial.			
GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D
Planifica las actividades previendo la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes.	Trabaja con objetivos claramente, realistas y desafiantes.	Ante estándares de desempeño poco satisfactorios, hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejora.	Realiza bien su trabajo y facilita a otros la información q tiene
Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores o responder a las necesidades de los clientes.	Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.	Cheque regularmente los informes de gestión para evaluar el grado de consecución de objetivos alcanzados.	Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida del tiempo, pero no encara mejoras a menos que sean solicitadas
Mantiene la información y recursos requeridos ordenada y a alcance todo el tiempo, para su uso eficiente.	Mantiene la información ordenada y a alcance todo el tiempo, para su uso eficiente	Busca la información al momento de necesitarla, causando una pérdida de tiempo.	No conserva los documentos e información a su alcance.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Mariuxi Anchundia Velasco

PASO 2: Diseño del Cuestionario o Formulario de Evaluación.

Tabla 19: Formulario para la Definición de Competencias del Puesto.

 FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO COMPETENCIAS – ACTIVIDADES				
MISIÓN:				
COMPETENCIA				
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.	ESCALA			
	SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA
COMPETENCIA				
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.	ESCALA			
	SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA
COMPETENCIA				
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.	ESCALA			
	SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

Para elaborar la propuesta se construyeron 26 cuestionarios, de acuerdo a las competencias y funciones de cada puesto, por tanto, son diferentes porque aluden a diferentes realidades relacionadas con el rol que cada funcionario cumple para lograr los resultados que se programan de acuerdo a los objetivos institucionales, los cuales se detallan a continuación:

Formulario de Calificación

Escala de Valoración.

En el área de Talento Humano para realizar el cálculo de la evaluación de desempeño, deberá considerar las siguientes escalas de valoración que respaldan la fórmula de cálculo.

ESCALA DE FRECUENCIA		
S	Siempre	4
F	Frecuente	3
P	Pocas veces	2
N	Nunca	1

La fórmula estará constituida por los siguientes datos:

PM: Puntaje mayor

Pm: Puntaje menor

n: número de variables (cuatro escalas)

FÓRMULA DE CÁLCULO	$\frac{PM - Pm}{n - 1}$
--------------------	-------------------------

En cada competencia nombrada en el formato de evaluación se presentan tres comportamientos, de ahí se sacaran los datos donde:

PM= 12 (equivale a los tres comportamientos por competencias por las cuatro escalas de calificación)

Pm= 3 (Son los tres comportamientos para cada competencia).

n= 4 (son las cuatro escalas de frecuencia).

$$\frac{PM-Pm}{n-1} = \frac{12-3}{4-1} = \frac{9}{3} = 3 \text{ es el intervalo}$$

Escala del Nivel de Competencia

12 -- 10 = 100%	Nivel alto en la competencia desarrollada.
9 – 7 = 75%	Nivel mediano en la competencia desarrollada.
6 – 4 = 50%	Nivel mínimo en la competencia desarrollada.
3 – 1 = 25%	Nivel insatisfactorio en la competencia desarrollada.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

De las 3 preguntas que contiene cada competencia tienen opciones con un puntaje de 1 a 4, por lo cual se ha realizado esta tabla, la misma que demuestra la escala del nivel de competencia que se obtiene según el valor de cada competencia.

PASÓ 3: Elección de la personas que van a intervenir como evaluadores: superiores, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas. Es importante mencionar que estas evaluaciones serán anónimas.

Involucrados en el sistema de evaluación

Para llevar a cabo este proceso cada empleado debe ser evaluado por varios actores, es por ello que cada colaborador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., será evaluado por su jefe inmediato, sus pares y su pertinente autoevaluación, dichas evaluaciones serán suficientes para llevar a cabo una adecuada evaluación del desempeño.

Gráfico 15: Posibles Evaluadores.



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

En este caso los sujetos escogidos para evaluar fueron; el jefe de Talento Humano quien evalúa a los jefes de las demás unidades, y los jefes de unidades a sus subalternos, cada colaborador realizó su pertinente autoevaluación. También fueron evaluados por sus compañeros quienes cumplen las mismas funciones o en algunos casos por compañeros cercanos con quienes comparten oficina y pueden evidenciar su desempeño.

PASO 4: Lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y evaluadores.

Proceso de Ejecución de la Evaluación

Es importante detallar exactamente cuál será el proceso a seguir para implementar este sistema de Evaluación del Desempeño, a continuación se listan los pasos a seguir:

1. Socialización de los conceptos de las competencias.
2. Realización de las evaluaciones.
3. Tabulación de los resultados.

4. Informe de resultados.

1. Socialización de los Conceptos de las Competencias.

Para la consecución de este objetivo y dado que la oficina administrativa está en constante movimiento y no se pueden paralizar las actividades, se imprimió el diccionario de competencias y se les fue otorgado a los colaboradores para mayor entendimiento del tema.

2. Realización de las Evaluaciones.

Las evaluaciones están diseñadas para ser desarrolladas en un lapso de minuto y medio, dependiendo del puesto se podía incrementar el tiempo debido a que en algunos puestos existían más pares que en otros, se pasó por cada puesto y se esperó hasta el momento en que terminaran de llenar el cuestionario. Cabe recalcar que existen diferentes competencias en los cuestionarios, ya que las preguntas se basan en las actividades que se debe desempeñar en el puesto.

3. Tabulación de Resultados.

Las tabulaciones se realizaron en forma individual al cargo, se tomaron 3 ejemplos según la posición más elevada, la más baja y la intermedia, todos los datos del resto del personal se encuentran en los anexos.

4. Resultados

Para obtener una visión clara de los resultados, he visto más conveniente y entendible graficar el nivel requerido por la evaluación 360°.

Tabla 20: Perfil del Cargo de Tesorería

Descripción y Perfil del Cargo		C- TE.
Área:	Administrativa- Financiera.	Misión
Reporta a:	Gerencia General	Es el responsable del manejo y administración de la liquidez de la empresa.
Supervisión:	Directa: Contador general, Jefes de agencia Indirecta: Recibidor pagador, servicios generales.	
Relaciones:	Internas: Gerencia, Consejo de Vigilancia, Auditoría interna y todas las áreas. Externas: Organismos de control gubernamental, calificadora de riesgos, proveedores.	
Funciones y Responsabilidades		Instrucción formal requerida
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y planificación de documentos para pago de proveedores con sus respectivas remesas • Coordinar y planificación de documentos para pago de sueldos con sus respectivas remesas. • Certificar que los pagos electrónicos contabilizados estén rebajados en nuestras cuentas bancarias. • Registrar los movimientos de caja en sistema de información de gestión financiera del estado (SIGFE). • Deposito a Terceros por intermediación de fondos. • Manejo de temas propios relacionados con los pagos anticipados de viáticos. • Realizar cuadratura de caja- banco. • Levantar informes mensuales de pago y deuda a proveedores. 		Ingeniero Comercial, o Contador Auditor
		Conocimientos adicionales
		Capacitación en áreas relacionadas al cargo y /o a la Unidad de Finanzas. Manejo de Office: Word, Excel
		Experiencia
		4 años de experiencia o 2 años en cargos de jefatura
		Competencias
		<ul style="list-style-type: none"> • Destreza matemática • Pensamiento Analítico • Manejo de Recursos financieros • Planificación • Trabajo en equipo.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

Tabla 21: Perfil del Cargo de Auditoría Interna

Descripción y Perfil del Cargo		C- AUD. INT
Área:	Auditoría Interna	Misión
Reporta a:	Consejo Vigilancia y Gerencia	Es el responsable del control de las actividades financieras, operativas, comerciales y administrativas de la institución, con el propósito de mantener la correcta aplicación y utilización de sus recursos, sujetándose a las normas y procedimientos de auditoría y de general aceptación y regulaciones que establezcan los Organismos de control.
Supervisión:	Directa: Todo el personal Indirecta: Ninguno	
Relaciones:	Internas: Asamblea General, Consejo Administrativo y de Vigilancia y todas las áreas de negocio. Externas: Organismos de control, Entidades Gubernamentales, Auditoría externa, Calificadora de riesgo.	
Funciones y Responsabilidades		Instrucción formal requerida
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que las operaciones y procedimientos de la institución se ajusten a la ley, a los estatutos, reglamentos internos y manuales de políticas. • Velar por el cumplimiento de las resoluciones de la Asamblea General y Consejo Administrativo de la COAC. • Elaborar el plan anual de auditoría a ser ejecutado durante el ejercicio económico. • Aplicar pruebas de auditoría necesarias para confirmar la razonabilidad de los estados financieros y la existencia de respaldos de los registros contables. • Comprobar las existencia, actualización y difusión, cumplimiento de las políticas, procedimientos estrategias y metodologías formalmente establecidas para la administración de riesgo; y, si estas son compatibles o no, con el volumen y complejidad de las transacciones. 		Título de tercer nivel de: contabilidad y auditoría, administración de empresas, ingeniería comercial, banca y finanzas y economía.
		Conocimientos adicionales
		Conocimientos actualizados de normativas de control. Manejo de Office: Word, Excel
		Experiencia
		Cinco años en posiciones similares y en instituciones financieras y ser calificado por la SEPS
Competencias		
		<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Pensamiento analítico • Monitoreo y control • Planificación • Trabajo en equipo

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

Tabla 22: Perfil del Cargo de Jefe de Talento Humano

Descripción y Perfil del Cargo		A.F-TH.J
Área:	Jefatura de Talento Humano	Misión
Reporta a:	Gerente General	Es el responsable de los procesos de administración del talento humano y específicamente de la contratación, rotación, aplicación de la reglamentación y manejo de información a nivel nacional así como la administración anónima, control de asistencia y custodia de expedientes del personal de acuerdo a reglamentos y políticas de la cooperativa.
Supervisión:	Directa: Todo el personal Indirecta: Ninguno	
Relaciones:	Internas: Asamblea General, Consejo Administrativo todas las áreas de negocio. Externas: Organismos de control.	
Funciones y Responsabilidades		Instrucción formal requerida
<ul style="list-style-type: none"> • Coordina, planifica y controla actividades de movimientos de personal, contratos de personal en diferentes modalidades. • Dirigir, coordinar, controlar y evaluar la gestión de los subsistemas de recursos humanos con el propósito de implementar acciones de desarrollo institucional y del talento humano. • Coordinar y evaluar la gestión y programas de desarrollo Institucional con el fin de hacerlos más eficientes y realizar mejoras en los procesos y procedimientos Institucionales. • Asesorar a los servidores y autoridades de la Institución en la gestión del desarrollo institucional y talento humano. • Dirigir la elaboración del Plan Estratégico Institucional y los Planes Operativos de la Gestión del Talento Humano y Seguridad Integral, el Plan Táctico de aplicación y los Indicadores de Gestión de los procesos. • Dirigir reuniones interinstitucionales para armonizar procedimientos y programas de trabajo orientados a la consecución de objetivos propuestos en el ámbito de desarrollo institucional y de talento humano. 		Título de tercer nivel en administración de empresas.
		Conocimientos adicionales
		Gestión y Planificación estratégica Desarrollo Institucional y Talento Humano. Recursos Humanos, Psicología Industrial, Psicología Organizacional y afines a la Administración de Talento Humanos Manejo de Office: Word, Excel
		Experiencia
		Tres años dirigiendo talento humano o en asistencia en el área.
		Competencias
		<ul style="list-style-type: none"> • Carácter • Pensamiento analítico • Manejo de talento humano • Planificación • Trabajo en equipo.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

Tabla 23: Perfil del Cargo de un Jefe de la Unidad de cumplimiento

Descripción y Perfil del Cargo		C- CUM.OF
Área:	Unidad de control	Misión
Reporta a:	Gerencia General	S el responsable de la coordinación y vigilancia de la reglamentación y disposiciones legales y normativas manuales y políticas internas; prácticas, procedimientos y controles implementados para prevenir el lavado de dinero proveniente de actividades ilícitas.
Supervisión:	Directa: Ninguno Indirecta: Ninguno	
Relaciones:	Internas: Asamblea General, Consejo Administrativo todas las áreas de negocio. Externas: Organismos de control Gubernamentales.	
Funciones y Responsabilidades		Instrucción formal requerida
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y vigilar la observancia por parte de la institución del sistema financiero, de las disposiciones legales y normativas y políticas internas; y, practicas, procedimientos y controles implementados para prevenir el lavado de dinero proveniente de actividades ilícitas. • Elaborar el manual de control interno sobre la prevención de lavado de dinero y reportarlo al organismo de control competente. • Verificar el cumplimiento de las disposiciones contenidas en el manual de control interno. • Coordinar la capacidad periódica de los directores, funcionarios y empleados de la institución del sistema financiero, sobre las disposiciones legales, normativas, los manuales de control interno para prevenir el lavado de dinero proveniente de actividades ilícitas. • Controlar que se mantenga actualizada la base de datos de la información que se debe remitir al organismo de control. • Informar a la gerencia de los movimientos inusuales relacionados con las transacciones de los socios, para informa al COSEP y a la Unidad de Inteligencia Financiera del BC. 		Título profesional en derecho, Economía, Administración de Empresas o Contabilidad.
		Conocimientos adicionales
		Normatividad emitida por le SEPS, CONSAEP, SBS y BCE, Manejo de Office: Word, Excel
		Experiencia
		Dos años en posiciones similares.
Competencias		
		<ul style="list-style-type: none"> • Juicio y toma de decisiones • Pensamiento analítico • Monitoreo y control • Planificación • Trabajo en equipo

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

Tabla 24: Perfil del Cargo de un Ejecutivo de Marketing.

Descripción y Perfil del Cargo		A-G.MKT.EJ
Área:	Apoyo	Misión
Reporta a:	Gerencia General	Es el responsable de la administración de las actividades relacionadas con el cumplimiento del plan comercial de la empresa; investigación de mercado, las de promoción, difusión y publicidad de los productos y servicios financieros en el marco de las políticas de marketing institucional y dirigidas a fortalecer la imagen institucional.
Supervisión:	Directa: Jefes de Agencia, Asesores de negocio Indirecta: Ninguno	
Relaciones:	Internas: Área de negocios, jefatura de sucursal/agencia, Atención al cliente. Externas: Medios de comunicación social, Organizaciones públicas o privadas.	
Funciones y Responsabilidades		Instrucción formal requerida
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y ejecutar el plan comercial de la empresa • Diseñar planes de marketing institucional que contribuyan al fortalecimiento de la imagen de la Cooperativa. • Desarrollar encuestas de satisfacción relacionadas con los productos y servicios financieros y no financieros ofertados por la empresa y relacionarlos con la competencia. • Definir los planes operativos de marketing institucional y sus presupuestos • Controlar su ejecución y los presupuestos de publicidad y promoción, a fin de asegurar su correcta utilización de acuerdo a los objetivos de la Cooperativa. • Participar en la planificación operativa anual de la Cooperativa. • Proponer estrategias y políticas de marketing, que contribuyan en el cumplimiento de los objetivos de mercado ya sea a corto, mediano y largo plazo. • Evaluar y seleccionar el material para su adquisición o realización. • Planificar y ejecutar programas especiales de promoción de los productos de la cooperativa a nivel nacional. 		Título profesional especialidad de marketing, Lic. En marketing y/o publicidad y otros afines.
		Conocimientos adicionales
		Estadística aplicada, Manejo de Office: Word, Excel
		Experiencia
		Dos años en funciones similares.
Competencias		
		<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Pensamiento analítico • Monitoreo y control • Planificación • Trabajo en equipo.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

Tabla 25: Perfil del Cargo del Jefe de Cobranzas

Descripción y Perfil del Cargo		A.F-J
Área:	Administrativa- Financiera.	Misión
Reporta a:	Gerencia General	Es el responsable de la recuperación de cartera vencida y castigada de la empresa, a través de acciones extrajudiciales y judiciales, así como de la gestión de políticas y estrategias al respecto.
Supervisión:	Directa: Jefe de Agencia, Asesores de negocios. Indirecta: Abogado de planta, Abogados contratados	
Relaciones:	Internas: Gerencia, Auditoría interna, Consejo de Vigilancia Externas: Organismos de control gubernamental, Abogados, Jueces, Peritos.	
Funciones y Responsabilidades		Instrucción formal requerida
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el plan de recuperación de cartera vencida y castigada de la empresa. • Proponer las políticas de recuperación de cartera a través de una propuesta técnica con acciones persuasiva, judiciales o extrajudiciales. • Coordinar con el departamento de negocios para el análisis técnico de los procesos e concesión crediticia. • Informar de los resultados de las acciones de cobranza ejecutadas. • Coordinar con abogados, jueces, peritos, para la ejecución de los procesos judiciales de cobro. • Validar los pagarés y las minutas de prendas e hipotecas que respalden la concesión crediticia. • Distribuir la cartera vencida y castigada para su recuperación a los Asesores de negocios, por zona geográfica, línea de negocios, montos, etc. 		Ingeniero comercial, Economista, abogado.
		Conocimientos adicionales
		Capacitación en áreas relacionadas al cargo y /o a la Unidad de Finanzas. Manejo de Office: Word, Excel
		Experiencia
		4 años de experiencia o 2 años en cargos de jefatura
		Competencias
		<ul style="list-style-type: none"> • Juicio y toma de decisiones. • Pensamiento Analítico • Monitoreo y control. • Planificación • Trabajo en equipo.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

Tabla 26: Perfil del Cargo de un Jefe de Negocios

Descripción y Perfil del Cargo		N-J
Área:	Negocios	Misión
Reporta a:	Gerencia General	Es el responsable de la gestión de negocios de la cooperativa, a través de la administración eficiente y estratégica de las líneas de negocios, orientada al cumplimiento de la misión institucional y en concordancia con las normas y procedimientos preestablecidos.
Supervisión:	Directa: Jefe de Agencia, Asesores de negocios. Indirecta: Notificador-Recaudador.	
Relaciones:	Internas: Gerencia General. Externas: Socios beneficiarios de las líneas de negocios	
Funciones y Responsabilidades		Instrucción formal requerida
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar la gestión de negocios, concesión y recuperación de cartera de las sucursales y agencias. • Cumplir y hacer cumplir las disposiciones emanadas por las leyes, reglamentos, políticas y demás disposiciones emitidas por los entes de control interno y externo y en concordancia con los principios de ética fundamental. • Asegurar la eficiente atención al cliente el cuidado de la imagen corporativa. • Supervisar la correcta ejecución del proceso de negocios de sucursales y agencias a nivel nacional. • Presentar mensualmente a Gerencia General, los resultados del monitoreo y evaluación del desempeño de las sucursales y agencias, frente a las metas, presupuesto y POA. • Elaborar en coordinación con el área administrativa – Financiera el presupuesto anual para sucursales y agencias • Distribuir a nivel nacional los fondos destinados de la concesión de créditos, conforme al presupuesto. 		Título en Administración de Empresas
		Conocimientos adicionales
		Normativa que rige la concesión crediticia y de los demás productos y servicios de la empresa. Manejo de Office: Word, Excel
		Experiencia
		Dos años en tareas similares.
Competencias		
		<ul style="list-style-type: none"> • Juicio y toma de decisiones • Manejo de Talento Humano • Monitoreo y control • Planificación • Trabajo en equipo.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

Tabla 27: Perfil del Cargo del Contador General

Descripción y Perfil del Cargo		A.F-CON
Área:	Administrativa- Financiera.	Misión
Reporta a:	Jefatura Administrativa – Financiera.	Es responsable de la Planificación, organización, Ejecución y control del sistema de contabilidad de la cooperativa a fin de garantizar el registro correcto y oportuno de las operaciones económicas de conformidad con los principios de contabilidad general y las de ética general así como también dar cumplimiento con las normativas de organismos de control internos y externos.
Supervisión:	Directa: Asistente de contabilidad. Indirecta: Servidor de cajas, Recibidor pagador a nivel nacional.	
Relaciones:	Internas: Gerencia General, Auditoria interna y todas las áreas. Externas: Organismos de control, proveedores y clientes.	
Funciones y Responsabilidades		Instrucción formal requerida
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un sistema contable oportuno y al día con el registro de las operaciones económicas, garantizando la aplicación correcta de las normas vigentes. • Verificar transparencia, consistencia y confiabilidad de las cifras contenidas en los estados financieros. • Definir, implementar, ejecutar y controlar los procedimientos contables y tributarios apegados a la normativa vigente y coordinar su aplicación. • Revisar comprobantes contables manuales. • Revisar cheques y comprobantes de egreso para proceder a realizar los pagos a proveedores y demás adquisiciones. • Atender requerimientos de organismos de control internos y externos. • Realizar el seguimiento a los descuadres los mismos que se serán regularizados con los debidos soportes y justificativos. • Elaborar y efectuar las declaraciones de impuestos fiscales y municipales dentro de los plazos establecidos por la ley. • Mantener, actualizar y custodiar el archivo del área. 		Título de Contabilidad y auditoria
		Conocimientos adicionales
		Experiencia en auditoría a los estados financieros Conocimiento en preparación de estados financieros, Manejo de Office: Word, Excel
		Experiencia
		Experiencia de uno a tres años en materias afines.
Competencias		
		<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de la información • Pensamiento analítico • Manejo de Recursos Financieros • Planificación • Trabajo en equipo.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

Tabla 28: Perfil del Cargo del Asistente de Contabilidad.

