UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TÍTULO DEL TRABAJO

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JUAN PÍO DE MORA, AGENCIA GUARANDA, DURANTE EL PERÍODO 2018-2019.

AUTORES:

DIEGO ARMANDO ROMERO TIGLLA

CYNTIA PAOLA NIETO GARCÍA

Guaranda, Julio 2019

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TÍTULO DEL TRABAJO

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JUAN PÍO DE MORA, AGENCIA GUARANDA, DURANTE EL PERÍODO 2018-2019.

Informe final de investigación presentado como requisito parcial para aprobar el trabajo de titulación, para optar el Título de:
Ingenieros Comerciales

AUTORES:

DIEGO ARMANDO ROMERO TIGLLA

CYNTIA PAOLA NIETO GARCÍA

DIRECTOR:

Dr. C. DIÓMEDES NÚÑEZ MINAYA

PARES ACADÉMICOS:

ING. ALEXANDRA ARGUELLO PAZMIÑO

Dr. C. ARTURO ROJAS SÁNCHEZ

Guaranda, Julio 2019

DERECHOS DE AUTOR

Nosotros, **Diego Armando Romero Tiglla** y **Cyntia Paola Nieto García**, en calidad de autores del proyecto de investigación: "**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JUAN PÍO DE MORA, AGENCIA GUARANDA, DURANTE EL PERÍODO 2018-2019."**, autorizamos a la Universidad Estatal de Bolívar hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o parte de los que contiene esta obra, con fines académicos o de investigación.

Los derechos como autores nos corresponden, con la excepción de la presente autorización seguirán vigentes a nuestro favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5,6,8;19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Así mismo, autorizamos a la Universidad Estatal de Bolívar para que realice la digitalización y publicación del presente proyecto de investigación en el repositorio digital, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

.....	.....
Diego Armando Romero Tiglla	Cyntia Paola Nieto García
CI: 0202294526	CI: 1750359885

NOTARIA 4

DRA. MSc. GINA CLAVIJO CARRION
Notaria Cuarta del Cantón Guaranda.

ESCRITURA Nº 20190201004P00679

DECLARACIÓN JURAMENTADA

OTORGA:

DIEGO ARMANDO ROMERO TIGLLA Y
CYNTIA PAOLA NIETO GARCIA.

CUANTÍA: INDETERMINADA

Di 2 COPIA

En el Cantón Guaranda, Provincia de Bolívar, República del Ecuador, a los veinticinco días del mes de julio del año dos mil diecinueve, ante mí **DRA. MSC. GINA LUCIA CLAVIJO CARRIÓN, NOTARIA CUARTA DEL CANTÓN GUARANDA** comparecen con plena capacidad, libertad y conocimiento, a la celebración de la presentes escritura; los señores: **DIEGO ARMANDO ROMERO TIGLLA Y CYNTIA PAOLA NIETO GARCIA,** por sus propios y personales derechos en calidad de **OTORGANTES**. Los comparecientes declaran ser de nacionalidad ecuatoriana, mayores de edad, de estados civil soltero y soltera, de ocupación estudiante y estudiante, domiciliados en cantón Guaranda , celular número cero nueve seis siete uno siete nueve uno cinco siete, correo electrónico cyntianieto_95@hotmail.com, hábiles en derecho para contratar y contraer obligaciones, a quienes de conocer doy fe, en virtud de haberme exhibido sus documentos de identificación en base a la cual obtengo la certificación de datos biométricos del Registro Civil, mismo que agrego a esta escritura como documentos habilitantes. Advertidos los comparecientes por mí la Notaria de los efectos y resultados de esta escritura, así como examinados que fue en forma aislada y separada de que comparecen al otorgamiento de esta escritura sin coacción, amenazas, temor reverencial, ni promesa o seducción, declaran: Nosotros, **DIEGO ARMANDO ROMERO TIGLLA Y CYNTIA PAOLA NIETO GARCIA ,** que los criterios e ideas emitidos en el presente trabajo de investigación titulado "**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JUAN PIO DE MORA, AGENCIA GUARANDA, DURANTE EL PERIODO 2018-2019",** Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de Ingenieros Comerciales, Otorgado por la Universidad Estatal de Bolívar a través de la Facultad de Ciencias Administrativas Gestión Empresarial e Informática.- Es todo cuanto podemos declarar en honor a la verdad.- Para su otorgamiento se observaron los preceptos de ley y leída que les fue a los comparecientes íntegramente, por mí la Notaria, aquellos se ratifican en todas sus partes y firman conmigo en unidad de acto, incorporando al protocolo de esta Notaria la presente escritura de Declaración Juramentada, de todo lo cual doy fe.----------

SR. DIEGO ARMANDO ROMERO TIGLLA.
C.C. 0202294926

SRTA. CYNTIA PAOLA NIETO GARCIA.
C.C. 1750359885

DRA. MSc. GINA LUCIA CLAVIJO CARRION
NOTARIA CUARTA DEL CANTÓN GUARANDA.

NOTARIA CUARTA DEL CANTÓN GUARANDA

NOTARIA 04 GUARANDA

Dr. C. DIÓMEDES NÚÑEZ MINAYA EN CALIDAD DE DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, A PETICIÓN DE PARTE INTERESADA

CERTIFICO:

Que los señores **DIEGO ARMANDO ROMERO TIGLLA Y CYNTIA PAOLA NIETO GARCIA,** estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión empresarial e informática, carrera de **INGENIERÍA COMERCIAL** dentro de la modalidad de titulación (Proyecto de investigación); ha cumplido con el ingreso de sugerencias y recomendaciones emitidas por el suscrito a su proyecto denominado **"EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JUAN PÍO DE MORA, AGENCIA GUARANDA, DURANTE EL PERÍODO 2018-2019.",** en tal virtud, faculto a los interesados, seguir el trámite legal pertinente.

Es todo cuanto puedo certificar,

Guaranda a los 16 días del mes de julio del 2019

Atentamente,

Dr. C. Diómedes Núñez Minaya
Cd. N° 0200506764
DIRECTOR

Dr. C. ARTURO ROJAS SÁNCHEZ EN CALIDAD DE PAR ACADÉMICO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, A PETICIÓN DE LA PARTE INTERESADA

CERTIFICO:

Que los señores **DIEGO ARMANDO ROMERO TIGLLA Y CYNTIA PAOLA NIETO GARCIA** estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática, carrera de **INGENIERÍA COMERCIAL** dentro de la modalidad de titulación (Proyecto de investigación); ha cumplido con el ingreso de sugerencias y recomendaciones emitidas por el suscrito a su proyecto denominado "**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JUAN PÍO DE MORA, AGENCIA GUARANDA, DURANTE EL PERÍODO 2018-2019",** en tal virtud, faculto a los interesados, seguir el trámite legal pertinente.

Es todo cuanto puedo certificar,

Guaranda a los 16 días del mes de Julio del 2019

Atentamente



Dr. C. Arturo Rojas Sánchez
Cd. N° 0200907004

ING. ALEXANDRA ARGUELLO PAZMIÑO EN CALIDAD DE PAR ACADÉMICO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, A PETICIÓN DE LA PARTE INTERESADA

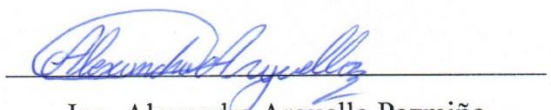
CERTIFICO:

Que los señores **DIEGO ARMANDO ROMERO TIGLLA Y CYNTIA PAOLA NIETO GARCIA** estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática, carrera de **INGENIERÍA COMERCIAL** dentro de la modalidad de titulación (Proyecto de investigación); ha cumplido con el ingreso de sugerencias y recomendaciones emitidas por el suscrito a su proyecto denominado "**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JUAN PÍO DE MORA, AGENCIA GUARANDA, DURANTE EL PERÍODO 2018-2019",** en tal virtud, faculto a los interesados, seguir el trámite legal pertinente.

Es todo cuanto puedo certificar,

Guaranda a los 16 días del mes de Julio del 2019

Atentamente



Ing. Alexandra Arguello Pazmiño

Cd. N° 0201929833

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado primeramente a Dios, que me brindó la fuerza y sabiduría para lograr recorrer el camino y cumplir cada objetivo que me propuse en esta etapa, a mis padres quienes con esfuerzo y dedicación supieron apoyarme en cada oportunidad para que culmine con éxito mis estudios.

A mis mejores amigos/as y personas especiales en mi vida Verónica, Milena, Mónica, José, Efraín, Patricia, Cyntia y Lady quienes estuvieron ahí brindándome su apoyo más sincero cuando más lo necesitaba y que me ayudaron a superar mis límites para convertir lo imposible en posible, y a mis compañeros quienes compartieron conmigo grandes aventuras dentro y fuera de las aulas de clase.

Diego Romero

El presente trabajo se lo dedico primeramente a Dios, a mis queridos padres que, gracias a sus esfuerzos, palabras de aliento, apoyo, amor y ejemplo han luchado para apoyarme en la culminación exitosa de mis estudios, muchas de las veces sacrificándose para que nunca me falte nada y así pueda cumplir mi sueño de ser una gran profesional, y el apoyo de mi hermano quien con sus palabras de aliento me ayudo a salir adelante.

A mi familia que de una u otra forma me apoyaron para poder salir adelante y culminar exitosamente mi carrera universitaria.

Cyntia Nieto

RECONOCIMIENTO

En primer lugar, nos gustaría agradecer a todos quienes conforman la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora, agencia Guaranda quienes nos han entregado su apoyo total para la realización y culminación del trabajo de investigación.

También deseamos agradecer a nuestro director del proyecto de investigación Dr. C. Diómedes Núñez Minaya, quien nos supo guiar y apoyar incondicionalmente hasta culminar el presente proyecto.

A nuestros pares académicos Ing. Alexandra Arguello Pazmiño y el Dr. C. Arturo Rojas Sánchez prestigiosos docentes quienes nos orientaron para que el proyecto culmine de forma exitosa.

Diego Romero

Cyntia Nieto

ÍNDICE GENERAL

PORTADA I
DERECHOS DE AUTOR II
ACEPTACIÓN POR PARTE DEL DIRECTOR III
DEDICATORIA VII
RECONOCIMIENTO VIII
ÍNDICE GENERAL IX
ÍNDICE DE TABLAS XII
ÍNDICE DE FIGURAS XIII
ÍNDICE DE ANEXOS XIV
RESUMEN XV
ABSTRACT XVI
CAPÍTULO I 1
INTRODUCCIÓN 2
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA 4
ANTECEDENTES DEL PROBLEMA 4
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA 6
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 7
PREGUNTAS DIRECTRICES 8
OBJETIVOS 9
Objetivo General 9
Objetivos Específicos 9
JUSTIFICACIÓN 10
CAPÍTULO II 11
REVISIÓN DE LA LITERATURA 12
Introducción al desempeño del talento humano 12
Administración de talento humano 12
Objetivos de la administración de talento humano 13

Facultamiento en la toma de decisiones 15
Evaluación de desempeño 16
Importancia de la evaluación del desempeño 17
Ventajas de la evaluación de desempeño 19
Objetivos de la evaluación de desempeño 19
La comisión de evaluación del desempeño 20
Costos de las evaluaciones de desempeño 20
Métodos tradicionales para la evaluación de desempeño 21
DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS 28
CAPÍTULO III 30
METODOLOGÍA 31
Método inductivo 31
Método deductivo 31
Método cualitativo 31
Método cuantitativo 31
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 32
Investigación de campo 32
Investigación bibliográfica 32
Investigación analítica 32
Investigación descriptiva 32
DIAGNÓSTICO 33
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES 35
POBLACIÓN Y MUESTRA 37
INSTRUMENTOS Y MATERIALES 38
CAPITULO IV 39
DISCUSIÓN 40
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS 41
Análisis de la entrevista 41
PROCESAMIENTO DE DATOS 43
RESULTADOS 68
CONCLUSIONES 69

RECOMENDACIONES 70
CAPITULO V 71
PROPUESTA 72
TEMA 72
JUSTIFICACIÓN 72
OBJETIVOS 73
Objetivo General 73
Objetivos Específicos 73
UBICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN 74
Misión de la institución 74
Visión de la institución 74
DESARROLLO DE LA PROPUESTA 75
NORMAS GENERALES 78
PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN 79
FORMULARIOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS 80
Formulario para que evalué el jefe 80
Formulario para que evalué un compañero de trabajo 84
Formulario de autoevaluación 88
Formulario para que evalué el cliente 92
FORMULARIOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL JEFE 96
Formulario para que evalúen los subordinados 96
Formulario de autoevaluación 100
Formulario para que evalué el cliente 104
BIBLIOGRAFÍA 108
ANEXOS 110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Proceso de evaluación del desempeño 17
Tabla 2 Factores que deben analizarse en la evaluación del desempeño 17
Tabla 3 Operacionalización de variable independiente 35
Tabla 4 Operacionalización de variable dependiente 36
Tabla 5 Atención de los empleados 43
Tabla 6 Soluciones a los problemas 44
Tabla 7 Aspectos que deberían mejorar los empleados 45
Tabla 8 Atención que recibe por parte de la jefe de agencia 46
Tabla 9 Soluciones a los problemas por parte de la jefe de agencia 47
Tabla 10 Aspectos que debería mejorar la jefe de agencia 48
Tabla 11 Desempeño último mes 49
Tabla 12 Participación de los socios en proceso de evaluación 50
Tabla 13 Opinión acerca del desempeño del talento humano 51
Tabla 14 Existencia de método de evaluación 52
Tabla 15 Ambiente Laboral 53
Tabla 16 Funciones Laborales 54
Tabla 17 Desempeño evaluado 55
Tabla 18 Métodos de evaluación 56
Tabla 19 Período de la evaluación 57
Tabla 20 Comunicación de resultados 58
Tabla 21 Cumplimiento de tareas y actividades 59
Tabla 22 Soluciones adecuadas y en tiempo 60
Tabla 23 Brinda ayuda o acompañamiento 61
Tabla 24 Desempeño laboral de su jefe 62
Tabla 25 Dirección de la jefe de agencia 63
Tabla 26 Desempeño compañeros 64
Tabla 27 Motivación a los empleados 65
Tabla 28 Sanción a los empleados 66
Tabla 29 Nuevo método de evaluación 67
Tabla 30 Factores a evaluar 75
Tabla 31 Nivel de cumplimiento para el jefe 76
Tabla 32 Nivel de cumplimiento para los empleados 76
Tabla 33 Equivalencia del nivel de cumplimiento final 76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Atención de los empleados 43
Figura 2 Soluciones a los problemas 44
Figura 3 Aspectos que deberían mejorar los empleados 45
Figura 4 Atención que reciben por parte de la jefe de agencia 46
Figura 5 Soluciones a los problemas por parte de la jefe de agencia 47
Figura 6 Aspectos que debería mejorar la jefe de agencia 48
Figura 7 Desempeño último mes 49
Figura 8 Participación de los socios en proceso de evaluación 50
Figura 9 Opinión acerca del desempeño del talento humano 51
Figura 10 Existencia de método de evaluación 52
Figura 11 Ambiente laboral 53
Figura 12 Funciones laborales 54
Figura 13 Desempeño evaluado 55
Figura 14 Métodos de evaluación 56
Figura 15 Período de la evaluación 57
Figura 16 Comunicación de resultados 58
Figura 17 Cumplimiento de tareas y actividades 59
Figura 18 Soluciones adecuadas y en tiempo 60
Figura 19 Brinda ayuda o acompañamiento 61
Figura 20 Desempeño laboral de su jefe 62
Figura 21 Dirección de la jefe de agencia 63
Figura 22 Desempeño compañeros 64
Figura 23 Motivación a los empleados 65
Figura 24 Sanción a los empleados 66
Figura 25 Nuevo método de evaluación 67
Figura 26: Ubicación de la agencia (Guaranda) de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora 74

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Método de evaluación de desempeño de la cooperativa 111
Anexo 2 Entrevista a la jefe de agencia 112
Anexo 3 Encuesta aplicada a los empleados..... 115
Anexo 4 Encuesta aplicada a los socios de la cooperativa 118

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

Título del trabajo de titulación

Evaluación de desempeño del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora, agencia Guaranda, durante el período 2018-2019.

Autores: Diego Armando Romero Tiglla; Cyntia Paola Nieto García

Director: Dr. C. Diomedes Núñez Minaya

16, Mayo del 2019

RESUMEN

El trabajo de investigación se desarrolló con el fin de proponer la aplicación del método 360º de evaluación de desempeño del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora, agencia Guaranda.

La metodología utilizada en el proyecto comprende a la investigación de campo, la cual permitió el levantamiento de información, observación, realización de entrevista a la jefe de agencia y las respectivas encuestas a los empleados y socios de la organización.

Con los resultados obtenidos de la investigación se determinó que la evaluación actual del desempeño la realizaba únicamente la jefe de agencia, sin tomar en cuenta los criterios de los empleados ni de los socios, así mismo se detectó que los parámetros de la evaluación no son los más adecuados, los mismos que no permiten conocer realmente cuál es el estado actual del desempeño del talento humano dentro de la organización. Por tanto, luego de hacer uso de la investigación bibliográfica para recopilar la información necesaria se procedió a elaborar un método de evaluación basado en el método de 360º, el mismo que contempla los requerimientos de la institución, en dónde se toman en cuenta aspectos relevantes como: relaciones humanas, calidad y cantidad de trabajo, disciplina laboral, liderazgo, pro actividad, aprendizaje continuo, presencia física, entre otros, los cuales brindan una perspectiva amplia desde todos los ángulos de la organización, de ésta manera éste método permite medir más objetivamente el desempeño de cada uno de los colaboradores, además con toda la información obtenida la dirección puede tomar decisiones más acertadas en el futuro.

Una vez realizado y finalizado el trabajo de investigación se procederá a entregar el método de evaluación de desempeño del talento humano para que sea analizado por el consejo de administración en la matriz de la cooperativa en San Miguel de Bolívar.

Palabras clave: evaluación, desempeño, talento humano, organización, método.

STATE UNIVERSITY OF BOLIVAR

FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCES BUSINESS AND COMPUTER MANAGEMENT

CAREER OF COMMERCIAL ENGINEERING

Title of the degree work

Performance evaluation of the human talent of the Juan Pío de Mora Savings and Credit Cooperative, Guaranda agency, during the 2018-2019 period.

