



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN
EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

TEMA:

**MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO
HUMANO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN
JOSÉ LTDA DEL CANTÓN CHIMBO PROVINCIA BOLIVAR AÑO 2021.**

AUTOR:

Carrión Villegas José David

DIRECTOR

PAR ACADÉMICO

Ing. Marlon Alberto García Saltos

Ing. Ramiro Fernando Jaramillo Villafuerte

GUARANDA – ECUADOR

2021

TEMA

MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO
PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA DEL
CANTÓN CHIMBO PROVINCIA BOLIVAR AÑO 2021.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero agradecer a Dios y a la Virgen del huayco por bendecirme y guiar mis pasos.

A mi Familia en especial a mis padres, ya que ellos son mí mejor ejemplo, mi apoyo incondicional ya que gracias a sus consejos he llegado a cumplir una de mis metas

Un profundo agradecimiento a la Universidad Estatal de Bolívar, por haberme dado la oportunidad de ser parte de esta institución y abrirme las puertas para poder realizar y culminar mi carrera.

Por último, mi especial agradecimiento al Ing. Marlon García quien, en calidad de Director de Tesis, a través de sus conocimientos supo guiarme para poder culminar con este trabajo final.

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a Dios por darme la vida y guiar cada uno de mis pasos de este arduo pero hermoso camino y como no dedicar a mis padres que siempre han sido mi apoyo incondicional, ya que con su sabiduría y humildad hicieron de mí una persona responsable lo cual es indispensable para mi profesión, lo que me ha permitido llegar a este momento tan importante de mi formación como profesional.

A toda mi familia gracias por brindarme su cariño, amor, comprensión y sus valiosos consejos que han servido para seguirme formando personal y profesionalmente.

A mis queridos docentes, por su tiempo y conocimientos impartidos

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

Ing. **Marlon Alberto García Saltos** e Ing. **Ramiro Fernando Jaramillo Villafuerte** en su orden Director y Par Académico del Trabajo de Titulación “**MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA DEL CANTÓN CHIMBO PROVINCIA BOLIVAR AÑO 2021**” desarrollado por el señor/señorita **José David Carrión Villegas**.

CERTIFICAN

Que, luego de revisado el Trabajo de Titulación en su totalidad, cumple con las exigencias académicas de la Carrera de Ingeniería Comercial, por lo tanto, autorizamos su presentación y defensa.

Guaranda, 03 del 08 del 2021



Ing. Marlon García
DIRECTOR



Ing. Ramiro Jaramillo
PAR ACADÉMICO

ING. MARLON GARCÍA, EN CALIDAD DE DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN, A PETICIÓN DE LA PARTE INTERESADA,

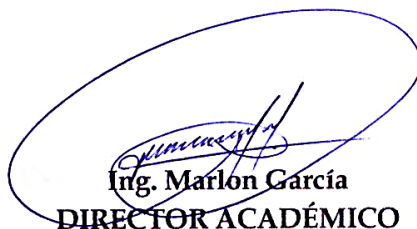
CERTIFICA

Que el señor **JOSÉ DAVID CARRIÓN VILLEGAS**, estudiante de la carrera de **Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática**, ha cumplido con el ingreso de las sugerencias y recomendaciones emitidas por el suscrito el día de la defensa, al proyecto denominado **"MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA DEL CANTÓN CHIMBO PROVINCIA BOLIVAR AÑO 2021."**, en tal virtud faculto al interesado continuar con el trámite pertinente.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Guaranda, 03 del 09 del 2021

Atentamente,



Ing. Marlon García
DIRECTOR ACADÉMICO

ING. RAMIRO JARAMILLO, EN CALIDAD DE PAR ACADÉMICO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN, A PETICIÓN DE LA PARTE INTERESADA,

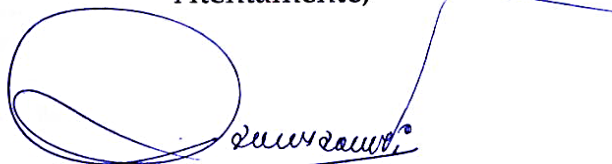
CERTIFICA

Que el señor **JOSÉ DAVID CARRIÓN VILLEGAS**, estudiante de la carrera de **Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática**, ha cumplido con el ingreso de las sugerencias y recomendaciones emitidas por el suscrito el día de la defensa, al proyecto denominado **“MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA DEL CANTÓN CHIMBO PROVINCIA BOLIVAR AÑO 2021.”**, en tal virtud faculto al interesado continuar con el trámite pertinente.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Guaranda, 06 del 09 del 2021

Atentamente,



**ING. RAMIRO JARAMILLO
PAR ACADÉMICO**

DERECHOS DE AUTORÍA NOTARIZADA

Yo, **CARRIÓN VILLEGAS JOSÉ DAVID**, portadora de la cedula de identidad 020208136-0, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito “**MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA DEL CANTÓN CHIMBO PROVINCIA BOLIVAR AÑO 2021**” es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que las referencias bibliográficas que se incluyen han sido consultadas y atadas con su respectivo autor (es).

La Universidad Estatal de Bolívar y la Facultad de Ciencias Administrativas Gestión Empresarial e Informática, puede hacer uso de los derechos de publicación correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamentación y por la normativa Institucional vigente.

CARRIÓN VILLEGAS JOSÉ DAVID

C.I: 020208136-0

Se otorgó ante mi y en fe de ello confiero ésta *Primera...* copia certificada, firmada y sellada en *9 Fs.* Guaranda, *31* de *Agosto* del 2021.

Hernán
Dr. *Hernán Cricollo Arcas*
NOTARIO SEGUNDO DEL CANTÓN GUARANDA



20210201002P01345

DECLARACION JURAMENTADA
OTORGA: JOSÉ DAVID CARRIÓN VILLEGAS
CUANTIA: INDETERMINADA
DI 2 COPIAS

En la ciudad de Guaranda, provincia Bolívar, República del Ecuador, hoy día martes treinta y uno de agosto de dos mil veintiuno, ante mí DOCTOR HERNÁN RAMIRO CRIOLLO ARCOS, NOTARIO SEGUNDO DE ESTE CANTÓN, comparece el señor José David Carrión Villegas, por sus propios derechos. El compareciente es de nacionalidad ecuatoriano, mayor de edad, de estado civil soltero, domiciliado en la Ciudadela Sagrado Corazón de Jesús, cantón San José de Chimbo, provincia Bolívar y de tránsito por este lugar, con celular número: cero nueve ocho siete ocho cero uno seis ocho cuatro, correo electrónico: davidd19@live.com; a quien de conocerlo doy fe en virtud de haberme exhibido su cédula de ciudadanía en base a la que procedo a obtener su certificado electrónico de datos de identidad ciudadana, del Registro Civil, mismo que agrego a esta escritura como documento habilitante; bien instruido por mí el Notario en el objeto y resultados de esta escritura de Declaración Juramentada que a celebrarla procede, libre y voluntariamente.- En efecto juramentado que fue en legal forma previa las advertencias de la gravedad del juramento, de las penas de perjurio y de la obligación que tienen de decir la verdad con claridad y exactitud, declaran lo siguiente: “Que previo a la obtención del Título de Ingeniero Comercial de la Facultad de Ciencias Administrativas Gestión Empresarial e Informática, otorgado por la Universidad Estatal de Bolívar, manifiesto que los criterios e ideas emitidas en el presente trabajo de investigación: **“MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA DEL CANTÓN CHIMBO PROVINCIA BOLIVAR AÑO 2021”**, es de mi exclusiva responsabilidad en calidad de autor, además autorizo a la Universidad Estatal de Bolívar hacer uso de todos los contenidos que me pertenece o parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Es todo cuanto tengo que decir en honor a la verdad”. Hasta aquí la declaración juramentada que junto con los documentos anexos y habilitantes que se incorpora queda elevada a escritura pública con todo el valor legal, y que el compareciente acepta en todas y cada una de sus partes, para la celebración de la presente escritura se observaron los preceptos y requisitos previstos en la Ley Notarial; y, leída que le fue al compareciente por mí el Notario, se ratifica y firma conmigo en unidad de acto quedando incorporada en el Protocolo de esta Notaría, de todo cuanto DOY FE.



José David Carrión Villegas
C.C. 0202081360



DR. HERNÁN RAMIRO CRIOLLO ARCOS
NOTARIO SEGUNDO DE CANTÓN GUARANDA

DERECHOS DE AUTORÍA NOTARIZADA

ÍNDICE DE CONTENIDO

TEMA.....	II
AGRADECIMIENTO	III
DEDICATORIA	IV
DERECHOS DE AUTORÍA NOTARIZADA	VI
INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN.....	2
ABSTRACT	3
CAPÍTULO I.....	4
1. FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO	4
1.1. Línea de investigación.....	4
1.2. Formulación general de proyecto	4
1.2.1. Descripción del Problema	4
1.2.2. Formulación del Problema	5
1.2.3. Preguntas de Investigación.....	5
1.2.4. Justificación.....	6
1.2.5. Objetivos	6
1.2.6. Variables.....	7
1.2.7. Operacionalización de Variables.....	7
CAPÍTULO II	8

2.	MARCO TEÓRICO	8
2.1.	Antecedentes	8
2.2.	Científico	9
2.2.1.	Origen y evolución de: Administración, Gestión de Talento Humano y desempeño laboral.....	9
2.2.2.	Gestión de talento humano	10
2.2.3.	Evaluación del Desempeño	10
2.2.4.	¿Por qué Evaluar el desempeño?.....	10
2.2.5.	Ventajas de la evaluación del desempeño	11
2.2.6.	Contenido de la evaluación desempeño	11
2.2.7.	Sistema de calificación.....	11
2.2.8.	Métodos tradicionales de evaluación del desempeño.....	12
2.3.	Conceptual.....	17
2.4.	Legal.....	18
2.5.	Georreferencial.....	19
	CAPÍTULO III.....	20
3.	METODOLOGÍA	20
3.1.	Tipo de Investigación	20
3.2.	Enfoque de la investigación	20
3.3.	Métodos de Investigación.....	20
3.3.1.	Investigación de campo	20

3.3.2. Investigación descriptiva.....	21
3.3.3. Investigación bibliográfica-documental.....	21
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos.....	21
3.4.1. La entrevista.....	21
3.4.2. Entrevista semiestructurada.....	22
3.4.3. Observación.....	22
3.5. Universo, Población y Muestra.....	22
3.6. Procesamiento de la Información.....	22
CAPÍTULO IV.....	23
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	23
4.1. Análisis e interpretación de resultados.....	23
4.2. Discusión.....	58
CAPÍTULO V.....	60
5. PROPUESTA.....	60
CONCLUSIONES.....	67
RECOMENDACIONES.....	68
BIBLIOGRAFÍA.....	69
WEBGRAFÍA.....	70
ANEXOS.....	71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de las variables	7
Tabla 2 Pregunta 1	23
Tabla 3 Pregunta 2	25
Tabla 4 Pregunta 3	26
Tabla 5 Pregunta 4	28
Tabla 6 Pregunta 5	29
Tabla 7 Pregunta 6	31
Tabla 8 Pregunta 7	32
Tabla 9 Pregunta 8	34
Tabla 10 Pregunta 9	35
Tabla 11 Pregunta 10	37
Tabla 12 Pregunta 11	38
Tabla 13 Pregunta 12	40
Tabla 14 Pregunta 13	41
Tabla 15 Pregunta 14	43
Tabla 16 Pregunta 15	44
Tabla 17 Pregunta 16	45
Tabla 18 Percepción del desempeño laboral en el área administrativa.....	47
Tabla 19 Percepción del desempeño laboral en el área técnico - operativa.....	51

Tabla 20 Ficha del Modelo de evaluación de desempeño basado en funciones y por competencias	64
--	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Pregunta 1	24
Figura 2 Pregunta 2	26
Figura 3 Pregunta 3	27
Figura 4 Pregunta 4	29
Figura 5 Pregunta 5	30
Figura 6 Pregunta 6	32
Figura 7 Pregunta 7	33
Figura 8 Pregunta 8	35
Figura 9 Pregunta 9	36
Figura 10 Pregunta 10	38
Figura 11 Pregunta 11	39
Figura 12 Pregunta 12	41
Figura 13 Pregunta 13	42
Figura 14 Pregunta 14	44
Figura 15 Pregunta 15	45
Figura 16 Pregunta 16	46
Figura 17 Indicador de desempeño – Organización – Administrativos.....	47
Figura 18 Indicador de desempeño – Iniciativa y creatividad – Administrativos	48
Figura 19 Indicador de desempeño – Relaciones interpersonales – Administrativos	49

Figura 20 Indicador de desempeño – Autonomía en el trabajo – Administrativos	49
Figura 21 Indicador de desempeño – Cumplimiento de normas – Administrativos	50
Figura 22 Indicador de desempeño – Conocimiento del trabajo – Técnicos-Operativos	51
Figura 23 Indicador de desempeño – Productividad – Técnicos-Operativos	52
Figura 24 Indicador de desempeño – Relaciones interpersonales – Técnicos-Operativos	53
Figura 25 Indicador de desempeño – Iniciativa – Técnicos-Operativos.....	53
Figura 26 Indicador de desempeño – Cumplimiento de normas – Técnicos-Operativos	54

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como sede de ejecución a la Cooperativa de Ahorro y Crédito (COAC) San José Ltda la cual desde el año 1986 empieza a cumplir funciones de carácter financiero y es desde el 22 de diciembre del año 2004 que fue controlada por la superintendencia de bancos su sede matriz está ubicada en el cantón San José de Chimbo de la provincia de Bolívar, cuenta con agencias en el cantón Guaranda, Chillanes, San Miguel, Caluma dentro de la misma provincia y fuera de ella en los cantones, Montalvo, Ventanas, Quito, Ambato.(COAC, 2020)

Esta institución financiera presta servicios de créditos dentro de la atención a los requerimientos de todos sus usuarios en las diferentes agencias a nivel local y a nivel nacional, consolidándose con base en sus garantías y servicios de la más alta calidad.

El modelo de evaluación representa uno de sus ejes de funcionamiento organizacional y por eso la presente investigación tiene como fin el determinar la percepción de la aplicación del actual modelo y así recomendar uno nuevo que cumpla con los requerimientos de la organización.

El modelo actual de la institución no tiene una especificación clara y deriva en resultados poco concluyentes para las decisiones organizaciones que debe tomar la alta gerencia, cuartando el desarrollo profesional de los colaboradores dentro de la institución.

De ahí la importancia de proponer un nuevo modelo de evaluación de desempeño laboral objetiva, con metas claramente definidos mediante el acercamiento con las partes involucradas para el planteamiento, desarrollo y ejecución ya que con un trabajo en conjunto los resultados obtenidos servirán de base para la reestructuración del modelo y así conseguir lo que realmente se pretende con este proceso dentro de la institución.

RESUMEN

La presente investigación titulada “Modelo de evaluación de desempeño del talento humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda del cantón Chimbo provincia Bolívar año 2021”, tiene como objetivo principal el de proponer un nuevo modelo de evaluación de desempeño laboral para sus colaboradores para cual se partió de una revisión documental bibliográfica y así determinar los modelos de evaluación existentes y que se aplican en otras instituciones, se diagnosticó la percepción del actual modelo de gestión con la recolección de información por parte de los trabajadores de la institución y con base en todo esto se propuso un nuevo modelo de evaluación de desempeño, la metodología empleada para el desarrollo de la investigación es la de aplicación de encuestas con cuestionarios semiestructurados aplicados a las partes involucradas en la ejecución del proceso de evaluación de desempeño, con la obtención de los datos necesarios se procesó e interpretó la información, siendo los modelos utilizados por otra institución y que se reportan en bibliografía el método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas, método de elección forzosa, método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo, método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos, método de comparación de pares y método de frases descriptivas, la percepción del actual modelo de evaluación que se ejecuta en la institución tiene un nivel de aceptación muy bajo puesto que el 95% de los involucrados están de acuerdo en que este se cambie, y así la propuesta para un nuevo modelo de evaluación es la de un modelo basado en funciones y por competencias el cual permita tener un enfoque más específico de la realidad profesional de los trabajadores de la organización.