Descripción y Perfil del Cargo		A.F-CON.ASI
Área:	Administrativa- Financiera.	Misión
Reporta a:	Contador General.	Es responsable de mantener actualizado los registros contables de las transacciones económicas de la oficina matriz, sucursales y agencias, aplicando las disposiciones legales y reglamentarias. Garantizar el correcto análisis e introducción de datos contables de las cuentas a su cargo, con el fin de actualizar, informar y controlar el movimiento de las mismas.
Supervisión:	Directa: Ninguno. Indirecta: Ninguno.	
Relaciones:	Internas: Supervisor de cajas, Recibidor - pagador. Externas: Organismos de control gubernamental, Proveedores y clientes.	
Funciones y Responsabilidades		Instrucción formal requerida
<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar los pagos respectivos a proveedores y demás beneficiarios previa autorización de su jefe inmediato. • Verificar la legitimidad e idoneidad de la documentación recibida y elaborada, que se encuentren sujetas a disposiciones legales y reglamentarias. • Enviar periódicamente a su jefe inmediato un detalle de los cheques pendientes de entregar a los beneficiarios. • Realizar el seguimiento a las diferencias y descuadres los mismos que se serán regularizados con los debidos soportes y justificativos. • Establecer salvaguardas físicas para proteger los recursos financieros y demás documentos bajo su custodia. • Procesar los movimientos transaccionales. • Llevar libros y registros de movimientos bancarios. • Controlar las cuentas asignadas por el contador. • Colaborar con los procesos de arqueos de sorpresivos al personal de ventanilla. 		Estudios superiores en Administración de Empresas, Contabilidad, Economía, Auditoría en Finanzas.
		Conocimientos adicionales
		Manejo de Office: Word, Excel, Tributación.
		Experiencia
		Un año en posiciones similares y en instituciones financieras.
Competencias		
		<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de la información • Pensamiento analítico • Monitoreo y control. • Planificación • Trabajo en equipo.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

Tabla 29: Perfil del Cargo del Asesor de Negocios

Descripción y Perfil del Cargo		N-ASE
Área:	Negocios	Misión
Reporta a:	Jefatura sucursal, Jefatura de agencia.	Es responsable de brindar un servicio de calidad en relación a sus necesidades de crédito. Elaborar el proceso de crédito y recuperación con eficiencia y exactitud dentro del marco normativo y de procedimientos establecidos previamente por la institución.
Supervisión:	Directa: Notificador- recaudador. Indirecta: Ninguno.	
Relaciones:	Internas: Jefatura Nacional de Negocios, Supervisor de cajas, Recibidor – Pagador. Externas: Socios.	
Funciones y Responsabilidades		Instrucción formal requerida
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir los requerimientos crediticios del socio para su respectivo análisis. • Asesorar al solicitante y convenir las condiciones de otorgamiento de créditos. • Asumir la responsabilidad directa del proceso de crédito, desde su autorización hasta su recuperación. • Comprobar el análisis crediticio y de riesgo, del sujeto de crédito a fin de determinar la capacidad de pago y las condiciones de otorgamiento. • Determinar y evaluar las garantías que presenta el socio en respaldo a su operación de crédito. • Preparar solicitud de créditos y recoger la documentación de respaldo para el trámite respectivo. • Supervisar la cartera de crédito bajo su responsabilidad manteniendo un ordenado archivo. • Visitar, orientar, capacitar y dar seguimiento a sus socios. • Respetar las disposiciones legales y reglamentarias vigentes relacionadas con la administración de la cartera de la Sucursal o Agencia. • Mantener un estricto sigilo de información, tanto de la Cooperativa como de los socios. • Verificar diariamente la morosidad. 		Tercer año de estudios superiores en Administración de Empresas, Contabilidad, Economía, Finanzas, o afines.
		Conocimientos adicionales
		Manejo de Office: Word, Excel
		Normativa de Organismos de Control. Manejo de Manejo de Office: Word, Excel
		Experiencia
		Un año en posiciones similares y en instituciones financieras.
Competencias		
		<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de información • Manejo de Talento Humano. • Monitoreo y control. • Planificación • Trabajo en equipo.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

Tabla 30: Perfil del Cargo de Administrador de Sistemas.

Descripción y Perfil del cargo		A.F-SIS.CO
Área:	Operativa	Misión
Reporta a:	Gerencia General, Jefatura de Agencia y Jefaturas departamentales	Es responsable de la asistencia técnica informática, mantenimiento de equipos, capacitación para usos de paquetes utilitarios y generación de reportes en concordancia con la información actualizando de cada usuario el sistema operativo utilizado por la empresa.
Supervisión:	Directa: Ninguno. Indirecta: Ninguno.	
Relaciones:	Internas: todos los cargos. Externas: Organismos de control, clientes, socios y público en general.	
Funciones y Responsabilidades		Instrucción formal requerida
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar los procesos que conforman la producción y comercialización de los servicios; la administración de los recursos con la finalidad de desarrollar sistemas de información. • Evaluar las necesidades de la organización en función a los requerimientos de equipo de cómputo y accesorios, con la finalidad de diseñar la infraestructura informática de la empresa • Dar mantenimiento al equipo de cómputo, sustentar los requerimientos de actualización verificar que cuenten con licencia. • Promover la capacitación del personal de la empresa con relación a la operación de sistemas informáticos. • Asociar la información que generan los sistemas de información. • Verificar la integridad de la información que genera el sistema. • Cuidar y mantener en buen estado los bienes muebles e inmuebles a su cargo así como dar una utilización correcta a los materiales y suministros proporcionados. • Generar reportes para los organismos internos y de control, bajo la responsabilidad de cada usuario y según el requerimiento diario, semanal, mensual, trimestral, semestral o anual. • Los demás que le señalen las leyes, decretos, acuerdos, reglamentos y manuales, así como aquellas que le confiera el Director General. 		Título en Ingeniería de Sistemas, Tecnología en Computación o áreas a fines.
		Conocimientos adicionales
		Ingeniería de software.
		Experiencia
		Dos años en posiciones similares.
Competencias		
		<ul style="list-style-type: none"> • Credibilidad Técnica. • Pensamiento Analítico. • Monitoreo y Control • Planificación • Trabajo en equipo.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

Tabla 31: Perfil del Cargo de un Supervisor de Caja

Descripción y Perfil del Cargo		A.F-CAJ.SUP
Área:	Operativa	Misión
Reporta a:	Jefe de agencia, Jefe de Negocios.	Es el responsable de la supervisión y control del manejo de caja, para atender los requerimientos de los socios y procurar su entera satisfacción.
Supervisión:	Directa: Caja Indirecta: Ninguno.	
Relaciones:	Internas: Caja, atención al cliente. Externas: Clientes, socios y público en general.	
Funciones y Responsabilidades		Instrucción formal requerida
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa, organiza y asigna diariamente las tareas de los funcionarios que laboran en Caja y en atención al socio. • Genera directrices a seguir en la ejecución de las tareas propias de la unidad. • Distribuye entre el personal los materiales que se requiere para la realización de sus tareas. • Supervisa y da seguimiento a los trabajos verificando que los mismos se desarrollen de acuerdo a las indicaciones dadas y a parámetros contables establecidas. • Verifica el Informe diario de caja del fondo general, fondo de imprevistos y de matrícula; para establecer el balance. • Revisa el depósito contra los recibos elaborados por el cajero. • Verifica la procedencia y el destino del ingreso a depositar, revisando los documentos anteriores o remitiéndose al lugar de origen. • Arquea y balancea diariamente las cajas de cobro general. • Verifica el dinero cobrado contra los recibos de caja que se han confeccionado. • Investiga, analiza y clasifica diariamente los documentos de ingreso para ubicarlos en fondos y cuentas establecidos; de modo que los cheques sean depositados en los fondos que correspondan. • Realiza arqueos de caja de manera habitual o en coordinación con Auditoría Interna, Organismo de Control o Consejo de Vigilancia. 		Título en administración de Empresas, Contabilidad, Comercio o carreras afines.
		Conocimientos adicionales
		Normativa de Organismos de Control. Manejo de Office: Word, Excel
		Experiencia
		1 año en funciones externas de caja o práctica profesional en áreas similares.
Competencias		
		<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Destreza matemática. • Orientación al servicio. • Planificación • Trabajo en equipo.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

Tabla 32: Perfil del Cargo de Atención al Cliente

Descripción y Perfil del Cargo		A-AT.CL
Área:	Operativa	Misión
Reporta a:	Gerencia General.	Es el responsable de la atención de calidad y calidez del servicio para satisfacción de los usuarios, mediante la atención oportuna, clara y cordial al socio en sus requerimientos.
Supervisión:	Directa: Ninguno. Indirecta: Ninguno.	
Relaciones:	Internas: todos los cargos. Externas: Organismos de control, clientes, socios y público en general.	
Funciones y Responsabilidades		Instrucción formal requerida
<ul style="list-style-type: none"> • Presentar dentro del primer trimestre de cada año a Gerencia General un resumen estadístico de quejas y reclamaciones atendidas, con información sobre el número, admisión a trámite y razones de inadmisión, motivos y cuestiones planteadas en las quejas e importes afectados. • Apertura de cuentas de ahorro. • Tramitar reclamos de beneficiarios por fallecimiento de socios en la aseguradora. • Actualizar los datos a socios y clientes que mantengan relaciones con las Cooperativa. • Ordenar y mantener buena presentación e imagen. • Receptar, registrar y entregar correspondencia interna y externa al personal de la Cooperativa. • Realizar certificados de saldos cuentas de ahorro, crédito. Cartera vencida, inversiones de los socios mantienen de la institución. • Realizar mensualmente reporte de ingresos y retiros de socios. • Archivar las solicitudes de ingreso de apertura de cuentas y retiros. • 		Tercer año de estudios superiores en Administración de Empresas, Contabilidad, Economía, Finanzas, o afines.
		Conocimientos adicionales
		Normativa de Organismos de Control. Manejo de Office: Word, Excel.
		Experiencia
		Un año en posiciones similares y en instituciones financieras.
Competencias		
		<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Orientación al servicio. • Monitoreo y control. • Planificación • Trabajo en equipo.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

Tabla 33: Perfil del Cargo del Cajero (a)

Descripción y Perfil del Cargo		A.F-REC.PAG
Área:	Operativa	Misión
Reporta a:	Supervisor de caja.	Es responsable de mantener disponibilidad de dinero en efectivo para atender los requerimientos de los socios y procurar su entera satisfacción.
Supervisión:	Directa: Ninguno. Indirecta: Ninguno.	
Relaciones:	Internas: supervisor de caja, atención al cliente. Externas: Clientes, socios y público en general.	
Funciones y Responsabilidades		Instrucción formal requerida
<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar la apertura de caja e ingresar al sistema el saldo del día anterior con la supervisión del Agente. • Realizar operaciones de caja del giro de la Cooperativa y las fuera de explotación autorizados. • Mantener un volumen adecuado de efectivo en la caja, conforme a sus necesidades de operación y a los límites establecidos. • Realizar el cierre de caja y su cuadratura, solicitando el visado al Agente y guardar finalmente el tarro de caja bajo la supervisión de dicha jefatura. • Custodiar con celo el dinero con el cual opera, los documentos afianzados en bóveda, así como el timbre de caja y todos los demás implementos propios de la actividad de cajero. • Realizar el proceso diario de apertura y cierre de la gestión operacional de la Sucursal en coordinación con el Agente respectivo, en caso de no contar la sucursal con Encargado o Administrativo de Operaciones. • Visar y cursar créditos y captaciones de acuerdo a los manuales respectivos, en caso de no contar la sucursal con Encargado o Administrativo de Operaciones. 		Tercer Nivel en Contabilidad, Administración o Comercio
		Conocimientos adicionales
		Normativa de Organismos de Control. Manejo de Office: Word, Excel.
		Experiencia
		1 año en funciones externas de caja o práctica profesional en áreas similares.
Competencias		
		<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Destreza matemática. • Orientación al servicio. • Planificación • Trabajo en equipo.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

Tabla 34: Perfil del Cargo de la Secretaria General

Descripción y Perfil del Cargo		A-G.ASI
Área:	Administrativa	Misión
Reporta a:	Gerencia General.	Es el responsable del control, actualización y mantenimiento del archivo institucional, de la recepción y envío de documentación y del manejo de la agenda de la gerencia.
Supervisión:	Directa: Ninguna Indirecta: Ninguno.	
Relaciones:	Internas: Todas las áreas. Externas: Clientes, socios y público en general.	
Funciones y Responsabilidades		Instrucción formal requerida
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar, distribuir y archivar la correspondencia • Preparar los informes del área a su cargo y la Gerencia. • Llevar y manejar el fólder de la cooperativa (Estatutos y Normas) para nuevos empleados. • Diligenciar para la firma los contratos de trabajo asociado. • Recibir y tramitar las facturas y ejercer el control de la labor de mensajería. • Apoyar la legalización del ingreso de los colaboradores asociados. • Diligenciar y controlar los documentos para lo correspondiente a la nómina, la seguridad social y contribuciones especiales que está obligada la Cooperativa. • Apoyar en las cotizaciones en la compra de dotaciones para el personal. • Recibir, revisar y tramitar los créditos para asociados. • Otras labores del departamento de personal y de secretaria de gerencia • Las demás que le asigne el Gerente 		Secretaría Ejecutiva.
		Conocimientos adicionales
		Normativa de Organismos de Control. Manejo de Office: Word, Excel
		Experiencia
		1 año en funciones de secretaria o asistencia ejecutiva.
Competencias		
		<ul style="list-style-type: none"> • Escritura. • Orientación al servicio. • Monitoreo y Control. • Planificación • Trabajo en equipo.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

Tabla 35: Perfil del Cargo de Servicios Generales

Descripción y Perfil del Cargo		A.F-SVG.AUX.
Área:	Servicios Generales	Misión
Reporta a:	Todas las áreas.	Es responsable del mantenimiento de las instalaciones de la cooperativa y de la mensajería interna y externa de la misma.
Supervisión:	Directa: Ninguna Indirecta: Ninguno.	
Relaciones:	Internas: Todas las áreas. Externas: Clientes, socios y público en general.	
Funciones y Responsabilidades		Instrucción formal requerida
<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar la adquisición y logística de insumos e implementos de aseo y mantenimiento de la oficina. • Efectuar el retiro de las compras de suministros de aseo o útiles de oficina a proveedores menores. • Coordinar las actividades necesarias para la óptima operatividad de los vehículos de la oficina. • Programar, adquirir, abastecer, custodiar y controlar los materiales necesarios. • Cuidar los materiales bajo su custodia • Reporta necesidades de adquisición de lo necesario para el mantenimiento de oficinas y vehículos. 		Bachillerato terminado.
		Conocimientos adicionales
		Atención al cliente interno.
		Experiencia
		Competencias
		<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al servicio. • Credibilidad Técnica • Monitoreo y Control. • Planificación • Trabajo en equipo.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

PASO 5: Procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones, que en lo posible deberá ser realizada por un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información.

Para determinar el promedio de evaluación de cada uno de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., se ha utilizado el método de ponderación el cual es una medida más exacta para obtener resultados de diversos datos con diferentes pesos o grados de importancia. Esta situación suele darse en los portafolios de inversiones, las calificaciones escolares y otros datos estadísticos. Los sistemas de calificaciones de las empresas se valen del concepto de ponderación para asignar un valor particular a cada grupo de exámenes, lo cual influye en la calificación media, ya que devuelve un resultado diferente al que se obtendría simplemente sumando todas las notas y dividiéndolas por la cantidad. Este valor determina de antemano cuán importante es cada prueba a la hora de evaluar el nivel de un colaborador para acceder a un puesto de trabajo.

Se han ejecutado tres evaluaciones por cada persona, la primera es una autoevaluación, la segunda fue realizada por su superior, y la tercera la realiza un compañero o par, quien pueda evidenciar las actividades y comportamiento de su compañero y por tanto podrá llenar el cuestionario.

Perfiles Requeridos en los Puestos.