Authors: Diego Armando Romero Tiglla; Cyntia Paola Nieto García

Director: Dr. C. Diomedes Núñez Minaya

16, May 2019

ABSTRACT

The research work is developed with the purpose of proposing the application of the 360º method of evaluation of the performance of human talent of the Cooperative de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora, Guaranda agency.

The methodology used in the project includes field research, which allowed the gathering of information, observation, interviewing the head of agency and the respective surveys of employees and partners of the organization.

With the results obtained from the research it was determined that the current evaluation of the performance is carried out only by the head of the agency, without taking into account the criteria of the employees or the partners, likewise it was detected that the parameters of the evaluation are not the more adequate, the same ones that do not allow to know really what is the current state of the performance of human talent within the organization. Therefore, after making use of the bibliographic research to compile the necessary information, an evaluation method was developed based on the 360º method, which considers the requirements of the institution, where relevant aspects are taken into account. : human relations, quality and quantity of work, labor discipline, leadership, pro activity, continuous learning, physical presence, among others, which provide a broad perspective from all angles of the organization, in this way this method allows to measure more objectively the performance of each one of the collaborators, in addition with all the information obtained by the management can make better decisions in the future.

Once the research work has been completed and finalized, the human talent performance evaluation method will be delivered to be analyzed by the board of directors in the cooperative's headquarters in San Miguel de Bolívar.

Key words: evaluation, performance, human talent, organization, method.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo denominado "Evaluación del desempeño del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora, agencia Guaranda" es de gran relevancia ya que nunca antes se había realizado un proyecto de investigación de esta magnitud dentro de la institución.

Al realizar un diagnóstico preliminar se detectó una serie de problemas entre los cuales se destacan los siguientes: se detectó que su método de evaluación de desempeño por escalas gráficas no permite obtener resultados confiables sobre el desempeño del talento humano, debido a que este método no cuenta con aspectos importantes al momento de llevar a cabo una correcta evaluación como es: relaciones humanas, calidad de trabajo, cantidad de trabajo, disciplina laboral, liderazgo, entre otros, este método viene aplicándose desde años atrás sin tener cambios ni mejoras significativas ya sea por desconocimiento de los nuevos métodos o por que los directivos se encuentran conformes con los resultados del mismo. Tampoco se toma en cuenta las opiniones de los compañeros de trabajo, ni de los socios, quienes acuden todos los días a realizar trámites en la institución. Otro problema relevante es que no existen estímulos positivos para los empleados que están cumpliendo correctamente sus funciones y actividades.

Todos estos problemas mencionados anteriormente fueron detectados mediante el uso de técnicas de investigación entre las que se destacan: la entrevista y encuesta, las mismas que junto a los referentes teóricos nos permitieron realizar una propuesta para la aplicación del método de evaluación 360º.

Se eligió este método porque era el más completo lo que se espera del método de evaluación 360º es dar al empleado una retroalimentación en donde conozca que debe mejorar de su desempeño y su comportamiento tomando en cuenta distintos puntos de vista como son: de la jefe,

de sus compañeros de trabajo y de los socios, dándole la confianza de continuar laborando con esmero.

Al proponer un método de evaluación más flexible en donde se tome en cuenta los criterios de todos los integrantes de la organización, se conocerá el nivel de desempeño del talento humano de una forma más objetiva lo que contribuirá a corregir los errores y permitirá al nivel directivo tomar decisiones más claras con relación a la mejora del desempeño de los colaboradores.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Para conocer si los procesos, actividades y objetivos dentro de la organización se están cumpliendo correctamente surge el primer proceso de evaluación de desempeño, el cual fue llevado a cabo a principios del siglo XIX en una fábrica textil en New Lanark, Escocia, que fue puesto en práctica por el empresario Robert Owen (Miño, 2014).

Este proceso consistía en medir diariamente el rendimiento de los obreros de la fábrica con un sistema, en donde a cada obrero se le entregaba un libro en el que sus supervisores iban diariamente anotando sus comentarios acerca del desempeño, estos a su vez eran divididos por secciones de colores, las cuales indicaban sus niveles de rendimiento (Miño, 2014).

Actualmente existen una gran variedad de métodos de evaluación, tales como: incidentes críticos, escalas gráficas, comparación por pares, evaluación por resultados, entre otros, los cuales buscan como objetivo común evaluar el desempeño del talento humano para conocer sus fortalezas y debilidades para en un futuro cercano realizar las respectivas mejoras.

Dessler &Valera (2011) afirman que es necesario elegir un modelo de evaluación sencillo, que no genere complicaciones, malestares que contribuya al mejoramiento de los procesos de formación, capacitación y aprendizaje de los trabajadores.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora, agencia Guaranda inició sus actividades en el año 2012, en donde comenzó a utilizar un método de evaluación empírico el mismo que no mostraba todos los resultados esperados, por lo tanto, se recurrió a un método de evaluación de escalas gráficas en donde se contemplan ciertos aspectos necesarios que deben cumplir los empleados, tales como: relación laboral, atención al cliente, puntualidad, entre otros.

A criterio de los autores las principales falencias que posee este método es que no permite la participación de los demás colaboradores, ni de los socios, únicamente se toma en cuenta el criterio del encargado de realizar la evaluación. Otro aspecto a considerar es que la calificación de los factores no es flexible a la hora de medir los resultados por lo tanto se establecen conclusiones muy generales con respecto al desempeño del talento humano de la organización.

Dessler &Valera (2011) manifiestan que el método de evaluación debe ser actualizado para tomar en cuenta nuevos aspectos referente a las competencias que hoy en día requieren los colaboradores de la institución para cumplir con las expectativas de los socios.

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El talento humano es una parte vital de cualquier institución, por medio del cual se llegan a cumplir las metas y objetivos organizacionales. Es por esto que en los últimos años la gestión de talento humano ha cambiado drásticamente, ya que antes el departamento de talento humano solo cumplía con funciones específicas tales como: contratación, nóminas y beneficios, pero actualmente se toman en cuenta aspectos positivos tales como contar con una fuerza laboral capacitada, especializada, comprometida e involucrada con las metas organizacionales.

Para conocer si los empleados están cumpliendo con sus tareas asignadas es necesario realizar una correcta evaluación del desempeño, en donde se tome en cuenta aspectos primordiales que puedan ayudar a trabajar más eficientemente que permitan reforzar las fortalezas y disminuir las debilidades que se presenten a diario en la organización.

Dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora, agencia Guaranda, se lleva cabo una evaluación que no cumple con todas las características, en donde se descuidan aspectos fundamentales como: la calidad y cantidad de trabajo, relaciones humanas, disciplina laboral, liderazgo, proactividad, aprendizaje continuo, entre otros.

Al proponer un método de evaluación más flexible en donde se tome en cuenta los criterios de todos los integrantes de la organización, se conocerá el nivel de desempeño del talento humano de una forma más objetiva lo que contribuirá a corregir los errores y permitirá al nivel directivo tomar decisiones más claras con relación a la mejora del desempeño de los colaboradores.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo incide la aplicación de un adecuado método de evaluación en el desempeño del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora, agencia Guaranda, durante el período 2018-2019?

PREGUNTAS DIRECTRICES

¿Cómo se evalúa el desempeño del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora, agencia Guaranda?

¿El análisis de los diversos referentes teóricos y metodológicos contribuirá para establecer el método de evaluación de desempeño más apropiado para la cooperativa?

¿El método de evaluación 360º permitirá mejorar el desempeño del talento humano de la cooperativa?

OBJETIVOS

Objetivo General

Proponer la aplicación del método 360º de evaluación de desempeño del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora, agencia Guaranda, durante el periodo 2018-2019.

Objetivos Específicos

- Evaluar la eficacia del actual método de desempeño del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora, agencia Guaranda.
- Analizar los referentes teóricos y metodológicos sobre los distintos métodos de evaluación de desempeño del talento humano.
- Diseñar el método 360º de evaluación de desempeño del talento humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora, agencia Guaranda.

JUSTIFICACIÓN

Hoy en día la evaluación del talento humano es una herramienta fundamental y de gran impacto dentro de una organización ya que nos permite conocer el estado actual de la gestión que realiza cada colaborador de la institución lo que se ve reflejado en los resultados de cada periodo.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora es una institución financiera que lleva varios años en el mercado financiero brindando confianza y seguridad a todos sus clientes, lo que le ha permitido expandirse con diversas agencias a lo largo de toda la provincia Bolívar.

La agencia ubicada en la ciudad de Guaranda es una de las principales, la cual ha sido seleccionada para la realización de la presente investigación, en donde luego de realizar un diagnóstico preliminar se detectó que la institución no posee un método de evaluación efectivo.

El método de 360º es una herramienta muy utilizada en la actualidad en donde le permitirá a la organización realizar una evaluación más efectiva para conocer desde distintos puntos de vista tales como: jefe, subordinados, compañeros de trabajo, clientes, entre otros, como se desempeñan sus empleados en diferentes aspectos como: atención al cliente, calidad de trabajo, cantidad de trabajo, entre otros, a continuación, los resultados de la evaluación se debe dar a conocer al talento humano para que se corrijan errores permitiendo la implementación de estrategias y perfeccionar su eficacia laboral.

La implementación del método de evaluación de 360º ayudará a la organización a identificar falencias del talento humano para después dar una retroalimentación que permita mejorar el desempeño y la conducta de cada empleado mejorando de esta manera la productividad de la empresa fortaleciendo de este modo la relación entre jefe, empleado y socios.

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Introducción al desempeño del talento humano

Las organizaciones surgen para aprovechar el esfuerzo conjunto de varias personas para cumplir un objetivo común. Desde tiempos remotos se han designado de diversas maneras a las personas que laboran dentro de una institución, tales como: mano de obra, recursos humanos, trabajadores, oficinistas, operadores, colaboradores, personal, asociados, capital humano, talento humano o capital intelectual (Vallejo, 2015).

El término talento humano hace referencia a la persona con sus talentos, habilidades y características especiales que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la organización. Anteriormente se lo denominaba recurso humano, pero conforme el paso del tiempo, en las organizaciones surge la necesidad de apreciar a las personas, ya que la pérdida de capital, equipos, y maquinarias tienen solución, pero la fuga de talento humano requiere esfuerzo y dinero para compensarlo (Vallejo, 2015).

El proceso para llevar a cabo una buena gestión del talento humano requiere reclutar, seleccionar, dirigir, capacitar, recompensar, auditar y dar el respectivo seguimiento a las personas, además de tener una base de datos confiable para realizar la mejor elección a la hora de tomar decisiones, que las personas que se encuentren laborando dentro de la institución se sientan comprometidos con la misma, solo de esta manera se alcanzará el nivel óptimo de productividad y calidad para tener éxito (Vallejo, 2015).

Administración de talento humano

La administración de talento humano es aquella disciplina que busca la satisfacción y el cumplimiento de los objetivos institucionales, para lo cual se requiere una estructura organizativa sólida y la colaboración del talento humano coordinado, tanto las organizaciones como el talento

humano tienen objetivos los cuales desean cumplir, es por eso que se debe buscar a aquellas personas que ayuden a la organización a cumplir sus objetivos de crecimiento, productividad calidad, mediante el esfuerzo coordinado, habilidades y capacidades. De la misma manera, la organización debe satisfacer los objetivos de las personas tales como un buen salario que contribuye a la mejora de la calidad de vida, una seguridad apropiada en el trabajo, oportunidad de crecimiento entre otras (Robbins & Coulter, 2014).

El esfuerzo humano dentro de la organización es primordial para el funcionamiento de cualquier organización. Si el talento humano está dispuesto a trabajar con su máximo esfuerzo la organización tendrá éxito cumpliendo sus objetivos, caso contrario, la organización podría fracasar es por esto que se debe poner atención especial al personal de su empresa (Robbins & Coulter, 2014).

Como lo afirma Vallejo (2015) "La gestión del talento humano se efectúa a través de procesos administrativos como: planificar, dirigir, coordinar, organizar, controlar y ejecutar" (p. 18), por tanto la administración del talento humano analiza varios aspectos como: la cultura que existe en cada organización, la estructura organizativa, características del contexto ambiental, la misión y la visión del negocio en la organización, la tecnología que utiliza, sus procesos internos, el estilo de administración, factores que son analizados en beneficio de la organización. (Vallejo, 2015, p.18)

Objetivos de la administración de talento humano

Los objetivos de la administración del talento humano deben contribuir para que la organización sea productiva, buscando mejorar el rendimiento del trabajo, brindando bienestar a los empleados y explicando de una forma clara y concisa las tareas que cada uno debe desempeñar dentro de la institución (Robbins & Coulter, 2014).

Los principales objetivos de la administración de talento humano son:

1. **Ayudar a la organización con el cumplimiento de objetivos y realizar su misión**

La correcta administración del talento humano permite aportar individualmente para el cumplimiento de los objetivos y la misión y de esta manera garantizar el éxito de la misma.

2. **Proporcionar competitividad a la organización**

Poner en práctica nuestras habilidades y destrezas y de esta manera ser productivos dentro de la organización.

3. **Proporcionar a la organización un personal idóneo y motivado**

Reclutar, seleccionar y contratar al personal idóneo con habilidades y destrezas indicadas para el puesto de trabajo y mantenerlo motivado para no disminuir el desempeño del mismo.

4. **Incrementar la satisfacción en el trabajo**

El personal satisfecho en su cargo dentro de la organización es más productivo y contribuye al éxito de la misma.

5. **Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo**

Es convertir a la organización en un lugar agradable y seguro para el talento humano, ofreciendo una serie de beneficios tales como: libertad, autonomía para tomar decisiones, un ambiente agradable, seguridad, tareas significativas, etc. Todos estos aspectos nos aseguran la retención del talento humano dentro de la organización.

6. **Administrar y generar cambios**

Hoy en día las organizaciones deben ser flexibles para poder sobrevivir en un mercado lleno de cambios sociales, políticos, culturales y económicos para lo cual debe ser capaz de administrar y generar cambios acordes de las necesidades de la organización a la hora de resolver un problema e innovar.

7. Mantener políticas éticas y de transparencia

Significa realizar una rendición de cuentas para que todo sea llevado de una forma transparente y confiable.

8. Sinergia

Se trata de mantener un ambiente de cooperación para cumplir un mismo objetivo entre todos los miembros que integran la organización.

9. Diseñar el trabajo individual y en equipo

Las condiciones para desarrollar el trabajo ya sea individual o colectivo deben ser significativas, agradables y motivadoras que mejoren la calidad de vida laboral de los colaboradores.

10. Recompensar a los talentos

Es importante recompensar a los colaboradores estimulando su actuación por el cumplimiento de objetivos y la calidad de trabajo que desempeñan.

11. Evaluar su desempeño

La evaluación permite detectar los errores y mejorar continuamente aspectos del capital humano y el capital intelectual dentro de la organización (Vallejo, 2015).

Para que los objetivos se cumplan, requieren en gran medida del apoyo y colaboración del talento humano, potenciando algunos de sus comportamientos y limitando otros.

Facultamiento en la toma de decisiones

A los colaboradores que desempeñen adecuadamente su labor y hacen que la organización se destaque se les brinda poder, autoridad y responsabilidad, para que exista un cambio cultural, una transformación en el comportamiento de los individuos, los mismos que poseen una iniciativa

propia al momento de realizar sus actividades esto eleva el nivel de confianza y hace que la organización sea más productiva (Vallejo, 2015).

El facultamiento de toma de decisiones nos ayuda en los siguientes aspectos:

- **Responsabilidad de la ejecución de las tareas:** se debe trabajar con ganas y placer.
- **Responsabilidad por el mejoramiento continuo:** desempeñar el trabajo y realizarlo mejor.
- **Orientación a las metas que debe alcanzar:** el trabajo es un medio, no un fin, para alcanzar resultados.
- **Enfoque al cliente:** satisfacción del cliente interno y externo.
- **Actividad en grupo y en equipo:** sinergia y apoyo mutuo.
- **Enfoque misión y visión organizacional:** que se cumpla la misión y la visión.
- **Agregar valor:** al cliente y a la organización.

Evaluación de desempeño

Se lo denomina evaluación a una valoración sistemática del comportamiento y desempeño que tiene cada persona de acuerdo a su puesto de trabajo, las actividades que realiza, sus metas, resultados, competencias y su potencial desarrollo (Vallejo, 2015).

Para la aplicación de la evaluación de desempeño se requiere seguir una serie de pasos los cuales garantizaran el grado de cumplimiento de la misma

Tabla 1 *Proceso de evaluación del desempeño*

Identificar objetos específicos de la evaluación del desempeño
Establecer expectativas en las personas
Analizar el trabajo desempeñado
Evaluar el desempeño
Informar y socializar los resultados de la evaluación con el trabajador

Fuente: Obtenido del libro Gestión del Talento Humano (Vallejo 2015)

Al momento de diseñar la evaluación es necesario considerar ciertos factores imprescindibles los cuales permitirán conocer el nivel de desempeño del talento humano dentro de la organización.

Tabla 2 *Factores que deben analizarse en la evaluación del desempeño*

Producción: cantidad de trabajo realizado en un determinado periodo de tiempo
Calidad: esmero y cuidado en el trabajo que se realiza dentro de la organización
Conocimiento en el trabajo: es la fuente de competitividad en el trabajo
Cooperación: relaciones interpersonales sólidas dentro de la institución
Comprensión de las situaciones: capacidad para resolver problemas que se presentan a diario
Creatividad: capacidad para innovar los procesos, actividades y tareas
Realización: capacidad para hacer y ejecutar las actividades y objetivos planificados

Fuente: Obtenido del libro Gestión del Talento Humano (Vallejo 2015)

Importancia de la evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño permite realizar una retroalimentación completa para que el empleado pueda desempeñar bien sus actividades y tareas encomendadas, mientras que al mismo tiempo el gerente obtiene información necesaria y pertinente para tomar decisiones más adecuadas

en el futuro, en general la evaluación aporta múltiples beneficios tanto a la institución, jefes de las diversas áreas y empleados (Chiavenato, 2014).