Palabras clave: Modelo, Evaluación, Desempeño, Talento Humano, Método, Trabajadores

ABSTRACT

The present research entitled "Performance evaluation model of human talent for the Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. of Chimbo canton, Bolivar province, year 2021", has as its main objective to propose a new model of evaluation of labor performance for its collaborators for which we started from a bibliographic documentary review and thus determine the existing evaluation models that are applied in other institutions, the perception of the current management model was diagnosed with the collection of information from the employees of the institution and based on all this a new performance evaluation model was proposed, the methodology used for the development of the research is the application of surveys with semi-structured questionnaires applied to the parties involved in the execution of the performance evaluation process, with the obtaining of the necessary data, the information was processed and interpreted, being the models used by another institution and reported in the bibliography the method of performance evaluation through graphic scales, method of forced choice, method of performance evaluation through field research, method of performance evaluation through critical incidents, method of pair comparison and method of descriptive sentences, the perception of the current evaluation model that is executed in the institution has a very low level of acceptance since 95% of those involved agree that it should be changed, and thus the proposal for a new evaluation model is that of a model based on functions and competencies which allows a more specific approach to the professional reality of the workers of the organization.

Key words: Model, Evaluation, Performance, Human Talent, Method, Workers.

CAPÍTULO I

1. FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1.1.Línea de investigación

Dominio ECON Economía Empresas y Productividad, Línea Desarrollo Económico y Empresarial, Sub Línea Gestión del Talento Humano.

1.2.Formulación general de proyecto

1.2.1. Descripción del Problema

Por los diferentes cambios en la economía del país las instituciones financieras son más agresivas en el ámbito comercial para cumplir sus objetivos lo que implica no solo utilizar tecnología de punta a fin de ampliar o mejorar sus servicios, sino que debe contar con un recurso humano calificado y competitivo capaz de incorporarse con sus conocimientos y habilidades en el logro de las metas y objetivos organizacionales. Se destaca que la causa principal del problema es la falta de una herramienta de evaluación para el personal provocando el incumplimiento de objetivos, es decir el departamento de Talento Humano no cuenta con un instrumento adecuado, el cual ayude al cumplimiento de metas y objetivos.

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

La incorrecta distribución de puestos de trabajo en la cooperativa de ahorro y crédito con llevan a que el personal tenga un bajo rendimiento debido a que no puede cumplir con las tareas establecidas y por ende a no cumplir con los objetivos propuestos. Al no realizar una evaluación de desempeño el jefe de talento humano

no cuenta con un instrumento que respalde las decisiones ocasionando que existan decisiones incorrectas y malestares entre los empleados afectando al clima laboral.

Otro de los problemas que se suscitan es la deficiente retroalimentación del personal lo cual trae como afectación en los resultados con respecto a su puesto de trabajo, esto ocasiona un bajo rendimiento laboral que impide el desarrollo del personal.

Finalmente, la débil gestión del talento humano da como efecto un limitado desarrollo del personal, por ende, no se podrá lograr una cooperación adecuada para que se ejecuten las tareas de manera eficiente, lo cual constituye un obstáculo en el desarrollo profesional y personal del talento humano.

1.2.2. Formulación del Problema

¿La evaluación de desempeño laboral incide en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. de la ciudad de San José de Chimbo?

1.2.3. Preguntas de Investigación

¿Porque es importante estudiar los antecedentes teóricos sobre la importancia de la implementación del modelo de evaluación de desempeño laboral?

¿La falta de un modelo de evaluación de desempeño es inoportuno para la toma de decisiones de la cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.?

¿El modelo de evaluación de desempeño permitirá elevar el desempeño laboral del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.?

¿Qué beneficios aporta el modelo de evaluación de desempeño para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.?

¿Por qué se ve afectada la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. frente a la falta de un modelo de evaluación de desempeño?

1.2.4. Justificación

La presente investigación permitirá establecer la evaluación del desempeño laboral como una herramienta adecuada para instaurar los indicadores de rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa los mismos que servirán para crear planes y políticas de mejoramiento del Talento Humano, considerando que los empleados y trabajadores se han convertido en una de las fortalezas más preciadas para nuestra organización, de ahí que los esfuerzos que se están realizando en la Institución les permitirá demostrar que los recursos que serán invertidos en la adquisición de la nueva herramienta denominada de 360 o por competencias, el trabajador se sentirá estimulado ya que se juzgará el valor y las cualidades que este tiene mejorando los resultados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

La utilidad de la presente investigación se verá reflejada en los resultados obtenidos, ya que esta arrojará los cambios necesarios que contribuyan a mejorar el proceso de evaluación del desempeño laboral dentro de la institución

1.2.5. Objetivos

1.2.5.1. General

- Plantear un Modelo de Evaluación de Desempeño para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. de la ciudad de San José de Chimbo del segmento uno que se ajuste a las necesidades de la institución.

1.2.5.2. Específicos

- Investigar de forma bibliográfica los diferentes modelos de evaluación de desempeño que pueden aplicar las empresas.
- Establecer la percepción del modelo de evaluación de desempeño laboral por parte de los trabajadores de la COAC San José Ltda.
- Recomendar un modelo de evaluación de desempeño que puede aplicar la cooperativa en base a experiencias de bancos y cooperativas que lo han realizado.

1.2.6. Variables

Dependiente

Desempeño Laboral

Independiente

Modelo de Evaluación

1.2.7. Operacionalización de Variables

Tabla 1

Operacionalización de las variables

Variable	Conceptualización	Instrumento
Independiente Modelo de evaluación	Metodología utilizada para obtener la información necesaria para determinar los resultados del rendimiento de un trabajador dentro de una organización mediante las cuantificaciones de características tangibles e intangibles	Entrevista dirigida al jefe del área de talento humano
Dependiente Desempeño laboral	El valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un período de tiempo determinado. Ese valor, que puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado presente un buen o mal rendimiento	Cuestionario aplicado a los trabajadores de la institución

Nota: Trabajo de campo (Carrión, 2021)

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

En las diferentes instituciones de Educación Superior existen varias investigaciones relacionadas sobre Recursos Humanos en diferentes empresas e instituciones, que abordan distintos elementos y subcomponentes del gran sistema como: reclutamiento, selección, valoración, evaluación del desempeño, que lo componen, pero ninguna realizada con el tema específico, ni en la institución como tema propuesto: sin embargo, hare referencia a alguna de ellas:

El cooperativismo en el Ecuador tiene una larga tradición histórica que se remonta a las épocas pre coloniales, en donde existían formas de cooperación voluntaria de las colectividades agrarias para llevar a cabo obras de beneficio comunitario o de beneficio familiar, denominadas de diferentes maneras: minga, trabajo mancomunado, cambia manos, etc. que tenían por objeto planificar o realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros. El sistema cooperativo financiero en el Ecuador, desde hace cinco décadas constituye un instrumento alternativo de desarrollo para los sectores populares, principalmente microempresarios, como una respuesta de dignidad autogestionaria en la búsqueda de la solución de sus propias necesidades financieras colectivas. (Medina, 2016, pp. 1-2)

La investigación realizada por el autor Zurita, J. (2010) de la Universidad Católica del Ecuador sede Ambato bajo el tema: “MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO para elevar la calidad del servicio educativo en la unidad educativa experimental INSUTEC de la ciudad de Ambato”, cuya conclusión más relevante dice: “Las instituciones, no deben escatimar recurso alguno en potencializar al capital intelectual de la empresa, pues su aporte más valioso es la solución de problemas”.

Según Alajo y Yánez (2017) desarrollaron la tesis de grado titulada “Modelo de Evaluación de Desempeño del Talento Humano de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento Tres del cantón Latacunga” en la que manifiesta que por los diferentes cambios en la economía del país las instituciones financieras son más agresivas en el ámbito comercial para cumplir sus objetivos lo que implica no solo utilizan tecnología de punta a fin de ampliar o mejorar sus servicios, sino que debe contar con un recurso humano calificado y competitivo capaz de incorporarse con sus conocimientos y habilidades en el logro de las metas y objetivos organizacionales.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. del Cantón San José de Chimbo Provincia de Bolívar, 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 sugiere su aplicación para hallar índices de rendimiento laboral.

2.2.Científico

2.2.1. Origen y evolución de: Administración, Gestión de Talento Humano y desempeño laboral.

La administración, está plasmado desde la época primitiva “El hombre ha trabajado para subsistir, tratando de ejercer sus actividades con la mayor efectividad posible; en otras palabras, ha aplicado la ley de oro de la administración, que consiste en obtener los máximos resultados con el mínimo esfuerzo. En la época primitiva, cuando el hombre comenzó a trabajar en grupo, surgió de manera incipiente la administración con una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requería de la participación de varias personas”. El talento humano desde la época primitiva el Recurso humano ha asociado diferentes términos por lo que a menudo se utilizara de forma indistinta el término que se ha recogido en los últimos años es de recursos humanos. Este término se ha ido aceptando en forma general durante la

última década por que expresa la creencia de que los trabajadores constituyen en recurso valioso y, a veces, irremplazable. (Medina, 2016, p. 11)

2.2.2. Gestión de talento humano

Para Medina (2016) “La gestión es el objetivo primordial de cualquier sistema de evaluación. La evaluación debería ser algo más que una actividad que mira al pasado o que felicita o reprueba a los trabajadores”.

La creciente importancia de los recursos humanos se debe al nuevo papel que se le asigna dentro de la organización para dar respuesta a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular esto se añade el reconocimiento de que a través de la gestión de recursos humanos se puede influir de manera determinante en los objetivos de la organización (p. 16).

2.2.3. Evaluación del Desempeño

Para Alajo y Yáñez (2017) la evaluación de desempeño es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicio acerca del personal de una empresa en relación con su trabajo habitual, que pretende subsistir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tiene la óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia adelante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

2.2.4. ¿Por qué Evaluar el desempeño?

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

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

2.2.5. Ventajas de la evaluación del desempeño

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

2.2.6. Contenido de la evaluación desempeño

El contenido de la evaluación de desempeño comprende lo siguiente:

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

2.2.7. Sistema de calificación

El sistema de calificación se clasifica en:

- **Simple:** Este tipo de calificación tiene por objeto colocar a las personas acorde a un orden sucesivo en un orden lógico, es utilizado en empresas pequeñas.
- **Cualidades conjuntas:** Es similar al sistema de calificación anterior se toma como referencia las cualidades para ordenar la calificación.

- **Cualidades distintas:** En este sistema de calificaciones se establecen cualidades y se ordenan a las personas en cada una de ellas para dar un valor y se puede dar un valor para obtener un puntaje final.
- **Reparto obligatorio:** En mencionado sistema de calificación se utiliza en cualquier forma de calificación y permite reunir a un cierto grupo un porcentaje según el grado de calificación.
- **Comparación de pares:** Este sistema de comparación se usa independientemente de otro o como parte de un sistema de ordenación.
- **Comparación hombre a hombre:** Se establece un ideal para cada factor elegido con el fin de comparar a cada persona con ese ideal, otorgándole un puntaje de acuerdo con cuan lejano este del mismo.
- **Lista de verificación:** Esté método de calificación consiste en listas de calificación alternativas que permiten tener una elección o elección forzosa. (pp. 8-10)

2.2.8. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

El problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones condujo a soluciones que se transformaron en métodos de evaluación bastante populares. Se trata de los llamados métodos tradicionales de evaluación del desempeño.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

- Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.
- Método de elección forzosa.
- Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.
- Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos.
- Método de comparación de pares.
- Método de frases descriptivas.(Chiavenato, 2007)

2.2.8.1. Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas

El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores. Éstos son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona o puesto de trabajo.

Cada factor es definido mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno es dimensionado a efecto de que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente. (Chiavenato, 2007, p. 249)

2.2.8.2. Método de elección forzosa

Consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño de la persona evaluada, por eso se llama elección forzosa. (Chiavenato, 2007, p. 255)

2.2.8.3. Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo

Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización. (Chiavenato, 2007, p. 257)

2.2.8.4. Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos

El método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas que son extremadamente positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al supervisor inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño de sus subordinados. Así, el método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño de las personas. (Chiavenato, 2007, p. 259)

2.2.8.5. Método de comparación de pares

Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño. Con este método también se pueden utilizar factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario es ocupada por un factor de evaluación del desempeño. Dado que el sistema de comparación de pares es un proceso simple y poco eficiente, sólo es recomendable aplicarlo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos. (Chiavenato, 2007, pp. 260-261)

2.2.8.6. Método de frases descriptivas

Este método sólo difiere del método de la elección forzosa en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (señal “+” o “S”) y aquellas que muestran el desempeño contrario (signo “-” o “N”). (Chiavenato, 2007, p. 261)

2.2.8.7. Evaluación de 360°

La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación hecha, en forma circular, por todos los

elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. Es una forma más rica de evaluación porque la información que proporciona viene de todos lados.

La evaluación de 360° ofrece condiciones para que el administrador se adapte y se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados. No obstante, el evaluado se encuentra en una pasarela bajo la vista de todos, situación que no es nada fácil. Si no estuviera bien preparado o si no tuviera una mente abierta y receptiva para este tipo de evaluación amplia y envolvente, el evaluado podría ser muy vulnerable.

2.2.8.8. Pros

- El sistema es más amplio y las evaluaciones provienen de muchas perspectivas.
- La información tiene mejor calidad. La calidad de los evaluadores es más importante que la cantidad.
- Complementa las iniciativas de calidad total y les da importancia a los clientes internos/externos y al equipo.
- Como la retroalimentación proviene de varios evaluadores, puede haber preconcepciones y prejuicios.
- La retroalimentación proporcionada por los compañeros de trabajo y terceros puede aumentar el desarrollo personal del evaluado.

2.2.8.9. Contras

- El sistema es administrativamente complejo porque debe combinar todas las evaluaciones.
- La retroalimentación puede intimidar al evaluado y provocar resentimientos.
- Puede involucrar evaluaciones diferentes y encontradas debido a los diversos puntos de vista.

- El sistema requiere de capacitación para poder funcionar debidamente.
- Las personas la pueden tomar a juego o se pueden coludir, invalidando así la evaluación de otras. (Chiavenato, 2007, p. 246)

2.3. Conceptual

Clima organizacional: “es una propiedad del ambiente organizacional descrita por sus miembros”. (Escajadillo, 2013).

Eficiencia: “virtud o facultad para lograr un efecto. También, es la acción con que se logra ese efecto”. (Significados.com, 2019).

Evaluación de desempeño: “la evaluación de los empleados consiste en evaluar la calidad de su desempeño, en la obtención de los resultados que son de su responsabilidad”. (Montoya, 2009).

Liderazgo: El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. (Perez & Gardey, 2008).

Trabajo en equipo: “es el esfuerzo integrado de un conjunto de personas para la realización de un proyecto”. (Significados.com, 2018).

Talento humano: “la capacidad de las personas de comprender de manera inteligente la manera de resolver un determinado problema mediante una serie de habilidades, destrezas y experiencias.” (Negokai, 2019).

2.4.Legal

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Del Cantón San José de Chimbo Provincia de Bolívar en cumplimiento a las leyes de la República del Ecuador y según su naturaleza se rige a los siguientes cuerpos legales:

En el Código de Trabajo (2012) en el título I del Contrato Individual del Trabajo, Capítulo Cuarto de las Obligaciones del Empleador y del Trabajador en su Art. 42 Obligaciones del Empleador. - son obligaciones del empleador: Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado(Código del Trabajo , 2012).

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. Tipo de Investigación

La investigación cualitativa se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto. El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de persona o lo que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad.

3.2. Enfoque de la investigación

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

3.3. Métodos de Investigación

3.3.1. Investigación de campo

La investigación de campo es una de las modalidades más importantes de este trabajo investigativo pues permite estudiar los hechos en el lugar mismo de los acontecimientos, es decir se verifica la realidad del desempeño laboral y el rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. La utilización de entrevistas nos permitirá una convivencia con los coordinadores de talento humano y el poder conocer sus experiencias, sentir en sus diferentes puestos de trabajo, relaciones interpersonales, obteniendo una información actualizada, objetiva y veraz.

3.3.2. Investigación descriptiva

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

3.3.3. Investigación bibliográfica-documental

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

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos

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

3.4.1. La entrevista.

La entrevista se realizó al jefe del departamento de talento humano de la cooperativa de ahorro y crédito con el fin de indagar sobre el proceso de evaluación del personal y conocer qué perspectivas tienen acerca del mismo, este instrumento consta de preguntas abiertas con las que obtuvimos respuestas objetivas relacionadas con el tema central de la investigación.