Tabla 36: Perfiles Requeridos del Puesto

Competencia	Grado requerido
Compromiso	B
Ética	A
Destreza Matemática	B
Trabajo en equipo	A
Planificación	B
Juicio y toma de decisiones	A
Manejo de Talento humano	A
Manejo de Recursos financieros	A
Monitoreo y Control	A
Orientación al servicio	A
Pensamiento Analítico	A
Credibilidad técnica	A
Carácter	B
Escritura	B
Recopilación de información	A

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Seila Mariuxi Anchundia Velasco

El perfil requerido del puesto según las competencias las he clasificado por grados de importancia que se cumple en puesto de trabajo. Estos grados son A y B, los cuales tienen un valor de 1 y 0,75 respectivamente y sea detallada su función en el momento de evaluar a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

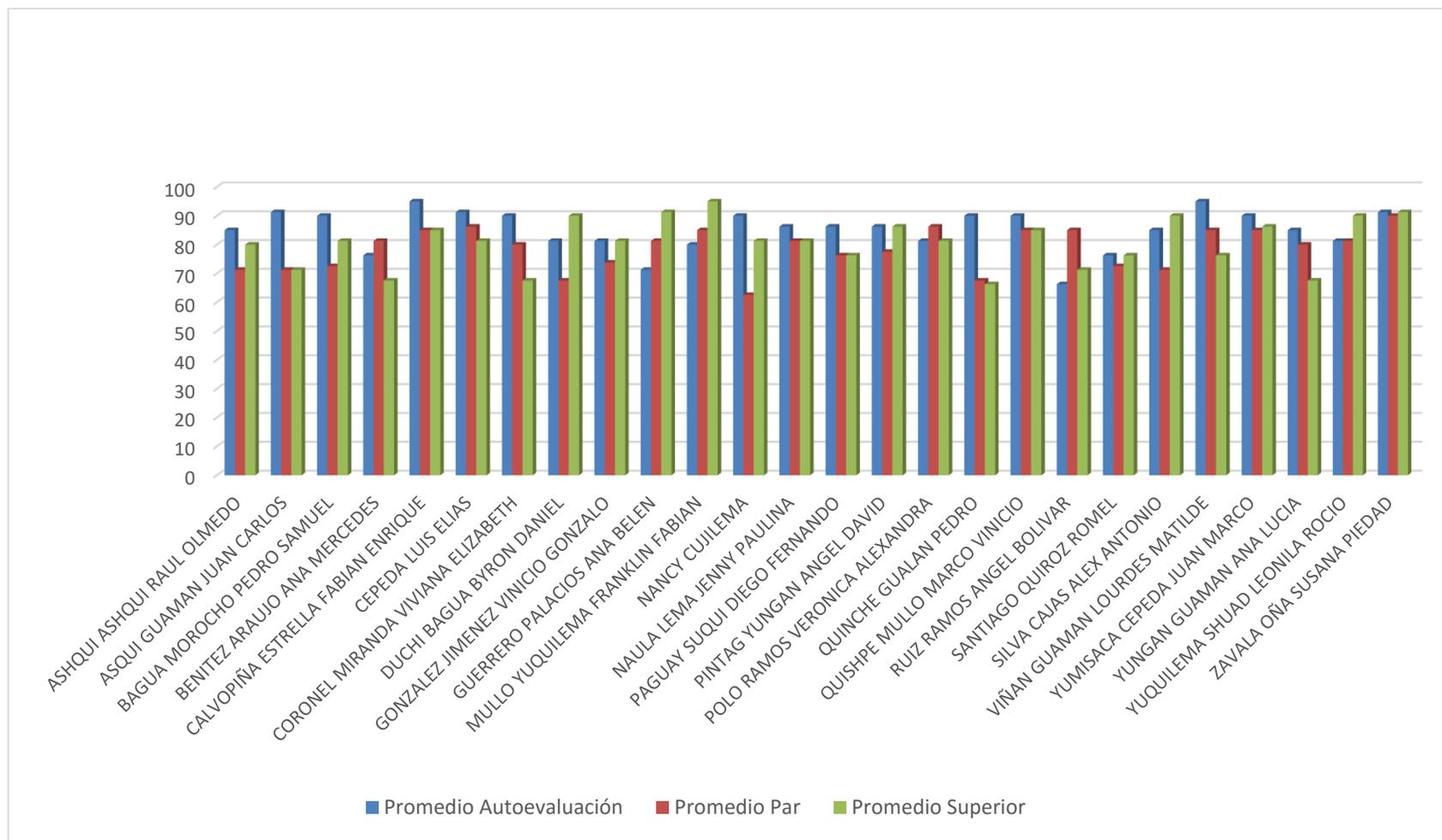
Tabla 37: Resultados Generales por Tipo de Evaluación.

N	Nómina del Personal	Promedio Autoevaluación (%)	Promedio Par (%)	Promedio Superior (%)	Promedio Calificación Final (%)	CARGO
1	ASHQUI ASHQUI RAUL OLMEDO	85	71,25	80	78,75	CHOFER/MENSAJERO
2	ASQUI GUAMAN JUAN CARLOS	91,25	71,25	71,25	77,92	JEFE DE AGENCIA/ASESOR DE NEGCIOS
3	BAGUA MOROCHO PEDRO SAMUEL	90	72,5	81,25	81,25	SUPERVISOR DE CAJAS
4	BENITEZ ARAUJO ANA MERCEDES	76,25	81,25	67,5	75,00	ASISTENTE DE CONTABILIDAD
5	CALVOPÍÑA ESTRELLA FABIAN ENRIQUE	95	85	85	88,33	COORDINADOR DE SISTEMAS
6	CEPEDA LUIS ELIAS	91,25	86,25	81,25	86,25	RECAUDADOR MOVIL
7	CORONEL MIRANDA VIVIANA ELIZABETH	90	80	67,5	79,17	ASISTENTE DE CONTABILIDAD
8	DUCHI BAGUA BYRON DANIEL	81,25	67,5	90	79,58	TESORERO
9	GONZALEZ JIMENEZ VINICIO GONZALO	81,25	73,75	81,25	78,75	SUPERVISOR DE CAJAS
10	GUERRERO PALACIOS ANA BELEN	71,25	81,25	91,25	81,25	CONTADORA
11	MULLO YUQUILEMA FRANKLIN FABIAN	80	85	95	86,67	JEFE DE NEGOCIOS
12	NANCY CUJILEMA	90	62,5	81,25	77,92	CAJERA
13	NAULA LEMA JENNY PAULINA	86,25	81,25	81,25	82,92	SECRETARIA GENERAL
14	PAGUAY SUQUI DIEGO FERNANDO	86,25	76,25	76,25	79,58	ASESOR DE NEGOCIOS
15	PINTAG YUNGAN ANGEL DAVID	86,25	77,5	86,25	83,33	ADMINISTRADOR DE SISTEMAS
16	POLO RAMOS VERONICA ALEXANDRA	81,25	86,25	81,25	82,92	JEFA DE TALENTO HUMANO
17	QUINCHE GUALAN PEDRO	90	67,5	66,25	74,58	JEFE DE MARKETING
18	QUISHPE MULLO MARCO VINICIO	90	85	85	86,67	ASISTENTE DE SISTEMAS
19	RUIZ RAMOS ANGEL BOLIVAR	66,25	85	71,25	74,17	JEFE DE COBRANZAS
20	SANTIAGO QUIROZ ROMEL	76,25	72,5	76,25	75,00	CAJERO
21	SILVA CAJAS ALEX ANTONIO	85	71,25	90	82,08	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO
22	VIÑAN GUAMAN LOURDES MATILDE	95	85	76,25	85,42	RECAUDADOR MOVIL
23	YUMISACA CEPEDA JUAN MARCO	90	85	86,25	87,08	RECAUDADOR MOVIL
24	YUNGAN GUAMAN ANA LUCIA	85	80	67,5	77,50	ASISTENTE DE CONTABILIDAD
25	YUQUILEMA SHUAD LEONILA ROCIO	81,25	81,25	90	84,17	ATENCIÓN AL CLIENTE
26	ZAVALA OÑA SUSANA PIEDAD	91,25	90	91,25	90,83	AUDITORA INTERNA
		85,10%	78,51%	80,67%	81,43%	

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Seila Anchundia

Gráfico 16: Resultados Generales por tipo de evaluación.



Fuente: Tabla 37: Resultados Generales por tipo de evaluación.

Elaborado por: Seila Mariuxi Anchundia Velasco.

Análisis e Interpretación:

Una vez aplicada la herramienta de evaluación se ha determinado los promedios de manera deductiva; de lo general a lo particular. El análisis del gráfico demuestra que el comportamiento de las competencias evaluadas equivalen al 81.43% que resultan congruentes con el requerimiento técnico del puesto; es decir que casi un 20% de falencias en la productividad del talento humano impiden llegar al óptimo deseado, que sería un rendimiento ideal, cosa imposible cuando a diario nos enfrentamos a una diversidad de criterios y caracteres, que necesitan de un liderazgo adecuado para encausarlos en torno a los objetivos y programación coordinada diaria, semanal o mensual.

En la evaluación se han identificado casos particulares que por ser en su mayoría jefaturas, (administrativa y operativa), en lugar de liderar el rendimiento, están por debajo de sus subordinados que se muestran con color rojo en la tabla 37, también hay casos que están en nivel óptimo (verde), un caso entre el más alto y más bajo (amarillo), en función de la observación del resto de servidores evaluados, que se encuentran en las tres condiciones señaladas de acuerdo al resultado de cada una de las evaluaciones efectuadas.

Con ello es evidente que las autoevaluaciones más altas alcanzan una puntuación de 85,10% debido a la propia auto calificación, que como es lógico es la más subjetiva de la tres, en comparación de cómo lo ven sus compañeros quienes son los que captan más directamente los inconvenientes cotidianos del trabajo y relaciones interpersonales, cuyo promedio alcanza un 78,51%, en tanto que al evaluación del superior (el jefe de talento humano) quien mantiene los datos cuya percepción alcanza el 81,43%. La diferencia entre estos tres promedios no es muy distantes pero nos sirve para tomar juicio de valor y ubicar los problemas centrales que tienen la COAC.

En resumen, para efectos didácticos que tiende a explicar de manera general el fenómeno estudiado, se procede a sistematizar la evolución individual de los cuatro casos más relevantes y antes referidos:

Caso 1: Auditora Interna

Tabla 38: Calificación de la Auditora Interna de la COAC Minga Ltda.

Cód	Evaluación	Autoevaluación			Par			Superior			Total	
		Calf	Fact	Pond	Calf	Fact	Pond	Calf.	Fact	Pond	Calf.	Pond.
1	Ética	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
2	Pensamiento Analítico.	100	1	100	75	1	75	100	1	100	91,67	91,67
3	Monitoreo y Control	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
4	Planificación	75	0,75	56,25	100	0,75	75	75	0,75	56,3	83,33	62,50
5	Trabajo en equipo.	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
				91,25			90			91,3		90,83

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Seila Mariuxi Anchundia Velasco.

Parámetros de Calificación.

1. Autoevaluación:

La autoevaluación fue ejecutada por Auditora Interna, quien fue muy accesible al momento de realizar la evaluación, en la tabla indica la calificación obtenida por la señora en las diferentes competencias. (Anexo 3)

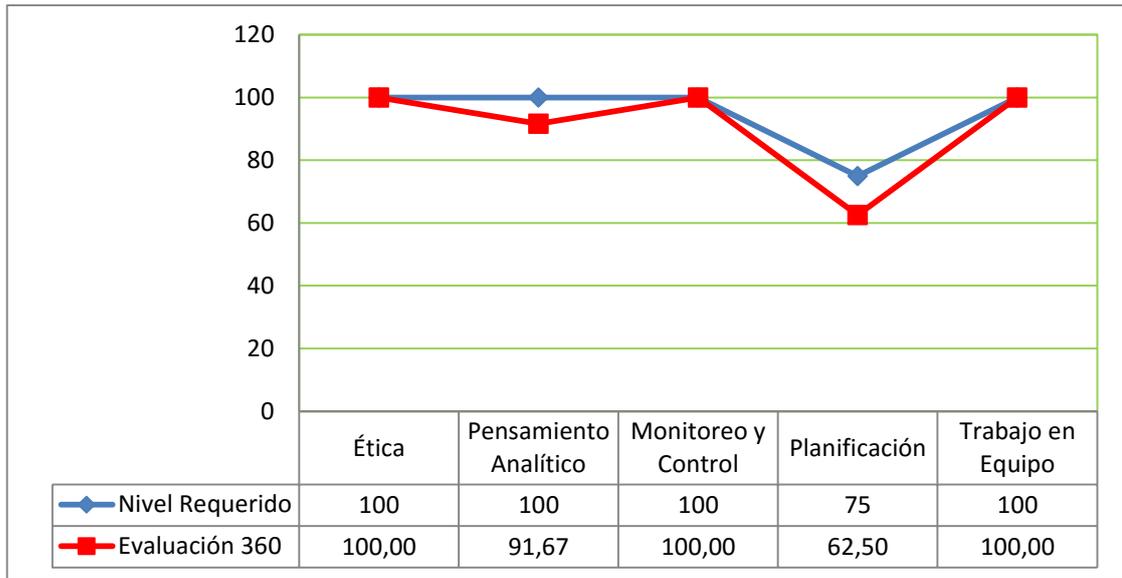
2. Par:

Esta evaluación fue realizada por su compañero más cercano que en este caso comparten oficina por lo cual analiza y vigila la labor diaria que ejecuta y esta persona fue la Jefa de Talento Humano la Ing. Verónica Polo.

3. Superior:

La evaluación superior la ejecuto el Lcdo. Edwin Masa Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Minga Ltda., en este caso recibimos consejos y sugerencias impartidas por el Gerente.

Gráfico 17: Evaluación de la Auditora Interna de la COAC Minga Ltda.



Fuente: Tabla 38.

Elaborado por: Seila Mariuxi Anchundia Velasco.

Análisis e Interpretación.

Aplicada la herramienta de evaluación a la Auditora Interna de la COAC, se aprecian los siguiente resultados: del 100% requerido para los parámetros: Ética, Pensamiento Analítico, Monitoreo y Control y Trabajo en Equipo, por las características del puesto en la evaluación de 360° alcanza el 100%, 91,67%, 100% y 100% de los mismos, respectivamente. Y de planificación que requiere 75% alcanza el 62,50. Pero, la funcionaria demuestra un poco de debilidad en los parámetros pensamiento analítico, lo cual aunque la diferencia es mínima, es obvia, ya que ella debe basar su juicio de valor y recomendaciones en documentos que evidencien la razonabilidad de la información para ejecutar sus informes y ponerlos a la orden de sus superiores. En el parámetro planificación que está un poco débil la funcionaria deberá tomar medidas para desarrollar de manera ordenada sus funciones y detectar a tiempo anomalías en los estados financieros antes de que se puedan lamentar hechos irregulares que no contemple la Ley, estatutos, reglamentos internos y manuales de políticas de la COAC.

Caso 2: Recaudador Móvil

Tabla 39: Calificación del Recaudador Móvil de la COAC Minga Ltda.

Cód.	Evaluación	Autoevaluación			Par			Superior			Total	
	Competencia	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Pond.
1	Ética	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
2	Pensamiento Analítico.	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
3	Monitoreo y Control	100	1	100	75	1	75	75	1	75	83,33	83,33
4	Planificación	75	0,75	56,25	75	0,75	56,25	75	0,75	56,25	75,00	56,25
5	Trabajo en equipo.	100	1	100	100	1	100	75	1	75	91,67	91,67
				91,25			86,25			81,25		86,25

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Seila Mariuxi Anchundia Velasco.

Parámetros de Calificación.

1. Autoevaluación:

Con respecto al Recaudador Móvil se tomó el tiempo establecido para realizar la encuesta y analizarla según sus actividades en la COAC. En la tabla se muestran las calificaciones obtenidas en cada competencia las cuales son tres preguntas en relación con su trabajo. (Anexo 4)

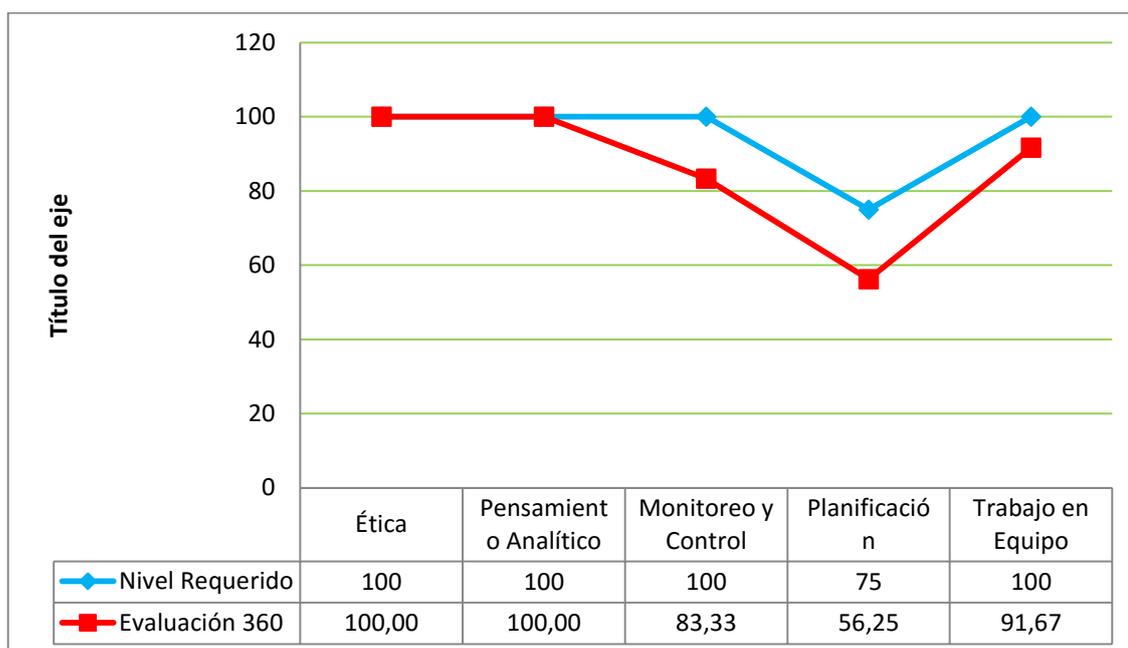
2. Par

El funcionario fue evaluado por su compañero el Sr. Juan Yumisaca recaudador móvil de la agencia La Estación, quien cumple las mismas funciones y actividades dentro de la empresa, ya que tiene conocimientos de los resultados obtenido en las recaudaciones diarias.

3. Superior.

El trabajo que ejecuta el Sr. Recaudador Móvil fue evaluado por su superior la Jefa de Talento Humano Ing. Verónica Polo, quien constato en el sistema de recaudaciones de la empresa el cumplimiento de las metas diarias y lo recaudado mensual.