Para la institución:

La importancia de la evaluación de desempeño se puede evidenciar en dos grupos:

- La función evaluativa. - Los resultados de las evaluaciones nos permiten tener una visión más clara y objetiva para tomar decisiones administrativas sobre los empleados, tomando en cuenta aspectos muy importantes y de gran relevancia tales como: sistemas de recompensas por los méritos, ascensos, etc.
- Desarrollo. – Las evaluaciones son diseñadas con el fin de mejorar el desempeño e identificar áreas críticas que requieren mejoras significativas (Chiavenato, 2014).

Para los ejecutivos:

El nivel ejecutivo es principalmente el encargado de realizar las evaluaciones de desempeño dentro de la organización, por tanto, deben conocer a profundidad cada una de las técnicas utilizadas y se debe realizar de una manera equitativa y justa sin dar prioridad a ningún miembro de la empresa (Chiavenato,2014).

Para el personal:

Es importante esta técnica ya que ayuda al empleado a conocerse mejor en que aspectos debe mejorar y si posee alguna falla grave o no a la hora de desempeñar su trabajo, previniendo despidos o llamados de atención y a la larga ayudándole a mejorar en sus actividades cotidianas (Chiavenato,2014).

Ventajas de la evaluación de desempeño

Según Alles (2002) afirma que: dentro de una correcta evaluación del desempeño del talento humano existen una serie de ventajas, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida que pueda ser capaz de neutralizar la subjetividad dentro de la organización.

Las principales ventajas de la evaluación de desempeño son:

- **Mejora el desempeño:** mediante la retroalimentación se pueden tomar en cuenta las acciones pertinentes necesarias para mejorar el desempeño del empleado.
- **Políticas de compensación:** la evaluación indica cuales son los empleados que están teniendo un desempeño excelente, por lo tanto, merecen una recompensa que estimule al personal a seguir laborando de la misma manera.
- **Profesional:** la retroalimentación da una visión mas clara acerca de las decisiones con respecto a los perfiles profesionales del individuo para que logren desarrollarse y aprovechar su potencial laboral.
- **Confiabilidad de la información:** por medio del análisis de la información obtenida mediante la evaluación se puede tomar decisiones mas acertadas con respecto al puesto de trabajo, desempeño de funciones, contratación, entre otros.

Objetivos de la evaluación de desempeño

Según Koontz, Weihrich & Cannice (2012) dicen que: la evaluación del desempeño no debe ser considerado como un fin, sino como un valioso instrumento o herramienta para mejorar el desempeño del talento humano de la organización. Para alcanzar este fin se toman en cuenta ciertos objetivos primordiales entre los cuales se destacan los siguientes:

a) Competencia del individuo para el puesto de trabajo

b) Capacitación

c) Promociones

d) Incentivos económicos por buen desempeño

e) Mejora de las relaciones humanas entre compañeros de trabajo

f) Desarrollo personal del talento humano

g) Información básica para la investigación del talento humano

h) Estimación del potencial de desarrollo de los empleados

i) Estímulos para un mayor desempeño

j) Conocimiento de los indicadores de desempeño de la institución

k) Retroalimentación de la información de los empleados evaluados

l) Otras decisiones para el personal tales como: transferencias, contrataciones, entre otros.

La comisión de evaluación del desempeño

La organización asigna a distintas personas que trabajan en diferentes departamentos para que sean las encargadas de evaluar el desempeño de sus empleados (Vallejo, 2015).

Las personas que sean designadas para realizar la evaluación de desempeño tienen que tener una buena comprensión sobre el plan de evaluación, además de no poseer criterios subjetivos con respecto a los demás empleados, de esta manera se garantiza que el proceso de evaluación sea llevado a cabo con transparencia y honestidad.

Costos de las evaluaciones de desempeño

Según Chiavenato (2000), afirma que: las evaluaciones de desempeño a menudo pueden ser costosas, no solo debido a la utilización de un software especializado, sino también al tiempo invertido en:

a) Preparar los métodos de evaluación
b) Diseñar e imprimir los manuales y formularios de evaluación
c) Definir los objetivos y las metas
d) Comunicar la metodología a los ejecutivos y administradores de la organización
e) Distribuir el material necesario para la evaluación a los evaluadores y evaluados
f) Capacitar a los evaluadores para que realicen las evaluaciones respectivas
g) Dirigir las evaluaciones
h) Dar seguimiento a cada una de las evaluaciones
i) Evaluar el resultado de las evaluaciones
j) Tomar medidas con respecto a los resultados

Métodos tradicionales para la evaluación de desempeño

El gran problema que surgió de evaluar una gran cantidad de personas dentro de las organizaciones a la final concluyó generando soluciones que con el paso del tiempo se convirtieron en métodos de evaluación que adquirieron popularidad.

Los métodos de evaluación varían dependiendo de las características de la organización, ya que cada una de ellas tiene su propio sistema para poder medir y evaluar el desempeño de las personas, conformes con los niveles jerárquicos y las áreas de vinculación del personal (Chiavenato, 2014).

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

Método de escalas gráficas

Este es uno de los métodos más populares aplicados dentro de las organizaciones, por su sencillez y facilidad, pero se requiere tener cierto cuidado a la hora de evaluar neutralizando la

subjetividad y los prejuicios de parte de la persona encargada de la evaluación para que no influya en los resultados (Chiavenato, 2014).

En este método de evaluación se mide el desempeño de las personas mediante factores definidos y regulados con anterioridad; así, se utiliza un cuestionario, en el cual se enlista horizontalmente los factores de evaluación y las columnas verticales representan los grados de variación de los factores que oscilan entre insuficiente hasta sobresaliente (Chiavenato, 2014).

Los factores se seleccionan cuidadosamente en base a las cualidades que deseamos evaluar en cada una de las personas; cada factor debe ser descrito de una forma clara, simple y objetiva.

Ventajas:

Chiavenato (2014) afirma que las principales ventajas son:

- Es un instrumento sencillo, claro, fácil de entender y aplicar dentro de las organizaciones.
- Permite tener una visión integral y al mismo tiempo resumida de los factores de evaluación.
- Le ofrece una gran ayuda al evaluador y simplifica su trabajo, además que el registro de la evaluación no es para nada complicado.

Desventajas:

Chiavenato (2014) nos indica que las principales desventajas son:

- No existe flexibilidad, pues el evaluado es el que se debe ajustar al instrumento de evaluación, en lugar de ser el instrumento el que se ajuste a las características del evaluado.
- Con el paso del tiempo tiende a caer en rutina y los resultados de la evaluación son estandarizados.
- Tiende cada vez más a presentar resultados más exigentes de todos sus subordinados.

Método de elección forzada

Este método consiste en evaluar el desempeño del personal por medio de varias frases alternativas las cuales describen el desempeño individual de los empleados. Cada uno de los bloques está compuesto por dos, tres, cuatro o más y el evaluador es aquel que tiene que elegir solo una o dos de las frases que definen mejor el desempeño del trabajador evaluado, es por este motivo que se llama elección forzada (Chiavenato, 2014)

Ventajas:

Según Chiavenato (2014) las principales ventajas son:

- La aplicación de este método es simple y no exige preparación adicional por parte de los evaluadores.
- Proporciona resultados muy confiables y seguros, además está exento de influencias personales y subjetivas por parte del evaluador, porque elimina el efecto de generalización al momento de evaluar.

Desventajas:

Chiavenato (2014) afirma que las desventajas del método de evaluación son las siguientes:

- La elaboración de este instrumento es compleja y exige una cuidadosa y exhaustiva planeación.
- Es un método comparativo que ofrece resultados muy globales.
- No ofrece al evaluador una noción general del resultado de la evaluación.

Método de investigación de campo

Este método consiste en realizar una entrevista de un especialista en evaluación de desempeño con el jefe superior inmediato de los subordinados a quienes se pretende evaluar, y de

esta manera se evalúa el desempeño de estos y se registran las causas, orígenes y motivos del desempeño analizando los hechos y situaciones de los trabajadores dentro de la empresa, además de que permite realizar una planificación que ayude a mejorar el desarrollo de los empleados dentro de la organización (Chiavenato, 2014).

Ventajas:

Chiavenato (2014) indica que las principales ventajas son:

- Permite al jefe o supervisor conocer más profundamente el contenido de los puestos de trabajo bajo su responsabilidad, las habilidades y capacidades que requieren.
- Permite lograr una mejor planificación para lograr superar los obstáculos y aprovechar de mejor manera las capacidades de cada empleado.

Desventajas:

Chiavenato (2014) afirma que las desventajas de este método son:

- Exige un elevado costo de aplicación, debido a la intervención del especialista en evaluación.
- Lentitud en el proceso ya que la entrevista se realiza de uno en uno con respecto a cada trabajador a cargo del supervisor.

Método de incidentes críticos

En este método se toma en cuenta los aspectos extremos de cada empleado tanto positivo como negativo.

En la evaluación del desempeño se toma en cuenta los aspectos positivos destacándose y empleándose con mayor frecuencia dentro de la organización, mientras que los aspectos negativos deben corregirse a tiempo y eliminarse para que no causen inconvenientes (Chiavenato, 2014).

Ventajas:

Según Chiavenato (2014) las ventajas más destacadas son:

- Es una técnica económica que permite recopilar una gran cantidad de información
- Es apropiada para identificar aquellos eventos menos usuales y que pasan desapercibidos dentro de la organización.

Desventajas:

Chiavenato (2014) nos indica que las desventajas de este método son:

- La técnica requiere de informes de personas y requiere veracidad e imparcialidad que en muchos casos no se puede verificar.
- Este método solo subraya aquellos eventos no ordinarios, por lo cual se pasa por alto otros eventos que tienen a tener continuidad de riesgo.

Método de evaluación de 360º

La evaluación de 360º o evaluación integral, es un instrumento que permite evaluar a una persona desde diversos entornos, ya que recopila información de los criterios que tienen sus jefes, compañeros, clientes, proveedores, subalternos y su propia autoevaluación sobre su desempeño dentro de la organización (Chiavenato, 2014).

Importancia

Es una herramienta muy eficaz que cada día es más utilizada por las organizaciones modernas.

Los usos principales de esta herramienta son:

- Medir el desempeño del personal
- Medir las competencias

- Diseñar programas de desarrollo

El principal propósito de la evaluación de 360º es permitirle conocer mejor al empleado sus fortalezas y debilidades, y de esta manera por medio de la retroalimentación mejorar su desempeño, y a su vez brindar a la gerencia la información necesaria para la toma de decisiones en el futuro (Chiavenato, 2014).

Objetivos

Chiavenato (2014) afirma que entre los principales objetivos se pueden destacar los siguientes:

1. Conocer más profundamente el desempeño de los empleados evaluados de acuerdo a las diferentes competencias requeridas para ocupar un cargo dentro de la organización.
2. Detectar cuáles son las áreas de oportunidad del individuo, del equipo de trabajo y de la organización.
3. Llevar a cabo acciones que permitan mejorar el desempeño del talento humano de la organización.

Ventajas:

Chiavenato (2014) nos manifiesta que las principales ventajas son:

- La evaluación viene desde diferentes perspectivas lo cual la hace más confiable y segura.
- Se toman en cuenta las perspectivas y los criterios de los clientes tanto internos y externos.
- Ofrece un punto de vista más amplio y con menos errores.
- Brinda información completa de las competencias de cada uno de los empleados de la organización.

- Fomenta la participación y mejora la cultura organizacional.

Desventajas:

Según Chiavenato (2014) las principales desventajas son:

- Existe la posibilidad de crear tensión en los empleados.
- Para que la evaluación se efectué correctamente necesita que la persona que va a evaluar este capacitada y conozca el tema a profundidad.
- Cuando existe un gran número de personas que evaluar el proceso se vuelve largo y cansado.
- El proceso de evaluación puede ser complejo y se dificulta obtener datos concretos.

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Capacitación

Es un proceso que se lo realiza en un corto plazo, en el cual las personas obtienen conocimientos, les permiten desarrollar habilidades y las competencias dependiendo de sus objetivos definidos. (Chiavenato, 2007)

Competitividad

Se puede definir como aquella capacidad de generar una mayor satisfacción de los consumidores fijando un determinado precio y tomando en cuenta la calidad (Porter, 1991).

Eficiencia

La eficiencia es conocida por lograr los mejores resultados con la utilización de la mínima inversión (Robbins & Coulter, 2014).

Evaluación del desempeño

La Evaluación del Desempeño es un proceso técnico que tiene por objetivo poder una estimación cuantitativa y cualitativa, por parte de los jefes inmediatos, del grado de eficacia que sus trabajadores llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades en sus puestos de trabajo, tomando en cuenta sus habilidades, actitudes y cualidades. (Briones, Vera y Peñafiel, 2018, p.62)

Expectativas

Es un sueño o esperanza de alcanzar o cumplir un determinado propósito (Hoare, 2014)

Productividad

Es la capacidad de cumplir con los objetivos y de crear respuestas de máxima calidad con la utilización del menor esfuerzo humano, económico y físico, generando beneficios para todos tanto a la organización como desarrollando el potencial de sus empleados (Castillo, 2012).

Recurso Humano

"El recurso humano es el elemento fundamental para la ventaja competitiva y por lo tanto éste se constituye en un componente esencial para cualquier tipo de institución" (Montoya y Boyero, 2016, p. 2).

Retroalimentación

Es utilizada para nombrar el regreso de una parte de la salida de un sistema o circuito a su propia entrada (Wayne, 2010)

Sinergia

Es un proceso en donde la realización de una actividad entre dos o mas personas genera una mejor calidad en comparación al estar trabajando por separados (Arce, 2008).

Talento Humano

Las personas, no solo tienen conocimientos, también poseen habilidades intelectuales, valores y características de personalidad que las hace ser únicas, con un potencial que lo pueden desarrollar en tanto existan los factores y estímulos necesarios. Bajo esta concepción integral, se convierten en un pilar fundamental de las organizaciones, por lo tanto, ya no son los recursos sino los nuevos socios de la organización. (Armas, Llanos y Traverso, 2017, p.15)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Método inductivo

Este método permitió valorar las opiniones que los empleados y socios tienen con respecto al desempeño del talento humano de la cooperativa, para establecer un criterio general de la eficacia del actual método de evaluación de los empleados.

Método deductivo

Este método fue utilizado para realizar un análisis de los referentes teóricos de los métodos de evaluación de desempeño del talento humano y al final sugerir un método de evaluación de desempeño que mejor se adapte a las necesidades de la cooperativa.

Método cualitativo

Este método permitió analizar la información referente al perfil profesional de los empleados, para establecer el nivel de desempeño que tiene el talento humano de la organización.

Método cuantitativo

Se hizo uso de este método para presentar de una forma más clara los datos que se obtendrán por medio de las encuestas a los empleados y a los socios de la cooperativa a lo largo de la investigación.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Investigación de campo

Este tipo de investigación es primordial, ya que se acudió a la cooperativa para recopilar información para la presente investigación, se realizó una entrevista a la jefe de agencia, encuestas a los clientes y empleados para conocer más a profundidad la situación actual de la misma.

Investigación bibliográfica

La investigación bibliográfica permitió definir más ampliamente conceptos importantes como: la evaluación de desempeño del talento humano, métodos de evaluación, gestión del talento humano, entre otros. Los mismos que fueron utilizados para el marco teórico y la respectiva propuesta para dar solución al problema de la investigación.

Investigación analítica

La investigación analítica permitió analizar la información recopilada por las diferentes técnicas de investigación (entrevista y encuesta) a lo largo del proyecto.

Investigación descriptiva

Después de realizar un análisis de la información recabada, se procedió a describir los resultados obtenidos y plantear la respectiva propuesta.

DIAGNÓSTICO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora, agencia Guaranda se encuentra ubicada en la calle Sucre entre Olmedo y Pichincha, es una institución dedicada a brindar servicios financieros como: ahorro a la vista, ahorro niño, tasas de ahorros, crédito de consumo, microcrédito, crédito de vivienda e inversiones; y servicios sociales como: servicio médico, servicio odontológico, fondo mortuorio, entre otros.

La jefe de agencia entre sus múltiples funciones tiene a su cargo realizar la evaluación de desempeño cada mes, por medio del método de escalas gráficas en donde se califican aspectos generales referentes al trabajo, atención al cliente, relación laboral, puntualidad, entre otros.

Los resultados de las evaluaciones son socializados con cada uno de los empleados y posteriormente se realiza un informe de desempeño general, el mismo que se lo entrega en la matriz para su análisis y evaluación respectiva por parte del consejo de administración de la cooperativa. La directiva estará a cargo de tomar decisiones correctivas en caso de ser necesarias para mejorar o mantener un buen rendimiento de cada una de sus agencias.

Sin embargo, mediante la última encuesta realizada se determinó que no existen mejoras significativas en los últimos meses, visto desde la perspectiva de los socios, quienes afirman que la cooperativa no toma en cuenta su criterio al momento de evaluar a los empleados.

Así mismo, los empleados afirman que no reciben incentivos tales como: bonos, reconocimientos, ascensos, capacitaciones, entre otros los cuales se consideran importantes para mejorar el desempeño de cada uno de los mismos.

Con todo lo mencionado anteriormente se puede concluir que el método de evaluación actual no considera todos los aspectos necesarios a la hora de evaluar el desempeño, además que no se toma en cuenta el criterio de los socios y demás empleados de la institución, sin mencionar

que no existen estímulos que motiven a los empleados por su buen desempeño lo que ocasiona que no exista ningún cambio significativo en su rendimiento.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 3 *Operacionalización de variable independiente*

Variable Independiente: Talento humano				
Definición	**Dimensión**	**Indicadores**	**Ítems**	**Instrumento**
Talento humano: El talento humano puede definirse como el conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y experiencias que una persona tiene para desempeñar un determinado puesto de trabajo.	Factores que inciden en el desempeño del talento humano	Ambiente laboral	¿Cómo calificaría su ambiente laboral?	Entrevista Encuesta
		Funciones laborales	¿Se encuentran bien definidas sus funciones laborales de acuerdo a su puesto de trabajo?	Entrevista Encuesta
		Estímulos	¿Cómo resultado de la evaluación se estimula y motiva a los empleados mediante qué mecanismos?	Entrevista Encuesta

Realizado por: Diego Romero y Cyntia Nieto

Tabla 4 *Operacionalización de variable dependiente*

Variable Dependiente: Evaluación de desempeño				
Definición	**Dimensión**	**Indicadores**	**Ítems**	**Instrumento**
Evaluación de desempeño: La evaluación de desempeño es una herramienta que permite conocer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual.	Evaluación de desempeño laboral	Método de evaluación	¿La cooperativa posee un método de evaluación de desempeño del talento humano?	Entrevista Encuesta
			¿Cuál de los siguientes métodos considera que se aplica dentro de la cooperativa para evaluar a los empleados?	
			¿Cada cuánto tiempo se realiza la evaluación de desempeño del talento humano?	
		Evaluación al jefe	¿Cómo calificaría el desempeño laboral de su jefe inmediato?	Entrevista Encuesta
		Evaluación a los subordinados	¿Cómo calificaría el desempeño laboral de sus empleados?	