3.4.2. Entrevista semiestructurada.

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

3.4.3. Observación

Se acudirá también a la observación directa con la finalidad de poder analizar e identificar la situación del problema que se presenta en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

3.5.Universo, Población y Muestra

Universo: El universo de estudio corresponde a los 174 colaboradores o trabajadores de la COAC San José Ltda.

Población: La población está determinada por el total de trabajadores que prestan sus servicios en la agencia matriz ubicada en el cantón San José de Chimbo de la provincia Bolívar.

Muestra: El muestreo utilizado para este caso es probabilístico, muestreo por conveniencia para de esa manera trabajar en función de los departamentos más representativos dentro de la COAC San José Ltda. siendo el departamento administrativo (12 personas) y el técnico-operativo (7 personas) con un total de 19 colaboradores.

3.6.Procesamiento de la Información

Mediante las encuestas y entrevista se podrá determinar cómo está la evaluación del desempeño en la cooperativa

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis e interpretación de resultados

Con la aplicación de los distintos instrumentos de recolección de datos y finalizado el trabajo de campo de la investigación, se presenta los correspondientes resultados con sus respectivas representaciones graficas e interpretaciones.

El primer instrumento de recolección de datos se aplicó a los 19 individuos pertenecientes a la COAC San José Ltda, estas personas son trabajadores del área administrativa y técnico-operativa, a continuación, sus resultados:

Pregunta 1

Tabla 2

Pregunta 1

¿Cuál es su nivel de instrucción?		
Escala	Frecuencia	%
Primaria	0	0%
Secundaria	0	0%
Técnico	1	5%
Tercer nivel	4	21%
Especialidad	11	58%
Maestría	3	16%
TOTAL	19	100%

Nota: Trabajo de campo (Carrión, 2021)

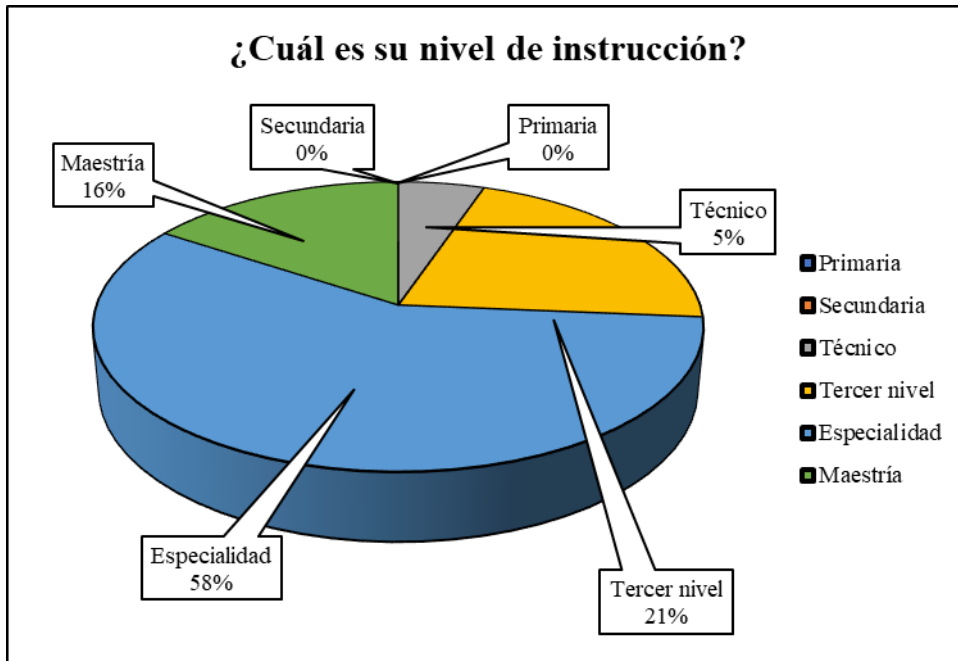
Análisis

La pregunta número 1 correspondiente al nivel de instrucción formal de los trabajadores indica en la tabla 2 que el 58% de los involucrados tienen una especialidad acorde al área de trabajo en donde se desenvuelven, el 21% poseen títulos de tercer nivel, el 16% poseen un título de cuarto nivel o maestría y el 5% final son técnicos.

Como se puede observar en su totalidad los trabajadores de la COAC San José Ltda de las áreas administrativas y técnico-operativas tienen un nivel de instrucción superior al bachillerato y poseen un título de tercer o cuarto nivel acorde a las funciones a su cargo.

Figura 1

Pregunta 1



Nota: Trabajo de campo (Carrión, 2021)

Pregunta 2

Tabla 3

Pregunta 2

¿En qué forma fue asignado al puesto de trabajo que ocupa actualmente?

Escala	Frecuencia	%
Examen de competencia	1	5%
Concurso de méritos	10	53%
Invitación	1	5%
Recomendación	1	5%
Solicitud	3	16%
Otros	3	16%
TOTAL	19	100%

Nota: Trabajo de campo (Carrión, 2021)

Análisis

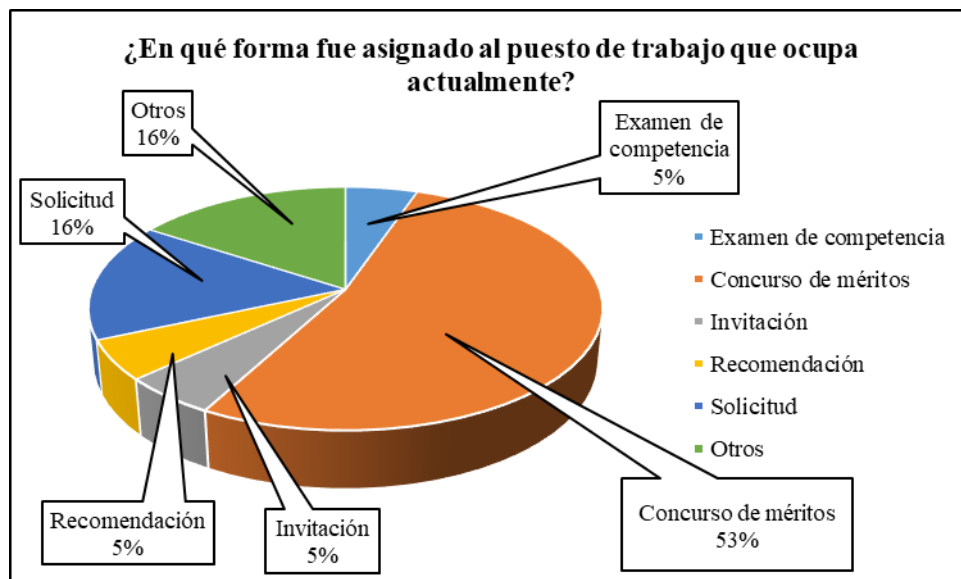
La tabla 3 establece los resultados en cuanto a la forma en la que los actuales empleados de la COAC San José Ltda. ingresaron a ocupar sus cargos, siendo el 53% quienes ingresaron mediante un concurso de méritos, el 16% mediante una solicitud, otro 16% por otros medios como es un requerimiento directo por parte de la organización, en cuanto a las opciones de examen de competencia, invitación y recomendación comparten un 1% del total de los involucrados.

Interpretación

Como se evidencia en los resultados de la tabla 3 dentro de los procesos de integración de personas a la COAC San José Ltda. el más utilizado es el de concurso de méritos a partir de una convocatoria abierta y las personas interesadas puedan ser parte de esto, aunque también hay opciones como la de un requerimiento en específico por parte de la institución y los encargados del reclutamiento del personal tienen que buscar la persona idónea.

Figura 2

Pregunta 2



Nota: Trabajo de campo (Carrión, 2021)

Pregunta 3

Tabla 4

Pregunta 3

¿Hace que tiempo trabaja en la COAC SAN JOSÉ LTDA?		
Escala	Frecuencia	%
1-3 años	1	5%
3-5 años	3	16%
5-10 años	7	37%
Más de 10 años	8	42%
TOTAL	19	100%

Nota: Trabajo de campo (Carrión, 2021)

Análisis

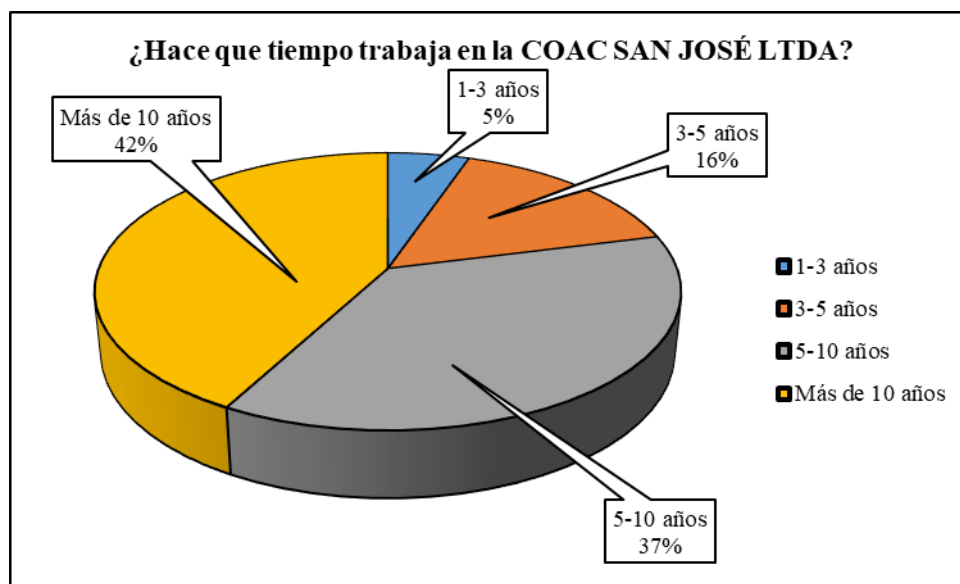
La antigüedad de los trabajadores dentro de la COAC San José es el lineamiento de la pregunta 3 donde sus resultados indicados en la tabla 4 indican que el 42% llevan más de 10 años prestando sus servicios a la institución, el 37% de 5 a 10 años, el 16% de 3 a 5 años y el 5% de 1 a 3 años.

Interpretación

La fidelización de los trabajadores de la COAC San José se ve reflejado en el tiempo que llevan dentro de la institución puesto que en promedio estos ya brindan sus servicios de 5 a 10 años lo que habla sobre la estabilidad que otorga la institución y la seguridad que transmite hacia sus colaboradores.

Figura 3

Pregunta 3



Nota: Trabajo de campo (Carrión, 2021)

Pregunta 4

Tabla 5

Pregunta 4

¿Tiene conocimiento sobre la evaluación del desempeño laboral?		
Escala	Frecuencia	%
Mucho	10	53%
Poco	9	47%
Nada	0	0%
TOTAL	19	100%

Nota: Trabajo de campo (Carrión, 2021)

Análisis

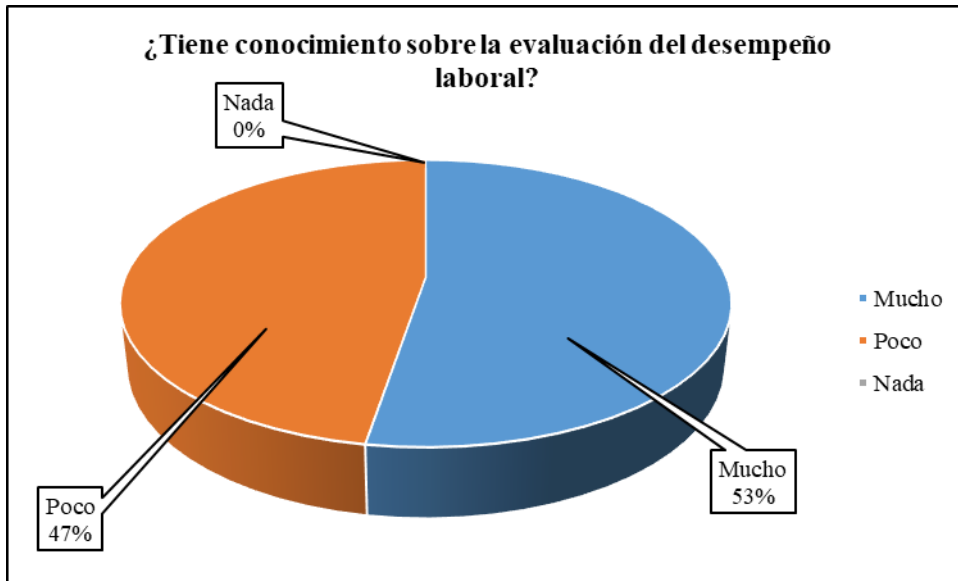
La tabla 5 presenta los resultados en relación con la pregunta 4 donde se cuestionó sobre el conocimiento que puedan tener o no los trabajadores de la COAC San José Ltda, el 53% menciona que tiene un conocimiento fuerte sobre lo que es una evaluación de desempeño, el 47% posee un bajo conocimiento sobre lo que es una evaluación de desempeño laboral.

Interpretación

Como se observa en los resultados de la tabla 5 el 100% de los trabajadores de la institución tiene un conocimiento sobre lo que es una evaluación de desempeño laboral, donde más del 50% tiene un entendimiento fuerte y esto contrasta con la cantidad de años que llevan prestando sus servicios profesionales.

Figura 4

Pregunta 4



Nota: Trabajo de campo (Carrión, 2021)

Pregunta 5

Tabla 6

Pregunta 5

¿En cuántas evaluaciones de desempeño laboral participo?			
Escala	Frecuencia	%	
1	3	16%	
2	4	21%	
3	2	11%	
4	0	0%	
Más 4	9	47%	
Ninguna	1	5%	
TOTAL	19	100%	

Nota: Trabajo de campo (Carrión, 2021)

Análisis

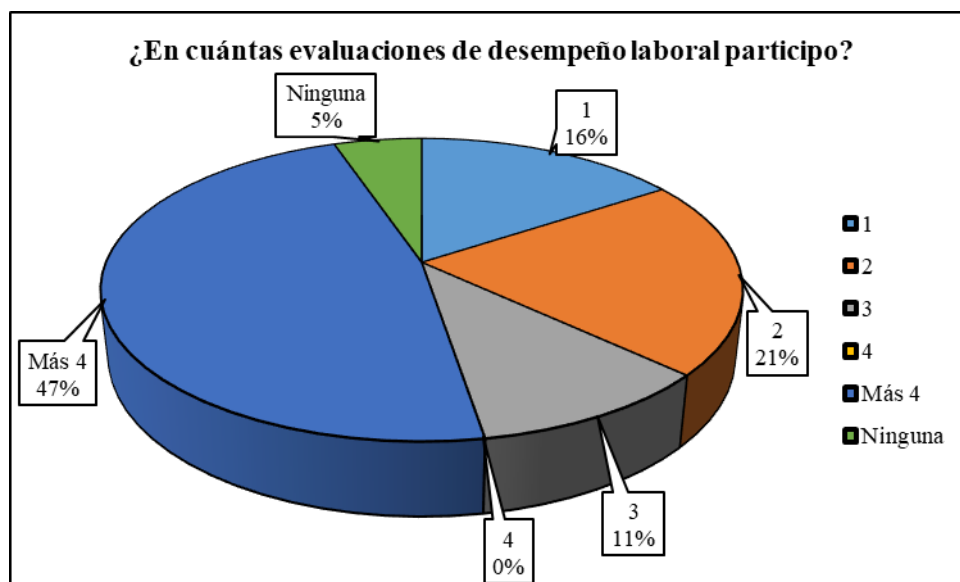
La pregunta 5 busca indagar sobre el número de ocasiones en las que los trabajadores de la COAC San José Ltda. se han visto involucrados en una evaluación de desempeño laboral, el 47% de estos han participado en más de cuatro ocasiones, el 21% en dos ocasiones, el 16% en 1 ocasión el 11% en 3 ocasiones y el 5% no ha participado aun en una evaluación de desempeño laboral.

Interpretación

El número de participaciones en evaluaciones de desempeño laboral que ha estado involucrado un trabajador de la COAC San José Ltda. está íntimamente relacionado con el tiempo que llevan trabajando para la institución y es así como el 95% de los colaboradores ya ha sido parte de estas evaluaciones, así como el 95% ya trabajan más de 1 año brindando sus servicios en las diferentes áreas de la institución.