Gráfico 18; Evaluación del Recaudador Móvil de la COAC. Minga.



Fuente: Tabla 39.

Elaborado por: Seila Mariuxi Anchundia Velasco.

Análisis e Interpretación.

El recaudador móvil es una persona importante en la Empresa, ya que su función es esencial en la Cooperativa al encargarse de recaudar cartera vencida de socios y la liquidez que tiene en exceso las agencias de COAC. Aplicada la herramienta de evaluación al Recaudador Móvil de la COAC, se aprecian los siguiente resultados: del 100% requerido para los parámetros: Ética, Pensamiento Analítico, Monitoreo y Control y Trabajo en Equipo, por las características del puesto en la evaluación de 360° alcanza el 100%, 100%, 83,33% y 91,67% de los mismos, respectivamente. Y de planificación que requiere 75% alcanza el 56,25%, y su promedio general obtenido es de 86,25%. Estos resultados muestra que dicho recaudador lleva un monitoreo y control un poco descuidado de los recursos con los que cuenta para el eficaz cumplimiento de sus funciones, esto es consecuencia de un bajo nivel de planificación en sus labores. Por otro lado se ha obtenido evidencia de los resultados numéricos recaudados por el colaborador en los últimos meses, los cuales son muy óptimos en comparación con las metas propuestas y con sus demás compañeros con similitud de funciones.

Caso 3: Jefe de Marketing

Tabla 40: Calificación del Jefe de Marketing de la COAC Minga Ltda.

Cód	Evaluación	Autoevaluación			Par			Superior			Total	
	Competencia	Calf	Fact	Pond	Calf	Fact	Pond	Calf	Fact	Pond	Calf.	Pond.
1	Ética	100	1	100	75	1	75	75	1	75	83,33	83,33
2	Pensamiento Analítico	100	1	75	75	1	75	75	1	75	83,33	75,00
3	Monitoreo y Control	100	1	100	75	1	75	75	1	75	83,33	83,33
4	Planificación	100	0,75	75	50	0,75	37,5	75	0,75	56,3	75,00	56,25
5	Trabajo en equipo.	100	1	100	75	1	75	50	1	50	75,00	75,00
				90			67,5			66,3		74,58

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Seila Mariuxi Anchundia Velasco.

Parámetros de Calificación.

1. Autoevaluación:

El Ejecutivo de Marketing fue evaluado en su oficina y amablemente accedió a llenar las encuestas rápidamente. (Anexo 5)

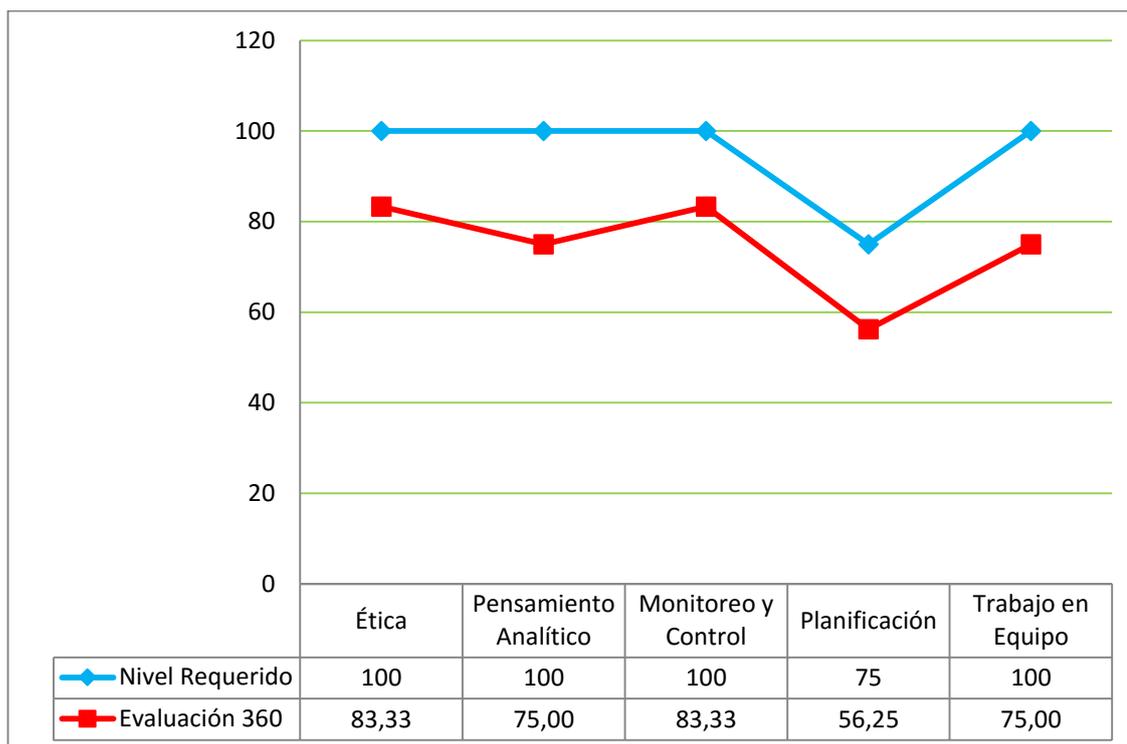
2. Par

Esta evaluación fue realizada por el Jefe de Negocios con quien comparte oficina y ha podido evidenciar las ausencias que se presentan constantemente por el ejecutivo a sus labores y las falencias al momento de trabajar en equipo.

3. Superior.

El superior encargado de evaluar es la Jefa de Talento Humano quien supo manifestar que el ejecutivo se ausenta mucho de las instalaciones y que no ha estado cumpliendo a cabalidad sus funciones en el tiempo establecido.

Gráfico 19: Evaluación del Jefe de Marketing de la COAC. Minga.



Fuente: Tabla 40.

Elaborado por: Seila Mariuxi Anchundia Velasco.

Análisis e Interpretación.

Al realizar la evaluación correspondiente y analizar las cinco competencias formuladas para el Jefe de Marketing se aprecian los siguientes resultados: del 100% requerido para los parámetros: Ética, Pensamiento Analítico, Monitoreo y Control y Trabajo en Equipo, por las características del puesto en la evaluación de 360° alcanza el 83,33%, 75%, 83,33% y 75% de los mismos, respectivamente. Y de planificación que requiere 75% alcanza el 56,25%, y su promedio general obtenido es 74,58%. El promedio general de las evaluaciones de todo el personal de la COAC se encontró considerable pero entre los promedios más bajos encontramos al jefe de Marketing quien en sus actividades demuestra un bajo rendimiento, debido a que no planifica correctamente sus actividades para el fortalecimiento de la imagen de la Cooperativa y pues no se ha controlado la ejecución y los presupuestos de publicidad y promoción, a fin de asegurar su correcta utilización de acuerdo a los objetivos de la COAC, y todo esto se evidencia en el bajo rendimiento de su equipo de trabajo.

Caso 4: Jefe de Cobranzas

Tabla 41: Calificación del Jefe de Cobranzas de la COAC Minga Ltda.

Cód.	Evaluación	Autoevaluación			Par			Superior			Total	
	Competencia	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Pond.
1	Juicio y toma de decisiones	75	1	75	50	1	50	75	1	75	66,67	66,67
2	Pensamiento Analítico.	75	1	75	100	1	100	75	1	75	83,33	83,33
3	Monitoreo y Control	50	1	50	100	1	100	75	1	75	75,00	75,00
4	Planificación	75	0,75	56,25	100	0,75	75	75	0,75	56,3	83,33	62,50
5	Trabajo en equipo.	75	1	75	100	1	100	75	1	75	83,33	83,33
				66,25			85			71,3		74,17

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Seila Mariuxi Anchundia Velasco.

Parámetros de Calificación.

1. Autoevaluación:

El Jefe de Cobranzas ha obtenido el promedio más bajo del personal evaluado, mas eso no significa que sea el peor ejecutivo de la empresa ya los promedios de la evaluación son aceptables en comparación con evaluaciones del desempeño realizadas a empresas similares. (Anexo 6)

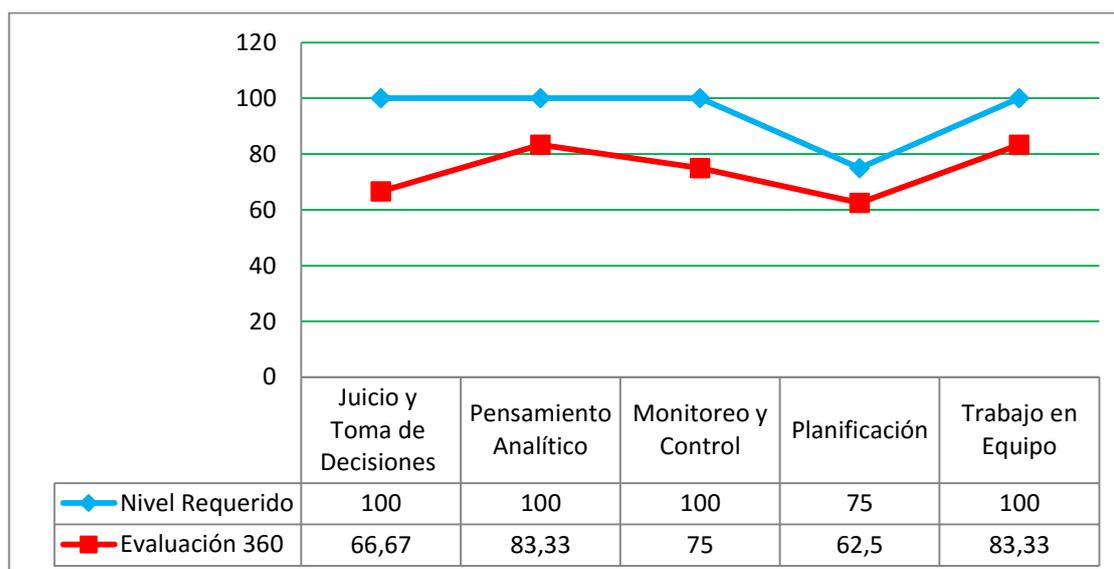
2. Par

Fue evaluado por el Jefe de Negocio el Ing. Franklin Mullo, ya que trabajan en equipo e intercambian información, es por ello que fue el elegido para q evalué al Jefe de Cobranzas evidenciándose en la tabla que sus calificaciones han sido óptimas.

3. Superior.

La Jefa de Talento Humano dio sus observaciones acerca del trabajo del Jefe de Cobranza, manifiesta que son aceptables, ya que realiza el seguimiento de las actividades que emprende dentro de la empresa y su trabajo se ajusta a un esquema previamente establecido.

Gráfico 20: Evaluación del Jefe de Cobranzas de la COAC Minga.



Fuente: Tabla 41.

Elaborado por: Seila Mariuxi Anchundia Velasco.

Análisis e Interpretación

Al ejecutar la herramienta de evaluación correspondiente y analizar las cinco competencias formuladas para el Jefe de Cobranza se aprecian los siguiente resultados: del 100% requerido para los parámetros: Juicio y Toma de Decisiones, Pensamiento Analítico, Monitoreo y Control y Trabajo en Equipo, por las características del puesto en la evaluación de 360° alcanza el 66.67%, 83.33%, 75% y 83,33% de los mismos, respectivamente. Y de planificación que requiere 75% alcanza el 62.5%, y su promedio general obtenido es 74,17%. El Jefe de Cobranzas quizás fue el más honesto al momento de realizar su autoevaluación, ya que sus resultados son los más bajos del grupo, pero no significa que este ejecutando mal todas sus funciones tan solo debe comprometerse más con las actividades a su cargo como principal cumplir y hacer cumplir las disposiciones emanadas por las leyes, reglamentos, políticas emitidas por los entes de control interno y externo, deberá utilizar todos los recursos otorgados para la recuperación de cartera en las distintas sucursales y como debe ser desarrollar una comunicación eficaz con su equipo de trabajo y con el área administrativa.

Para un conocimiento más integral se expresan como anexo, a fin de que la empresa tenga la idea integral de este proceso.

PASO 6: Informes.

A continuación se presentan los resultados del proceso de Evaluación de Desempeño 2015, el cual evalúa el trabajo realizado el segundo semestre del año 2015. Éste proceso contó con 26 evaluaciones, correspondientes al 100% de las personas que laboran en la empresa.

La calificación promedio general fue de **81,43%** y la calificación promedio más alta correspondió al personal Administrativo a quien ejerce las funciones de Auditora Interna de la Cooperativa con un puntaje de **90,83%**. En relación a las diferencias entre las notas de Autoevaluación y Evaluación, el mayor contraste se da en el caso del Jefe de Cobranzas (Nota de Evaluación: 74,17%) perteneciente al personal administrativo. La nota más alta del personal Operativo pertenece al Sr Recaudador móvil de la Cooperativa (Nota de Evaluación: 87,08%) y el menor es el caso al señor cajero de la Estación (Nota de Evaluación: 75,00).

Por su parte, considerando sólo a la nota de autoevaluación, el promedio general fue de 85,10% entre pares y superiores (78,51% y 80,67%) y alrededor de un 90% de los evaluados obtuvo nota igual o superior. Así también, sólo un 10% de los evaluados obtuvo nota menor o igual a 80%.

Finalmente, en relación a Capacitación, un 50% de los evaluados consideran que requieren capacitación en algunos de las competencias consultados, mientras que sus jefaturas consideran que un 90% de ellos lo requieren. Siendo el ejecutivo de marketing el más mencionado tanto por los evaluados como sus jefaturas, especialmente en los tipos de evaluación de satisfacción al personal.

4.2.5 Desarrollo del Plan de Incentivos.

Aquí describo cada uno de los incentivos que propongo en mi trabajo de titulación y que creo que son fundamentales en el desarrollo del presente plan de incentivos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

Incentivo uno: Dinero

Este tipo de incentivo trae consigo muchas diferencias, ya que el dinero generalmente es un medio de pago o de liquidación de una deuda, es evidente que los salarios representan algo muy diferente para los empleados y empleadores de la empresa. Para los empleadores aparte de ser un elemento de costo, es un medio que permite motivar a los colaboradores de la COAC. En cambio para los empleados representan el nivel de vida que puede tener un incentivo para adquirir calificaciones y, por último, una fuente de satisfacción frente a la actividad ejecutada.

1. Objetivo

“Satisfacer de una manera básica las necesidades monetarias de una o varias personas que requieran el dinero”.

2. Políticas

- a) Gratificar al personal por alcanzar las metas propuestas en forma mensual.
- b) Crear las prestaciones necesarias para que los empleados puedan cubrir algunos imprevistos familiares.

3. Estrategias

- a) Remuneración: Hacer conocer a todo el personal, que para recibir remuneración necesita en primer lugar haber cumplido las metas propuestas.
- b) Evaluación: Evaluar las habilidades y destrezas de cada persona de manera que se sienta motivado a generar al máximo su mayor esfuerzo.

- c) Cumplimiento de metas: Ante el cumplimiento de metas alcanzadas por el personal se designará el porcentaje monetario de acuerdo a una escala establecida en cada área de la empresa.

4. Acciones

- a) El jefe inmediato de cada área o departamento será el encargado de verificar en su personal que se hayan cumplido las metas propuestas.
- b) El jefe de cada área o departamento tendrá un formulario sobre habilidades y destrezas con el cual realizará trimestralmente una evaluación.
- c) A través del jefe de cada área o departamento inmediato se obtendrá la comprobación del cumplimiento de las metas del personal a su cargo.

5. Responsables

- a) Propietarios, administradores o encargados de las áreas de Recursos Humanos serán los responsables de cumplir con la estrategia uno que es el dinero.
- b) Los empleados serán los receptores disponibles de estos beneficios otorgados de parte de la empresa, pues con ello se espera un cambio de conducta de trabajo.

6. Recursos involucrados

- a) Recursos financieros, aquí intervienen la parte monetaria es decir el dinero que se encuentra disponible para la aplicación de dicho plan.
- b) Recursos humano, es el medio principal encargado de ejecutar directamente el programa y ser favorecido con él.

Incentivo dos: Seguridad

Este incentivo consiste en el anhelo de todos los individuos en general de sentir y obtener seguridad de toda índole; es decir, física, psicológica y económica. Además garantiza a las personas comprendidas en su campo de aplicación ya sea laboral, familiar y social. Contando con la protección adecuada frente a las contingencias y a las situaciones de necesidad.

1. Objetivo

“Brindar al empleado un conjunto de prestaciones que tienen por finalidad una seguridad laboral y así neutralizar insatisfacciones que pueden derivar en conflictos laborales y superar los estados de necesidad de su lugar de trabajo”.

2. Políticas

- a) Establecer un comité de seguridad e higiene que se encargue de diseñar, ejecutar y supervisar este tipo de programa para evitar accidentes graves y comunes.
- b) Capacitar al personal periódicamente dentro de su área de trabajo para demostrar el interés que la empresa tiene para con sus empleados a que se desarrollen y por lo consiguiente lograr la seguridad en su trabajo.

3. Estrategias

- a) Valorización del Talento Humano: Reflejar el valor del empleado dentro de la organización, ya sea cuando este tenga ideas que pueda brindar para mejorar en su puesto de trabajo.
- b) Capacitación: Establecer un centro de capacitación de equipo que se utilizará en su lugar de trabajo y con esto reducir al mínimo los accidentes de trabajo. Realizar además, en forma periódica capacitaciones sobre salud mental y seguridad física que ayude directamente a los esfuerzos del recurso humano en el desarrollo de sus tareas.
- c) Retroalimentación: Desarrollar periódicamente una revisión de retroalimentación en relación al manejo de programas de Higiene y Seguridad.

4. Acciones

- a) Evaluar al personal y realizar un análisis para involucrar e implicar sus puntos de vista ante las decisiones de la empresa.
- b) Contar con un espacio físico para realizar las diferentes actividades de capacitación del personal y esparcimiento.

- c) Reforzar a través de guías escritas al personal que dentro del periodo impartido de las capacitaciones, no hayan asimilado por completo el contenido de éstas.

5. Responsables

Administradores o encargados del área de Talento Humanos serán los responsables de cumplir con la ejecución de programa de incentivos de seguridad.

6. Recursos involucrados

- a) Talento humano, Que es el beneficiado final de este tipo de programa de incentivos.
- b) Recursos materiales, Necesarios dentro del lugar de capacitación, sean estos equipos de oficina o tecnológicos.