Realizado por: Diego Romero y Cyntia Nieto

POBLACIÓN Y MUESTRA

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora, agencia Guaranda, laboran diariamente 5 empleados, a los cuales se realizará las encuestas y la respectiva entrevista.

El número total de socios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora, agencia Guaranda, asciende aproximadamente a 9242 de los cuales se tomará una muestra representativa para realizar la investigación (Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora, 2019).

Fórmula para calcular la muestra:

$$n = \frac{Nz^2pq}{e^2(N-1) + z^2pq}$$

Donde:

N= Número de socios de la cooperativa

Nivel de confianza= 95%

e (Margen de error) = 5%

z (Puntuación z) =1.96

p (Probabilidad de éxito) = 0.5

q (Probabilidad de fracaso) = 0.5

$$n = \frac{9242 * (1.96^2) * 0.5 * 0.5}{(0.05^2) * (9242 - 1) + (1.96^2) * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{8876.02}{24.0629}$$

$$n = \frac{8876.02}{24.0629}$$

$$n = 368.867$$

$$\boldsymbol{n = 369 \text{ socios}}$$

INSTRUMENTOS Y MATERIALES

Los instrumentos de investigación que se elaboraron, permitieron obtener información real, para después pasar a la siguiente fase de procesamiento de los datos recolectados para la realización del presente trabajo.

Instrumentos

Son aquellos cuestionarios utilizados para la recolección de información, en el caso de la encuesta realizada tanto a los clientes como a los empleados, se utilizaron preguntas cerradas como se puede evidenciar (Ver anexo 3,4), mientras que para la entrevista realizada a la jefe de agencia se utilizó una guía de entrevista en donde se enlisto las preguntas más relevantes para llegar a obtener resultados más precisos y confiables sobre el desempeño de los empleados (Ver anexo 2)

CAPITULO IV

DISCUSIÓN

La evaluación de desempeño del talento humano es un tema de mucha importancia, debido a que toda organización depende gran parte de su éxito al esfuerzo que cada empleado realiza para aportar con el cumplimiento de los objetivos de la institución.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora, agencia Guaranda para conocer cómo se encuentra actualmente su desempeño laboral se realizó un diagnóstico por medio de la entrevistas y encuestas, en donde los resultados revelaron una serie de problemas, entre los cuales se destacan la ineficacia del método de evaluación actual, el cual no permite obtener información confiable, además que no se toma en cuenta el criterio de los socios y demás empleados de la institución, sin mencionar que no existen estímulos que motiven a los empleados por su buen desempeño lo que ocasiona que no exista ningún cambio significativo en su desempeño.

Teniendo en cuenta todos estos problemas se planteó la propuesta de la aplicación de un método 360° de evaluación de desempeño del talento humano, el cual permite a la organización tener una evaluación integral, además de que es utilizado para medir las competencias de los colaboradores, con las cuáles se llega a identificar las fortalezas y debilidades que posee la persona evaluada al momento de cumplir las actividades diarias, de este modo se busca incrementar su competitividad, eficacia, eficiencia y su productividad.

Con los resultados obtenidos el consejo de la administración será el ente encargado de tomar decisiones para mejorar el desempeño y solucionar los demás problemas anteriormente mencionados, permitiendo de esta manera alcanzar los objetivos y metas propuestos por la organización.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Análisis de la entrevista

Como resultado de la entrevista a la Ing. Patricia García quien desempeña el cargo de jefe de agencia, manifestó que la cooperativa al ser una institución financiera si posee un método de evaluación del desempeño de los empleados. El método utilizado para medir el desempeño es la escala de gráficas, para constatar si los empleados cumplen o no con los objetivos y actividades asignadas. La jefe de agencia considera que el método actual de evaluación de desempeño en una escala de 1 a 10 ella lo calificaría con un puntaje de 6, porque los aspectos con los que son evaluados son insuficientes y deberían considerarse otros más relevantes, además que la escala de calificación no le permite variantes importantes, ya que el método se basa en dos puntos extremos sin tener consideración de puntos intermedios los cuales son necesarios a la hora de evaluar el desempeño. Además, considera que el método de evaluación actual al no poseer flexibilidad no permite identificar claramente cuáles son los problemas que existen en el desempeño de cada uno de los empleados. Sin embargo, pese a todo lo anteriormente manifestado la jefe de agencia no ha sugerido cambiar de método de evaluación por no poseer los conocimientos necesarios sobre otros métodos de evaluación que existen actualmente y porque considera que de ese aspecto se debe encargar el departamento de talento humano de la cooperativa. Por otro lado, la jefe de agencia es la encargada de la aplicación de los formularios de evaluación, ya que se encuentra definida como una de sus funciones principales a desempeñar. La evaluación se la realiza mensualmente, ya que en la matriz solicitan reportes respectivos de las actividades, objetivos y observaciones realizadas en ese tiempo. Los resultados de la evaluación son entregados a cada uno de los empleados por parte de la jefe de agencia mediante una reunión, en donde se discuten los aspectos que llevaron a obtener esos resultados. El desempeño de los empleados, según el criterio de la jefe de agencia

contribuye en gran parte al cumplimiento de objetivos planteados, sin embargo, en los últimos meses no se ha podido cumplir con todos los objetivos debido a factores externos e internos, solo un 60% de los objetivos se han logrado cumplir a cabalidad, lo cual no es un resultado satisfactorio. En varias ocasiones los empleados requieren ayuda y seguimiento para aquellos procesos más complejos o cuando requieren autorización de un superior inmediato en los trámites que se realiza dentro de la organización. La cooperativa, sin embargo, no cuenta con ningún estímulo para incentivar a los empleados, así como también, no cuenta con ninguna sanción para aquel o aquellos empleados que no cumplan correctamente con sus funciones.

PROCESAMIENTO DE DATOS

Resultados de la encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora, agencia Guaranda

1. **¿Cuál es su opinión sobre la atención que recibe por parte de los empleados de la cooperativa?**

Tabla 5 *Atención de los empleados*

OPCIONES	Nº SOCIOS	PORCENTAJE
Excelente	32	9%
Muy bueno	114	31%
Bueno	220	60%
Deficiente	3	1%
TOTAL	**369**	**100%**

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los socios de la cooperativa

Realizado por: Diego Romero y Cyntia Nieto

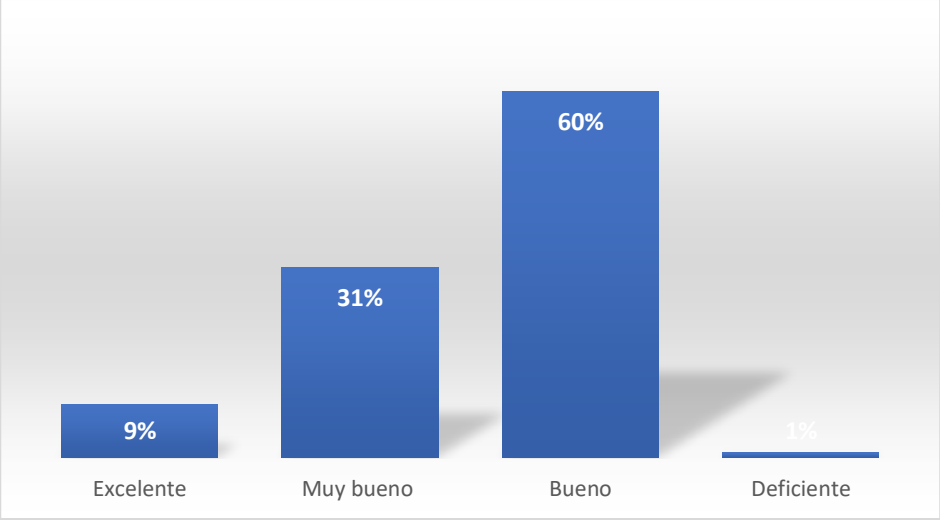


Figura 1 *Atención de los empleados*

Análisis

La mayoría de los socios afirma que la atención que reciben por parte de los empleados es simplemente buena, por tanto, se debe investigar cuales son las causas para que los socios tengan esa apreciación y corregir las falencias mejorando progresivamente la atención.

2. **¿Los empleados dan soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se les presenten?**

Tabla 6 *Soluciones a los problemas*

OPCIONES	Nº SOCIOS	PORCENTAJE
Siempre	29	8%
Casi siempre	91	25%
A veces	248	67%
Nunca	1	0%
TOTAL	**369**	**100%**

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los socios de la cooperativa

Realizado por: Diego Romero y Cyntia Nieto

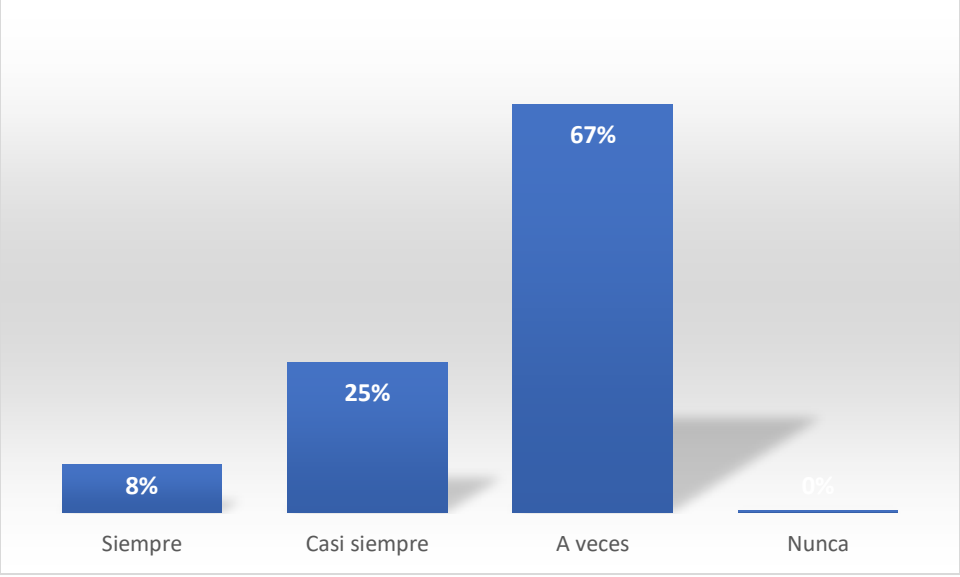


Figura 2 *Soluciones a los problemas*

Análisis.

Según los resultados obtenidos la mayoría de los socios afirma que los empleados solo a veces brindan soluciones oportunas y a tiempo a los problemas que se suscitan dentro de la organización lo que causa gran malestar por parte de los socios para quienes el tiempo es valioso a la hora de realizar trámites en la institución.

3. ¿Qué aspectos considera Ud. que deberían mejorar los empleados de la cooperativa?

Tabla 7 *Aspectos que deberían mejorar los empleados*

OPCIONES	Nº SOCIOS	PORCENTAJE
Tiempo de atención y espera	220	48%
Disponibilidad de atención	74	16%
Buena predisposición	35	8%
Quejas y reclamos	132	29%
Ninguno	0	0%
Otros	0	0%
TOTAL	**461**	**100%**

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los socios de la cooperativa

Realizado por: Diego Romero y Cyntia Nieto

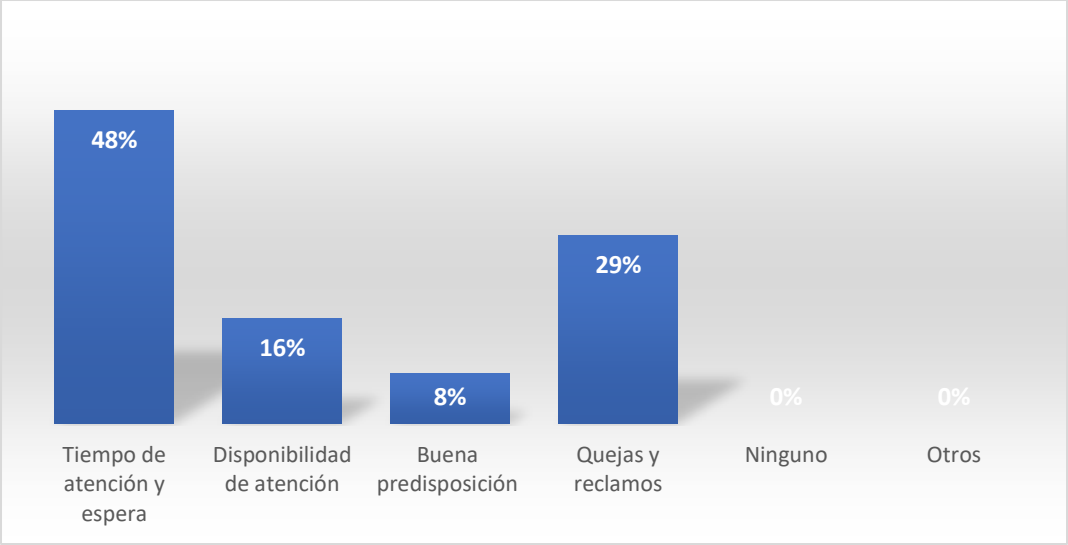


Figura 3 *Aspectos que deberían mejorar los empleados*

Análisis

Los aspectos que se tienen que tomar en consideración para mejorar según opinión de los socios, se refieren al tiempo de atención y espera, la solución de quejas y reclamos, además de la disponibilidad de atención cuando asisten a la institución a realizar cualquier trámite respectivo.

4. **¿Cuál es su opinión sobre la atención que recibe por parte de la jefe de agencia de la cooperativa?**

Tabla 8 *Atención que recibe por parte de la jefe de agencia*

OPCIONES	Nº SOCIOS	PORCENTAJE
Excelente	30	8%
Muy bueno	178	48%
Bueno	161	44%
Deficiente	0	0%
TOTAL	**369**	**100%**

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los socios de la cooperativa

Realizado por: Diego Romero y Cyntia Nieto

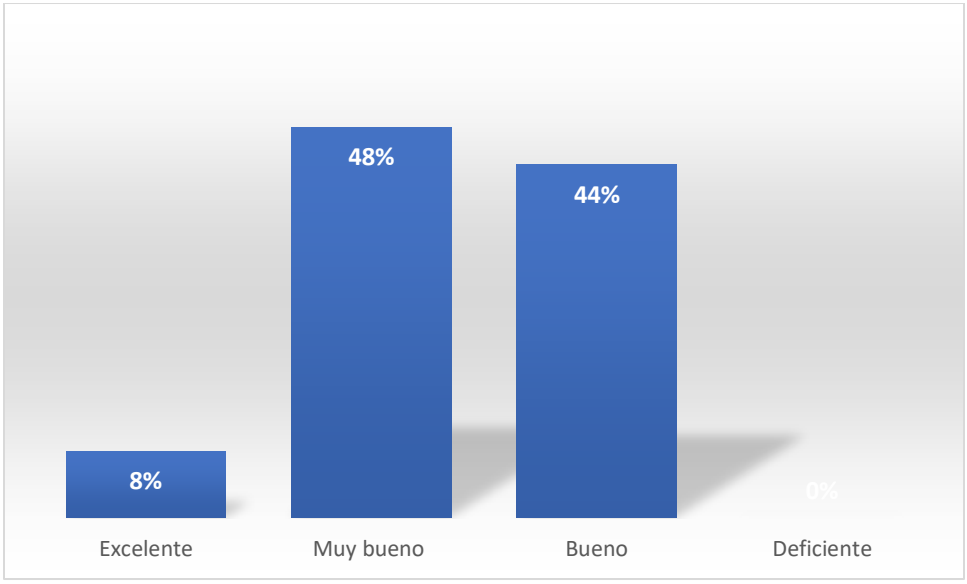


Figura 4 *Atención que reciben por parte de la jefe de agencia*

Análisis

La mayoría de encuestados afirma que la atención que reciben por parte de la jefa de agencia es muy buena, mientras que un porcentaje menor de socios afirma que la atención es buena, y por lo tanto debe investigar más a profundidad para descubrir cuales son las causas detrás de estos criterios para implementar las mejoras respectivas.

5. **¿La jefe de agencia brinda soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan?**

Tabla 9 *Soluciones a los problemas por parte de la jefe de agencia*

OPCIONES	Nº SOCIOS	PORCENTAJE
Siempre	43	12%
Casi siempre	178	48%
A veces	148	40%
Nunca	0	0%
TOTAL	**369**	**100%**

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los socios de la cooperativa

Realizado por: Diego Romero y Cyntia Nieto

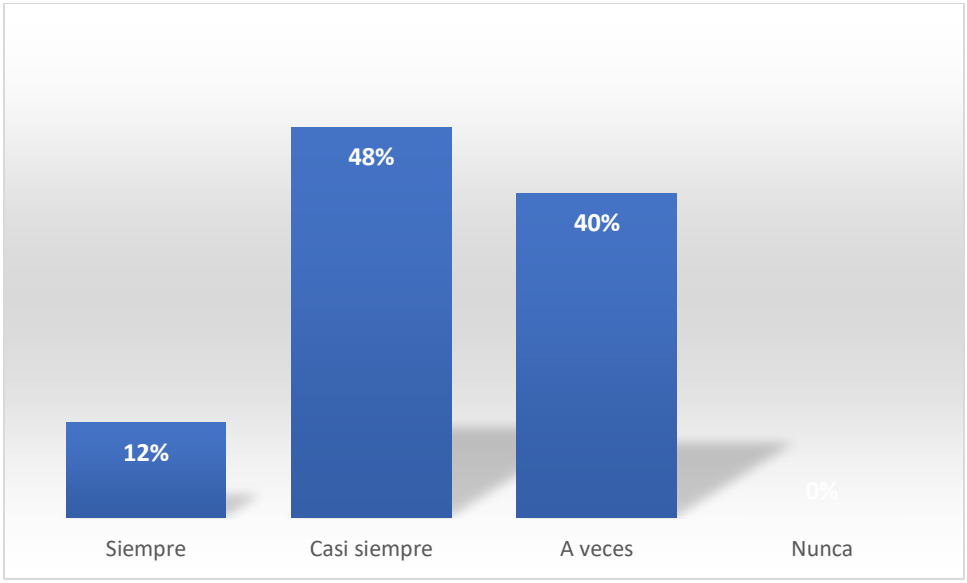


Figura 5 *Soluciones a los problemas por parte de la jefe de agencia*

Análisis

Un gran porcentaje de encuestados afirma que la jefe de agencia casi siempre brinda soluciones a tiempo a las situaciones y problemas que se presentan dentro de la organización lo que conlleva a afirmar que realiza una buena gestión en su puesto de trabajo.