Figura 5

Pregunta 5



Nota: Trabajo de campo (Carrión, 2021)

Pregunta 6

Tabla 7

Pregunta 6

Al momento de ser evaluado, ¿Este proceso se lo desarrolla de manera ética respetando las diferencias étnicas, culturales, capacidades diferentes?

Escala	Frecuencia	%
Siempre	14	74%
Ocasionalmente	5	26%
Nunca	0	0%
TOTAL	19	100%

Nota: Trabajo de campo (Carrión, 2021)

Análisis

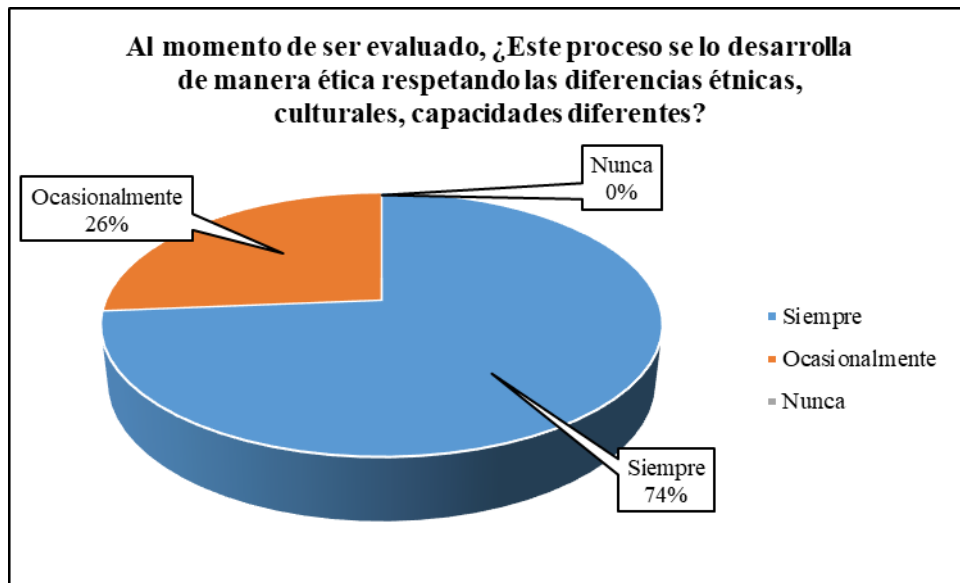
En el desarrollo de la evaluación de desempeño laboral dentro de la institución se cuestionó a los participantes sobre el respeto que estos perciben con relación a las diferencias, étnicas, culturales o discapacidades de los trabajadores, el 74% mencionan que este proceso siempre se realiza enmarcado en el respeto por la pluriculturalidad y características de los trabajadores y el 26% perciben esto de manera ocasional.

Interpretación

El total de los participantes perciben el respeto que brinda la institución cuando está en ejecución la evaluación de desempeño laboral y esto está relacionado con los valores y políticas organizacionales de la COAC San José Ltda. que se basan en el respeto y trato igualitario a cada uno de sus trabajadores sin discriminación de ningún tipo.

Figura 6

Pregunta 6



Nota: Trabajo de campo (Carrión, 2021)

Pregunta 7

Tabla 8

Pregunta 7

¿Cuál es la valoración que le daría a la evaluación del desempeño laboral que se realiza en la COAC SAN JOSÉ LTDA.?

Escala	Frecuencia	%
Muy bueno	4	21%
Bueno	13	68%
Regular	2	11%
Malo	0	0%
TOTAL	19	100%

Nota: Trabajo de campo (Carrión, 2021)

Análisis

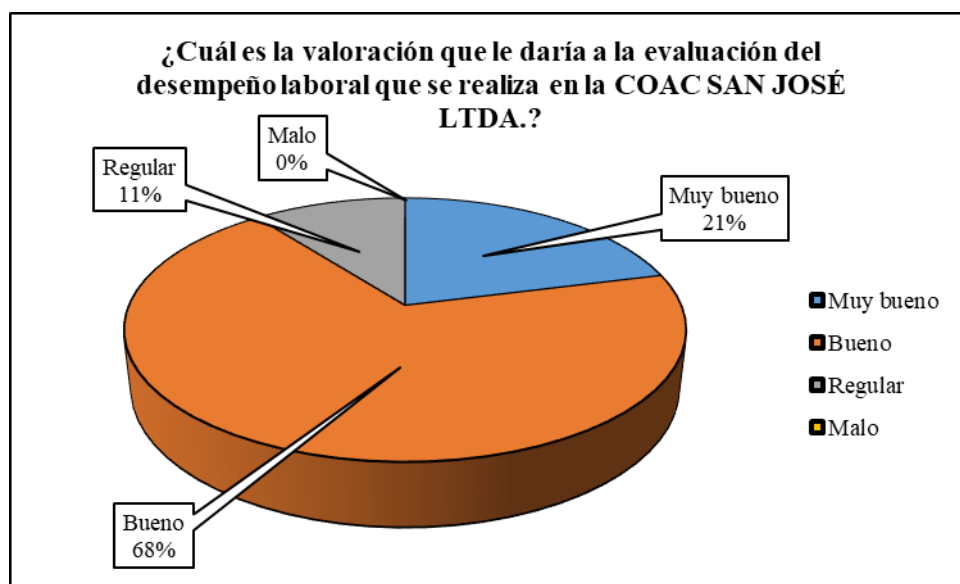
En cuanto a la pregunta 7, esta busca determinar el nivel o valoración que los trabajadores le dan a la ejecución de las evaluaciones de desempeño laboral dentro de la institución y el 68% de los colaboradores lo denominan como bueno, el 21% como muy bueno y el 11% restante lo denomina a la evaluación de desempeño como mala.

Interpretación

Los resultados arrojados en la tabla 8 que corresponden a la percepción de los trabajadores en cuanto a la ejecución de las evaluaciones de desempeño laboral claramente evidencia que alrededor del 80% no se ven muy conformes de la forma que se realiza esta actividad, puesto que se pretendería que esta actividad sea percibida con el más alto nivel de valoración por parte de todos aquellos que son parte y solo el 21% cree que el proceso es muy bueno.

Figura 7

Pregunta 7



Nota: Trabajo de campo (Carrión, 2021)

Pregunta 8

Tabla 9

Pregunta 8

¿Cuál es su criterio sobre el método de evaluación del desempeño laboral?

Escala	Frecuencia	%
Es de acuerdo con las necesidades del personal	11	58%
Es muy tradicional	6	32%
No establece una evaluación real del desempeño laboral	2	11%
TOTAL	19	100%

Nota: Trabajo de campo (Carrión, 2021)

Análisis

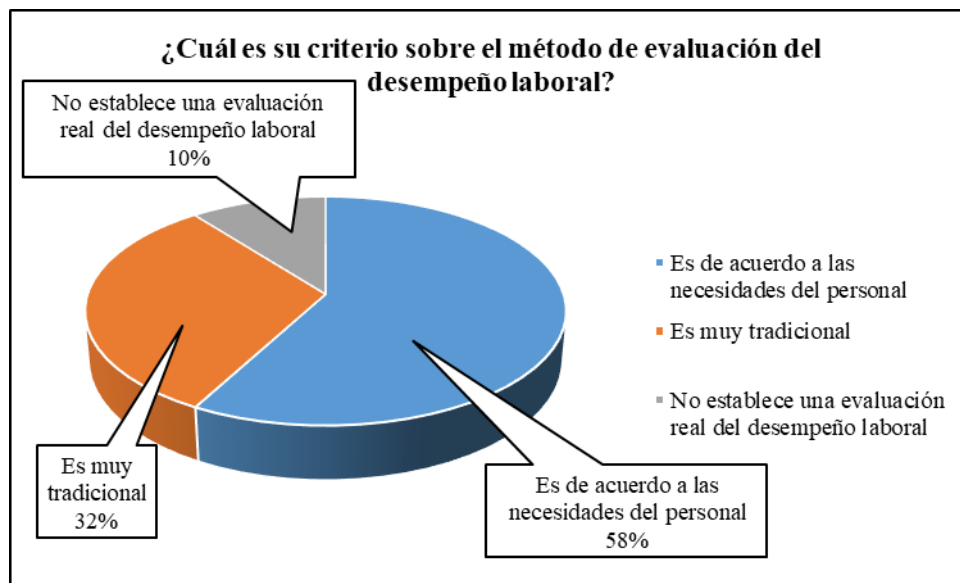
La tabla 9 establece los resultados del criterio que tienen los trabajadores de la institución en cuanto al método que se utiliza para la evaluación de desempeño laboral correspondiente a la pregunta 8, el 58% consideran que el método de evaluación es de acuerdo con las necesidades del personal, el 32% cree que este método es muy tradicional y el 11% considera que el método aplicado no establece una evaluación real del desempeño laboral.

Interpretación

En los resultados de la pregunta 8 se evidencia una discrepancia entre los participantes ya que el 58% consideran que el modelo de evaluación cumple con las necesidades de los trabajadores, es decir están de acuerdo, pero el 42% creen que es una metodología obsoleta que no establece la realidad del desempeño laboral en la institución.

Figura 8

Pregunta 8



Nota: Trabajo de campo (Carrión, 2021)

Pregunta 9

Tabla 10

Pregunta 9

¿Cuál fue el efecto que tuvo después de la evaluación del desempeño laboral?		
Escala	Frecuencia	%
Tuvo asenso de cargo	5	26%
Incremento de salario	2	11%
Fue transferido con menos salario	0	0%
Recibió amonestación	0	0%
Ningún efecto	12	63%
TOTAL	19	100%

Nota: Trabajo de campo (Carrión, 2021)

Análisis

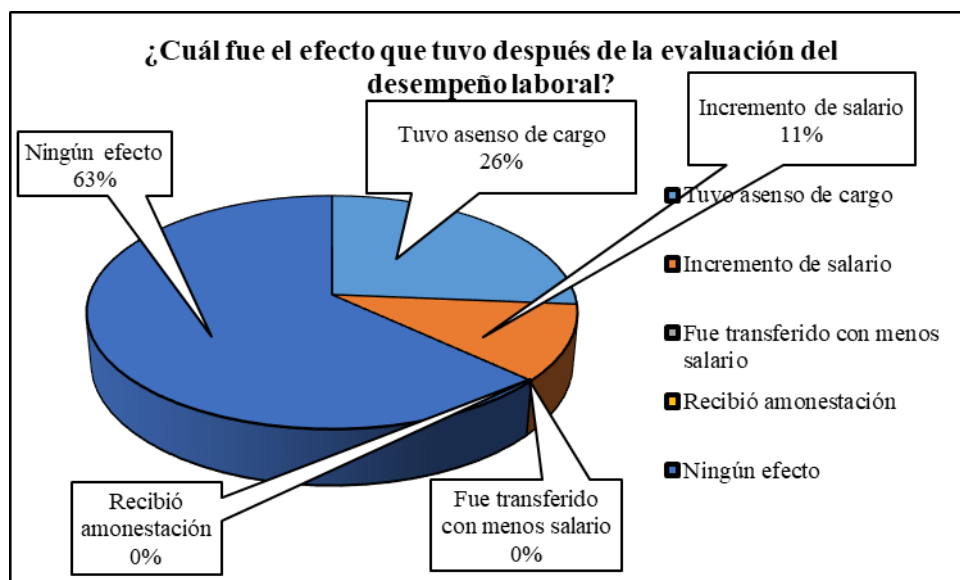
Las repercusiones que tiene una evaluación de desempeño laboral dentro de la institución o sus actividades es lo que se cuestionó en la pregunta 9 y los resultados establecen que en el 63% de los casos no sucedió nada no tuvo ningún efecto, en el 26% de los casos tuvieron un ascenso y el 11% establece que obtuvieron un incremento salarial.

Interpretación

Entendiendo que el objetivo de una evaluación de desempeño laboral es conocer la realidad en cuanto al cumplimiento de metas u objetivos de manera individual así como de la organización en general, los trabajadores esperan que un buen resultado de la evaluación de desempeño tenga repercusiones positivas en cuanto a un incremento salariales, ascenso o al menos un reconocimiento pero como se estableció en los resultados de la tabla 10 luego de estas evaluaciones tan solo el 37% de los participantes tienen desenlaces positivos y la gran mayoría no recibe nada.

Figura 9

Pregunta 9



Nota: Trabajo de campo (Carrión, 2021)

Pregunta 10

Tabla 11

Pregunta 10

¿Conoce usted los resultados de su evaluación de desempeño? Esto como una muestra de transparencia del proceso de evaluación de desempeño

Escala	Frecuencia	%
Si	9	47%
No	10	53%
TOTAL	19	100%

Nota: Trabajo de campo (Carrión, 2021)

Análisis

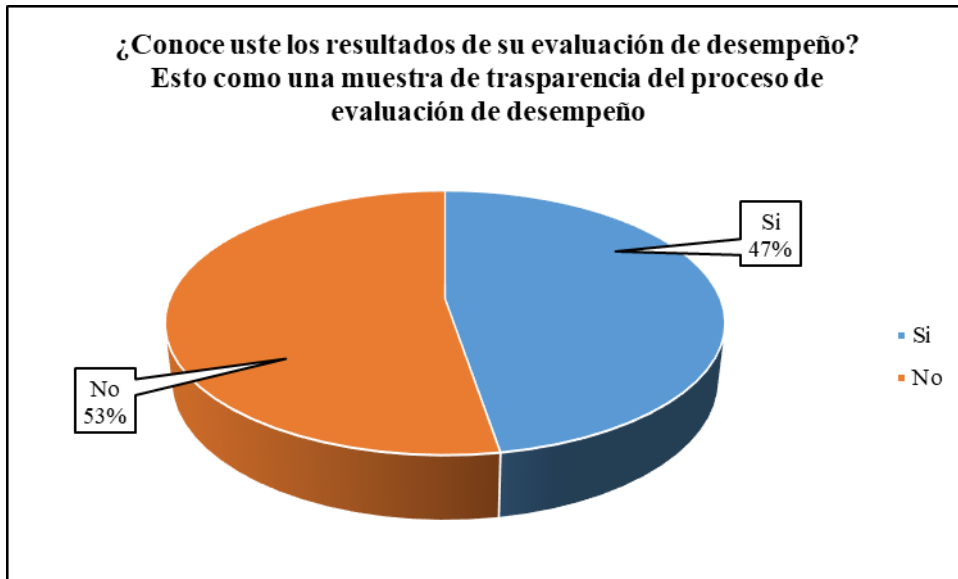
En la tabla 11 se determinan los resultados en cuanto a la pregunta 10 que habla sobre si los trabajadores una vez que concluye las evaluaciones de desempeño laboral conocen o son informados sobre sus cuantificaciones, el 53% de los colaboradores dice que no han tenido conocimiento de sus resultados y el 47% de ellos si conocen sus valoraciones.

Interpretaciones

Una vez concluida la evaluación de desempeño laboral de trabajadores dentro de la COAC San José Ltda. con base en los resultados de la tabla 11 se establece dos posibles escenarios, el primero es que la organización tiene un deficiente manejo de información ya que se estarían filtrando los resultados y el segundo es que la organización no realiza una correcta difusión de los resultados y la información no les llega a todos los involucrados.