Incentivo tres: Mejora de la calidad de vida laboral

Este tipo de incentivo consiste en la necesidad de unirse con otros grupos en relaciones humanas que lleven implícito la ejecución de programas motivacionales que integren Empresa-Trabajador: empresa-familia del trabajador. Además este tipo de incentivo tiene mucha relación con el ambiente laboral, ya que este tiene que ver con la importancia que la empresa da al entorno familiar de su servidor, a fin de hacerla sentir segura en relación a la estabilidad laboral, seguridad en la remuneración y confianza para que el clima familiar estable no modifique la productividad del servidor en la empresa.

1. Objetivos

Generar el programa anual de encuentros sociales, deportivos, culturales y de capacitación con la participación de la familia del servidor.

2. Políticas

- a) La cooperativa promoverá encuentros familiares para tratar temas relacionados con la estabilidad familiar, planificación familiar, administración del presupuesto familiar, perspectivas de orientación profesional para los hijos de los servidores.
- b) Incentivar a todas las personas que laboran dentro de la empresa que participen en todos los eventos de motivación y liderazgo familiar.
- c) Un pase anual con la participación de la familia del servidor, coordinando aquello con feriados o de acuerdo a la disponibilidad de tiempo para contar con la participación de todos.

3. Estrategias

- a) Torneos deportivos y juegos recreacionales.
- b) Seguro médico Hospitalario: La cooperativa puede destinar un seguro médico para los empleados, en el cual cancelarán un cierto porcentaje para el uso de ellos y su familia.
- c) Despensa: Los empleados obtendrán el beneficio de contar con un lugar en el cual puedan adquirir artículos en general y a la vez tendrán accesibilidad a créditos y descuentos. Los empleados deberán aprender el hecho de ser cooperantes en todas sus dimensiones.

4. Acciones

- a) Realizar juegos familiares y campeonatos deportivos, en los cuales los empleados tengan la oportunidad de participar, y crear así un buen ambiente interpersonal.
- b) El beneficio hospitalario para cada empleado y su grupo familiar, será que la empresa asumirá el 50% del costo total del gasto médico; siendo esto comprobado contra factura crédito fiscal a nombre de la empresa.
- c) La empresa contará con una mini-despensa en donde esta tendrá a disposición una gama de productos de primera necesidad y que cada trabajador al final de cada mes podrá tener un crédito de acuerdo a su sueldo.

5. Responsables

Propietarios, administradores o encargados de las áreas de Talento Humanos serán los responsables de cumplir con la ejecución del programa de incentivos de afiliación.

6. Recursos Involucrados.

- a) Talento humano, Que es a quien va dirigido el plan de incentivos de afiliación.
- b) Procedimientos escritos, para notificar e informar, como también se podrá usar en forma verbal.

Incentivo Cuatro: Propiciar la estima

Este tipo de incentivo consiste en la satisfacción de lograr prestigio y satisfacción dentro de la organización.

1. Objetivo

“Lograr al máximo la participación del talento humano como agentes activos y pro-activos, constituyendo un factor importante en el logro de la integración y estimación del personal dentro de la organización”.

2. Políticas

- a) Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional para estimular a los colaboradores a esforzarse y dar más de sí.
- b) Proporcionar un salario con equidad de acuerdo con la habilidad y destreza del empleado.
- c) Brindar apoyo y reconocimiento a los empleados.
- d) Implementar capacitaciones que tengan como fin buscar aumentar aspectos como las relaciones humanas y el trabajo en grupo.

3. Estrategias

- a) Bonos monetarios por metas alcanzadas: Con esto el empleado se mantendrá motivado a ser más eficaz y eficiente en su puesto de trabajo. Este reconocimiento se aplicara ya sea mensualmente, trimestralmente o como lo crea conveniente la empresa.
- b) Premio al empleado del mes: Este es un reconocimiento el cual se entrega al empleado por metas obtenidas.
- c) Premio al empleado del año: Este reconocimiento se entregará al empleado que se destaque en todo el año por el desarrollo en sus actividades.
- d) Celebración de cumpleaños: Se realizará una pequeña celebración a la hora de almuerzo al final de cada semana o el último día de mes.

4. Acciones

- a) Se otorgarán bonos monetarios a los empleados que logren alcanzar sus metas como un incentivo a querer sobresalir cada vez más.
- b) Se premiará al empleado que sobresalga cada mes, siendo este un motivo para desempeñar mejor su trabajo.
- c) Al final de cada año se denominará al empleado que haya sobresalido a lo largo de éste, y será una motivación sabiendo que al final podrá obtener un reconocimiento.

5. Responsables

- a) Los jefes de cada área serán los encargados de evaluar al personal y promover la premiación respectiva.
- b) Encargado de talento humano.

6. Recursos Involucrados.

- a) Talento humano, ya que este es el principal elemento a evaluar que deberá saber todo el incentivo y encaminar a lograr sus metas para hacerse acreedor a las bondades de este.

- b) Recursos financieros, este recurso es importante porque para el desarrollo de todas estas estrategias, pues habría que estimarlas dentro del presupuesto anual de la empresa.
- c) Recursos materiales, Instalaciones, Mobiliario y Equipo papelería y útiles.
- d) Recursos tecnológicos. Programas computacionales que generen automáticamente informes mensuales de todas las estrategias impulsadas en todas las áreas aplicadas dentro de la empresa, y los resultados obtenidos, debidamente alimentados por los jefes inmediatos del personal.

Incentivo cinco: Autorrealización

Este tipo de incentivo es aquel que busca satisfacer la necesidad de lograr una situación de competencia ocupacional y de logro. Podemos reconocer a las personas autorrealizadas por las siguientes cualidades: son altruistas, trascendentes, solidarias, responsables, sociales. Tienen una percepción superior de la realidad, espontaneidad, creatividad, y no dependen de la opinión ajena. Les determinan las leyes de su propia naturaleza interior y son personas maduras interiormente.

1. Objetivo

“Estimular al máximo las necesidades de logro de todas las personas que quieran auto realizarse individualmente dentro de la organización ”

2. Políticas

- a) Dar oportunidades de crecimiento a toda persona de la empresa que se desarrolle profesionalmente y que estén en la empresa.
- b) Brindar apoyo y reconocimiento a todo aquel empleado que desee superarse profesionalmente en las distintas áreas de la COAC.
- c) Al existir una plaza vacante se considere como primera opción el personal interno de la empresa, sobre todo aquellos que contengan dentro de su currículum estudios académicos.

3. Estrategias

- a) Promociones Internas: Esto consiste en dar al personal de la empresa los medios necesarios para estimularlo de acuerdo a sus capacidades y habilidades individuales; adquiridas en su formación profesional.
- b) Capacitaciones Especiales por aptitudes autor realizadas: Estas se dan dependiendo el área que trabaje el empleado, esto haría que la persona cree más habilidades y desarrollo en su puesto de trabajo.
- c) Apoyo a la formación profesional especializada de los colaboradores que sea de interés para la cooperativa. (Posgrados)

4. Acciones

- a) Realizar las promociones internas, se llevara a cabo de acuerdo como se desempeñe el empleado en su área de trabajo y además con esto brindarle una motivación para que siga desarrollándose profesionalmente.
- b) El jefe de cada área deberá de evaluar al empleado, y con esto dependiendo en lo cual cada empleado se desempeñe mejor, incentivarlo brindándole capacitaciones.
- c) Atención de las solicitudes para estudios de tercer y cuarto nivel de los servidores y negociación del tiempo requerido para ello.

5. Responsables

- a) La unidad de Talento Humano será la responsable de llevar a cabo la ejecución de este plan, tomando en cuenta y aplicando los contenidos del mismo.
- b) El empleado deberá contar con la disposición de recibir los beneficios otorgados por parte de la empresa en lo referente a capacitaciones, y seminarios que la empresa desarrolle.

6. Recursos Involucrados

- a) Recursos humano, Es el acto principal de este incentivo y satisfacerlo es el objetivo.
- b) Recurso técnico, Incluye el fiel cumplimiento a los manuales, reglamentos e instructivos de la empresa.
- c) Recursos materiales, Instalaciones, mobiliario y equipo, papelería y útiles.

CONCLUSIONES

- La situación actual de la COAC se la determino mediante una encuesta de satisfacción laboral, en donde los colaboradores de la entidad manifestaron sus inconformidades, de acuerdo a relaciones laborales, salarios, estabilidad, seguridad, etc.
- Se identificó como principal problema la desactualización del manual de funciones y responsabilidades, el cual originan la demora de los procesos y el inadecuado desempeño de tareas que inciden negativamente en su productividad.
- La gestión de las autoridades de la institución es muy débil y no apuesta a la adaptación de nuevos sistemas que avalúen la estabilidad y seguridad del individuo, ya que se muestra conformista en cuanto a la satisfacción del personal
- El personal de la cooperativa Minga Ltda., no cumple adecuadamente su trabajo en relación a las especificaciones del puesto que ocupa, el mismo que requiere del desarrollo de conocimientos, destrezas y competencias, parte de las cuales se obtienen en la formación profesional.
- Debido a la desactualización de los manuales de funciones que deben concordar con el resultado de los procesos en base al objeto social del negocio de la intermediación financiera, los perfiles para cada puesto no están definidos de manera técnica.
- Se evidenció que la contratación del personal no conociera las características técnicas y de conocimiento del giro del negocio, como requisitos para el acceso a los puesto, ya que al ser una COAC de raíz intercultural donde se destaca la mayoritaria presencia de indígenas, se aprecia más en conocimiento del idioma kichwa, que es importante por el tema de la comunicación para en buen servicio.
- La cooperativa no cuenta actualmente con un plan de incentivos sino con la exigencia de cumplir no un horario sino el resultado esperado en base las disposiciones dadas, lo cual desmotiva al talento humano que puede optimizar los tiempos para cumplir adecuadamente su trabajo.
- La cooperativa trabaja con responsabilidad social y se observó que ya practica desde hace varios años estrategias que impulsan la calidad de vida laboral pero no de manera sistematizada ni permanente.
- La COAC no ha efectuado de manera técnica y sistemática, esto es dos veces al año. La evaluación del desempeño de su TT.HH. Por tanto el desenrolamiento del

- personal lo hace más por el incumpliendo de sus tareas sin averiguar si cuenta con las condiciones mínimas tecnológicas o logísticas para desarrollarlo.
- El TT.HH al no estar de manera permanente evaluado en su desempeño, la competencia al interior de la organización, la toma en términos personales y no de manera profesional, esto es aportar en base a sus conocimientos, habilidades y competencias, todo su contingente para que el resultado de equipo y de institución sea el mejor siempre.

RECOMENDACIONES

- La Unidad de Talento Humano de la COAC realice un diagnóstico permanente orientado a la satisfacción laboral de sus colaboradores en la empresa, en virtud de que es necesario proyectarla en términos de equidad, para integrar relaciones y conseguir armonizar el clima laboral.
- Actualizar el Manual de funciones, para mantener información adecuada para saber si el cargo va de acuerdo a las competencias profesionales y determinar posibles nuevos riesgos a enfrentar en la COAC.
- Para que la gestión se proyecte más al desarrollo y adaptación al cambio, se confía ampliar los sistemas de apoyo en base a la construcción de confianza como primer paso para elevar el interés en la mejora de la calidad de vida laboral, ya que es primordial velar por la seguridad y permanencia de los colaboradores.
- El cumplimiento depende la claridad con la que se den las disipaciones, de lo que señale en manual de procesos, y de la formación de cada trabajador, para ello se recomienda actualizar el manual de funciones y que la cooperativa conceda el tiempo que requiere el funcionario para completar su formación.
- Se recomienda la actualización del Manual de funciones para en dicho documento también se defina con claridad el perfil del puesto con toda la proyección e información adecuada para ello.
- Se recomienda privilegiar el tema técnico y humano para las nuevas contrataciones, lo del idioma se puede suplir en el trabajo en equipo e intérpretes que faciliten la información al socio cuando las circunstancias así lo ameriten. Si se completan estos tres parámetros tanto mejor.
- Se recomienda aplicar el plan de incentivos sugeridos, para ello la Unidad de Talento Humano deberá elaborar los parámetros mínimos exigidos para el acceso a los mismos por parte del TT.HH.
- Aplicar la Evaluación del Desempeño semestralmente con una metodología uniforme y perennemente como la aplicada en la investigación.
- Se recomienda socializar el resultado de la Evaluación del Desempeño presentada, para inducir la consecución de logros personales e institucionales siempre en equipo y en función de los intereses de los dueños de la COAC que son sus asociados.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2005). *“Mi Carrera: Cómo analizar, revisar y corregir su carrera laboral”*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alonso, M. (2004). *Origen de los Sistemas de Incentivos*. [Documento en línea]. Disponible: <http://petra.euitio.uniovi.es/~i9792470/ORIGENINCENTIVO.S.HTM>.
- Arias, G. (2006). *El Proyecto de Investigación e Introducción a la Mitología Científica*. Caracas: 5ª ed. McGraw-Hill.
- Barrera, J. (2011). *Descripción y análisis del puesto*. Siuna: Universidad Martín Lutero. UML.
- Carrasco, J. (2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. *Revista Electrónica CEMCI*, Número 2. Totana, Murcia.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: 5ª ed. McGraw-Hill .
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. “El Capital Humano de las Organizaciones”*, México: 9ª ed. McGraw-Hill.
- Corvalán, O., & Hawes, G. (2005). *Construcción de un perfil profesional*. Talca: Chile: Revista Iberoamericana de Educación.
- González, M., & Olivares, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos. Diversidad-Caos*. México: Patria.
- Jiménez, L., & Barchino, R. (2010). *Evaluación e implementación de un modelo de evaluación de acciones formativas*.
- LOEPS (2013). *Ley Orgánica de Economía Popular Solidaria*. Quito.
- Sherman, J., & Chruden, H. (1999). *Administración de personal*. México: 12ª ed. Continental.
- Stoner, J. (2008). *Administración*. México: 6ª ed.
- Tobón, S. (2013). *Las competencias en la Educación Superior. Políticas de calidad*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Velásquez, L. (2008). *Importancia de la Evaluación del Desempeño de los Trabajadores del centro de Servicio de Movistar de la Ciudad de Cumaná estado sucre*. Puerto la Cruz .

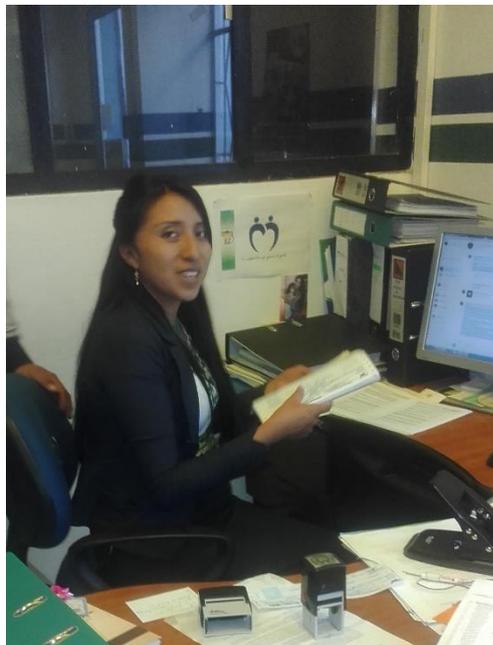
Werther, J., & Davis, K. (1995). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: 3ª ed. McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1: Realizando las encuestas



Colaboradores realizando las encuestas.



Colaboradores realizando las encuestas.



Colaboradores realizando las encuestas.



Colaboradores realizando las encuestas.

Anexo 2: Encuesta “Diagnostico de Satisfacción Laboral”

SOL FRANCIS W.

DIAGNÓSTICO DE SATISFACCIÓN LABORAL



A continuación se presenta una serie de preguntas elaboradas con el propósito de determinar la motivación y la satisfacción que el trabajo produce en los colaboradores de Minga Ltda., así como los factores que intervienen en esta, es por ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad.

Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcado para cada respuesta un número cuya equivalencia es:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN COAC MINGA LTDA.

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Cómo es su relación con sus compañeros?				<input checked="" type="checkbox"/>	
2	Cómo es su relación con su jefe inmediato?				<input checked="" type="checkbox"/>	
3	Considera que existe promoción profesional?			<input checked="" type="checkbox"/>		
4	Usted cree que existe presión en el trabajo?					<input checked="" type="checkbox"/>
5	Su cargo va de acuerdo a su competencias profesionales?				<input checked="" type="checkbox"/>	
6	Recibes reconocimientos por el trabajo bien hecho?			<input checked="" type="checkbox"/>		

7	Se encuentra de acuerdo con la responsabilidad que se le ha asignado?					✓
8	Está de acuerdo con el salario que percibe?			✓		
9	El cargo que ocupa actualmente le da la posibilidad de utilizar sus capacidades?				✓	
10	Dispone de tiempo suficiente para la variedad de tareas que realiza en su trabajo?			✓		
11	Considera que existe estabilidad en el empleo?				✓	
12	Los medios que utiliza en el desempeño de sus labores son propicios para desarrollar sus tareas?			✓		
13	Se siente con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo?					✓
14	Considera que en la empresa brinda un plan de seguridad y salud ocupacional eficiente?					✓

SUGERENCIAS:

Ser exigentes con todos el personal, Capacitar e inducir al personal en los areas de desempeño en el trabajo, para un mejor Servicio a Nuestros

Fecha: 23/Nov/2015

Anexo 3: Encuesta “Evaluación del Desempeño” Auditoría Interna

Autoevaluación.