6. **¿Qué aspectos considera Ud. que debería mejorar la jefe de agencia de la cooperativa?**

Tabla 10 *Aspectos que debería mejorar la jefe de agencia*

OPCIONES	Nº SOCIOS	PORCENTAJE
Tiempo de atención y espera	137	34%
Disponibilidad de atención	133	33%
Buena predisposición	8	2%
Quejas y reclamos	126	31%
Ninguno	0	0%
Otros	0	0%
TOTAL	**404**	**100%**

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los socios de la cooperativa

Realizado por: Diego Romero y Cyntia Nieto

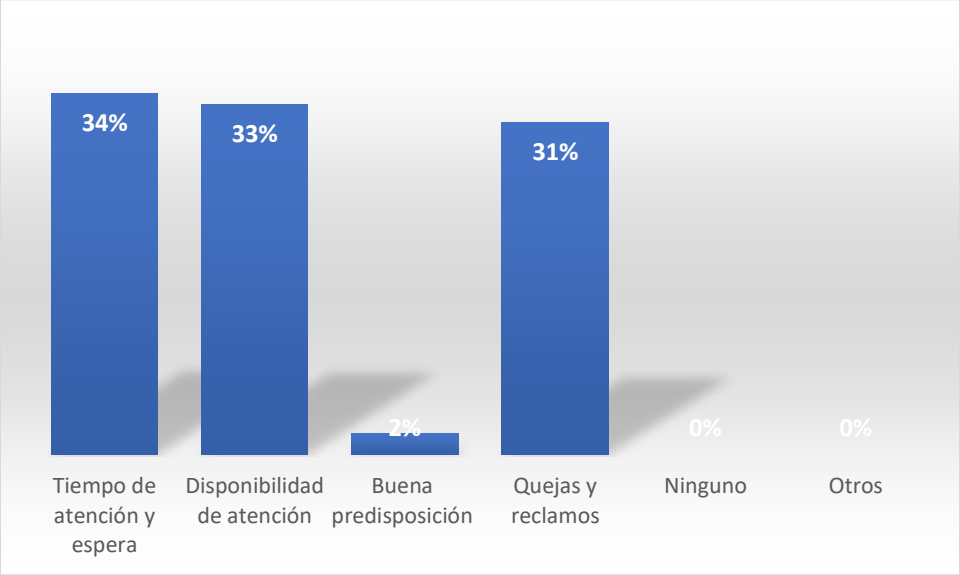


Figura 6 *Aspectos que debería mejorar la jefe de agencia*

Análisis

Los aspectos más notorios que se deben mejorar son: el tiempo de atención y espera, la disponibilidad de atención, además de la solución de quejas y reclamos que se presentan dentro de la institución, ya que son aspectos que reflejan la imagen corporativa y de los cuales depende el prestigio y buen nombre de la institución.

7. **¿En comparación con los meses anteriores cuál es su criterio con respecto al desempeño del talento humano en el último mes?**

Tabla 11 *Desempeño último mes*

OPCIONES	Nº SOCIOS	PORCENTAJE
Ha mejorado	0	0%
Se mantiene igual	369	100%
Ha empeorado	0	0%
TOTAL	**369**	**100%**

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los socios de la cooperativa

Realizado por: Diego Romero y Cyntia Nieto

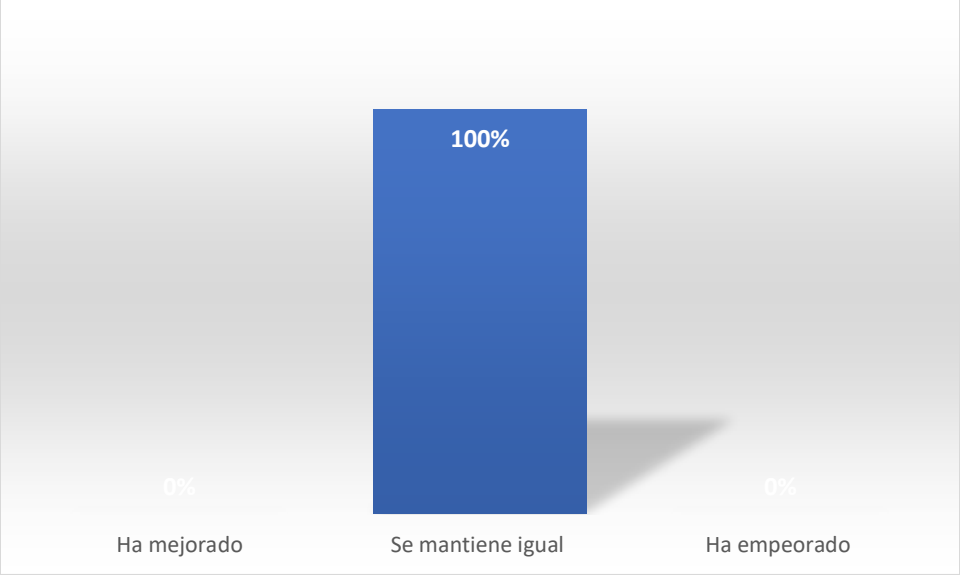


Figura 7 *Desempeño último mes*

Análisis

En relación al desempeño laboral de los empleados, todos los socios concuerdan que no han existido cambios significativos y que se han mantenido exactamente igual, en comparación de este período con los anteriores, por lo cual se confirma que hay que mejorar el comportamiento y el desempeño de los empleados.

8. **¿Ha participado con su opinión alguna vez en un proceso de evaluación del desempeño del talento humano ya sea en una entrevista o encuesta?**

Tabla 12 *Participación de los socios en proceso de evaluación*

OPCIONES	Nº SOCIOS	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
Nunca	369	100%
TOTAL	**369**	**100%**

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los socios de la cooperativa

Realizado por: Diego Romero y Cyntia Nieto

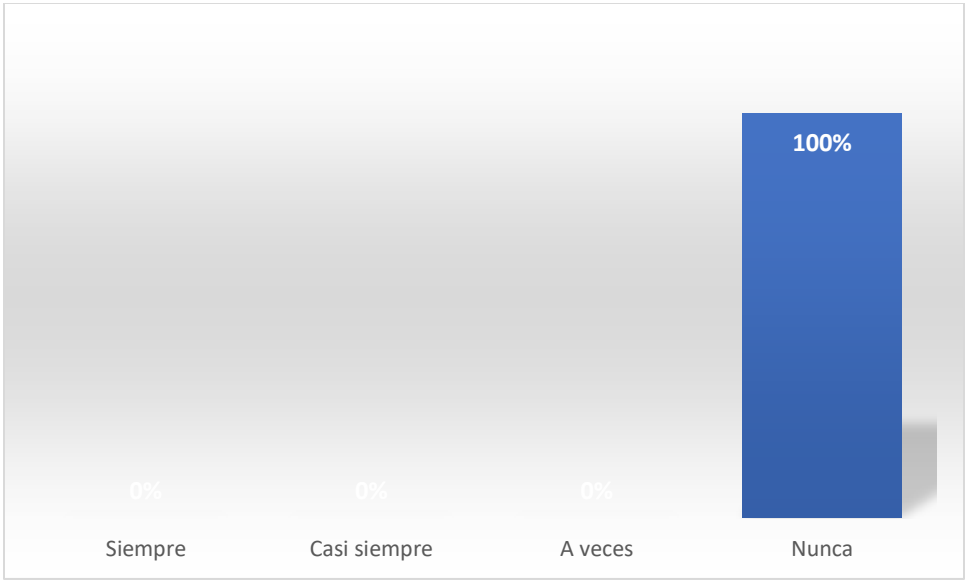


Figura 8 *Participación de los socios en proceso de evaluación*

Análisis

Los directivos de la organización no consideran el criterio de los socios, tomando en cuenta que ellos son los dueños de la cooperativa, por cuya razón se está tomando decisiones a espaldas de los socios.

9. **¿Le gustaría que su opinión acerca del desempeño del talento humano de los empleados de la cooperativa sea considerada en futuras evaluaciones?**

Tabla 13 *Opinión acerca del desempeño del talento humano*

OPCIONES	Nº SOCIOS	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	293	79%
De acuerdo	76	21%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	**369**	**100%**

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los socios de la cooperativa

Realizado por: Diego Romero y Cyntia Nieto

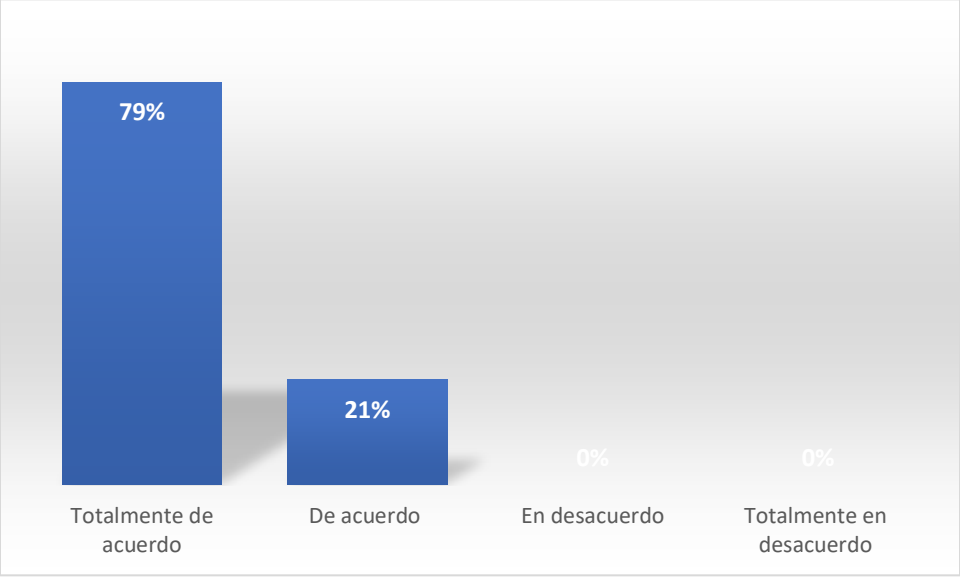


Figura 9 *Opinión acerca del desempeño del talento humano*

Análisis

La totalidad de socios está de acuerdo con que su opinión sea considerada en futuras evaluaciones, fomentando la participación y la integración de los mismos con la organización.

10. ¿Conoce Ud. la existencia de algún método de evaluación del desempeño del talento humano dentro de la cooperativa?

Tabla 14 *Existencia de método de evaluación*

OPCIONES	Nº SOCIOS	PORCENTAJE
Si conozco	0	0%
Tengo una leve idea	0	0%
No conozco	369	100%
TOTAL	**369**	**100%**

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los socios de la cooperativa

Realizado por: Diego Romero y Cyntia Nieto

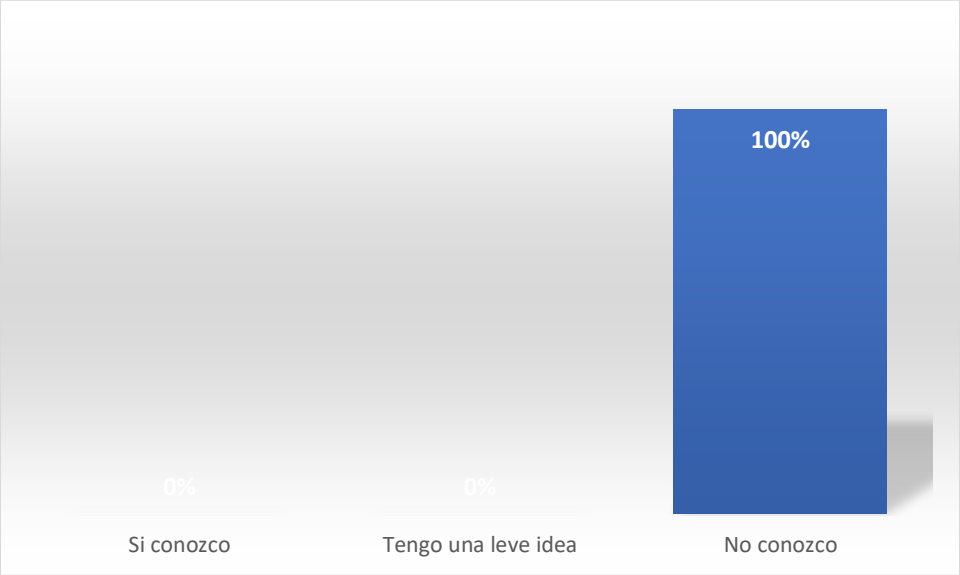


Figura 10 *Existencia de método de evaluación*

Análisis

La totalidad de socios están de acuerdo con que desconocen por completo acerca del proceso de evaluación que se realiza dentro de la institución, lo que demuestra que no existe una efectiva comunicación entre los directivos y los socios.

Resultados de la encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora, agencia Guaranda

1. ¿Cómo calificaría su ambiente laboral?

Tabla 15 *Ambiente Laboral*

OPCIONES	Nº EMPLEADOS	PORCENTAJE
Excelente	2	50%
Muy bueno	2	50%
Bueno	0	0%
Deficiente	0	0%
TOTAL	**4**	**100%**

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los empleados de la cooperativa

Realizado por: Diego Romero y Cyntia Nieto

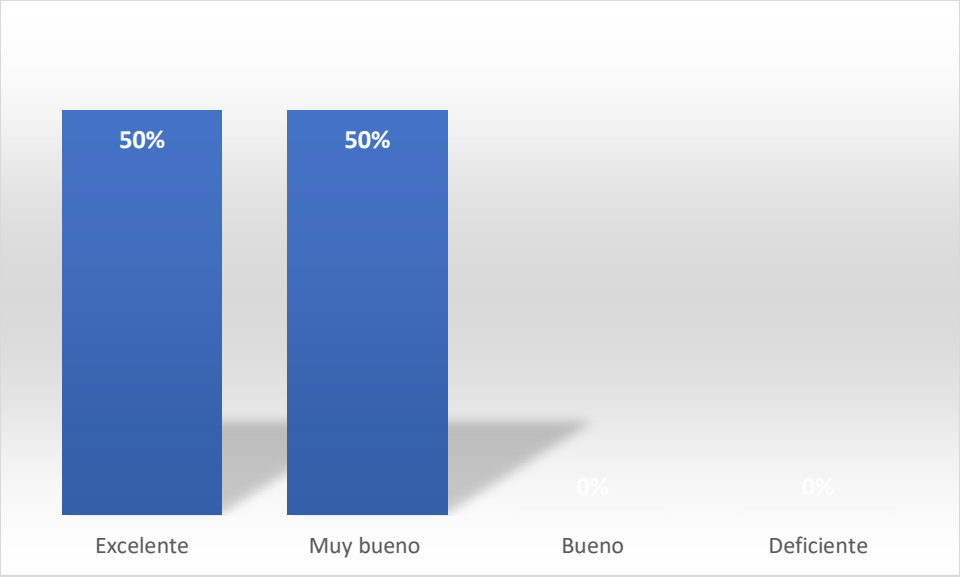


Figura 11 *Ambiente laboral*

Análisis

El ambiente laboral de la institución se encuentra dentro de un rango entre muy bueno y excelente, lo que permite desempeñar sus actividades de forma ágil y efectiva.

2. ¿Se encuentran bien definidas sus funciones laborales de acuerdo a su puesto de trabajo?

Tabla 16 *Funciones Laborales*

OPCIONES	Nº EMPLEADOS	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	2	50%
De acuerdo	2	50%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	**4**	**100%**

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los empleados de la cooperativa

Realizado por: Diego Romero y Cyntia Nieto

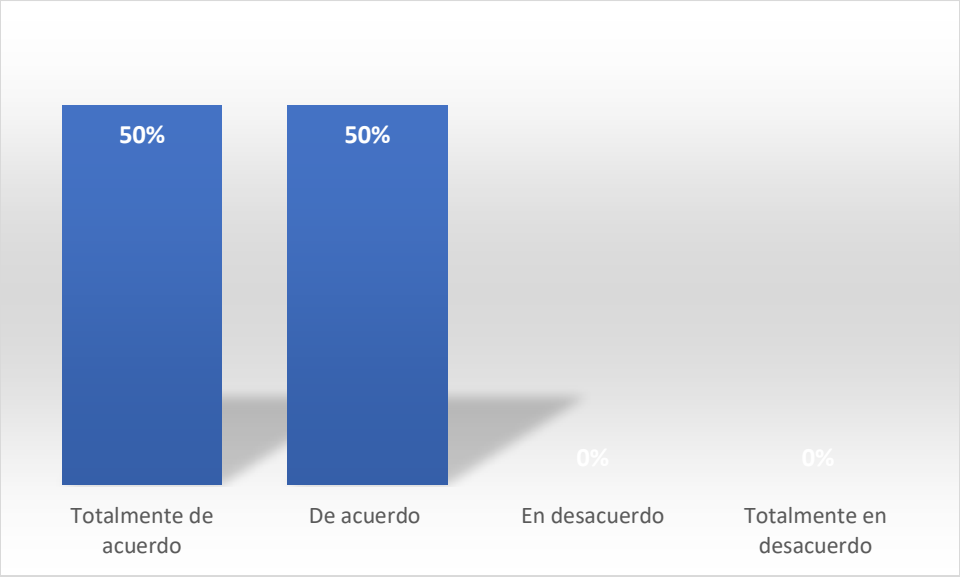


Figura 12 *Funciones laborales*

Análisis

En esta pregunta existe discrepancia de criterios, por lo que la mitad de los empleados manifestaron que sus funciones están debidamente bien definidas, mientras que la otra mitad dan a conocer que no están bien definidas sus funciones dentro de la cooperativa, ya que tienen que realizar otras tareas que no está acorde a su puesto.