Figura 10

Pregunta 10



Nota: Trabajo de campo (Carrión, 2021)

Pregunta 11

Tabla 12

Pregunta 11

**¿Usted se encuentra satisfecho con los resultados de la evaluación del
desempeño laboral del personal que se realiza en la COAC SAN JOSÉ
LTDA.?**

Escala	Frecuencia	%
Muy Satisfecho	4	21%
Regularmente satisfecho	15	79%
No está satisfecho	0	0%
TOTAL	19	100%

Nota: Trabajo de campo (Carrión, 2021)

Análisis

El nivel de satisfacción de los involucrados posterior a la evaluación de desempeño laboral de la COAC San José Ltda. correspondiente a la pregunta 11 determina que

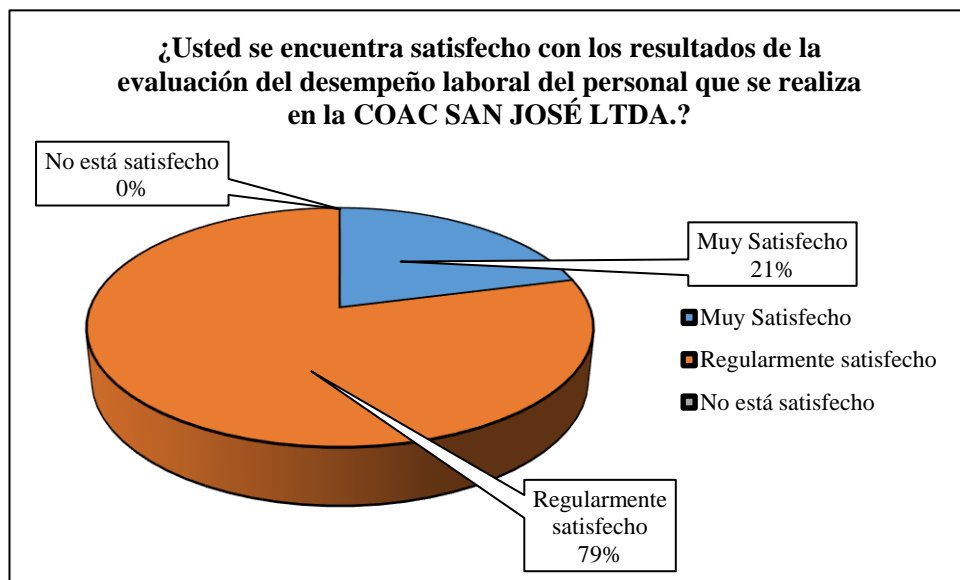
el 79% esta regularmente satisfechos y el 21% de los involucrados están muy satisfechos con los resultados.

Interpretación

El nivel de satisfacción de los trabajadores con relación a los resultados de la evaluación de desempeño laboral de la COAC San José Ltda. evidencian el descontento de estos puesto que se puede asociar al hecho que el 63% de estos no recibieron ningún incentivo dentro de la institución y son el 79% que creen que merecían algún tipo de reconocimiento.

Figura 11

Pregunta 11



Nota: Trabajo de campo (Carrión, 2021)

Pregunta 12

Tabla 13

Pregunta 12

¿Usted cree que el cambio en la forma de evaluación puede fortalecer el desempeño laboral del personal de la COAC SAN JOSÉ LTDA.?

Escala	Frecuencia	%
Se mejora el desempeño laboral	13	68%
Mayor compromiso	5	26%
No se mejora el desempeño laboral	0	0%
No existe ningún cambio	1	5%
TOTAL	19	100%

Nota: Trabajo de campo (Carrión, 2021)

Análisis

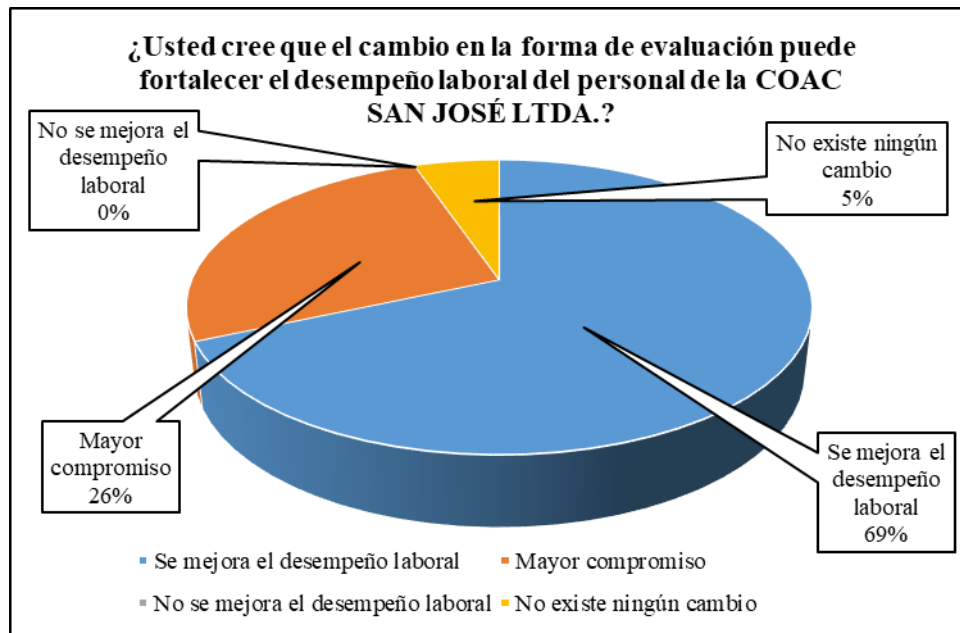
Los resultados de la tabla 13 correspondientes a la pregunta 12 establecen que el 68% de los colaboradores cree que con un cambio en el modelo de evaluación de desempeño laboral de la institución se mejorara el desempeño de los trabajadores, el 26% considera que un cambio de modelo generará un mayor compromiso de todos y el 5% final indica que no cree que exista ningún cambio al manejar otro modelo de evaluación.

Interpretación

Es bastante evidente como el 95% de los involucrados coinciden en que con un cambio en el modelo de evaluación de desempeño laboral dentro de la COAC San José Ltda se conseguirá resultados positivos en cuanto al desempeño como tal de los trabajadores un mayor compromiso de todas las partes involucradas en el funcionamiento organizacional.

Figura 12

Pregunta 12



Nota: Trabajo de campo (Carrión, 2021)

Pregunta 13

Tabla 14

Pregunta 13

¿De qué forma la evaluación contribuye a su rendimiento laboral?		
Escala	Frecuencia	%
Se mejora el cumplimiento de objetivos	10	53%
Se mejora el desempeño de funciones	6	32%
Se logra mayor eficiencia	2	11%
No existe cambios	1	5%
TOTAL	19	100%

Nota: Trabajo de campo (Carrión, 2021)

Análisis

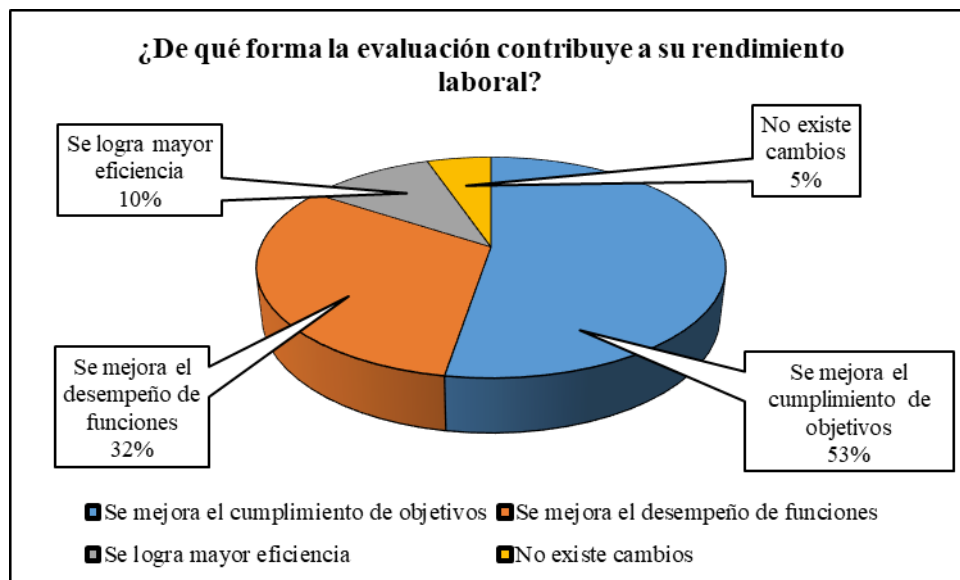
Se cuestionó a los participantes sobre la manera que una evaluación de desempeño contribuye con relación al rendimiento laboral, así los resultados de la tabla 14 determinan que el 53% creen que con una correcta evaluación de desempeño se mejora el cumplimiento de objetivos, el 32% opinan que se mejora el desempeño de las funciones, un 11% creen que se logra una mayor eficiencia y el 5% creen que no existe ningún cambio.

Interpretación

El 95% de los participantes están de acuerdo que el desarrollo de una evaluación de desempeño laboral contribuye de manera positiva a la mejora de resultados individuales y colectivos dentro de la organización siempre y cuando este es el adecuado y cumpla con el principal objetivo de la actividad.

Figura 13

Pregunta 13



Nota: Trabajo de campo (Carrión, 2021)

Pregunta 14

Tabla 15

Pregunta 14

¿Cree que las tareas programadas son tomadas en cuenta en la evaluación del personal que se realiza en la COAC SAN JOSÉ LTDA.?

Escala	Frecuencia	%
Se toma en cuenta	8	42%
Se toma en cuenta en forma regular	9	47%
No se toma en cuenta	2	11%
TOTAL	19	100%

Nota: Trabajo de campo (Carrión, 2021)

Análisis

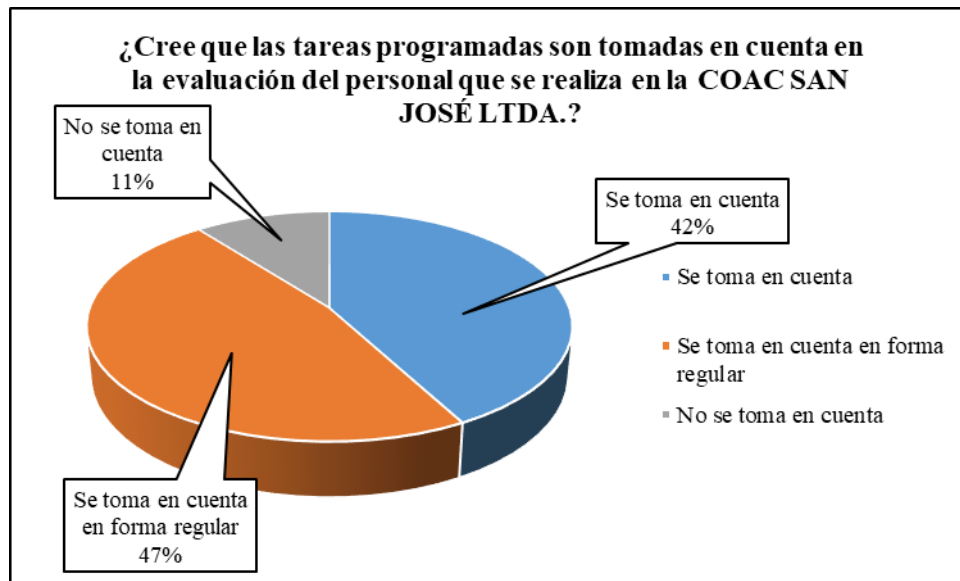
La tabla 15 determina los resultados de la pregunta 14 en cuanto a si los colaboradores creen que las actividades que se desarrollan dentro de la institución están relacionadas directamente con el proceso de evaluación de desempeño laboral y el 47% consideran que estas actividades se toman en cuenta de forma regular, el 42% considera que si se toman en cuenta siempre y el 11% opinan que no se toman en cuenta y no están relacionados.

Interpretación

Todas las actividades que se llevan a cabo dentro de una institución en este caso en la COAC San José Ltda. por lo general están relacionadas a una constante evaluación del personal y contrasta con lo que se menciona por parte de los colaboradores de la investigación ya que el 89% coinciden en que cada una de las actividades están interconectadas con la evaluación de desempeño que lleva a cabo periódicamente la institución.

Figura 14

Pregunta 14



Nota: Trabajo de campo (Carrión, 2021)

Pregunta 15

Tabla 16

Pregunta 15

¿Usted considera que se debe cambiar el método de evaluación del desempeño laboral del personal de la COAC SAN JOSÉ LTDA.?

Escala	Frecuencia	%
Está de acuerdo	16	84%
No está de acuerdo	3	16%
TOTAL	19	100%

Nota: Trabajo de campo (Carrión, 2021)

Análisis

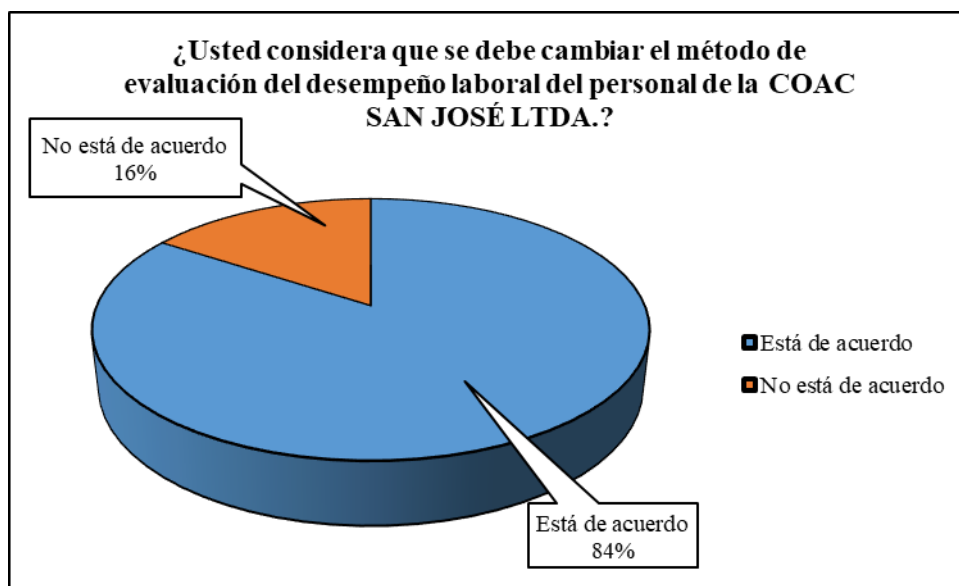
Con la premisa de las preguntas anteriores en este caso la número 15 indaga sobre la opinión de los participantes en cuanto al cambio de modelo de evaluación de desempeño laboral y el 84% está totalmente de acuerdo y el 16% no está de acuerdo en el cambio.

Interpretación

Casi en la totalidad de los involucrados están totalmente de acuerdo en que se cambie el modelo de evaluación del personal, esto con relación a los resultados presentados en la tabla 16.

Figura 15

Pregunta 15



Nota: Trabajo de campo (Carrión, 2021)

Pregunta 16

Tabla 17

Pregunta 16

¿Usted piensa que introduciendo un nuevo modelo de evaluación del desempeño se mejora la eficiencia laboral del personal en la COAC SAN JOSÉ LTDA.?

Escala	Frecuencia	%
Si	19	100%
No	0	0%
TOTAL	19	100%

Nota: Trabajo de campo (Carrión, 2021)

Análisis

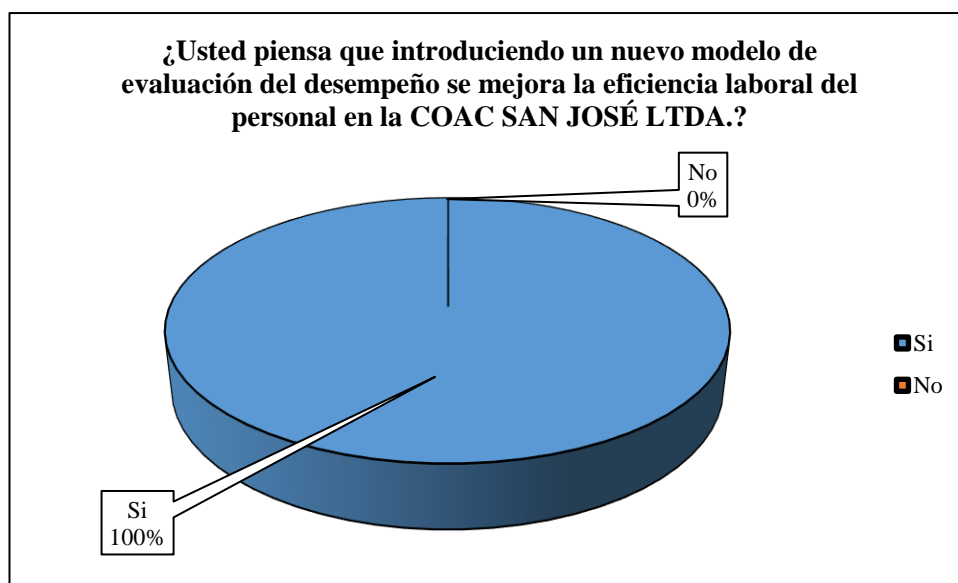
La tabla 17 determina los resultados correspondientes a la pregunta 16 que cuestiona lo que piensan los colaboradores sobre la introducción de un nuevo modelo de evaluación de desempeño y si esto mejorara el desempeño laboral de los trabajadores, el 100% de los participantes menciona que si mejorara la eficiencia laboral.