Auto

 FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO COMPETENCIAS - ACTIVIDADES																	
PUESTO:	Auditoría Interna																
MISIÓN:	Planificar y dirigir el control de las actividades financieras, operativas, comerciales y administrativas de la institución, con el propósito de mantener la correcta aplicación y utilización de sus recursos, sujetándose a las normas y procedimientos de auditoría y de general aceptación y regulaciones que establezcan los Organismos de control .																
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros. Cada escala tiene el siguiente valor correspondiente: SIEMPRE: 4; FRECUENTE: 3; POCAS VECES: 2; NUNCA: 1.																	
COMPETENCIA	ÉTICA																
Obrar con rectitud y actuar con honestidad y responsabilidad con los actores internos y externos.																	
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.																	
ESCALA																	
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>SIEMPRE</th> <th>FRECUENTE</th> <th>POCAS VECES</th> <th>NUNCA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA		x			x							
SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA														
	x																
x																	
1. Elabora y presenta periódicamente al Consejo de Administración el informe de sus actividades de gestión?																	
2. Aplica las pruebas de auditoría correspondientes para confirmar la razonabilidad de los estados financieros y la existencia de respaldos?																	
3. Provee la existencia de una cultura de control en toda la institución?																	
COMPETENCIA	PENSAMIENTO ANALITICO																
Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes, realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones casuales entre los componentes.																	
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.																	
ESCALA																	
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>SIEMPRE</th> <th>FRECUENTE</th> <th>POCAS VECES</th> <th>NUNCA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA	x					x					x	
SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA														
x																	
	x																
		x															
1. Reúne, revisa y comprende información compleja, necesaria para identificar o solucionar problemas.																	
2. Organiza los problemas, realiza comparaciones entre ellas para dar prioridades y soluciones.																	
3. Realiza propuestas para prevenir los problemas y aprovechar las oportunidades.																	
COMPETENCIA	MONITOREO Y CONTROL																
Evaluar cuan bien esta algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.																	
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.																	
ESCALA A																	
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>SIEMPRE</th> <th>FRECUENTE</th> <th>POCAS VECES</th> <th>NUNCA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA	x					x					x	
SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA														
x																	
	x																
		x															
1. Realiza seguimiento de las actividades que emprende?																	
2. Verifica el cumplimiento de las fases de un proyecto o trabajo?																	
3. Asigna el tiempo y recursos necesarios en el control de los trabajos?																	
COMPETENCIA	PLANIFICACIÓN																
Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea																	
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.																	
ESCALA A																	
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>SIEMPRE</th> <th>FRECUENTE</th> <th>POCAS VECES</th> <th>NUNCA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA		x			x						x	
SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA														
	x																
x																	
		x															
1. Planifica las acciones y/o proyectos que va a emprender.																	
2. Su trabajo se ajusta a un plan o esquema previamente establecido?																	
3. Alcanza con éxito las etapas establecidas?																	
COMPETENCIA	TRABAJO EN EQUIPO																
Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos.																	
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.																	
ESCALA A																	
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>SIEMPRE</th> <th>FRECUENTE</th> <th>POCAS VECES</th> <th>NUNCA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA	x					x					x	
SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA														
x																	
	x																
		x															
1. Alimenta y fomenta el espíritu de equipo en toda la organización.																	
2. Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía y fomenta el intercambio de información y experiencias.																	
3. Idea e implementa modalidades alternativas de trabajo en equipo, a fin de añadir valor a los resultados grupales.																	

Par.

Par

 FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO COMPETENCIAS - ACTIVIDADES																					
PUESTO:	Auditoría Interna																				
MISIÓN:	Planificar y dirigir el control de las actividades financieras, operativas, comerciales y administrativas de la institución, con el propósito de mantener la correcta aplicación y utilización de sus recursos, sujetándose a las normas y procedimientos de auditoría y de general aceptación y regulaciones que establezcan los Organismos de control.																				
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros. Cada escala tiene el siguiente valor correspondiente: SIEMPRE: 4; FRECUENTE: 3; POCAS VECES: 2; NUNCA: 1.																					
COMPETENCIA	ÉTICA																				
Obrar con rectitud y actuar con honestidad y responsabilidad con los actores internos y externos.																					
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.																					
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ESCALA</th> </tr> <tr> <th>SIEMPRE</th> <th>FRECUENTE</th> <th>POCAS VECES</th> <th>NUNCA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>	ESCALA				SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ESCALA																					
SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA																		
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
1. Elabora y presenta periódicamente al Consejo de Administración el informe de sus actividades de gestión?																					
2. Aplica las pruebas de auditoría correspondientes para confirmar la razonabilidad de los estados financieros y la existencia de respaldos?																					
3. Provee la existencia de una cultura de control en toda la institución?																					
COMPETENCIA	PENSAMIENTO ANALITICO																				
Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes, realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones casuales entre los componentes.																					
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.																					
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ESCALA</th> </tr> <tr> <th>SIEMPRE</th> <th>FRECUENTE</th> <th>POCAS VECES</th> <th>NUNCA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>	ESCALA				SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ESCALA																					
SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA																		
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
1. Reúne, revisa y comprende información compleja, necesaria para identificar o solucionar problemas.																					
2. Organiza los problemas, realiza comparaciones entre ellas para dar prioridades y soluciones.																					
3. Realiza propuestas para prevenir los problemas y aprovechar las oportunidades.																					
COMPETENCIA	MONITOREO Y CONTROL																				
Evaluar cuan bien esta algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.																					
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.																					
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ESCALA A</th> </tr> <tr> <th>SIEMPRE</th> <th>FRECUENTE</th> <th>POCAS VECES</th> <th>NUNCA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>	ESCALA A				SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ESCALA A																					
SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA																		
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
1. Realiza seguimiento de las actividades que emprende?																					
2. Verifica el cumplimiento de las fases de un proyecto o trabajo?																					
3. Asigna el tiempo y recursos necesarios en el control de los trabajos?																					
COMPETENCIA	PLANIFICACIÓN																				
Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea																					
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.																					
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ESCALA A</th> </tr> <tr> <th>SIEMPRE</th> <th>FRECUENTE</th> <th>POCAS VECES</th> <th>NUNCA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>	ESCALA A				SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ESCALA A																					
SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA																		
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
1. Planifica las acciones y/o proyectos que va a emprender.																					
2. Su trabajo se ajusta a un plan o esquema previamente establecido?																					
3. Alcanza con éxito las etapas establecidas?																					
COMPETENCIA	TRABAJO EN EQUIPO																				
Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos.																					
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.																					
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ESCALA A</th> </tr> <tr> <th>SIEMPRE</th> <th>FRECUENTE</th> <th>POCAS VECES</th> <th>NUNCA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>	ESCALA A				SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ESCALA A																					
SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA																		
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
1. Alimenta y fomenta el espíritu de equipo en toda la organización.																					
2. Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía y fomenta el intercambio de información y experiencias.																					
3. Idea e implementa modalidades alternativas de trabajo en equipo, a fin de añadir valor a los resultados grupales.																					

Superior.

 FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO COMPETENCIAS - ACTIVIDADES									
PUESTO:	Auditoría Interna								
MISIÓN:	Planificar y dirigir el control de las actividades financieras, operativas, comerciales y administrativas de la institución, con el propósito de mantener la correcta aplicación y utilización de sus recursos, sujetándose a las normas y procedimientos de auditoría y de general aceptación y regulaciones que establezcan los Organismos de control.								
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros. Cada escala tiene el siguiente valor correspondiente: SIEMPRE: 4; FRECUENTE: 3; POCAS VECES: 2; NUNCA: 1.									
COMPETENCIA	ÉTICA								
Obrar con rectitud y actuar con honestidad y responsabilidad con los actores internos y externos.									
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ESCALA</th> </tr> <tr> <th>SIEMPRE</th> <th>FRECUENTE</th> <th>POCAS VECES</th> <th>NUNCA</th> </tr> </thead> </table>	ESCALA				SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA
ESCALA									
SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA						
1. Elabora y presenta periódicamente al Consejo de Administración el informe de sus actividades de gestión?	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>								
2. Aplica las pruebas de auditoría correspondientes para confirmar la razonabilidad de los estados financieros y la existencia de respaldos?	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>								
3. Provee la existencia de una cultura de control en toda la institución?	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>								
COMPETENCIA	PENSAMIENTO ANALITICO								
Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes, realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones casuales entre los componentes.									
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ESCALA</th> </tr> <tr> <th>SIEMPRE</th> <th>FRECUENTE</th> <th>POCAS VECES</th> <th>NUNCA</th> </tr> </thead> </table>	ESCALA				SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA
ESCALA									
SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA						
1. Reúne, revisa y comprende información compleja, necesaria para identificar o solucionar problemas.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>								
2. Organiza los problemas, realiza comparaciones entre ellas para dar prioridades y soluciones.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>								
3. Realiza propuestas para prevenir los problemas y aprovechar las oportunidades.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>								
COMPETENCIA	MONITOREO Y CONTROL								
Evaluar cuan bien esta algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.									
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ESCALA A</th> </tr> <tr> <th>SIEMPRE</th> <th>FRECUENTE</th> <th>POCAS VECE</th> <th>NUNCA</th> </tr> </thead> </table>	ESCALA A				SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECE	NUNCA
ESCALA A									
SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECE	NUNCA						
1. Realiza seguimiento de las actividades que emprende?	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>								
2. Verifica el cumplimiento de las fases de un proyecto o trabajo?	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>								
3. Asigna el tiempo y recursos necesarios en el control de los trabajos?	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>								
COMPETENCIA	PLANIFICACIÓN								
Desarrollar estrategias para llevar acabo una idea									
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ESCALA A</th> </tr> <tr> <th>SIEMPRE</th> <th>FRECUENTE</th> <th>POCAS VECE</th> <th>NUNCA</th> </tr> </thead> </table>	ESCALA A				SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECE	NUNCA
ESCALA A									
SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECE	NUNCA						
1. Planifica las acciones y/o proyectos que va a emprender.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>								
2. Su trabajo se ajusta a un plan o esquema previamente establecido?	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>								
3. Alcanza con éxito las etapas establecidas?	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>								
COMPETENCIA	TRABAJO EN EQUIPO								
Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos.									
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ESCALA A</th> </tr> <tr> <th>SIEMPRE</th> <th>FRECUENTE</th> <th>POCAS VECE</th> <th>NUNCA</th> </tr> </thead> </table>	ESCALA A				SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECE	NUNCA
ESCALA A									
SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECE	NUNCA						
1. Alimenta y fomenta el espíritu de equipo en toda la organización.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>								
2. Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía y fomenta el intercambio de información y experiencias.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>								
3. Idea e implementa modalidades alternativas de trabajo en equipo, a fin de añadir valor a los resultados grupales.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>								

Anexo 4: Encuesta “Evaluación del Desempeño” Recaudador Móvil.

Autoevaluación

A Luis CEPEDA

Minga Ltda.		FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO COMPETENCIAS - ACTIVIDADES					
PUESTO:	Recaudaciones Móvil						
MISIÓN:	Recaudar, administrar y vigilar los recursos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., con eficacia, honradez, transparencia y estricto apego al Marco Legal, para contribuir en su avance.						
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros. Cada escala tiene el siguiente valor correspondiente: SIEMPRE: 4; FRECUENTE: 3; POCAS VECES: 2; NUNCA: 1.							
COMPETENCIA	ÉTICA						
Obrar con rectitud y actuar con honestidad y responsabilidad con los actores internos y externos.							
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.				ESCALA			
				SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA
1. Dirige ambientes de trabajo en los que se guía por principios y valores?				X			
2. Tiene garantizada la integridad de la información que su empresa procesa.					X		
3. Realiza con eficiencia y eficacia los requerimientos adquiridos por los socios?					X		
COMPETENCIA	PENSAMIENTO ANALITICO						
Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes, realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones casuales entre los componentes.							
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.				ESCALA			
				SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA
1. Puede realizar el proceso sin limitación de tiempo y lugar.				X			
2. Dar cumplimiento a las leyes de la institución, convenios de coordinación de pago, y demás que busquen el desempeño eficaz de los servicios ofrecidos.				X			
3. Es proactivo en la búsqueda de las soluciones satisfactorias a los clientes?				X			
COMPETENCIA	MONITOREO Y CONTROL						
Evaluar cuan bien esta algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.							
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.				ESCALA			
				SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA
1. Realiza seguimiento de las actividades que le solicitan?					X		
2. Verifica el cumplimiento de las fases de su trabajo?					X		
3. Asigna el tiempo y recursos necesarios en el control de los trabajos?				X			
COMPETENCIA	PLANIFICACIÓN						
Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea							
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.				ESCALA			
				SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA
1. Planifica las acciones y/o proyectos que va a emprender.					X		
2. Su trabajo se ajusta a un plan o esquema previamente establecido?					X		
3. Alcanza con éxito las etapas establecidas?					X		
COMPETENCIA	TRABAJO EN EQUIPO						
Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos.							
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.				ESCALA			
				SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA
1. Interactúa con los demás miembros del equipo en términos de buen trato, ayuda mutua y colaboración, favoreciendo un ambiente de trabajo adecuado?				X			
2. Reconoce públicamente los logros de quienes obtienen buenos resultados?					X		
3. Antepone los intereses colectivos a los personales?					X		

Par.

Luis Cep

Minga Ltda.		FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO COMPETENCIAS - ACTIVIDADES					
PUESTO:	Recaudaciones Móvil						
MISIÓN:	Recaudar, administrar y vigilar los recursos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., con eficacia, honradez, transparencia y estricto apego al Marco Legal, para contribuir en su avance.						
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros. Cada escala tiene el siguiente valor correspondiente: SIEMPRE: 4; FRECUENTE: 3; POCAS VECES: 2; NUNCA: 1.							
COMPETENCIA	ÉTICA						
Obrar con rectitud y actuar con honestidad y responsabilidad con los actores internos y externos.							
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.				ESCALA			
				SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA
1. Dirige ambientes de trabajo en los que se guía por principios y valores?				X			
2. Tiene garantizada la integridad de la información que su empresa procesa.					X		
3. Realiza con eficiencia y eficacia los requerimientos adquiridos por los socios?				X			
COMPETENCIA	PENSAMIENTO ANALITICO						
Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes, realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones casuales entre los componentes.							
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.				ESCALA			
				SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA
1. Puede realizar el proceso sin limitación de tiempo y lugar.				X			
2. Dar cumplimiento a las leyes de la institución, convenios de coordinación de pago, y demás que busquen el desempeño eficaz de los servicios ofrecidos.					X		
3. Es proactivo en la búsqueda de las soluciones satisfactorias a los clientes?					X		
COMPETENCIA	MONITOREO Y CONTROL						
Evaluar cuan bien esta algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.							
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.				ESCALA			
				SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA
1. Realiza seguimiento de las actividades que le solicitan?					X		
2. Verifica el cumplimiento de las fases de su trabajo?					X		
3. Asigna el tiempo y recursos necesarios en el control de los trabajos?						X	
COMPETENCIA	PLANIFICACIÓN						
Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea							
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.				ESCALA			
				SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA
1. Planifica las acciones y/o proyectos que va a emprender.					X		
2. Su trabajo se ajusta a un plan o esquema previamente establecido?						X	
3. Alcanza con éxito las etapas establecidas?					X		
COMPETENCIA	TRABAJO EN EQUIPO						
Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos.							
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.				ESCALA			
				SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA
1. Interactúa con los demás miembros del equipo en términos de buen trato, ayuda mutua y colaboración, favoreciendo un ambiente de trabajo adecuado?				X			
2. Reconoce públicamente los logros de quienes obtienen buenos resultados?					X		
3. Antepone los intereses colectivos a los personales?					X		

Superior.

J W's CPEOA

Minga Ltda.		FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO COMPETENCIAS - ACTIVIDADES			
PUESTO:	Recaudaciones Móvil				
MISIÓN:	Recaudar, administrar y vigilar los recursos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., con eficacia, honradez, transparencia y estricto apego al Marco Legal, para contribuir en su avance.				
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros. Cada escala tiene el siguiente valor correspondiente: SIEMPRE: 4; FRECUENTE: 3; POCAS VECES: 2; NUNCA: 1.					
COMPETENCIA	ÉTICA				
Obrar con rectitud y actuar con honestidad y responsabilidad con los actores internos y externos.					
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.		ESCALA			
		SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA
1. Dirige ambientes de trabajo en los que se guía por principios y valores?		/			
2. Tiene garantizada la integridad de la información que su empresa procesa.		/			
3. Realiza con eficiencia y eficacia los requerimientos adquiridos por los socios?			/		
COMPETENCIA	PENSAMIENTO ANALITICO				
Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes, realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones casuales entre los componentes.					
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.		ESCALA			
		SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA
1. Puede realizar el proceso sin limitación de tiempo y lugar.			/		
2. Dar cumplimiento a las leyes de la institución, convenios de coordinación de pago, y demás que busquen el desempeño eficaz de los servicios ofrecidos.		/			
3. Es proactivo en la búsqueda de las soluciones satisfactorias a los clientes?		/			
COMPETENCIA	MONITOREO Y CONTROL				
Evaluar cuan bien esta algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.					
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.		ESCALA			
		SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA
1. Realiza seguimiento de las actividades que le solicitan?			/		
2. Verifica el cumplimiento de las fases de su trabajo?				/	
3. Asigna el tiempo y recursos necesarios en el control de los trabajos?			/		
COMPETENCIA	PLANIFICACIÓN				
Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea					
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.		ESCALA			
		SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA
1. Planifica las acciones y/o proyectos que va a emprender.				/	
2. Su trabajo se ajusta a un plan o esquema previamente establecido?			/		
3. Alcanza con éxito las etapas establecidas?		/			
COMPETENCIA	TRABAJO EN EQUIPO				
Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos.					
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.		ESCALA			
		SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA
1. Interactúa con los demás miembros del equipo en términos de buen trato, ayuda mutua y colaboración, favoreciendo un ambiente de trabajo adecuado?			/		
2. Reconoce públicamente los logros de quienes obtienen buenos resultados?				/	
3. Antepone los intereses colectivos a los personales?				/	

Anexo 5: Encuesta “Evaluación del Desempeño” Ejecutivo de Marketing.

Autoevaluación

Auto

 FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO COMPETENCIAS - ACTIVIDADES									
PUESTO:	Ejecutivo de Marketing								
MISIÓN:	Administrar las actividades relacionadas con la investigación de mercado; así como también, las de promoción, difusión y publicidad de los productos y servicios financieros en el marco de las políticas de marketing institucional y dirigidas a fortalecer la imagen institucional.								
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros. Cada escala tiene el siguiente valor correspondiente: SIEMPRE: 4; FRECUENTE: 3; POCAS VECES: 2; NUNCA: 1.									
COMPETENCIA	ÉTICA								
Obrar con rectitud y actuar con honestidad y responsabilidad con los actores internos y externos.									
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ESCALA</th> </tr> <tr> <th>SIEMPRE</th> <th>FRECUENTE</th> <th>POCAS VECES</th> <th>NUNCA</th> </tr> </thead> </table>	ESCALA				SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA
ESCALA									
SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA						
1. Se preocupa personalmente de que la empresa sea reconocida por sus esfuerzos y buen manejo de su cartera?	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>								
2. Informa al público los servicios que brinda la cooperativa?	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>								
3. Establece relaciones con los medios de comunicación ofertando los principios y confianza que ofrece la cooperativa?	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>								
COMPETENCIA	PENSAMIENTO ANALITICO								
Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes, realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones casuales entre los componentes.									
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ESCALA</th> </tr> <tr> <th>SIEMPRE</th> <th>FRECUENTE</th> <th>POCAS VECES</th> <th>NUNCA</th> </tr> </thead> </table>	ESCALA				SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA
ESCALA									
SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA						
1. Reúne, revisa y comprende información compleja, necesaria para identificar o solucionar problemas.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>								
2. Propone estrategias y políticas de marketing que contribuyan en los objetivos del mercado?	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>								
3. Coordina con Gerencia y Jefes de Agencias actividades relacionadas a la publicidad de los productos?	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>								
COMPETENCIA	MONITOREO Y CONTROL								
Evaluar cuan bien esta algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.									
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ESCALA</th> </tr> <tr> <th>SIEMPRE</th> <th>FRECUENTE</th> <th>POCAS VECES</th> <th>NUNCA</th> </tr> </thead> </table>	ESCALA				SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA
ESCALA									
SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA						
1. Realiza seguimiento de las actividades que emprende?	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>								
2. Verifica el cumplimiento de las fases de un proyecto o trabajo?	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>								
3. Asigna el tiempo y recursos necesarios en el control de los trabajos?	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>								
COMPETENCIA	PLANIFICACIÓN								
Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea									
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ESCALA</th> </tr> <tr> <th>SIEMPRE</th> <th>FRECUENTE</th> <th>POCAS VECES</th> <th>NUNCA</th> </tr> </thead> </table>	ESCALA				SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA
ESCALA									
SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA						
1. Planifica las acciones y/o proyectos que va a emprender.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>								
2. Su trabajo se ajusta a un plan o esquema previamente establecido?	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>								
3. Alcanza con éxito las etapas establecidas?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>								
COMPETENCIA	TRABAJO EN EQUIPO								
Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos.									
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ESCALA</th> </tr> <tr> <th>SIEMPRE</th> <th>FRECUENTE</th> <th>POCAS VECES</th> <th>NUNCA</th> </tr> </thead> </table>	ESCALA				SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA
ESCALA									
SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA						
1. Alimenta y fomenta el espíritu de equipo en toda la organización.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>								
2. Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía y fomenta el intercambio de información y experiencias.	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>								
3. Idea e implementa modalidades alternativas de trabajo en equipo, a fin de añadir valor a los resultados grupales.	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>								

Par.