3. ¿Ha sido evaluado su desempeño?

Tabla 17 *Desempeño evaluado*

OPCIONES	Nº EMPLEADOS	PORCENTAJE
Siempre	4	100%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	**4**	**100%**

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los empleados de la cooperativa

Realizado por: Diego Romero y Cyntia Nieto

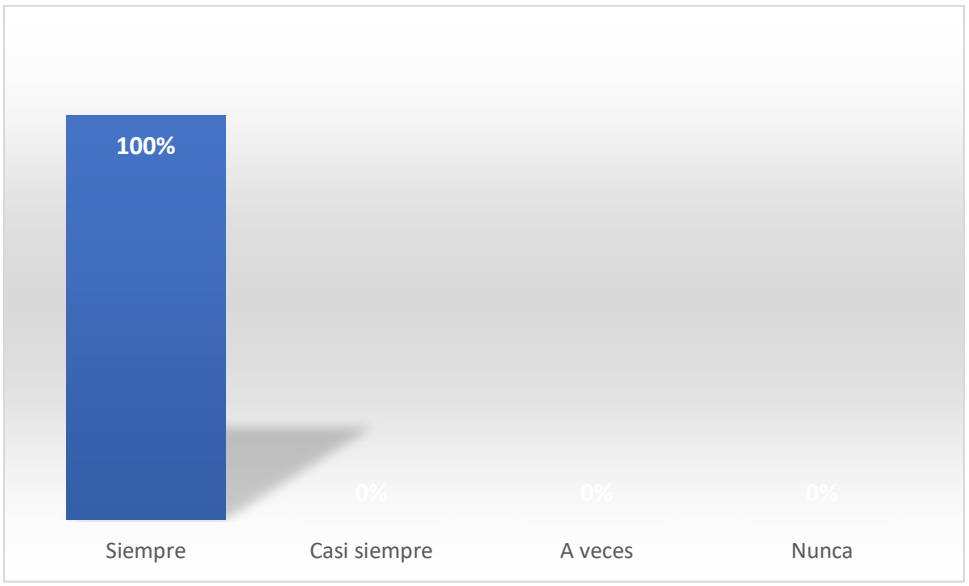


Figura 13 *Desempeño evaluado*

Análisis

Todos los empleados dan a conocer que la institución si los ha evaluado para conocer su desempeño laboral, pero se desconocen la aplicación de los resultados de esta evaluación

4. ¿Cuál de los siguientes métodos considera que se aplica dentro de la cooperativa para evaluar a los empleados?

Tabla 18 *Métodos de evaluación*

OPCIONES	Nº EMPLEADOS	PORCENTAJE
Escalas gráficas	0	0%
Comparación por pares	0	0%
Incidentes críticos	0	0%
Evaluación por resultados	4	100%
TOTAL	**4**	**100%**

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los empleados de la cooperativa

Realizado por: Diego Romero y Cyntia Nieto

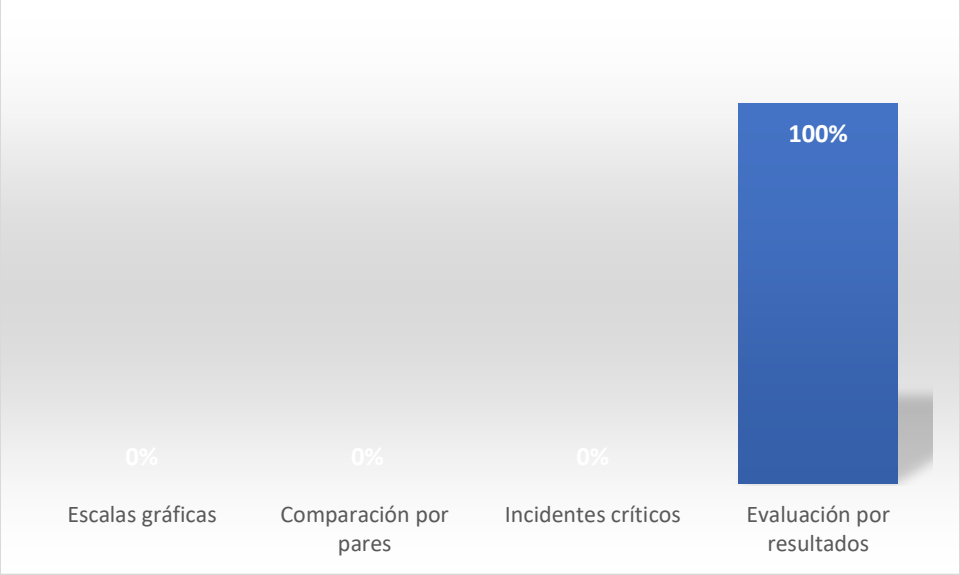


Figura 14 *Métodos de evaluación*

Análisis

La totalidad de los empleados encuestados consideran que el método de evaluación de su desempeño está basado en resultados, los mismos que son analizados y dados a conocer a cada uno de los empleados.

5. ¿Cada cuánto tiempo le realizan la evaluación de desempeño?

Tabla 19 *Período de la evaluación*

OPCIONES	Nº EMPLEADOS	PORCENTAJE
Mensual	4	100%
Trimestral	0	0%
Semestral	0	0%
Anual	0	0%
TOTAL	**4**	**100%**

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los empleados de la cooperativa

Realizado por: Diego Romero y Cyntia Nieto

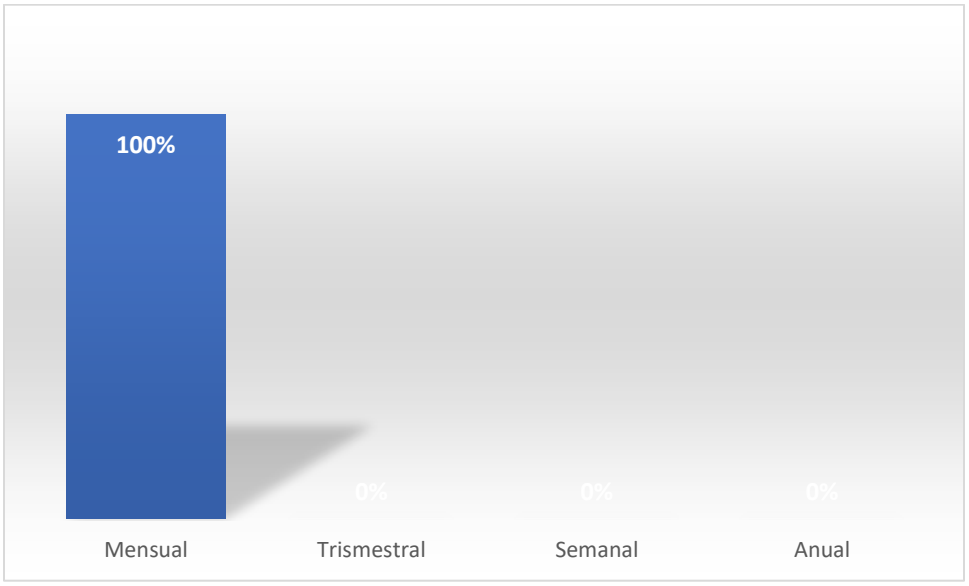


Figura 15 *Período de la evaluación*

Análisis

Todos los empleados encuestados manifiestan que la evaluación de desempeño se la realiza mensualmente, a fin de conocer cuáles fueron las actividades, metas y objetivos logrados

6. ¿El encargado de la evaluación le comunica los resultados obtenidos en su evaluación de desempeño?

Tabla 20 *Comunicación de resultados*

OPCIONES	Nº EMPLEADOS	PORCENTAJE
Siempre	4	100%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	**4**	**100%**

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los empleados de la cooperativa

Realizado por: Diego Romero y Cyntia Nieto



Figura 16 *Comunicación de resultados*

Análisis

Los resultados de las evaluaciones realizadas si son debidamente comunicados a cada uno de los empleados.

7. ¿Ud. cumple con las tareas y actividades encomendadas?

Tabla 21 *Cumplimiento de tareas y actividades*

OPCIONES	Nº EMPLEADOS	PORCENTAJE
Siempre	4	100%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	**4**	**100%**

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los empleados de la cooperativa

Realizado por: Diego Romero y Cyntia Nieto

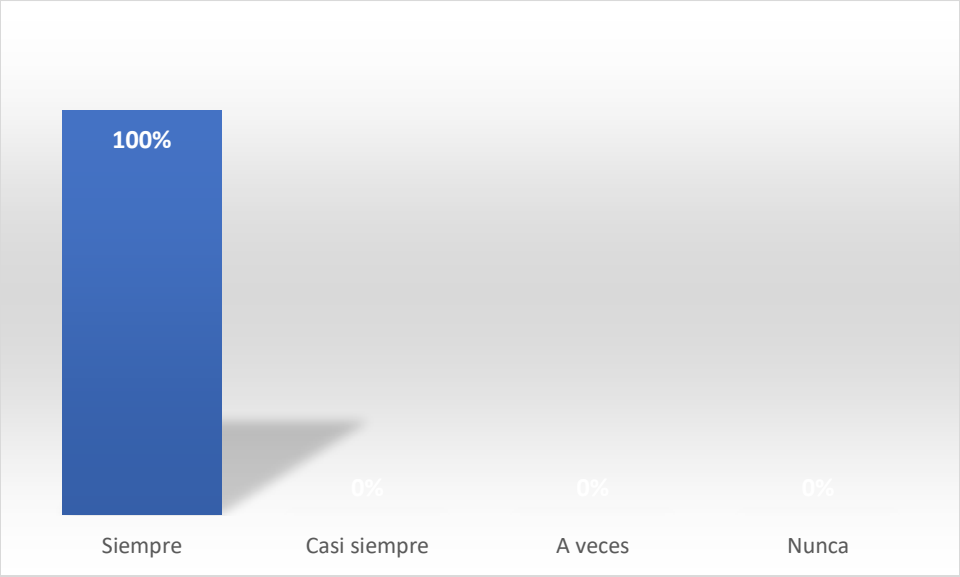


Figura 17 *Cumplimiento de tareas y actividades*

Análisis

Los empleados afirman en esta pregunta de autoevaluación que ellos siempre cumplen con las actividades y tareas encomendadas, lo cual es cuestionable según algunos criterios de los socios.

8. ¿Ud. da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan?

Tabla 22 *Soluciones adecuadas y en tiempo*

OPCIONES	Nº EMPLEADOS	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Casi siempre	3	75%
A veces	1	25%
Nunca	0	0%
TOTAL	**4**	**100%**

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los empleados de la cooperativa

Realizado por: Diego Romero y Cyntia Nieto

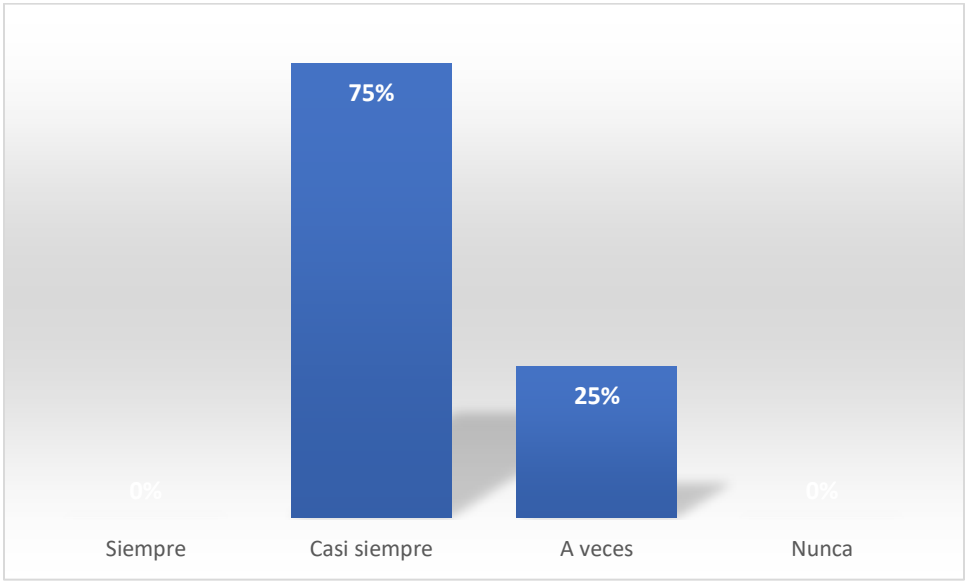


Figura 18 *Soluciones adecuadas y en tiempo*

Análisis

Desde el punto de vista de los empleados, ellos consideran que brindan soluciones a tiempo a las situaciones y problemas que se presentan lo cual discrepan con las opiniones de los socios que afirman que hay una serie de anomalías con respecto a este aspecto.

9. ¿Generalmente Ud. brinda ayuda o acompañamiento en actividades a sus compañeros?

Tabla 23 *Brinda ayuda o acompañamiento*

OPCIONES	Nº EMPLEADOS	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Casi siempre	1	25%
A veces	3	75%
Nunca	0	0%
TOTAL	**4**	**100%**

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los empleados de la cooperativa

Realizado por: Diego Romero y Cyntia Nieto

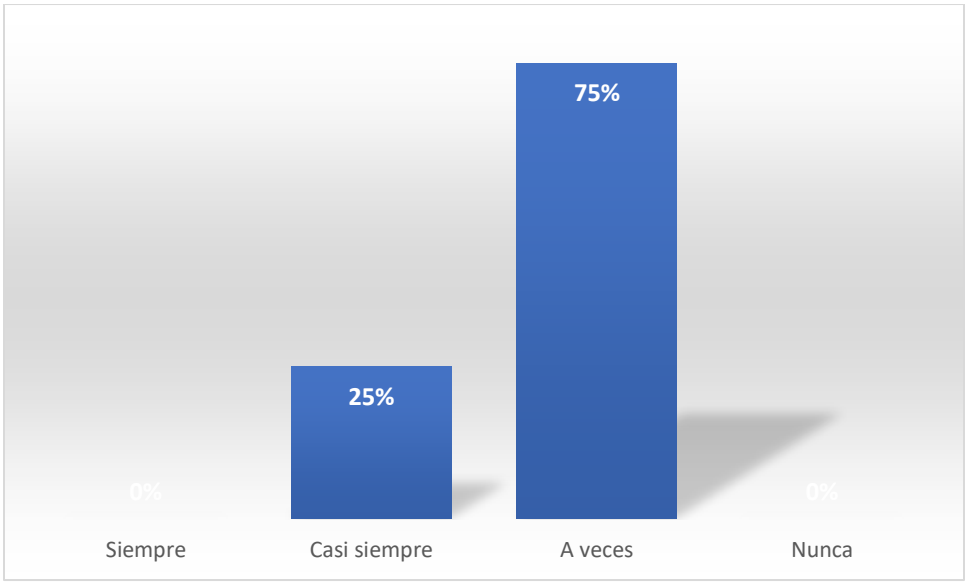


Figura 19 *Brinda ayuda o acompañamiento*

Análisis

La mayoría de los empleados manifiesta que si brinda su ayuda o acompañamiento en actividades al resto de sus compañeros lo cual demuestra que algunas funciones no están claras para los empleados y que requieren capacitación.

10. ¿Cómo calificaría el desempeño laboral de su jefe inmediato?

Tabla 24 *Desempeño laboral de su jefe*

OPCIONES	Nº EMPLEADOS	PORCENTAJE
Excelente	1	25%
Muy bueno	2	50%
Bueno	1	25%
Deficiente	0	0%
TOTAL	**4**	**100%**

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los empleados de la cooperativa

Realizado por: Diego Romero y Cyntia Nieto

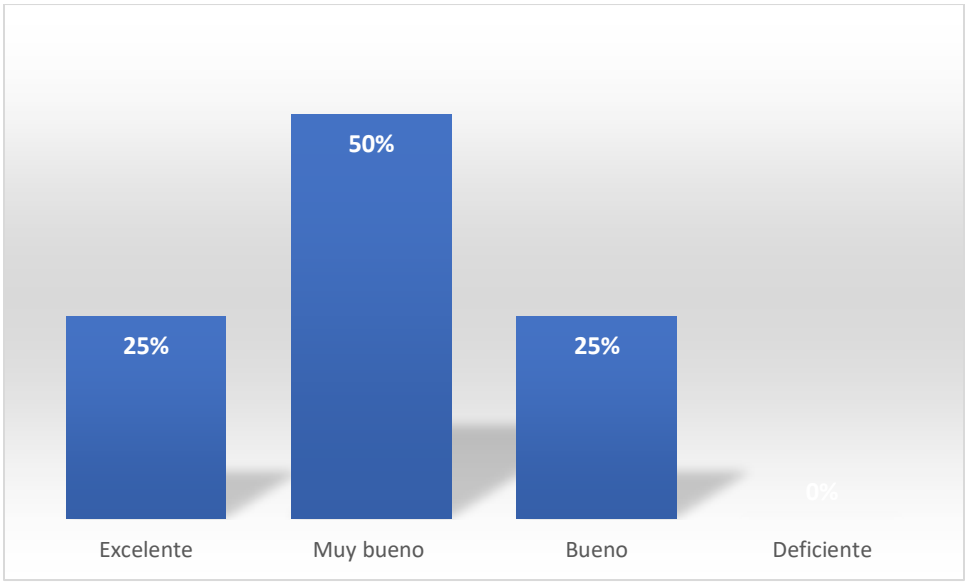


Figura 20 *Desempeño laboral de su jefe*

Análisis

Los empleados manifiestan que la gestión que realiza la jefe de agencia es muy buena, lo cual se debe analizar más profundamente si es que se desea alcanzar la excelencia.

11. ¿La jefe de agencia dirige y orienta con eficacia a las personas bajo su gestión?