Interpretación

Con la base en todas las preguntas anteriores los participantes del trabajo investigativo coinciden en que la implementación de un nuevo modelo de evaluación de desempeño laboral dentro de la COAC San José Ltda mejorar la eficiencia laboral en las diferentes áreas de la institución.

Figura 16

Pregunta 16



Nota: Trabajo de campo (Carrión, 2021)

Los siguientes resultados están relacionados a como los trabajadores del área administrativa perciben el desempeño laboral con base a ciertos indicadores que manejan dentro de la COAC San José Ltda.

Cabe indicar que el número de participantes que pertenecen área administrativa son 12, a continuación, sus resultados:

Tabla 18

Percepción del desempeño laboral en el área administrativa

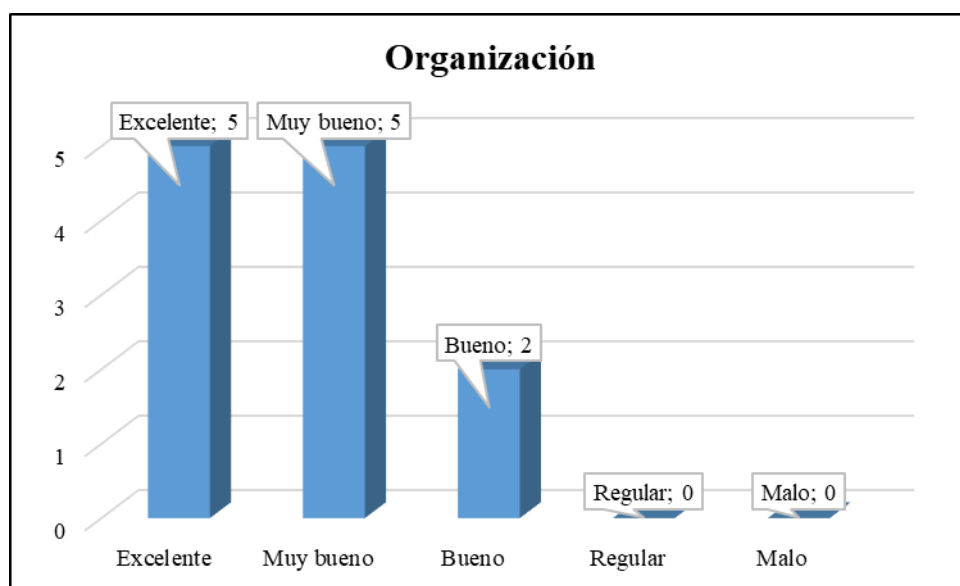
Indicadores	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
	5	4	3	2	1
Organización	5	5	2	0	0
Iniciativa y creatividad	6	3	2	1	0
Relaciones interpersonales	4	4	3	1	0
Autonomía en el trabajo	3	6	2	1	0
Cumplimiento de normas	4	6	1	1	0

Nota: Trabajo de campo (Carrión, 2021)

Se analizan por separado cada uno de los indicadores:

Figura 17

Indicador de desempeño – Organización – Administrativos



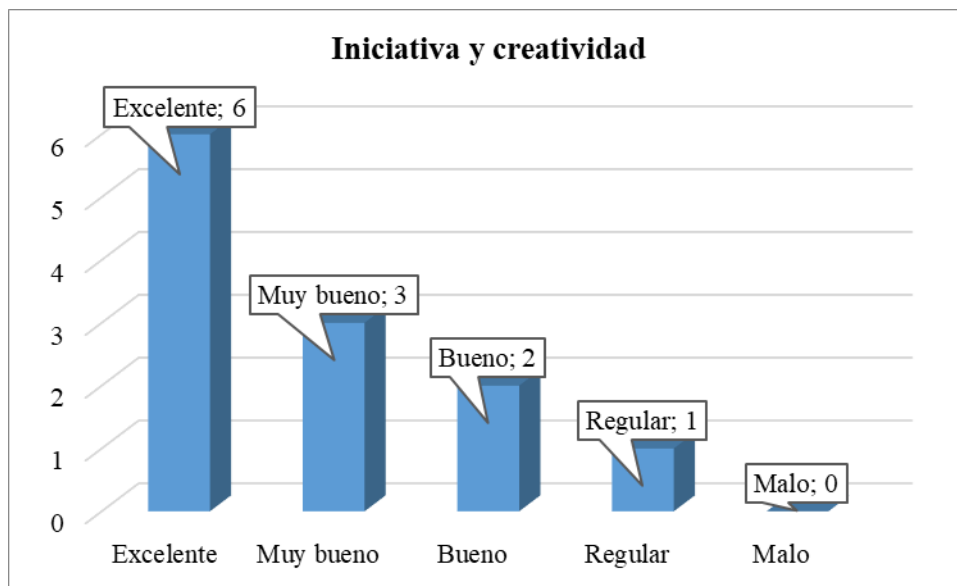
Nota: Trabajo de campo (Carrión, 2021)

Análisis

El 82% de los participantes creen que la organización de los trabajadores del área administrativa es muy buena o excelente y el 18% considera determinarlo bajo la denominación de buena.

Figura 18

Indicador de desempeño – Iniciativa y creatividad – Administrativos



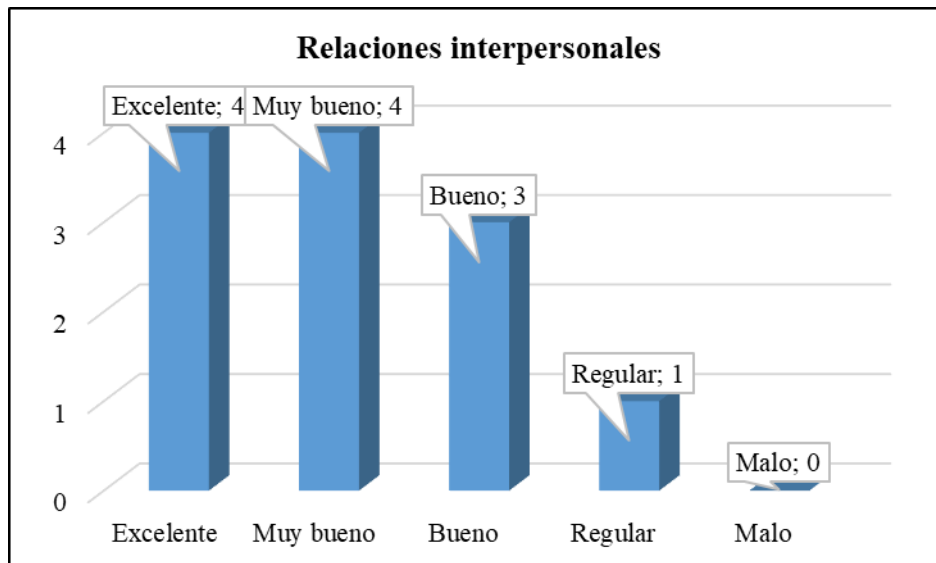
Nota: Trabajo de campo (Carrión, 2021)

Análisis

En cuanto a la iniciativa y creatividad de los trabajadores que prestan sus servicios en el área administrativa de la COAC San José Ltda. el 50% considera que es excelente, el 25% cree que es muy bueno, el 17% considera que es bueno y el 8% determina que es regular.

Figura 19

Indicador de desempeño – Relaciones interpersonales – Administrativos



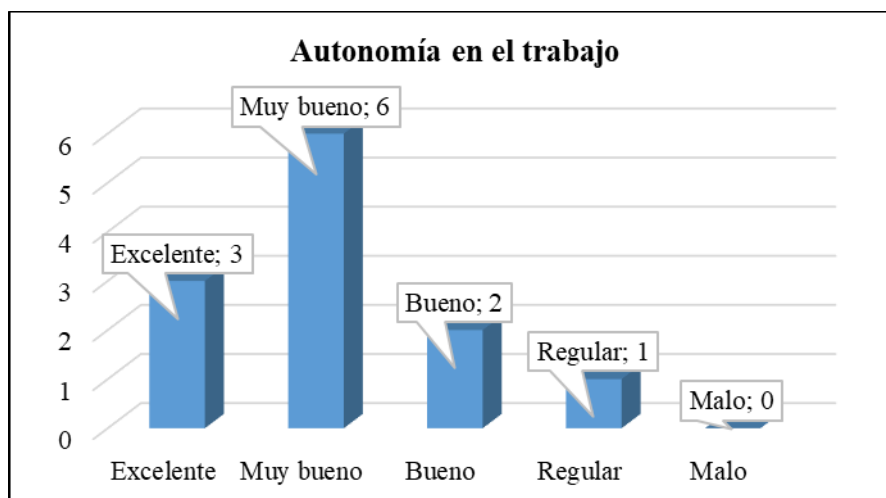
Nota: Trabajo de campo (Carrión, 2021)

Análisis

La figura 19 establece que con relación al indicador de relaciones interpersonales en el área administrativa el 33% lo hace de manera excelente, otro 33% lo hace muy bien, el 25% lo hacen bien y 9% lo hace de forma regular.

Figura 20

Indicador de desempeño – Autonomía en el trabajo – Administrativos



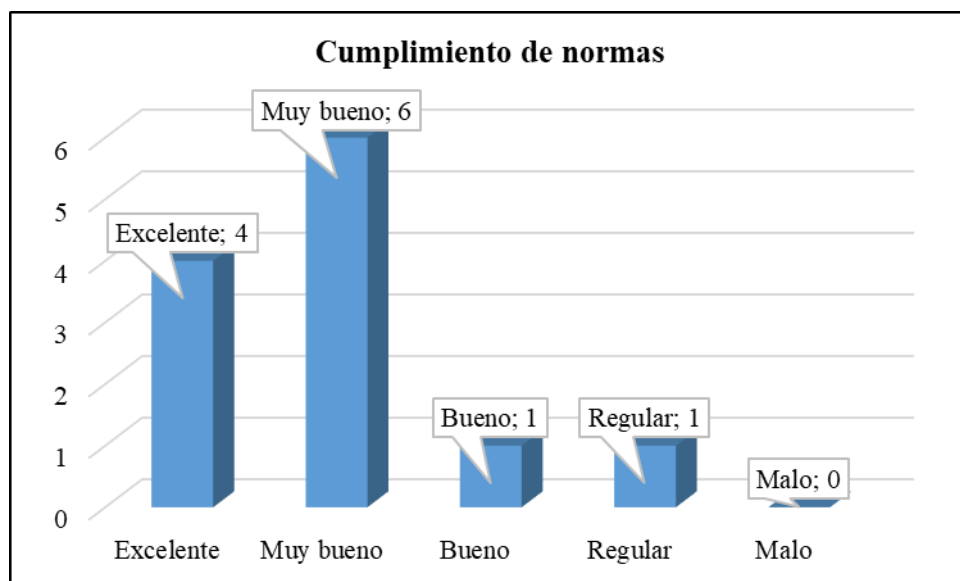
Nota: Trabajo de campo (Carrión, 2021)

Análisis

La figura 20 muestra los resultados en cuanto al indicador de autonomía en el trabajo para el área administrativa y el 50% son muy buenos, el 25% son excelente, el 17% son buenos y el 8% con regulares.

Figura 21

Indicador de desempeño – Cumplimiento de normas – Administrativos



Nota: Trabajo de campo (Carrión, 2021)

Análisis

En relación con el indicador del cumplimiento de normas del personal del área administrativa de la COAC San José Ltda. se establece que el 50% son muy buenos, el 34% son excelentes y tanto bajo la denominación de bueno y regular les corresponde un 1%.

Percepción del personal técnico-operativo

Concluida la presentación de los resultados de percepción a partir de indicadores del área administrativa, de igual manera se realiza el análisis con los trabajadores técnico-operativos siendo para este caso 7 los involucrados en la recolección de la información, a continuación, sus resultados:

Tabla 19

Percepción del desempeño laboral en el área técnico - operativa

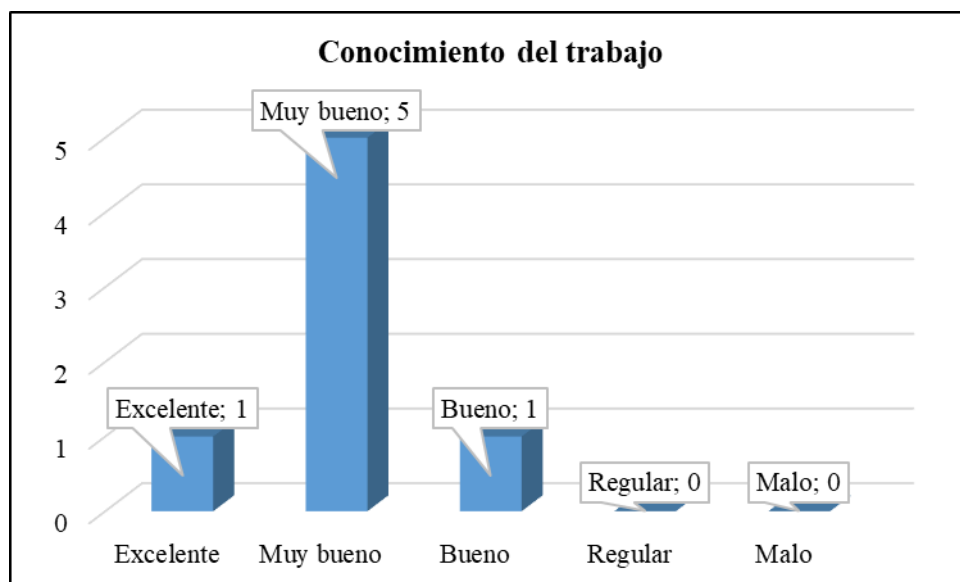
Percepción del desempeño laboral por parte de los trabajadores técnico – operativos					
Indicadores	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
	5	4	3	2	1
Conocimiento del trabajo	1	5	1	0	0
Productividad	0	5	2	0	0
Relaciones interpersonales	0	6	1	0	0
Iniciativa	1	5	1	0	0
Cumplimiento de normas	0	6	1	0	0

Nota: Trabajo de campo (Carrión, 2021)

Se analizan los resultados de manera individual con relación a cada uno de los indicadores incluidos:

Figura 22

Indicador de desempeño – Conocimiento del trabajo – Técnicos-Operativos



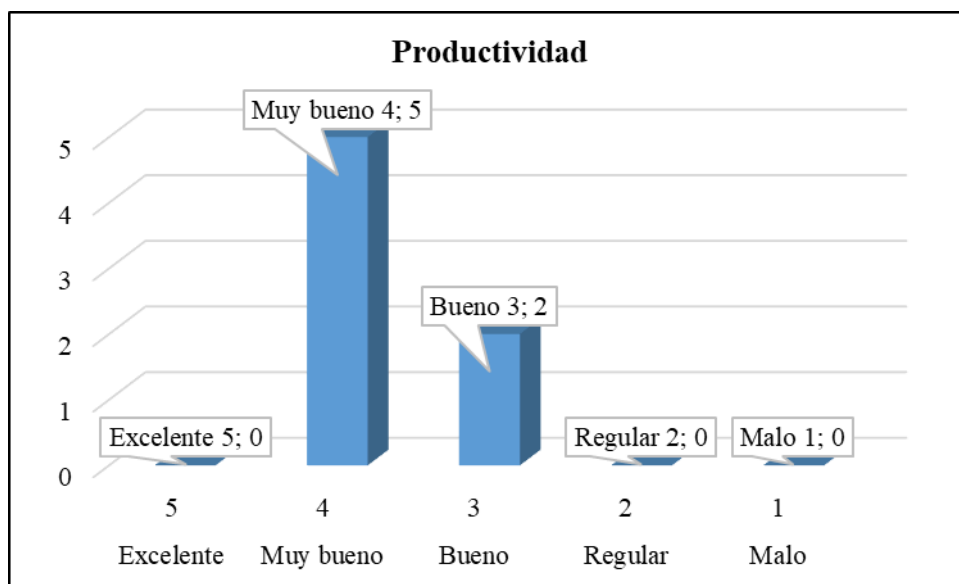
Nota: Trabajo de campo (Carrión, 2021)

Análisis

La relación con el primer indicador tomando en cuenta para medir la percepción del personal técnico-operativo cuyos resultados se muestran en la figura 22, el 72% están catalogados bajo la denominación de muy buenos, el 14% como excelentes y el 14% restante como buenos.