MARKETING - PED

 FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO COMPETENCIAS - ACTIVIDADES																					
PUESTO:	Ejecutivo de Marketing																				
MISIÓN:	Administrar las actividades relacionadas con la investigación de mercado; así como también, las de promoción, difusión y publicidad de los productos y servicios financieros en el marco de las políticas de marketing institucional y dirigidas a fortalecer la imagen institucional.																				
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros. Cada escala tiene el siguiente valor correspondiente: SIEMPRE: 4; FRECUENTE: 3; POCAS VECES: 2; NUNCA: 1.																					
COMPETENCIA	ÉTICA																				
Obrar con rectitud y actuar con honestidad y responsabilidad con los actores internos y externos.																					
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ESCALA</th> </tr> <tr> <th>SIEMPRE</th> <th>FRECUENTE</th> <th>POCAS VECES</th> <th>NUNCA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	ESCALA				SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA		X				X				X		
ESCALA																					
SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA																		
	X																				
	X																				
	X																				
1. Se preocupa personalmente de que la empresa sea reconocida por sus esfuerzos y buen manejo de su cartera?																					
2. Informa al público los servicios que brinda la cooperativa?																					
3. Establece relaciones con los medios de comunicación ofertando los principios y confianza que ofrece la cooperativa?																					
COMPETENCIA	PENSAMIENTO ANALITICO																				
Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes, realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones casuales entre los componentes.																					
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ESCALA</th> </tr> <tr> <th>SIEMPRE</th> <th>FRECUENTE</th> <th>POCAS VECES</th> <th>NUNCA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	ESCALA				SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA		X				X				X		
ESCALA																					
SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA																		
	X																				
	X																				
	X																				
1. Reúne, revisa y comprende información compleja, necesaria para identificar o solucionar problemas.																					
2. Propone estrategias y políticas de marketing que contribuyan en los objetivos del mercado?																					
3. Coordina con Gerencia y Jefes de Agencias actividades relacionadas a la publicidad de los productos?																					
COMPETENCIA	MONITOREO Y CONTROL																				
Evaluar cuan bien esta algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.																					
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ESCALA</th> </tr> <tr> <th>SIEMPRE</th> <th>FRECUENTE</th> <th>POCAS VECES</th> <th>NUNCA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	ESCALA				SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA			X			X				X		
ESCALA																					
SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA																		
		X																			
	X																				
	X																				
1. Realiza seguimiento de las actividades que emprende?																					
2. Verifica el cumplimiento de las fases de un proyecto o trabajo?																					
3. Asigna el tiempo y recursos necesarios en el control de los trabajos?																					
COMPETENCIA	PLANIFICACIÓN																				
Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea																					
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ESCALA</th> </tr> <tr> <th>SIEMPRE</th> <th>FRECUENTE</th> <th>POCAS VECES</th> <th>NUNCA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	ESCALA				SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA			X				X				X	
ESCALA																					
SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA																		
		X																			
		X																			
		X																			
1. Planifica las acciones y/o proyectos que va a emprender.																					
2. Su trabajo se ajusta a un plan o esquema previamente establecido?																					
3. Alcanza con éxito las etapas establecidas?																					
COMPETENCIA	TRABAJO EN EQUIPO																				
Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos.																					
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ESCALA</th> </tr> <tr> <th>SIEMPRE</th> <th>FRECUENTE</th> <th>POCAS VECES</th> <th>NUNCA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	ESCALA				SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA		X					X			X		
ESCALA																					
SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA																		
	X																				
		X																			
	X																				
1. Alimenta y fomenta el espíritu de equipo en toda la organización.																					
2. Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía y fomenta el intercambio de información y experiencias.																					
3. Idea e implementa modalidades alternativas de trabajo en equipo, a fin de añadir valor a los resultados grupales.																					

Superior.

708 5

 FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO COMPETENCIAS - ACTIVIDADES																					
PUESTO:	Ejecutivo de Marketing																				
MISIÓN:	Administrar las actividades relacionadas con la investigación de mercado; así como también, las de promoción, difusión y publicidad de los productos y servicios financieros en el marco de las políticas de marketing institucional y dirigidas a fortalecer la imagen institucional.																				
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros. Cada escala tiene el siguiente valor correspondiente: SIEMPRE: 4; FRECUENTE: 3; POCAS VECES: 2; NUNCA: 1.																					
COMPETENCIA	ÉTICA																				
Obrar con rectitud y actuar con honestidad y responsabilidad con los actores internos y externos.																					
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.																					
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ESCALA</th> </tr> <tr> <th>SIEMPRE</th> <th>FRECUENTE</th> <th>POCAS VECES</th> <th>NUNCA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	ESCALA				SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA		X				X				X		
ESCALA																					
SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA																		
	X																				
	X																				
	X																				
1. Se preocupa personalmente de que la empresa sea reconocida por sus esfuerzos y buen manejo de su cartera?																					
2. Informa al público los servicios que brinda la cooperativa?																					
3. Establece relaciones con los medios de comunicación ofertando los principios y confianza que ofrece la cooperativa?																					
COMPETENCIA	PENSAMIENTO ANALITICO																				
Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes, realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones casuales entre los componentes.																					
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.																					
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ESCALA</th> </tr> <tr> <th>SIEMPRE</th> <th>FRECUENTE</th> <th>POCAS VECES</th> <th>NUNCA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	ESCALA				SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA			X				X		X			
ESCALA																					
SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA																		
		X																			
		X																			
X																					
1. Reúne, revisa y comprende información compleja, necesaria para identificar o solucionar problemas.																					
2. Propone estrategias y políticas de marketing que contribuyan en los objetivos del mercado?																					
3. Coordina con Gerencia y Jefes de Agencias actividades relacionadas a la publicidad de los productos?																					
COMPETENCIA	MONITOREO Y CONTROL																				
Evaluar cuan bien esta algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.																					
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.																					
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ESCALA</th> </tr> <tr> <th>SIEMPRE</th> <th>FRECUENTE</th> <th>POCAS VECES</th> <th>NUNCA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	ESCALA				SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA		X			X						X	
ESCALA																					
SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA																		
	X																				
X																					
		X																			
1. Realiza seguimiento de las actividades que emprende?																					
2. Verifica el cumplimiento de las fases de un proyecto o trabajo?																					
3. Asigna el tiempo y recursos necesarios en el control de los trabajos?																					
COMPETENCIA	PLANIFICACIÓN																				
Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea																					
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.																					
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ESCALA</th> </tr> <tr> <th>SIEMPRE</th> <th>FRECUENTE</th> <th>POCAS VECES</th> <th>NUNCA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	ESCALA				SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA		X					X				X	
ESCALA																					
SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA																		
	X																				
		X																			
		X																			
1. Planifica las acciones y/o proyectos que va a emprender.																					
2. Su trabajo se ajusta a un plan o esquema previamente establecido?																					
3. Alcanza con éxito las etapas establecidas?																					
COMPETENCIA	TRABAJO EN EQUIPO																				
Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos.																					
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.																					
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ESCALA</th> </tr> <tr> <th>SIEMPRE</th> <th>FRECUENTE</th> <th>POCAS VECES</th> <th>NUNCA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	ESCALA				SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA			X				X				X	
ESCALA																					
SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA																		
		X																			
		X																			
		X																			
1. Alimenta y fomenta el espíritu de equipo en toda la organización.																					
2. Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía y fomenta el intercambio de información y experiencias.																					
3. Idea e implementa modalidades alternativas de trabajo en equipo, a fin de añadir valor a los resultados grupales.																					

Anexo 6: Encuesta “Evaluación del Desempeño” Jefatura de Cobranzas.

Autoevaluación

ANGEL R

 FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO COMPETENCIAS - ACTIVIDADES																					
PUESTO:	JEFATURA DE COBRANZAS																				
MISIÓN:	Evaluar y supervisar que los recursos de la empresa se utilicen de acuerdo a los planes y presupuestos aprobados.																				
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros. Cada escala tiene el siguiente valor correspondiente: SIEMPRE: 4; FRECUENTE: 3; POCAS VECES: 2; NUNCA: 1.																					
COMPETENCIA	JUICIO Y TOMA DE DECISIONES																				
Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.																					
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ESCALA</th> </tr> <tr> <th>SIEMPRE</th> <th>FRECUENTE</th> <th>POCAS VECES</th> <th>NUNCA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	ESCALA				SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA		X					X				X	
ESCALA																					
SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA																		
	X																				
		X																			
		X																			
1. Toma decisiones valorando los pro y contras?																					
2. Las decisiones tomadas afectan a procesos de la empresa?																					
3. Toma decisiones a fin de evitar dejar asuntos sin resolver?																					
COMPETENCIA	PENSAMIENTO ANALITICO																				
Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes, realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones casuales entre los componentes.																					
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ESCALA</th> </tr> <tr> <th>SIEMPRE</th> <th>FRECUENTE</th> <th>POCAS VECES</th> <th>NUNCA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	ESCALA				SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA			X			X				X		
ESCALA																					
SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA																		
		X																			
	X																				
	X																				
1. Reúne, revisa y comprende información compleja, necesaria para identificar o solucionar problemas.																					
2. Organiza los problemas, realiza comparaciones entre ellas para dar prioridades y soluciones.																					
3. Realiza propuestas para prevenir los problemas y aprovechar las oportunidades.																					
COMPETENCIA	MONITOREO Y CONTROL																				
Evaluar cuan bien esta algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.																					
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ESCALA</th> </tr> <tr> <th>SIEMPRE</th> <th>FRECUENTE</th> <th>POCAS VECES</th> <th>NUNCA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	ESCALA				SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA			X				X				X	
ESCALA																					
SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA																		
		X																			
		X																			
		X																			
1. Realiza seguimiento de las actividades que emprende?																					
2. Verifica el cumplimiento de las fases de un proyecto o trabajo?																					
3. Asigna el tiempo y recursos necesarios en el control de los trabajos?																					
COMPETENCIA	PLANIFICACIÓN																				
Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea																					
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ESCALA</th> </tr> <tr> <th>SIEMPRE</th> <th>FRECUENTE</th> <th>POCAS VECES</th> <th>NUNCA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	ESCALA				SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA			X			X					X	
ESCALA																					
SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA																		
		X																			
	X																				
		X																			
1. Planifica las acciones y/o proyectos que va a emprender.																					
2. Su trabajo se ajusta a un plan o esquema previamente establecido?																					
3. Alcanza con éxito las etapas establecidas?																					
COMPETENCIA	TRABAJO EN EQUIPO																				
Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos.																					
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ESCALA</th> </tr> <tr> <th>SIEMPRE</th> <th>FRECUENTE</th> <th>POCAS VECES</th> <th>NUNCA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	ESCALA				SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA		X					X			X		
ESCALA																					
SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA																		
	X																				
		X																			
	X																				
1. Interactúa con los demás miembros del equipo en términos de buen trato, ayuda mutua y colaboración, favoreciendo un ambiente de trabajo adecuado?																					
2. Reconoce públicamente los logros de quienes obtienen buenos resultados?																					
3. Antepone los intereses colectivos a los personales?																					

Par.

Adm. Accto. Par

 FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO COMPETENCIAS - ACTIVIDADES				
PUESTO:	JEFATURA DE COBRANZAS <i>Angel Ruiz</i>			
MISIÓN:	Evaluar y supervisar que los recursos de la empresa se utilicen de acuerdo a los planes y presupuestos aprobados.			
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros. Cada escala tiene el siguiente valor correspondiente: SIEMPRE: 4; FRECUENTE: 3; POCAS VECES: 2; NUNCA: 1.				
COMPETENCIA	JUICIO Y TOMA DE DECISIONES			
Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.				
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.				
ESCALA				
	SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA
1. Toma decisiones valorando los pro y contras?		x		
2. Las decisiones tomadas afectan a procesos de la empresa?				x
3. Toma decisiones a fin de evitar dejar asuntos sin resolver?				x
COMPETENCIA	PENSAMIENTO ANALITICO			
Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes, realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones casuales entre los componentes.				
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.				
ESCALA				
	SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA
1. Reúne, revisa y comprende información compleja, necesaria para identificar o solucionar problemas.		x		
2. Organiza los problemas, realiza comparaciones entre ellas para dar prioridades y soluciones.	x			
3. Realiza propuestas para prevenir los problemas y aprovechar las oportunidades.	x			
COMPETENCIA	MONITOREO Y CONTROL			
Evaluar cuan bien esta algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.				
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.				
ESCALA				
	SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA
1. Realiza seguimiento de las actividades que emprende?		x		
2. Verifica el cumplimiento de las fases de un proyecto o trabajo?		x		
3. Asigna el tiempo y recursos necesarios en el control de los trabajos?	x			
COMPETENCIA	PLANIFICACIÓN			
Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea				
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.				
ESCALA				
	SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA
1. Planifica las acciones y/o proyectos que va a emprender.	x			
2. Su trabajo se ajusta a un plan o esquema previamente establecido?	x			
3. Alcanza con éxito las etapas establecidas?		x		
COMPETENCIA	TRABAJO EN EQUIPO			
Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos.				
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.				
ESCALA				
	SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA
1. Interactúa con los demás miembros del equipo en términos de buen trato, ayuda mutua y colaboración, favoreciendo un ambiente de trabajo adecuado?	x			
2. Reconoce públicamente los logros de quienes obtienen buenos resultados?	x			
3. Antepone los intereses colectivos a los personales?	x			

Superior.

 FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO COMPETENCIAS - ACTIVIDADES																									
PUESTO:	JEFATURA DE COBRANZAS																								
MISION:	Evaluar y supervisar que los recursos de la empresa se utilicen de acuerdo a los planes y presupuestos aprobados.																								
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros. Cada escala tiene el siguiente valor correspondiente: SIEMPRE: 4; FRECUENTE: 3; POCAS VECES: 2; NUNCA: 1.																									
COMPETENCIA	JUICIO Y TOMA DE DECISIONES																								
Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.																									
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="4">ESCALA</th> </tr> <tr> <th>SIEMPRE</th> <th>FRECUENTE</th> <th>POCAS VECES</th> <th>NUNCA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Toma decisiones valorando los pro y contras?</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. Las decisiones tomadas afectan a procesos de la empresa?</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3. Toma decisiones a fin de evitar dejar asuntos sin resolver?</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			ESCALA				SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA	1. Toma decisiones valorando los pro y contras?			X		2. Las decisiones tomadas afectan a procesos de la empresa?		X			3. Toma decisiones a fin de evitar dejar asuntos sin resolver?		X		
	ESCALA																								
	SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA																					
1. Toma decisiones valorando los pro y contras?			X																						
2. Las decisiones tomadas afectan a procesos de la empresa?		X																							
3. Toma decisiones a fin de evitar dejar asuntos sin resolver?		X																							
COMPETENCIA	PENSAMIENTO ANALITICO																								
Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes, realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones casuales entre los componentes.																									
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="4">ESCALA</th> </tr> <tr> <th>SIEMPRE</th> <th>FRECUENTE</th> <th>POCAS VECES</th> <th>NUNCA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Reúne, revisa y comprende información compleja, necesaria para identificar o solucionar problemas.</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. Organiza los problemas, realiza comparaciones entre ellas para dar prioridades y soluciones.</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3. Realiza propuestas para prevenir los problemas y aprovechar las oportunidades.</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			ESCALA				SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA	1. Reúne, revisa y comprende información compleja, necesaria para identificar o solucionar problemas.		X			2. Organiza los problemas, realiza comparaciones entre ellas para dar prioridades y soluciones.			X		3. Realiza propuestas para prevenir los problemas y aprovechar las oportunidades.		X		
	ESCALA																								
	SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA																					
1. Reúne, revisa y comprende información compleja, necesaria para identificar o solucionar problemas.		X																							
2. Organiza los problemas, realiza comparaciones entre ellas para dar prioridades y soluciones.			X																						
3. Realiza propuestas para prevenir los problemas y aprovechar las oportunidades.		X																							
COMPETENCIA	MONITOREO Y CONTROL																								
Evaluar cuan bien esta algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.																									
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="4">ESCALA</th> </tr> <tr> <th>SIEMPRE</th> <th>FRECUENTE</th> <th>POCAS VECES</th> <th>NUNCA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Realiza seguimiento de las actividades que emprende?</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. Verifica el cumplimiento de las fases de un proyecto o trabajo?</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3. Asigna el tiempo y recursos necesarios en el control de los trabajos?</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			ESCALA				SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA	1. Realiza seguimiento de las actividades que emprende?		X			2. Verifica el cumplimiento de las fases de un proyecto o trabajo?			X		3. Asigna el tiempo y recursos necesarios en el control de los trabajos?			X	
	ESCALA																								
	SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA																					
1. Realiza seguimiento de las actividades que emprende?		X																							
2. Verifica el cumplimiento de las fases de un proyecto o trabajo?			X																						
3. Asigna el tiempo y recursos necesarios en el control de los trabajos?			X																						
COMPETENCIA	PLANIFICACIÓN																								
Desarrollar estrategias para llevar acabo una idea																									
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="4">ESCALA</th> </tr> <tr> <th>SIEMPRE</th> <th>FRECUENTE</th> <th>POCAS VECES</th> <th>NUNCA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Planifica las acciones y/o proyectos que va a emprender.</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. Su trabajo se ajusta a un plan o esquema previamente establecido?</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3. Alcanza con éxito las etapas establecidas?</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			ESCALA				SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA	1. Planifica las acciones y/o proyectos que va a emprender.		X			2. Su trabajo se ajusta a un plan o esquema previamente establecido?			X		3. Alcanza con éxito las etapas establecidas?			X	
	ESCALA																								
	SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA																					
1. Planifica las acciones y/o proyectos que va a emprender.		X																							
2. Su trabajo se ajusta a un plan o esquema previamente establecido?			X																						
3. Alcanza con éxito las etapas establecidas?			X																						
COMPETENCIA	TRABAJO EN EQUIPO																								
Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos.																									
Lea detenidamente las 3 preguntas y conteste marcando con una (x) en los casilleros.																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="4">ESCALA</th> </tr> <tr> <th>SIEMPRE</th> <th>FRECUENTE</th> <th>POCAS VECES</th> <th>NUNCA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Interactúa con los demás miembros del equipo en términos de buen trato, ayuda mutua y colaboración, favoreciendo un ambiente de trabajo adecuado?</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. Reconoce públicamente los logros de quienes obtienen buenos resultados?</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3. Antepone los intereses colectivos a los personales?</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			ESCALA				SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA	1. Interactúa con los demás miembros del equipo en términos de buen trato, ayuda mutua y colaboración, favoreciendo un ambiente de trabajo adecuado?		X			2. Reconoce públicamente los logros de quienes obtienen buenos resultados?		X			3. Antepone los intereses colectivos a los personales?		X		
	ESCALA																								
	SIEMPRE	FRECUENTE	POCAS VECES	NUNCA																					
1. Interactúa con los demás miembros del equipo en términos de buen trato, ayuda mutua y colaboración, favoreciendo un ambiente de trabajo adecuado?		X																							
2. Reconoce públicamente los logros de quienes obtienen buenos resultados?		X																							
3. Antepone los intereses colectivos a los personales?		X																							

Anexo 7: Comisiones Generadas por los recaudadores durante el año.