Tabla 25 *Dirección de la jefe de agencia*

OPCIONES	Nº EMPLEADOS	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Casi siempre	3	75%
A veces	1	25%
Nunca	0	0%
TOTAL	**4**	**100%**

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los empleados de la cooperativa

Realizado por: Diego Romero y Cyntia Nieto

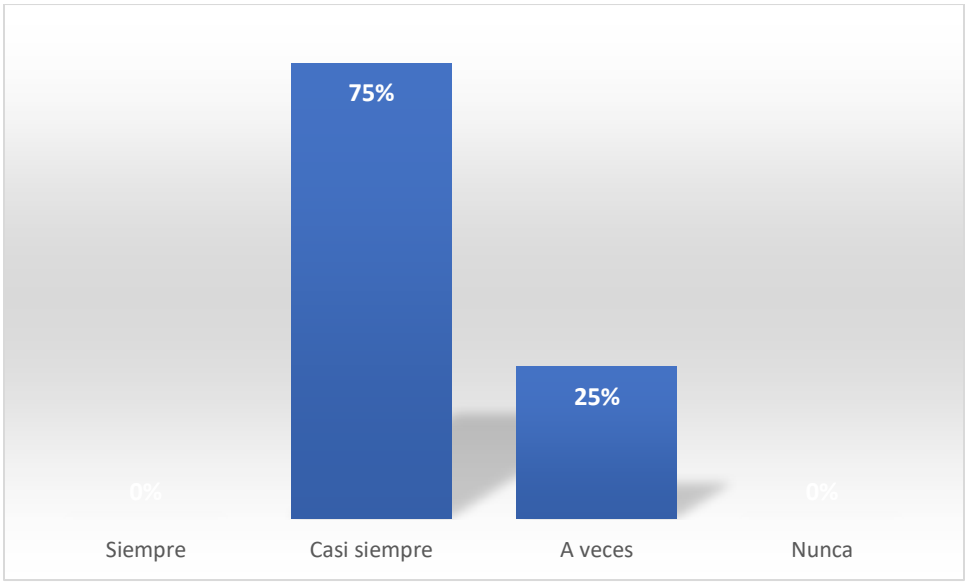


Figura 21 *Dirección de la jefe de agencia*

Análisis

Del mismo modo la dirección y orientación según el criterio de los empleados es continua y es un aspecto positivo de la gestión que realiza la jefe de agencia, ya que les permite tener claro cuáles son las actividades y objetivos que se pretenden alcanzar en un determinado tiempo.

12. ¿Sus compañeros demuestran exactitud e integridad en su desempeño?

Tabla 26 *Desempeño compañeros*

OPCIONES	Nº EMPLEADOS	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Casi siempre	2	50%
A veces	2	50%
Nunca	0	0%
TOTAL	**4**	**100%**

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los empleados de la cooperativa

Realizado por: Diego Romero y Cyntia Nieto

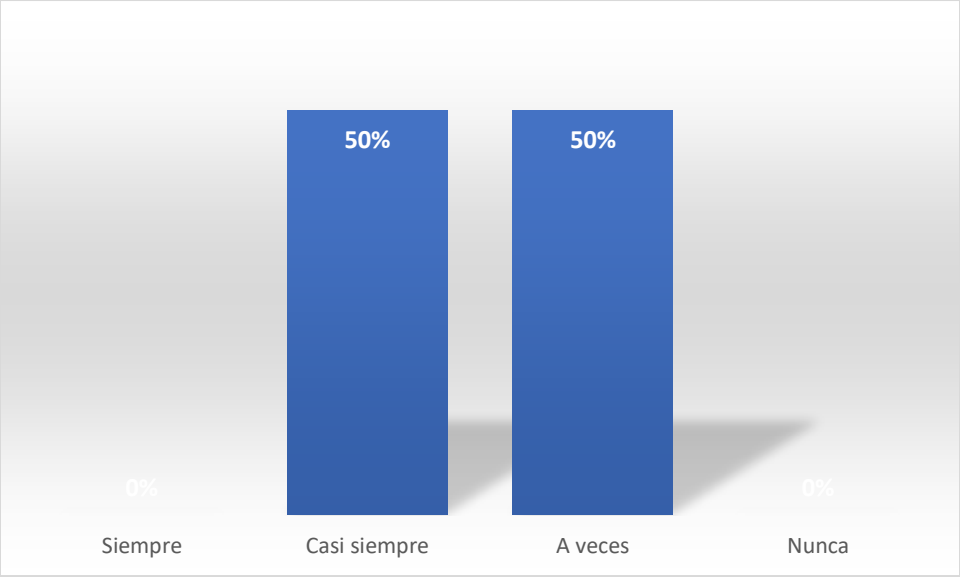


Figura 22 *Desempeño compañeros*

Análisis

Los empleados demuestran diversidad de criterios a la hora de calificar la exactitud e integridad de desempeño de sus compañeros, lo cual indica que se debe prestar atención en las actividades que desempeñan los mismos para corregir errores y mejorar el desempeño progresivamente

13. ¿Cómo resultado de la evaluación se estimula y motiva a los empleados mediante qué mecanismos?

Tabla 27 *Motivación a los empleados*

OPCIONES	Nº EMPLEADOS	PORCENTAJE
Ascensos	0	0%
Bonos	0	0%
Reconocimientos	0	0%
Capacitaciones	0	0%
Ninguno	4	100%
Otros	0	0%
TOTAL	**4**	**100%**

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los empleados de la cooperativa

Realizado por: Diego Romero y Cyntia Nieto

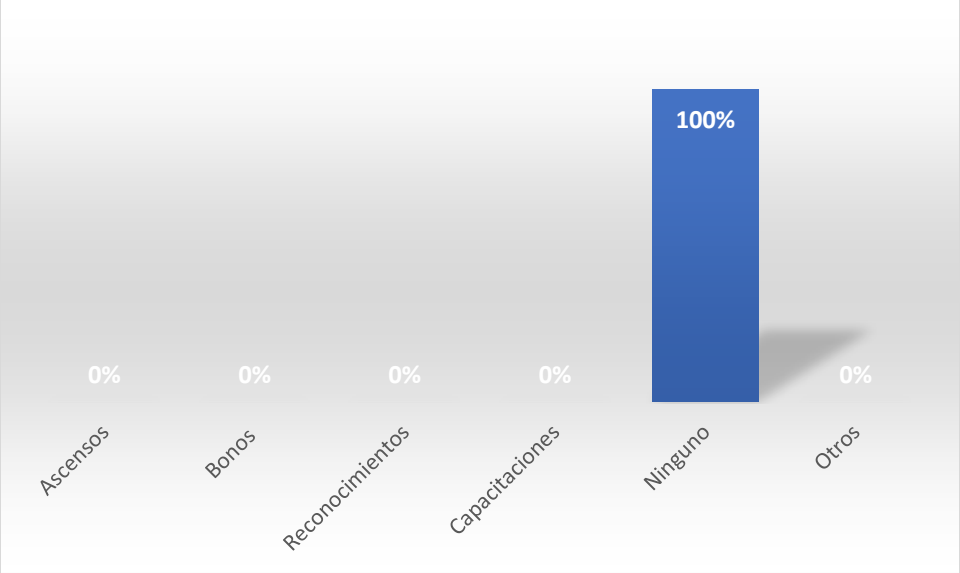


Figura 23 *Motivación a los empleados*

Análisis

La cooperativa no cuenta con ningún mecanismo que motive a los empleados al momento de obtener resultados satisfactorios por su desempeño.

14. ¿Cómo resultado de la evaluación se sanciona a los empleados mediante qué mecanismos?

Tabla 28 *Sanción a los empleados*

OPCIONES	Nº EMPLEADOS	PORCENTAJE
Descuentos	0	0%
Llamados de atención	0	0%
Ninguno	4	100%
Otros	0	0%
TOTAL	**4**	**100%**

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los empleados de la cooperativa

Realizado por: Diego Romero y Cyntia Nieto

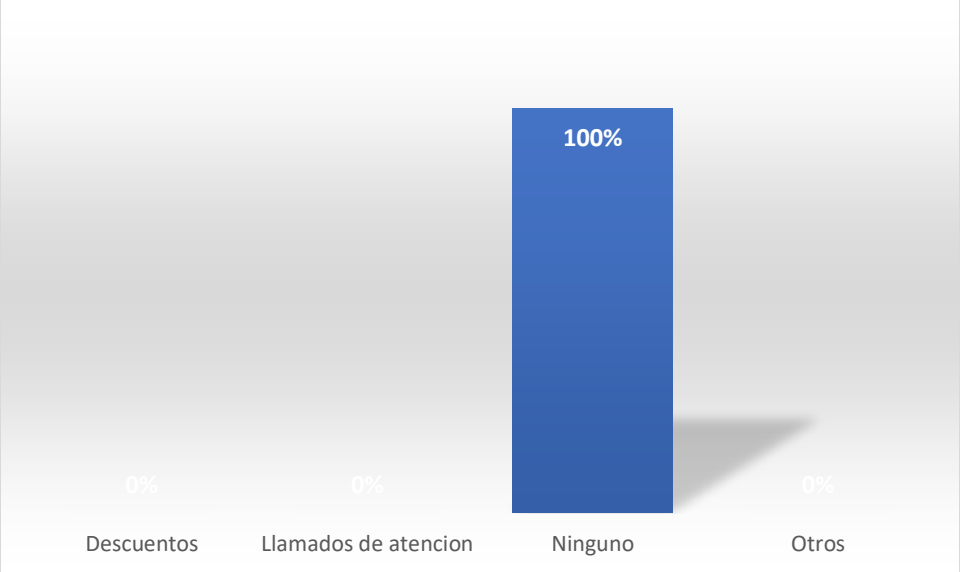


Figura 24 *Sanción a los empleados*

Análisis

La cooperativa no cuenta con ningún mecanismo que sancione a los empleados al momento de no obtener resultados satisfactorios en sus evaluaciones de desempeño.

15. ¿De ser el caso considera que se pueda optar por un método de evaluación que contemple aspectos como: relaciones humanas, calidad de trabajo, cantidad de trabajo, disciplina laboral, entre otros?

Tabla 29 *Nuevo método de evaluación*

OPCIONES	Nº EMPLEADOS	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	4	100%
De acuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	**4**	**100%**

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los empleados de la cooperativa

Realizado por: Diego Romero y Cyntia Nieto

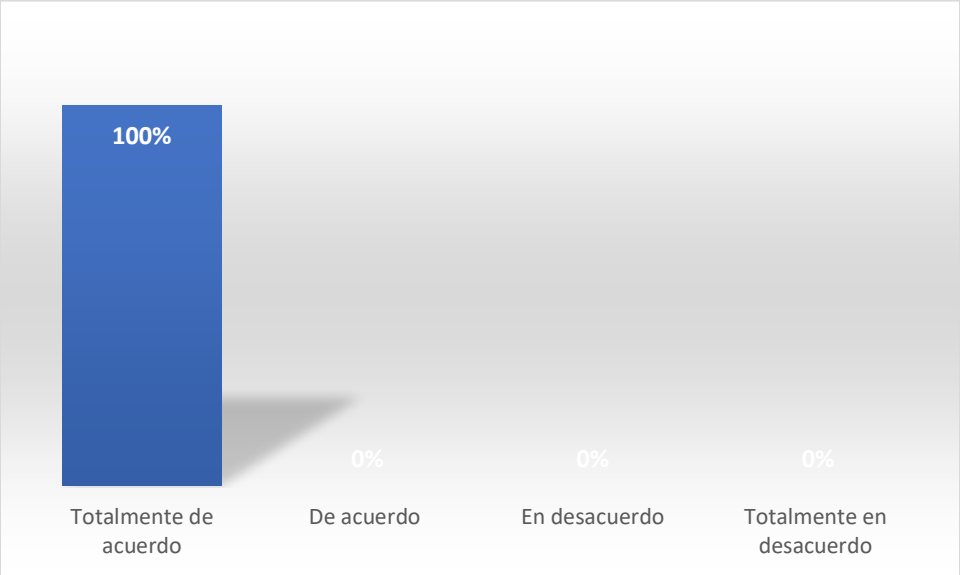


Figura 25 *Nuevo método de evaluación*

Análisis

Los resultados de las encuestas nos dan a conocer que en su totalidad los empleados están de acuerdo con la aplicación si es el caso de un nuevo método que contemple nuevos aspectos a la hora de evaluar su desempeño.

.

RESULTADOS

La aplicación de las encuestas a los empleados, clientes y la entrevista que se realizó a la jefe de agencia proporcionó la información necesaria para conocer la situación actual en que se encuentra la cooperativa para la realización del proyecto de investigación.

La cooperativa cuenta con un método de evaluación de escala gráfica que es utilizada para evaluar el desempeño de sus empleados tomando en consideración algunos aspectos que permitan determinar el grado de efectividad muy general de cada uno de ellos, sin embargo, el método con que ellos cuentan, no les permite conocer la percepción de los compañeros dentro de la organización y de los clientes.

Los empleados de la cooperativa consideran que es necesario mejorar el método de evaluación que se lo realiza, a fin de conocer cómo se encuentra su desempeño sus fortalezas y debilidades dentro de la institución, a su vez, creen conveniente que se debería motivar al personal para llevar a cabo con sus actividades de una forma más eficiente.

CONCLUSIONES

- El método de evaluación de escalas gráficas aplicado para evaluar el desempeño dentro de la cooperativa contempla aspectos muy generales, por lo cual no es eficaz ni confiable, ocasionando que no se conozca el desempeño real de los colaboradores de la organización.
- Se analizaron los referentes teóricos en donde Chiavenato, Valera y Miño coinciden en que "El método 360° es una técnica de evaluación integral en donde se toma en cuenta diversas perspectivas incluyendo al jefe inmediato, compañeros, cliente, lo que permite que el nivel directivo tome decisiones más acertadas con respecto al desempeño del talento humano, además de admitir un proceso de retroalimentación más efectivo", por lo cual se concluye que el método 360° es el que más se adaptaría a las necesidades de la cooperativa.
- El diseño de un método 360 grados permitirá evaluar de forma más completa a los empleados de la cooperativa permitiendo al consejo de la administración conocer la situación real en la que se encuentra el personal y de esta manera tomar decisiones que permitirá una mejora en la productividad y efectividad en sus empleados.

RECOMENDACIONES

- Se debe recurrir a la aplicación del método 360° de evaluación de desempeño que contempla las necesidades de la cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora y que permite tener una información más confiable acerca del desempeño de los empleados.
- El criterio que tienen los socios, sus recomendaciones y sus sugerencias deben ser consideradas en futuras evaluaciones del desempeño del talento humano de la cooperativa.
- Se deben aplicar planes de acción para motivar a los empleados para obtener un desempeño más satisfactorio por parte de los mismos.
- La información obtenida como resultado de la evaluación de desempeño debe ser analizada y posteriormente utilizada en un proceso de retroalimentación que permita tomar acciones acertadas en el futuro cercano.

CAPITULO V

PROPUESTA

TEMA

Aplicación de un método de evaluación de 360 grados para medir el desempeño del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora, agencia Guaranda.

JUSTIFICACIÓN

La evaluación 360° es una herramienta integral que permite conocer el desempeño del talento humano desde diferentes puntos de vista, ya no solo evalúa el jefe, sino que se toma en cuenta el criterio de los compañeros, clientes, y su propia perspectiva de desempeño, es decir aplicar una autoevaluación. Esto permite eliminar los criterios subjetivos tales como la conveniencia personal, las influencias, entre otros, que se presentan a la hora de la aplicación de la evaluación y obtener resultados más precisos, fomentando la participación de todos los miembros que conforman la organización.

Cabe destacar que este método es más preciso y confiable que el actual método de evaluación de desempeño de la organización, que se denomina escala de gráficas el cual permite de una forma muy general evaluar el desempeño de cada uno de los empleados sin profundizar en los aspectos relevantes tales como: las relaciones humanas, calidad del trabajo, cantidad de trabajo, disciplina laboral entre otros.

Con una correcta aplicación del método de evaluación 360° se conocerá más a profundidad los aspectos que se deben mejorar o potenciar y los resultados permitirán alcanzar eficiencia, eficacia, competitividad en las actividades diarias que se realizan dentro de la organización.

OBJETIVOS

Objetivo General

Socializar el método de evaluación de 360 grados para medir el desempeño del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora.

Objetivos Específicos

- Definir los aspectos que son necesarios evaluar en los empleados de la cooperativa.
- Elaborar los formularios para la evaluación del desempeño del talento humano
- Dar a conocer a los evaluadores y evaluados el proceso para llevar a cabo la evaluación de desempeño por el método de 360 grados

UBICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

La agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora se encuentra en provincia Bolívar, ciudad de Guaranda en la calle Sucre entre Olmedo y Pichincha.

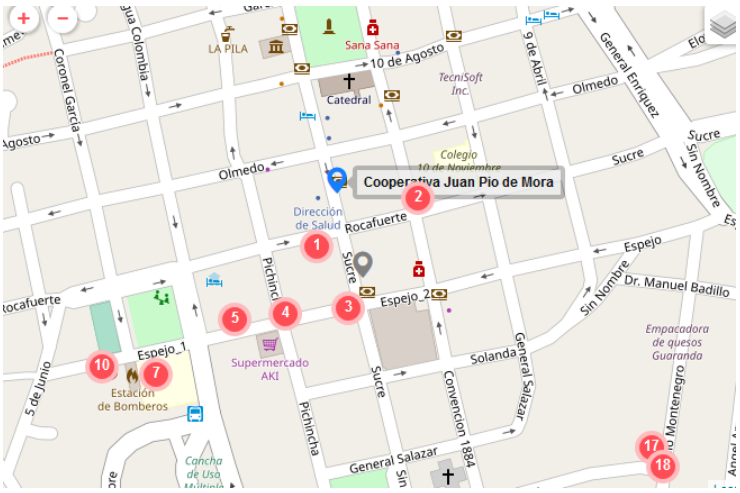


Figura 26: *Ubicación de la agencia (Guaranda) de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora*

Misión de la institución

La misión con la que cuenta la cooperativa es: “Contribuir al desarrollo socioeconómico a través de productos y/o servicios financieros y no financieros que cubran las necesidades de demandas de los socios, direccionando sus esfuerzos a mejorar su calidad de vida con un enfoque de responsabilidad social” (página de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora).

Visión de la institución

La visión con la que cuenta la cooperativa es: “Constituirnos como una institución sólida y confiable, que brinda servicios financieros y no financieros que contribuyan al desarrollo socioeconómico de sus socios” (página de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora).