Figura 23

Indicador de desempeño – Productividad – Técnicos-Operativos



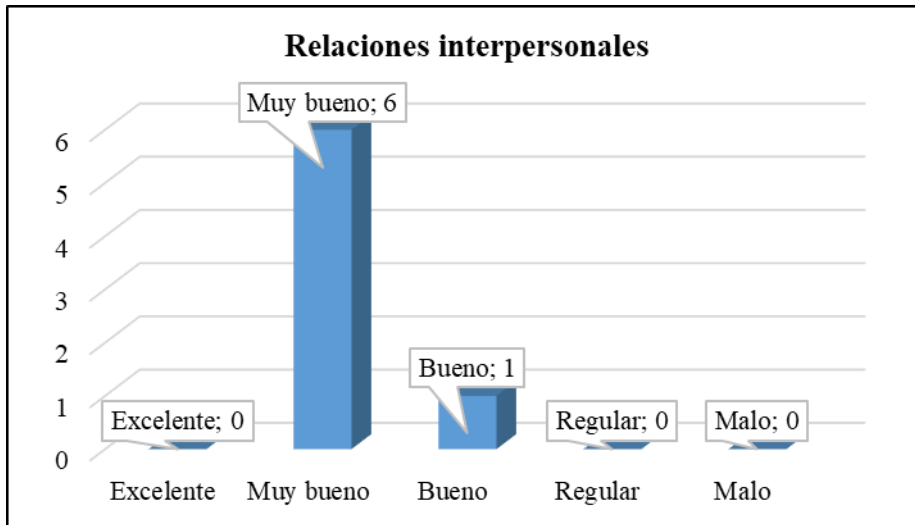
Nota: Trabajo de campo (Carión, 2021)

Análisis

Los resultados en cuanto a la productividad como un indicador para medir el desempeño laboral de los trabajadores técnico-operativos establece que el 72% están catalogados bajo la denominación de muy buenos y el 28% restante como buenos.

Figura 24

Indicador de desempeño – Relaciones interpersonales – Técnicos-Operativos



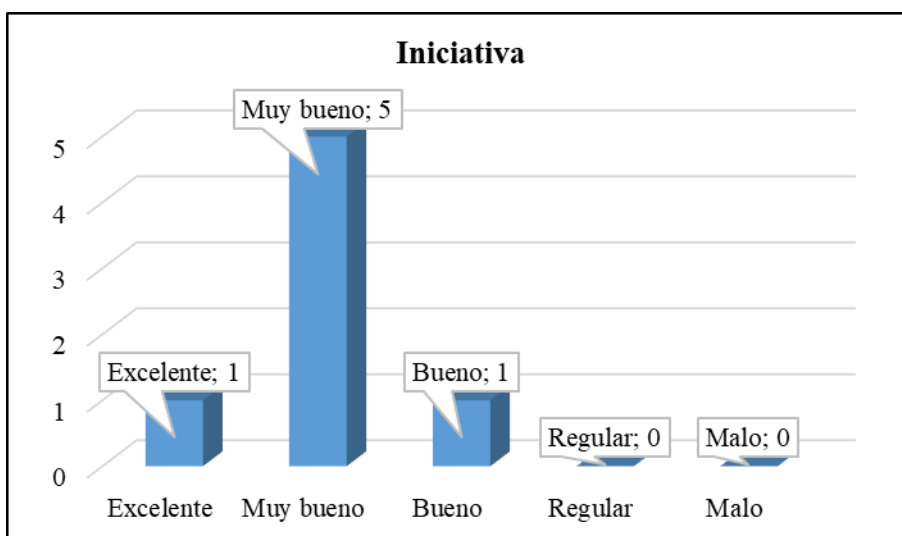
Nota: Trabajo de campo (Carrión, 2021)

Análisis

Las relaciones interpersonales es un indicador analizado dentro del área de los trabajadores técnico-operativos cuyos resultados se muestran en la figura 24, el 86% son muy buenos y el 14% son buenos.

Figura 25

Indicador de desempeño – Iniciativa – Técnicos-Operativos



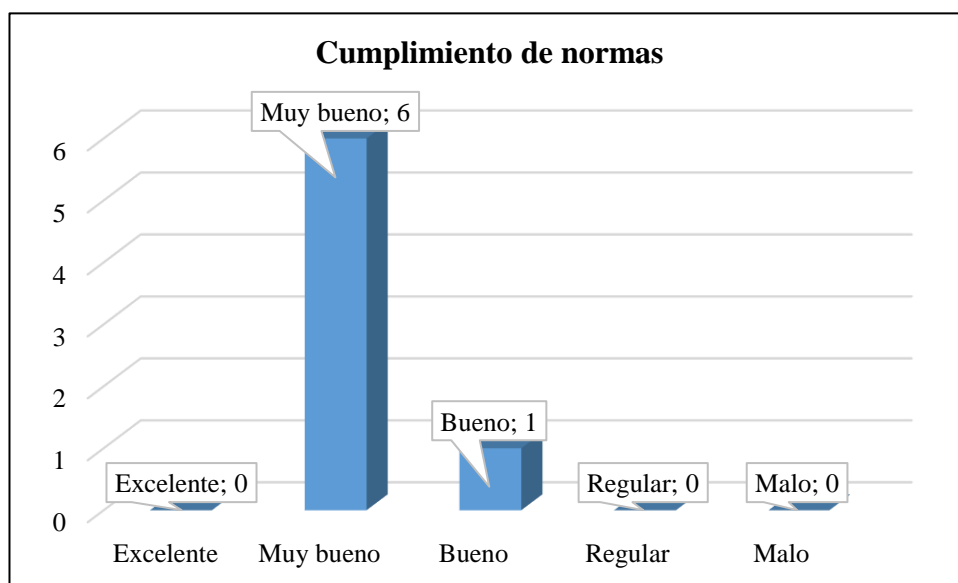
Nota: Trabajo de campo (Carrión, 2021)

Análisis

La figura 25 establece los resultados para el indicador de iniciativa para los trabajadores técnico-operativos en donde el 72% se los denomina como muy buenos, para las denominaciones de excelente y bueno les corresponde un 14% simultáneamente.

Figura 26

Indicador de desempeño – Conocimiento de normas – Técnicos-Operativos



Nota: Trabajo de campo (Carrión, 2021)

Análisis

El último indicador tomado en cuenta para analizar la percepción del desempeño laboral por parte de trabajadores técnico-operativos es el cumplimiento de normas que en sus resultados presentados en la figura 26 establece que el 86% con catalogados como muy buenos y el 14% restante como buenos.

Entrevista al jefe del departamento de recursos humanos de la COAC San José Ltda.

Para reafirmar toda la información recolectada por los distintos instrumentos de recolección de datos, se procedió a ejecutar una entrevista personal con el jefe del área de recursos humano de la institución con un cuestionario abierto para obtener las respuestas que se ajusten a la realidad de la institución, a continuación, las preguntas y sus resultados:

1. ¿Desde cuándo trabaja en el cargo de jefe de recursos humanos de la COAC SAN JOSÉ LTDA?

El encargado del área de recursos humanos labora en la institución durante 1 año y dos meses

2. ¿Tiene conocimiento sobre la evaluación del desempeño?

Lógicamente el encargado del área de recursos humanos tiene los conocimientos teórico-prácticos sobre lo que es una evaluación de desempeño laboral.

3. ¿Puede mencionar las normas en las cuales se basa la evaluación del desempeño laboral?

El jefe de talento humano menciona como normas bases a:

- Evaluación integral
- Competencia técnica del puesto de trabajo
- Evaluación del trabajo en equipo
- Iniciativa
- Liderazgo

4. ¿En cuántas evaluaciones que se desarrollaron en la COAC SAN JOSÉ LTDA tuvo la oportunidad de participar?

Ha participado en 1 evaluación de desempeño laboral

5. Usted considera que el personal tiene problemas con el desempeño laboral, si, no, ¿Por qué?

No, debido a que se realiza un proceso de inducción referente al puesto que van a desempeñar

6. ¿Cuáles cree que son las causas para que exista dificultades en el desempeño del personal?

Menciona que no existen causas

7. ¿Indique las consecuencias que trae consigo las dificultades que existen en desempeño laboral del personal?

No aplica por no existir dificultades

8. Determine cuál es el modelo de evaluación de desempeño laboral que se utiliza en la COAC San José Ltda.

El modelo de evaluación de desempeño laboral es un modelo basado en indicadores de alcance de metas.

9. ¿Cuál es su criterio sobre los instrumentos que existen para la evaluación del desempeño laboral?

Son eficientes y eficaces ya que permite obtener la información necesaria para tomar decisiones posteriores

10. ¿Usted considera que el método de evaluación que se empela en la actualidad es el más apropiado para evaluar en forma real el desempeño del personal?

Si es el más apropiado ya que permite medir el desempeño de una manera efectiva de manera cuantitativa, así como cualitativa

11. ¿Usted cree que el personal se siente satisfecho con el procedimiento de la evaluación de desempeño que existe en la actualidad en la COAC SAN JOSÉ LTDA?

Menciona que SI

12. ¿Usted cree que se debe cambiar el método de evaluación del desempeño que existe en la actualidad?

Menciona que NO

13. ¿Tienen usted conocimiento sobre otros métodos de evaluación del desempeño?

Indica que NO

4.2. Discusión

El objetivo principal de la investigación era la de percibir como los trabajadores de la COAC San José Ltda. se sentían en la ejecución de una evaluación de desempeño laboral, con la información recabada procesada y analizada poder proponer un modelo de evaluación que se ajuste a las necesidades de la institución y cumpla con las expectativas de los trabajadores de la institución, todo esto como un mecanismo de motivación a cumplir metas y objetivos tanto individuales como organizacionales.

El universo de estudio para el presente trabajo investigativo fue la COAC San José Ltda. y dentro de esta organización con base en los resultados es más que evidente la inconformidad existente por parte de los trabajadores y eso debido a varios factores como es la monotonía del modelo de evaluación, lo obsoleto del mismo y aún más importante el hecho que con la aplicación del modelo de evaluación no se obtiene ningún tipo de reconocimiento en caso de obtener una valoración positiva y esto genera una falta de motivación para el personal.

Se partió de la determinación del modelo de evaluación de desempeño laboral que se utiliza en la institución y esta quedó determinada en un modelo basado en indicadores de metas u objetivos, en donde los trabajadores son constantemente evaluados con relación a sus resultados individuales en cada una de sus estaciones de trabajo, como una manera de presionar a que estos obtengan mejores resultados, pero al no existir incentivos por cumplir con las metas establecidas por la organización los trabajadores únicamente cumplen con sus cuotas personales si ir más allá de ese límite y potenciando los resultados que claramente se reflejaran en beneficios para la institución.

Los diferentes métodos de evaluación de desempeño laboral que se exponen en la bibliografía están identificados en el método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas, método de elección forzosa, método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo, método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos, método de comparación de pares y método de frases descriptivas, dentro de los cuales el método utilizado en la COAC San José Ltda.

se relaciona con el método de evaluación de desempeño mediante incidentes críticos.

Los resultados en cuanto a la percepción del existente modelo de evaluación de personal de la COAC San José por parte de los colaboradores de la organización es muy baja puesto que el 95% de estos están de acuerdo en un cambio en cuanto al modelo y esperan que con esto obtengan mejores resultados en cuanto a cumplimiento de objetivos, incrementos de resultados tanto personales como grupales.

Con relación a todo lo expuesto el desarrollo de una propuesta donde se cambien el modelo de evaluación profesional a los trabajadores de la COAC San José Ltda. supondrá una mejora en la aplicación de este proceso por lo que se espera se obtengan mejores resultados de cada uno de los trabajadores.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

Presentación

La construcción y desarrollo de la presente propuesta como parte del trabajo de investigación surge de la necesidad identificada en el malestar e inconformidad por parte de los trabajadores de las áreas administrativas y técnico-operativas de la COAC San José Ltda. en San José de Chimbo

Dentro de las inconformidades identificadas está el que los trabajadores que se ven sometidos a estas evaluaciones de desempeño no perciben una relevancia significativa ya que no se presentan incentivos o acciones a partir de los resultados que se puedan obtener.

Objetivo general de la propuesta

- Proponer un modelo de evaluación de desempeño basado en funciones y por competencias para que sea ejecutado dentro de la COAC San José Ltda. con sede en San José de Chimbo por parte de los encargados del departamento de talento humano y sus colaboradores.

Objetivos específicos

- Realizar una inducción sobre el funcionamiento de un modelo de evaluación basado en funciones y por competencias como una forma de medir el desempeño laboral de los colaboradores de una organización.
- Aumentar la productividad del capital humano de la COAC San José Ltda. con la propuesta del nuevo modelo de evaluación.

Enfoque estratégico

Con relación a la relevancia de la presente investigación dentro del funcionamiento organizacional se establece un enfoque estratégico el cual pretende direccionar de una manera adecuada que las partes articulen sus acciones de forma organizada, tener políticas que indiquen parámetros de optimización del desempeño, valores para crear una atmosfera de cordialidad para concluir con los objetivos estratégicos con orientación al nuevo modelo de evaluación de desempeño.

Políticas

a) Política de remuneraciones

El objetivo de la organización es contar con los mejores y más calificados profesionales en las diferentes áreas de la institución y de tal manera deberá fijarse un nivel de remuneración e incentivos acorde a la actualidad en los mercados profesionales, estas remuneraciones deberán estar ligadas a los incentivos que pudiesen ser resultado de una evaluación de desempeño.

b) Política de evaluación de desempeño

Establecer un modelo de evaluación imparcial, objetivo y transparente en cual potencie los resultados de los trabajadores pensando siempre en la mejora continua de los procesos a su cargo.

c) Política de vida laboral

La institución está en la obligación de mejorar el ambiente laboral de la institución para que de esa manera los trabajadores se desenvuelvan en un clima armónico y saludable con las condiciones más seguras de trabajo.

Valores

- a) Equidad:** Ser inclusivos de una manera transparente en un contexto de igualdad hacia cada uno de los colaboradores.
- b) Transparencia:** Ser objetivos, comunicativos.

- c) **Integridad:** Generar un ambiente donde se transmita la seguridad, confianza y un escenario de total respeto entre todos los colaboradores.
- d) **Compromiso:** Estar pendiente de una manera constante de cada uno de sus trabajadores para tomar acciones inmediatas cuando algo lo requiera.
- e) **Confidencialidad:** Discreción total en cada uno de los procesos que se lleven a cabo por parte del área de recursos humanos.
- f) **Calidad:** Exigir siempre los más altos estándares al momento de brindar el servicio ofertado por la institución.

Objetivos estratégicos

- a) Ofrecer un ambiente laboral que garantice el correcto funcionamiento del trabajador potenciando cada una de las actividades a su cargo.
- b) Brindar beneficios de manera constante con base en las acciones positivas de los trabajadores.
- c) Establecer un modelo de evaluación que refleje de manera eficiente la realidad del desempeño laboral dentro de la institución.

FASES

PLANIFICACIÓN

- a) Redactar un documento dirigido al gerente de la Cooperativa de Ahorro y crédito San José Ltda indicando la propuesta de modelo de evaluación y la solicitud para la ejecución de esta.
- b) Presentación del cronograma de Capacitación y el de Evaluación para su aprobación ante el gerente de la Cooperativa de Ahorro y crédito San José Ltda.
- c) Difusión del cronograma de Evaluación debidamente aprobado.
- d) Socialización a todas las instancias acerca de la mecánica del modelo escogido para aplicar la Evaluación del Desempeño.
- e) Capacitación a las Autoridades, Directivos y jefes Departamentales, responsables de aplicar la Evaluación del Desempeño.