COMISIONES FEBRERO 26- MARZO 25 RECUADADORES

30

CODIGO	AGENCIA	NOMBRES	Marzo	BASE 30 DIAS	EXECENTE	COMISION 1%		
*	1 ESTACION	RAUL MENDOZA	23,301.73	50,000.00	-26,698.27	(266.98)	basico	No cumple la meta
o	1 ESTACION	JUAN YUMISACA	26,547.00	-		265.47	solo comision	
	2 CAJABAMBA	JORGE ORTIZ	58,408.59	40,000.00	18,408.59	184.09	basico + comision	
o	3 SAN FRANCISCO	DIEGO PAGUAY	61,143.30	50,000.00	11,143.30	111.43	basico + comision	
	4 G. CENTRO	JANNETH LEMA	46,811.50	55,000.00	-8,188.50	(81.89)	basico	No cumple la meta
	4 G. CENTRO	RAFAEL PILCO	\$ 49,170.00	55,000.00	-5,830.00	(58.30)	basico	No cumple la meta
	4 G. CENTRO	FRADY LEMA	46,143.47	55,000.00	-8,856.53	(88.57)	basico	No cumple la meta
	4 G. CENTRO	ALEXANDRA MOROCHO	\$ 47,324.00	55,000.00	-7,676.00	(76.76)	basico	No cumple la meta
	5 Q. CENTRO	EDISON SANGO	33,507.99	30,000.00	3,507.99	35.08	basico + comision	
	6 G. NORTE	DELIA TENENUELA	101,336.55	85,000.00	16,336.55	163.37	basico + comision	
	6 G. NORTE	YOLANDA SISLEMA	104,309.29	85,000.00	19,309.29	193.09	basico + comision	
	6 G. NORTE	BERTHA GUACHO	89,932.99	85,000.00	4,932.99	49.33	basico + comision	
	6 G. NORTE	MAICOL MOROCHO	64,099.45	70,000.00	-5,900.55	(59.01)	basico	No cumple la meta
	6 G. NORTE	LUIS TARCO	20,545.50		20,545.50	205.46	solo 1%	No cumple la meta
	Total mes:		772,581.36					

CONSOLIDADO 3 ULTIMOS MESES

CODIGO	AGENCIA	NOMBRES	Ene	Feb	Mar	TOTAL	PROMEDIO
	1 ESTACION	RAUL MENDOZA	29,324.68	24,822.40	23,301.73	77,448.81	25,816.27
	1 ESTACION	JUAN YUMISACA	-	-	26,547.00	26,547.00	26,547.00
	2 CAJABAMBA	JORGE ORTIZ	48,717.57	48,351.55	58,408.59	155,477.71	51,825.90
	3 SAN FRANCISCO	DIEGO PAGUAY	57,545.95	40,787.41	61,143.30	159,476.66	53,158.89
	4 G. CENTRO	JANNETH LEMA	45,997.00	39,441.00	46,811.50	132,249.50	44,083.17
	4 G. CENTRO	RAFAEL PILCO	50,011.21	30,452.93	\$ 49,170.00	129,634.14	43,211.38
	4 G. CENTRO	FRADY LEMA	50,070.75	28,027.08	46,143.47	124,241.30	41,413.77
	4 G. CENTRO	ALEXANDRA MOROCHO	27,030.81	35,721.00	\$ 47,324.00	110,075.81	55,037.91
	5 Q. CENTRO	EDISON SANGO	30,371.32	21,249.94	33,507.99	85,129.25	28,376.42
	6 G. NORTE	DELIA TENENUELA	125,929.35	77,751.82	101,336.55	305,017.72	101,672.57
	6 G. NORTE	YOLANDA SISLEMA	113,363.36	74,054.33	104,309.29	291,726.98	97,242.33
	6 G. NORTE	BERTHA GUACHO	90,770.10	58,138.67	89,932.99	238,841.76	79,613.92
	6 G. NORTE	MAICOL MOROCHO	84,817.30	45,293.50	64,099.45	194,210.25	64,736.75
	6 G. NORTE	LUIS TARCO	17,309.00	18,951.54	20,545.50	56,806.04	28,403.02
	Total mes:		753,949.40	543,043.17	772,581.36	2,069,573.93	689,857.98

COMISIONES MAYO 26- JUNIO 25 RECUADADORES

CODIGO	AGENCIA	NOMBRES	JUNIO	BASE 30 DIAS	EXECENTE	COMISION 1%		
1	ESTACION	RAUL MENDOZA	\$ 28,941.31	50,000.00	-21,058.69	(210.59)	basico	No cumple la meta
1	ESTACION	JUAN YUMISACA	\$ 12,257.79	-	12,257.79	122.58	solo comision	
1	ESTACION	MATIDE VIÑAN	\$ 5,016.22	-	5,016.22	50.16	basico	
2	CAJABAMBA	JORGE ORTIZ	\$ 56,474.33	40,000.00	16,474.33	164.74	basico + comision	
3	SAN FRANCISCO	LUIS CEPEDA	\$ 56,147.25	50,000.00	6,147.25	61.47	basico + comision	
4	G. CENTRO	JANNETH LEMA	\$ 51,578.50	55,000.00	-3,421.50	(34.22)	basico	No cumple la meta
4	G. CENTRO	RAFAEL PILCO	\$ 65,029.70	55,000.00	10,029.70	100.30	basico + comision	
4	G. CENTRO	FREDDY LEMA	\$ 60,056.00	55,000.00	5,056.00	50.56	basico	No cumple la meta
4	G. CENTRO	ALEXANDRA MOROCHO	\$ 50,197.89	55,000.00	-4,802.11	(48.02)	basico	No cumple la meta
5	Q. CENTRO	EDISON SANGO	\$ 53,578.77	30,000.00	23,578.77	235.79	basico + comision	
6	G. NORTE	DELIA TENENUELA	\$ 147,042.92	85,000.00	62,042.92	620.43	basico + comision	
6	G. NORTE	YOLANDA SISLEMA	\$ 124,369.18	85,000.00	39,369.18	393.69	basico + comision	
6	G. NORTE	BERTHA GUACHO	\$ 128,406.82	85,000.00	43,406.82	434.07	basico + comision	
6	G. NORTE	MAICOL MOROCHO	\$ 85,209.25	70,000.00	15,209.25	152.09	basico + comision	
Total mes:			924,305.93					

CONSOLIDADO 3 ULTIMOS MESES

CODIGO	AGENCIA	NOMBRES	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL	PROMEDIO
1	ESTACION	RAUL MENDOZA	28,873.73	24,291.29	\$ 28,941.31	82,106.33	27,368.78
1	ESTACION	JUAN YUMISACA	14,168.10	14,755.19	\$ 12,257.79	41,181.08	20,590.54
2	ESTACION	MATIDE VIÑAN	4,064.32	3,445.08	\$ 5,016.22	12,525.62	12,525.62
2	CAJABAMBA	JORGE ORTIZ	59,276.80	52,911.90	\$ 56,474.33	168,663.03	56,221.01
3	SAN FRANCISCO	LUIS CEPEDA	-	16,498.75	\$ 56,147.25	72,646.00	24,215.33
4	G. CENTRO	JANNETH LEMA	54,650.06	49,013.90	\$ 51,578.50	155,242.46	51,747.49
4	G. CENTRO	RAFAEL PILCO	\$ 61,254.86	\$ 66,767.14	\$ 65,029.70	193,051.70	64,350.57
4	G. CENTRO	FREDDY LEMA	52,187.30	52,338.10	\$ 60,056.00	164,581.40	54,860.47
4	G. CENTRO	ALEXANDRA MOROCHO	\$ 49,254.93	\$ 53,398.27	\$ 50,197.89	152,851.09	76,425.55
5	Q. CENTRO	EDISON SANGO	31,769.48	30,311.30	\$ 53,578.77	115,659.55	38,553.18
6	G. NORTE	DELIA TENENUELA	136,078.47	125,137.55	\$ 147,042.92	408,258.94	136,086.31
6	G. NORTE	YOLANDA SISLEMA	120,442.89	122,945.06	\$ 124,369.18	367,757.13	122,585.71
6	G. NORTE	BERTHA GUACHO	102,082.48	129,013.85	\$ 128,406.82	359,503.15	119,834.38
6	G. NORTE	MAICOL MOROCHO	81,995.60	75,921.50	\$ 85,209.25	243,126.35	81,042.12
6	G. NORTE	LUIS TARCO				-	-
Total mes:			796,099.02	816,748.88	924,305.93	2,537,153.83	845,717.94

CODIGO	AGENCIA	NOMBRES	SEPTIEMBRE	BASE 30 DIAS	EXECENTE	COMISION 1%
1	ESTACION	RAUL MENDOZA		50,000.00	-50,000.00	(500.00)
1	ESTACION	JUAN YUMISACA	\$ 41,830.14	25,000.00	16,830.14	168.30
1	ESTACION	MATIDE VIÑAN	\$ 38,955.59	40,000.00	-1,044.41	(10.44)
2	CAJABAMBA	JORGE ORTIZ	\$ 40,735.87	40,000.00	735.87	7.36
3	SAN FRANCISCO	LUIS CEPEDA	\$ 56,427.33	50,000.00	6,427.33	64.27
4	G. CENTRO	JANNETH LEMA	\$ 75,795.72	55,000.00	20,795.72	207.96
4	G. CENTRO	RAFAEL PILCO		55,000.00	-55,000.00	(550.00)
4	G. CENTRO	FREDDY LEMA	\$ 66,324.00	55,000.00	11,324.00	113.24
4	G. CENTRO	ALEXANDRA MOROCHO	\$ 19,678.75	55,000.00	-35,321.25	(353.21)
	G. CENTRO	SUSANA YUQUILEMA	\$ 50,704.60	50,000.00	704.60	7.05
4	G. CENTRO	SANDRA TAYUPANDA	\$ 73,686.00	55,000.00	18,686.00	186.86
5	Q. CENTRO	EDISON SANGO	\$ 27,993.75	30,000.00	-2,006.25	(20.06)
6	G. NORTE	DELIA TENENUELA	\$ 140,152.04	85,000.00	55,152.04	551.52
6	G. NORTE	YOLANDA SISLEMA	\$ 117,503.28	85,000.00	32,503.28	325.03
6	G. NORTE	BERTHA GUACHO	\$ 117,131.99	85,000.00	32,131.99	321.32
6	G. NORTE	MAICOL MOROCHO	\$ 55,859.35	70,000.00	-14,140.65	(141.41)
		Total mes:	922,778.41			

CONSOLIDADO 3 ULTIMOS MESES

CODIGO	AGENCIA	NOMBRES	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	TOTAL	PROMEDIO
1	ESTACION	RAUL MENDOZA	\$ 31,796.80	\$ -	\$ -	31,796.80	10,598.93
1	ESTACION	JUAN YUMISACA	\$ 15,938.64	\$ 25,596.08	\$ 41,830.14	83,364.86	41,682.43
2	ESTACION	MATIDE VIÑAN	\$ 8,685.67	\$ 38,738.26	\$ 38,955.59	86,379.52	86,379.52
2	CAJABAMBA	JORGE ORTIZ	\$ 43,784.41	\$ 68,844.27	\$ 40,735.87	153,364.55	51,121.52
3	SAN FRANCISCO	LUIS CEPEDA	\$ 56,299.97	\$ 72,609.00	\$ 56,427.33	185,336.30	61,778.77
4	G. CENTRO	JANNETH LEMA	\$ 50,153.68	\$ 68,391.00	\$ 75,795.72	194,340.40	64,780.13
4	G. CENTRO	RAFAEL PILCO	\$ 68,305.32	\$ -	\$ -	68,305.32	22,768.44

4	G. CENTRO	FREDY LEMA	\$ 50,124.75	\$ 53,066.57	\$ 66,324.00	169,515.32	56,505.11
4	G. CENTRO	ALEXANDRA MOROCHO	\$ 51,235.50	\$ 51,737.60	\$ 19,678.75	122,651.85	61,325.93
	G. CENTRO	SUSANA YUQUILEMA	\$ -	\$ -	\$ 50,704.60	50,704.60	25,352.30
4	G. CENTRO	SANDRA TAYUPANDA	\$ -	\$ 65,677.50	\$ 73,686.00	139,363.50	69,681.75
5	Q. CENTRO	EDISON SANGO	\$ 35,584.45	\$ 33,263.24	\$ 27,993.75	96,841.44	32,280.48
6	G. NORTE	DELIA TENENUELA	\$ 114,717.16	\$ 136,523.63	\$ 140,152.04	391,392.83	130,464.28
6	G. NORTE	YOLANDA SISLEMA	\$ 98,284.42	\$ 106,063.05	\$ 117,503.28	321,850.75	107,283.58
6	G. NORTE	BERTHA GUACHO	\$ 99,299.01	\$ 114,208.79	\$ 117,131.99	330,639.79	110,213.26
6	G. NORTE	MAICOL MOROCHO	\$ 79,405.10	\$ 77,744.78	\$ 55,859.35	213,009.23	71,003.08
6	G. NORTE	LUIS TARCO				-	-
		Total mes:	803,614.88	912,463.77	922,778.41	2,638,857.06	879,619.02



COMISIONES OCTUBRE 26 - NOVIEMBRE 25 2015 RECUADADORES

30

CODIGO	AGENCIA	NOMBRES	NOVIEMBRE	BASE 30 DIAS	EXECENTE	COMISION 1%
1					-	-
1	ESTACION	JUAN YUMISACA	\$ 33,611.51	40,000.00	-6,388.49	(63.88)
1	ESTACION	MATIDE VIÑAN	\$ 41,092.77	40,000.00	1,092.77	10.93
2	CAJABAMBA	JORGE ORTIZ	\$ 46,409.18	40,000.00	6,409.18	64.09
3	SAN FRANCISCO	LUIS CEPEDA	\$ 66,516.36	50,000.00	16,516.36	165.16
4	G. CENTRO	JANNETH LEMA	\$ 75,050.00	55,000.00	20,050.00	200.50
4	G. CENTRO	MARINA VENDOVAL	\$ 53,686.00	55,000.00	-1,314.00	(13.14)
4	G. CENTRO	FREDDY LEMA	\$ 72,800.00	55,000.00	17,800.00	178.00
	G. CENTRO	SUSANA YUQUILEMA	\$ 50,170.15	50,000.00	170.15	1.70
4	G. CENTRO	SANDRA TAYUPANDA	\$ 84,502.85	55,000.00	29,502.85	295.03
5	Q. CENTRO	EDISON SANGO	\$ 30,477.60	30,000.00	477.60	4.78
6	G. NORTE	DELIA TENENUELA	\$ 119,336.15	85,000.00	34,336.15	343.36
6	G. NORTE	YOLANDA SISLEMA	\$ 119,299.09	85,000.00	34,299.09	342.99
6	G. NORTE	CORO	\$ 110,981.65	85,000.00	25,981.65	259.82
6	G. NORTE	DEISY CHICAIZA	\$ 46,437.25	55,000.00	-8,562.75	(85.63)
		Total mes:	950,370.56			

CONSOLIDADO 3 ULTIMOS MESES

CODIGO	AGENCIA	NOMBRES	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	TOTAL	PROMEDIO
1						-	-
1	ESTACION	JUAN YUMISACA	\$ 19,812.49	\$ 19,812.49	\$ 33,611.51	73,236.49	36,618.25

Anexo 8: Cuadro comparativo de los resultados de la Evaluación del Desempeño del Talento Humano.

DIAGNÓSTICO DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO

Situación Inicial	Situación Actual
Desactualización del manual de funciones	Actualización del manual de funciones y socialización de todas sus funciones y responsabilidades.
Adquisición de personal por afinidades políticas o familiares.	Reclutamiento y selección de personal basándose en el perfil de competencias
Desconocimiento de las Competencias.	Se insertó el diccionario de competencias y se encuentra en previo conocimiento.
Existencia de personal que no cumplía con las exigencias del puesto.	Se separó de la institución a personal que no era idóneo al puesto.
Cargos ocupados por personal que no desempeñan las competencias y requerimientos del mismo.	Rotación de personal a cargos que requieran sus habilidades.
Desconocimientos de herramientas de evaluación.	Capacitación de dichas herramientas de evaluación y retroalimentación de los sistemas que se destacan en la COAC.
No se conocía el rendimiento de los colaboradores de la COAC.	Los directivos de la COAC se han comprometido a realizar evaluaciones de desempeño dos veces al año.
Personal desmotivado.	Con la aplicación de incentivos el personal de la COAC realiza sus actividades con más entusiasmo y motivación.