EJECUCIÓN

- a) Ejecución del cronograma de Capacitación a Autoridades, Directivos y jefes Departamentales, responsables de aplicar la Evaluación del Desempeño, entrega de la Guía de Aplicación.
- b) Aplicación del Modelo de Evaluación conforme el cronograma previamente aprobado; en base al Orgánico Funcional vigente en la Cooperativa de Ahorro y crédito San José Ltda
- c) Recopilación de las Evaluaciones del Desempeño por Competencias aplicadas por los responsables de cada Dependencia.
- d) Elaboración del Informe Final, con los resultados obtenidos.
- e) Entrega del Informe Final al Señor gerente de la Cooperativa de Ahorro y crédito San José Ltda, para que autorice la difusión de los resultados al Personal Administrativo de la institución.
- f) Recepción de quejas e inconformidades.

RETROALIMENTACIÓN

- a) Aplicación de la retroalimentación de acuerdo con los resultados, analizando cada caso de manera individual, con el fin de asignarle una solución personalizada al Empleado que no haya alcanzado un porcentaje deseado en su evaluación, siempre buscando en beneficio Institucional sin perjuicio de la estabilidad laboral.

Instrumentos de la evaluación del desempeño basado en funciones y por competencias.

El nuevo modelo de evaluación de desempeño basado en funciones y por competencias enfatizara el análisis de cuatro aspectos importantes en cada uno de sus colaboradores, como son:

- Funciones Específicas
- Competencias
- Habilidades y Destrezas
- Comportamientos.

Tabla 20

Ficha del Modelo de evaluación de desempeño basado en funciones y por competencias

FUNCIONES ESPECÍFICAS					
Detalle	Valoración				
	1	2	3	4	5
Cumple con el horario de trabajo designado para sus actividades					
Elaboración de la documentación a su cargo de manera clara y concisa					
Recepción y emisión de información proveniente de otros departamentos o de usuarios					
Atención al público					
Apoyo logístico cuando sea necesario					
TOTAL					

COMPETENCIAS

Detalle	Valoración				
	1	2	3	4	5
Responsabilidad					
Calidad del servicio brindado					
Responsabilidad de entrega en fechas correspondientes					
Productividad					
Organización en el trabajo					
Manejo de un plan de trabajo					
Declaración de resultados y avances					

Cumplimiento de procesos establecidos					
Capacidad de improvisar en situaciones que lo amerite					
TOTAL					

HABILIDADES Y DESTREZAS

Detalle	Valoración				
	1	2	3	4	5
Iniciativa					
Creatividad					
Adaptabilidad					
Trabajo bajo presión					
Liderazgo					
Polifuncionalidad					
TOTAL					

COMPORTAMIENTOS

Detalle	Valoración				
	1	2	3	4	5
Actitud hacia cada uno de los miembros de la organización					
Actitud hacia los clientes					
Cooperación en equipo					
Asimilación de críticas					
Participación mediante sugerencias					
Puntualidad					

Predisposición					
Presentación personal					
TOTAL					

Nota: (Carrión, 2021)

Conclusión de la propuesta

Con la propuesta planteada para el cambio del modelo de evaluación de desempeño en la COAC San José Ltda se abarca cada uno de los aspectos personales y profesionales de los trabajadores, obteniendo una visión más cercana a la realidad en cuanto a su desempeño a partir de las actividades que desarrollan dentro de la institución.

CONCLUSIONES

- Con el correspondiente estudio documental -bibliográfico se establecen los siguientes tipos de modelo de evaluación de desempeño que se aplican a nivel empresarial: el método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas, método de elección forzosa, método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo, método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos, método de comparación de pares y método de frases descriptivas, cada uno de estos se ajusta a una realidad en específico dentro de las instituciones que los implementan y tratan de reflejar de manera directa la realidad del funcionamiento e importancia de cada uno de sus trabajadores y así poder tomar acciones correctivas de ser necesario o incentivar el buen accionar que estos puedan tener.
- Dentro de la COAC San José mediante entrevista personal con el jefe del departamento de talento humano se establece que el modelo de evaluación de desempeño que se utiliza es el modelo basados en indicadores, los resultados que se obtuvieron de la recolección de información sobre la percepción que los trabajadores tenían sobre este modelo claramente son negativas puesto que el 87% de los encuestados están inconformes con los resultados obtenidos y las consecuencias a raíz de sus evaluaciones de desempeño, adicional a eso el 95% coincide en que la aplicación de un nuevo modelo de evaluación traerá consigo una mejora en el alcance de metas, objetivos con un mayor compromiso por parte de los involucrados.
- Se establece como modelo de aplicación para evaluar el desempeño al modelo basado en funciones y por competencias el cual aborda aspectos puntuales como: Funciones Específicas, Competencias, Habilidades y Destrezas, Comportamientos, que determinaran resultados con un enfoque más personalizado con cada uno de los trabajadores brindando resultados que reflejen la realidad de su funcionamiento y establezca la importancia de estos dentro de la institución.

RECOMENDACIONES

- Revisar la planificación estratégica de manera integral, ya que si bien es cierto el modelo de evaluación de desempeño es un aspecto importante a tomar en cuenta este está ligado íntimamente con la misión, visión, valores, políticas, objetivos estratégicos, objetivos organizacionales, metas y demás, si se pretende tener un cambio positivo con un alcance total dentro de la organización hay que tener una perspectiva íntegra de la planeación estratégica de la COAC San José Ltda para de esa forma articular cada una de las actividades y que estas se encaminen a brindar un servicio de excelencia velado por los interés de sus trabajadores.
- Elevar los niveles de percepción de los modelos de evaluación de desempeño ya que no basta únicamente con cambiarlos, la institución debe implementar un plan de incentivos y reconocimientos a la excelencia laboral pudiendo ser del tipo económico, emocional, profesional, para de esta manera motivar a cada uno de sus colaboradores a no solo cumplir con sus cuotas personales sino que estos exploten sus potenciales obteniendo los mejores resultados posibles lo que se traducirá en beneficios para todos los involucrados dentro de la COAC San José Ltda.
- Realizar una revisión del modelo de evaluación de manera constante con un feedback aplicado a los involucrados para así poder corregir en los aspectos en que se consideren que no brindan la solidez y los resultados esperados, garantizando que se cumpla con el verdadero objetivo de la realización de una evaluación de desempeño.

BIBLIOGRAFÍA

- Alajo, T. S., & Yáñez, Y. M. (2017). "Modelo de evaluación de desempeño del Talento Humano de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento tres del cantón Latacunga". (*Tesis previo a la obtención del título de Ingenieras Comerciales*). Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Código del Trabajo . (26 de Septiembre de 2012). Registro Oficial Suplemento. Ecuador : Lexis.
- Medina, V. D. (2016). "Modelo de gestión de Talento Humano para la Coopertaiva 1° de Julio de la parroquia Santa Rosa, provincia de Tungurahua y el desempeño laboral". (*Tesis previo a la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios*). Universidad Regional Autónoma de los Andes- UNIANDES-, Ambato.
- Zurita, A. J. (2010). "Modelo de Gestión del Talento Humano para elevar la calidad de servicio educativo en al Unidad Educativa Experimental INSUTEC de la ciudad de Ambato". (*Tesis previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención en Marketing*). Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ambato.

WEBGRAFÍA

COAC, S. J. (2020). *Hitoria de la Coperativa de Ahorro y Credito San José Ltda.*
Obtenido de <https://coopsanjose.fin.ec/quienessomos/>

Escajadillo, S. (2013). Revista de Investigación Industrial Data. *Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa FID inversiones S.A.C.*
Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81632390009.pdf>

Montoya, C. (2009). Revista Científica "Visión de Futuro". *Evaluación de desempeño como herramienta para el análisis del capital humano.*
Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf>

Negokai. (2019). *Talento humano: definición, proceso y tendencias.* Obtenido de <https://negokai.com/talento-humano-definicion-proceso-y-tendencias.html>

Perez, J., & Gardey, A. (2008). *Definición de Liderazgo.* Obtenido de Definicion.de: <https://definicion.de/liderazgo/>

Significados.com. (2018). *Trabajo en equipo.* Obtenido de <https://www.significados.com/trabajar-en-equipo/>

Significados.com. (2019). *Significado de Eficiencia.* Obtenido de <https://www.significados.com/eficiencia/>

ANEXOS

Anexo I: Instrumento de recolección de datos para el personal

CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL DE LA COAC SAN JOSÉ LTDA.

El presente cuestionario tiene por finalidad obtener información, sobre la evaluación de desempeño laboral del personal, la misma será utilizada únicamente para fines académicos y con carácter confidencial.

De antemano agradezco su respuesta sincera a las siguientes preguntas.

Datos generales

Cargo.....

Año de Ingreso.....

1. ¿Cuál es su nivel de instrucción?

- a) Primaria () b) Secundaria () c) Técnico ()
d) Tercer nivel () e) Especialidad () f) Maestría ()

2. ¿En qué forma fue asignado al puesto de trabajo que ocupa actualmente?

- a) Examen de competencia () b) Concurso de méritos () c) Invitación ()
d) Recomendación () e) Solicitud () f) Otros.....

3. ¿Hace que tiempo trabaja en la COAC SAN JOSÉ LTDA?

- a) 1-3 años () b) 3-5 años ()
c) 5-10 años () d) más de 10 años ()

4. ¿Tiene conocimiento sobre la evaluación del desempeño laboral?

- a).- Mucho () b).- Poco () c).- Nada ()

5. ¿En cuántas evaluaciones de desempeño laboral participo?

- a) 1 () b) 2 () c) 3 ()
d) 4 () d) Más 4 () e) Ninguna

- 6. Al momento de ser evaluado, ¿Este proceso se lo desarrolla de manera ética respetando las diferencias étnicas, culturales, capacidades diferentes?**
- a) Siempre () b) Ocasionalmente () c) Nunca ()
- 7. ¿Cuál es la valoración que le daría a la evaluación del desempeño laboral que se realiza en la COAC SAN JOSÉ LTDA.?**
- a) Muy bueno () b) Bueno () c) Regular () d) Malo ()
- 8. ¿Cuál es su criterio sobre el método de evaluación del desempeño laboral?**
- a) Es de acuerdo a las necesidades del personal ()
b) Es muy tradicional ()
c) No establece una evaluación real del desempeño laboral
- 9. ¿Cuál fue el efecto que tuvo después de la evaluación del desempeño laboral?**
- a) Tuvo asenso de cargo () b) Incremento de salario ()
c).- Fue transferido con menos salario () d).- Recibió amonestación ()
d).- Ningún efecto ()
- 10. ¿Conoce usted los resultados de su evaluación de desempeño? Esto como una muestra de transparencia del proceso de evaluación de desempeño**
- a) Si () b) No ()
- 11. ¿Usted se encuentra satisfecho con los resultados de la evaluación del desempeño laboral del personal que se realiza en la COAC SAN JOSÉ LTDA.?**
- a) Muy Satisfecho () b) Regularmente satisfecho () c) No está satisfecho ()
- 12. ¿Usted cree que el cambio en la forma de evaluación puede fortalecer el desempeño laboral del personal de la COAC SAN JOSÉ LTDA.?**
- a) Se mejora el desempeño laboral () b) Mayor compromiso ()
c) No se mejora el desempeño laboral () d) No existe ningún cambio ()
- 13. ¿De qué forma la evaluación contribuye a su rendimiento laboral?**

- a) Se mejora el cumplimiento de objetivos ()
- b) Se mejora el desempeño de funciones ()
- c) Se logra mayor eficiencia ()
- d) No existe cambios ()

14. ¿Cree que las tareas programadas son tomadas en cuenta en la evaluación del personal que se realiza en la COAC SAN JOSÉ LTDA.?

- a) Se toma en cuenta ()
- b) Se toma en cuenta en forma regular ()
- c) No se toma en cuenta ()

15. ¿Usted considera que se debe cambiar el método de evaluación del desempeño laboral del personal de la COAC SAN JOSÉ LTDA.?

- a) Está de acuerdo ()
- b) No está de acuerdo ()

16. ¿Usted piensa que introduciendo un nuevo modelo de evaluación del desempeño se mejora la eficiencia laboral del personal en la COAC SAN JOSÉ LTDA.?

- a) Si ()
- b) No ()

;;; Gracias por su colaboración!!!!

Anexo 2: Instrumento de recolección de datos –Percepción del personal administrativo

**GUÍA DE PERCEPCIÓN PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA COAC SAN JOSÉ LTDA.**

Por favor responda los siguientes enunciados. Recuerde que importa conocer su opinión sincera sobre este tema, por lo que no hay respuestas correctas o incorrectas.

Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo		
5	4	3	2	1		
N°	Indicadores	Escala valorativa				
		5	4	3	2	1
1	Organización					
2	Iniciativa y creatividad					
3	Relaciones interpersonales					
4	Autonomía en el trabajo					
5	Cumplimiento de normas					

Anexo 3: Instrumento de recolección de datos – Percepción del personal Técnico-Operativo

**GUÍA DE PERCEPCIÓN PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL
PERSONAL TÉCNICO - OPERATIVO DE LA COAC SAN JOSÉ LTDA.**

Por favor responda los siguientes enunciados. Recuerde que importa conocer su opinión sincera sobre este tema, por lo que no hay respuestas correctas o incorrectas.

Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo		
5	4	3	2	1		
N°	Indicadores	Escala valorativa				
		5	4	3	2	1
1	Conocimiento del trabajo					
2	Productividad					
3	Relaciones interpersonales					
4	Iniciativa					
5	Cumplimiento de normas					

Anexo 4: Instrumento de recolección de datos – Entrevista

ENTREVISTA AL JEFE DE RECURSOS HUMANOS DE LA COAC SAN JOSÉ LTDA.

Este formulario ha sido diseñado con el propósito de obtener información específica sobre la evaluación del desempeño laboral. Dicha información no comprometería en absoluto su presencia en la COAC SAN JOSÉ LTDA. Más por el contrario será utilizada para un trabajo académico, para este propósito se insinúa su valiosa cooperación a fin de obtener datos verídicos para el presente estudio, la información obtenida será utilizada con estricta confidencialidad.

1. ¿Desde cuándo trabaja en el cargo de jefe de recursos humanos de la COAC SAN JOSÉ LTDA?

.....
.....
.....

2. ¿Tiene conocimiento sobre la evaluación del desempeño?

.....
.....
.....

3. ¿Puede mencionar las normas en las cuales se basa la evaluación del desempeño laboral?

.....
.....
.....

4. ¿En cuántas evaluaciones que se desarrollaron en la COAC SAN JOSÉ LTDA tuvo la oportunidad de participar?

.....
.....
.....

5. Usted considera que el personal tiene problemas con el desempeño laboral, si, no, ¿Por qué?

.....
.....
.....

6. ¿Cuáles cree que son las causas para que exista dificultades en el desempeño del personal?

.....
.....
.....

7. ¿Indique las consecuencias que trae consigo las dificultades que existen en desempeño laboral del personal?

.....
.....
.....

8. ¿Cuál es su criterio sobre los instrumentos que existen para la evaluación del desempeño laboral?

.....
.....
.....

9. ¿Usted considera que el método de evaluación que se empela en la actualidad es el más apropiado para evaluar en forma real el desempeño del personal?

.....
.....
.....

10. ¿Usted cree que el personal se siente satisfecho con el procedimiento de la evaluación de desempeño que existe en la actualidad en la COAC SAN JOSÉ LTDA?

.....
.....
.....

11. ¿Usted cree que se debe cambiar el método de evaluación del desempeño que existe en la actualidad?

.....
.....
.....

12. ¿Tienen usted conocimiento sobre otros métodos de evaluación del desempeño?

.....
.....
.....

!!!! Gracias por su colaboración!!!!

Anexo 5: Cronograma de actividades

Actividades	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Presentación ante proyecto	x				
Revisión de marco teórico	x	X			
Revisión de metodología		X	x		
Revisión de resultados		X	x		
Presentación del informe final			x	x	x

Anexo 6: Presupuesto

Actividades	Costo en dólares
Internet	\$ 100
Impresión	\$ 150
Hojas	\$ 10
Tesis empastada	\$ 50
Flash Memory	\$ 25
Pasajes	\$ 100
Computadora Portátil	\$500
Total	\$ 935

Anexo 7: Fotografías

Encuestas al personal de la COAC San José Ltda.



Encuestas al personal de la COAC San José Ltda.



Encuestas al personal de la COAC San José Ltda.



Encuestas al personal de la COAC San José Ltda.