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

El método de evaluación de desempeño de 360º o evaluación integral es llamado así por que abarca la percepción del nivel de desempeño desde diferentes puntos de vista entre los que se destacan: compañeros; jefe inmediato, socios, entre otros. Permitiendo conocer cuáles son las fortalezas y debilidades de los empleados frente a las competencias que la organización requiere para un puesto de trabajo.

El presente método de evaluación permitirá medir el desempeño del personal de una forma más efectiva, ya que existen varios involucrados que aportaran cada uno con su criterio.

Los aspectos a evaluar han sido analizados y considerados en base a la situación actual y real de la institución, de esta manera los resultados ayudarán a mejorar el desempeño del talento humano y tomar en consideración que aspectos se deben mejorar para cumplir con los objetivos y metas de la organización.

Lista de factores a evaluar

Tabla 30 *Factores a evaluar*

GRUPO OCUPACIONAL	FACTORES A EVALUAR
PERSONAL DE DIRECCION Y JEFATURAS	➢ Competencias en liderazgo ➢ Competencias en relaciones humanas ➢ Competencias en proactividad ➢ Competencia en aprendizaje continuo ➢ Competencias en orientación a los resultados
PERSONAL ADMINISTRATIVO	➢ Competencias en relaciones humanas ➢ Competencias en calidad de trabajo ➢ Competencias en cantidad de trabajo ➢ Competencia de disciplina laboral ➢ Competencia de presencia física

Realizado por: Diego Romero y Cyntia Nieto

El tiempo recomendado para realizar esta evaluación es cada seis meses o mínimo una evaluación cada año, la misma que será ejecutada en la matriz por parte del departamento humano y en las agencias por el respectivo jefe de cada agencia.

Nivel de cumplimiento: Servirá para medir las habilidades, destrezas, responsabilidades, funciones, entre otras, dentro de la organización; el porcentaje para el jefe de agencia es:

Tabla 31 *Nivel de cumplimiento para el jefe*

Evaluaciones por parte del/los:	Porcentaje
Subordinados	40%
Clientes	40%
Autoevaluación	20%
Total	**100%**

Realizado por: Diego Romero y Cyntia Nieto

El porcentaje para los empleados es:

Tabla 32 *Nivel de cumplimiento para los empleados*

Evaluaciones por parte del/los:	Porcentaje
Jefe	40%
Compañeros	20%
Clientes	20%
Autoevaluación	20%
Total	**100%**

Realizado por: Diego Romero y Cyntia Nieto

El resultado de cada evaluación es la suma total de cada factor multiplicado por el nivel de cumplimiento respectivo.

Al final con el resultado total verificaremos el nivel de cumplimiento final en la siguiente tabla:

Tabla 33 *Equivalencia del nivel de cumplimiento final*

Nivel de cumplimiento	
Excelente	91-100
Muy Bueno	71-90
Bueno	61-70
Regular	41-60
Deficiente	Menos de 40

Realizado por: Diego Romero y Cyntia Nieto

Nivel de cumplimento final

Los juicios sobre el desempeño de los empleados se emitirán en base a los siguientes niveles:

Excelente (91-100)

Esta calificación refleja que el jefe o empleado de la cooperativa cumple en forma notable, eficaz y excepcional con los niveles esperados para el puesto. El desempeño está muy por encima de la gran materia de empleados.

Muy bueno (71-90)

Según esta calificación obtenida el jefe o empleado posee un desempeño satisfactorio y que cumple con todos los requerimientos esperados para el puesto.

Bueno (61-70)

Este nivel caracteriza al jefe o empleado por tener un desempeño adecuado, es decir que cumple con los requerimientos, pero no va más allá de las expectativas por lo cual se debe considerar para las mejoras respectivas.

Regular (41-60)

Esta calificación demuestra que el jefe o empleado posee un rendimiento que está por debajo del nivel esperado, y que se necesita mejorar a corto plazo en uno o mas aspectos de su desempeño.

Deficiente (Menos de 40)

Según esta calificación obtenida el jefe o empleado esta muy lejos de cumplir los estándares mínimos esperados para el cargo, y que se deben tomar medidas urgentes para mejorar su desempeño.

NORMAS GENERALES

- El departamento de talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora será el ente encargado de supervisar la ejecución y seguimiento de todo el proceso de evaluación de desempeño del talento humano.
- La aplicación y recolección de los formularios de la evaluación será realizada por el personal del departamento de talento humano o a su vez por un delegado del mismo.
- El análisis de los resultados generales será analizado por el consejo de administración de la cooperativa donde se discutirán las decisiones a tomar en base a los resultados obtenidos.
- La duración de cada periodo de evaluación será de 6 meses, sin embargo, queda a criterio de la Dirección Ejecutiva fijar otros plazos y periodos para la evaluación.
- Todos los empleados estarán sujetos a la evaluación de desempeño, a excepción del personal que tenga menos de tres meses laborando en la organización.
- Cuando los empleados de una agencia o de un departamento de la matriz no puedan ser evaluados por su jefe inmediato, o se presenten otros motivos debidamente justificados, será el departamento de talento humano el que determinará el procedimiento a seguir.
- Para los casos de apelación de los resultados de la evaluación de desempeño, será elevado a una comisión designada para tal objetivo, en donde el consejo de administración enviará una persona delegada para que junto con el departamento de talento humano se analice y resuelva la situación.
- El departamento de talento humano emitirá un informe final de evaluación de desempeño para que sea analizado por el consejo de administración.

PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN

El departamento de talento humano en coordinación con los jefes de cada agencia de la cooperativa estará a cargo de la aplicación de la evaluación del desempeño de los colaboradores, para lo cual se seguirá una serie de actividades entre las cuales se destacan:

a) La difusión del método de evaluación de 360° es de vital importancia, ya que se deben darán a conocer los objetivos, procedimientos, instrumentos, y beneficios del método de evaluación de desempeño comenzando por el nivel directivo, con el fin de lograr el interés, involucramiento y participación de todos los miembros de la cooperativa.
b) Se impartirá capacitación a los y/o entrenamiento técnico a los evaluadores y a los evaluados por parte del talento humano o por el jefe de agencia respectivamente.
c) La evaluación de desempeño se la aplicará una vez cada seis meses. Después de la realización de la misma se analizará la información recolectada, se socializará los resultados con los empleados y posteriormente se entrará en un proceso de retroalimentación para corregir falencias de cada evaluado si es que las hubiere.
d) Se entregarán los formularios de evaluación a las personas encargadas de realizar este proceso de medición del desempeño.
e) Se les informará a los evaluados las respectivas fechas de evaluación.
f) El encargado de la evaluación realizará los análisis respectivos para establecer resultados y formular un informe, mismo que debe especificar los resultados cualitativos, cuantitativos y sugerencias de capacitación y entrenamiento para cada caso.
g) Con los resultados se realizará un proceso de retroalimentación en donde se formularán planes de acción para corregir las falencias del desempeño de los empleados si lo requiere.

FORMULARIOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS

Formulario para que evalué el jefe

FASE I: Datos del evaluado

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "JUAN PIO DE MORA" y sus Agencias: Guaranda, Chillanes, Caluma, Bababoyo, Quevedo y Quinsaloma Teléfonos 2989-042, 2989-91
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
INFORMACIÓN GENERAL
Nombres y Apellidos:

Cargo:	**Fecha:**

FASE II: Instrucciones generales

- La evaluación debe ser realizada por el jefe, escogiendo una calificación para cada uno de los aspectos que se evalúan y el cual indique el desempeño del trabajo.
- El formulario está constituido por cinco factores de los cuales deben escoger solo una calificación sin dejar preguntas sin contestar.
- Para llenar el formulario debe leerlo detenidamente y realice un análisis rápido de cada factor para que proceda a elegir una opción.

Niveles de cumplimiento

- 1: Nunca
- 2: A veces
- 3: Casi siempre
- 4: Siempre

FASE III: Evaluación del desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS				
ASPECTOS DEL EVALUADO	**Calificación**			
	NUNCA	**A VECES**	**CASI SIEMPRE**	**SIEMPRE**
Competencias en relaciones humanas Las relaciones interpersonales comprenden toda la variedad de capacidades que un empleado debe adquirir para ser capaz de actuar de forma eficiente.	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Colabora con las personas en el trabajo				
2. Buena actitud hacia la institución				
3. Capacidad de aceptar críticas				
4. Actitud excepcional y permanente de colaboración				
5. Buena predisposición				
Competencias en calidad de trabajo Proporciona documentación cuando se necesita, va más allá de los requisitos exigidos para poder lograr con precisión, esmero y pulcritud los resultados de los trabajos planeados.	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Expresa grandes eficiencias personales y profesionales para llevar a cabo su trabajo				
2. El conocimiento, habilidad o experiencia le ha impulsado a conseguir buenos resultados				
3. Demuestra exactitud e integridad, en su desempeño satisfactorio				
4. Aplica retroalimentación para mejorar su desempeño				
5. Revisa su trabajo para asegurar la calidad del mismo				
Competencias en cantidad de trabajo Cumple con los objetivos, ateniéndose a realizar la cantidad de trabajo planeado en el tiempo estipulado para hacerlo. Efectúa un volumen admisible de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto.	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Concluye con las tareas encomendadas				
2. Requiere con frecuencia ayuda y seguimiento				
3. Por lo general ejecuta en plazo todo el trabajo				
4. Trabaja rápidamente				
5. Logra las metas establecidas, de manera excepcional				

Competencia de disciplina laboral Proyección a cumplir las normas y requerimientos laborales con persistencia y sistematicidad	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Eficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área				
2. Cumple con la disciplina laboral				
3. Realiza bien o correctamente su trabajo				
4. Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan				
5. Armonía laboral con su jefe y compañeros				
Competencia de presencia física Orienta su aspecto físico a que sea agradable, higiénico y adecuado para el buen desempeño del cargo.	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Cumple con los requisitos mínimos de presencia física.				
2. Maneja lenguaje sencillo y trato amable				
3. Posee eficiencias notables de limpieza y orden				
4. Mantiene un buen carisma				
5. Usa correctamente el vestir de la institución				
TOTAL				
EQUIVALENCIA				

FASE IV: Observaciones y comentarios de la evaluación de desempeño y firmas para dar conformidad a la misma.

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS
Del evaluado _____ _____ _____
Nombre: _____ Fecha: _____ Firma: _____
Resultados de la evaluación Puntaje obtenido: _____ Apreciación cualitativa: _____ Observaciones: _____ _____ _____

Formulario para que evalué un compañero de trabajo

FASE I: Datos del evaluado

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "JUAN PIO DE MORA" y sus Agencias: Guaranda, Chillanes, Caluma, Bababoyo, Quevedo y Quinsaloma Teléfonos 2989-042, 2989-91
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
INFORMACIÓN GENERAL
Nombres y Apellidos:

Cargo:	**Fecha:**

FASE II: Instrucciones generales

- La evaluación debe ser realizada por un compañero/s de trabajo, escogiendo una calificación para cada uno de los aspectos que se evalúan y el cual indique el desempeño del trabajo.
- El formulario está constituido por cinco factores de los cuales deben escoger solo una calificación sin dejar preguntas sin contestar.
- Para llenar el formulario debe leerlo detenidamente y realice un análisis rápido de cada factor para que proceda a elegir una opción.

Niveles de cumplimiento

- 1: Nunca
- 2: A veces
- 3: Casi siempre
- 4: Siempre

FASE III: Evaluación del desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS				
ASPECTOS DEL EVALUADO	**Calificación**			
	NUNCA	**A VECES**	**CASI SIEMPRE**	**SIEMPRE**
Competencias en relaciones humanas Las relaciones interpersonales comprenden toda la variedad de capacidades que un empleado debe adquirir para ser capaz de actuar de forma eficiente.	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Colabora con las personas en el trabajo				
2. Buena actitud hacia la institución				
3. Capacidad de aceptar críticas				
4. Actitud excepcional y permanente de colaboración				
5. Buena predisposición				
Competencias en calidad de trabajo Proporciona documentación cuando se necesita, va más allá de los requisitos exigidos para poder lograr con precisión, esmero y pulcritud los resultados de los trabajos planeados.	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Expresa grandes eficiencias personales y profesionales para llevar a cabo su trabajo				
2. El conocimiento, habilidad o experiencia le ha impulsado a conseguir buenos resultados				
3. Demuestra exactitud e integridad, en su desempeño satisfactorio				
4. Aplica retroalimentación para mejorar su desempeño				
5. Revisa su trabajo para asegurar la calidad del mismo				
Competencias en cantidad de trabajo Cumple con los objetivos, ateniéndose a realizar la cantidad de trabajo planeado en el tiempo estipulado para hacerlo. Efectúa un volumen admisible de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto.	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Concluye con las tareas encomendadas				
2. Requiere con frecuencia ayuda y seguimiento				
3. Por lo general ejecuta en plazo todo el trabajo				
4. Trabaja rápidamente				
5. Logra las metas establecidas, de manera excepcional				

Competencia de disciplina laboral Proyección a cumplir las normas y requerimientos laborales con persistencia y sistematicidad	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Eficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área				
2. Cumple con la disciplina laboral				
3. Realiza bien o correctamente su trabajo				
4. Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan				
5. Armonía laboral con su jefe y compañeros				
Competencia de presencia física Orienta su aspecto físico a que sea agradable, higiénico y adecuado para el buen desempeño del cargo.	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Cumple con los requisitos mínimos de presencia física.				
2. Maneja lenguaje sencillo y trato amable				
3. Posee eficiencias notables de limpieza y orden				
4. Mantiene un buen carisma				
5. Usa correctamente el vestir de la institución				
TOTAL				
EQUIVALENCIA				

FASE IV: Observaciones y comentarios de la evaluación de desempeño y firmas para dar conformidad a la misma.

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS
Del evaluado _____ _____ _____
Nombre: _____ Fecha: _____ Firma: _____
Resultados de la evaluación Puntaje obtenido: _____ Apreciación cualitativa: _____ Observaciones: _____ _____ _____

Formulario de autoevaluación

FASE I: Datos del evaluado

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "JUAN PIO DE MORA" y sus Agencias: Guaranda, Chillanes, Caluma, Bababoyo, Quevedo y Quinsaloma Teléfonos 2989-042, 2989-91
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
INFORMACIÓN GENERAL
Nombres y Apellidos:

Cargo:	**Fecha:**

FASE II: Instrucciones generales

- La evaluación debe ser realizada por el empleado evaluado, escogiendo una calificación para cada uno de los aspectos que se evalúan y el cual indique el desempeño del trabajo.
- El formulario está constituido por cinco factores de los cuales deben escoger solo una calificación sin dejar preguntas sin contestar.
- Para llenar el formulario debe leerlo detenidamente y realice un análisis rápido de cada factor para que proceda a elegir una opción.

Niveles de cumplimiento

- 1: Nunca
- 2: A veces
- 3: Casi siempre
- 4: Siempre

FASE III: Evaluación del desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS				
ASPECTOS DEL EVALUADO	**Calificación**			
	NUNCA	**A VECES**	**CASI SIEMPRE**	**SIEMPRE**
Competencias en relaciones humanas Las relaciones interpersonales comprenden toda la variedad de capacidades que un empleado debe adquirir para ser capaz de actuar de forma eficiente.	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Colabora con las personas en el trabajo				
2. Buena actitud hacia la institución				
3. Capacidad de aceptar críticas				
4. Actitud excepcional y permanente de colaboración				
5. Buena predisposición				
Competencias en calidad de trabajo Proporciona documentación cuando se necesita, va más allá de los requisitos exigidos para poder lograr con precisión, esmero y pulcritud los resultados de los trabajos planeados.	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Expresa grandes eficiencias personales y profesionales para llevar a cabo su trabajo				
2. El conocimiento, habilidad o experiencia le ha impulsado a conseguir buenos resultados				
3. Demuestra exactitud e integridad, en su desempeño satisfactorio				
4. Aplica retroalimentación para mejorar su desempeño				
5. Revisa su trabajo para asegurar la calidad del mismo				
Competencias en cantidad de trabajo Cumple con los objetivos, ateniéndose a realizar la cantidad de trabajo planeado en el tiempo estipulado para hacerlo. Efectúa un volumen admisible de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto.	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Concluye con las tareas encomendadas				
2. Requiere con frecuencia ayuda y seguimiento				
3. Por lo general ejecuta en plazo todo el trabajo				
4. Trabaja rápidamente				
5. Logra las metas establecidas, de manera excepcional				

Competencia de disciplina laboral Proyección a cumplir las normas y requerimientos laborales con persistencia y sistematicidad	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Eficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área				
2. Cumple con la disciplina laboral				
3. Realiza bien o correctamente su trabajo				
4. Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan				
5. Armonía laboral con su jefe y compañeros				
Competencia de presencia física Orienta su aspecto físico a que sea agradable, higiénico y adecuado para el buen desempeño del cargo.	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Cumple con los requisitos mínimos de presencia física.				
2. Maneja lenguaje sencillo y trato amable				
3. Posee eficiencias notables de limpieza y orden				
4. Mantiene un buen carisma				
5. Usa correctamente el vestir de la institución				
TOTAL				
EQUIVALENCIA				

FASE IV: Observaciones y comentarios de la evaluación de desempeño y firmas para dar conformidad a la misma.

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS
Del evaluado _____ _____ _____
Nombre: _____ Fecha: _____ Firma: _____
Resultados de la evaluación Puntaje obtenido: _____ Apreciación cualitativa: _____ Observaciones: _____ _____ _____

Formulario para que evalué el cliente

FASE I: Datos del evaluado

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "JUAN PIO DE MORA" y sus Agencias: Guaranda, Chillanes, Caluma, Bababoyo, Quevedo y Quinsaloma Teléfonos 2989-042, 2989-91
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
INFORMACIÓN GENERAL
Nombres y Apellidos:
Cargo: / **Fecha:**

FASE II: Instrucciones generales

- La evaluación debe ser realizada el cliente/es, escogiendo una calificación para cada uno de los aspectos que se evalúan y el cual indique el desempeño del trabajo.
- El formulario está constituido por cinco factores de los cuales deben escoger solo una calificación sin dejar preguntas sin contestar.
- Para llenar el formulario debe leerlo detenidamente y realice un análisis rápido de cada factor para que proceda a elegir una opción.

Niveles de cumplimiento

- 1: Nunca
- 2: A veces
- 3: Casi siempre
- 4: Siempre

FASE III: Evaluación del desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS				
ASPECTOS DEL EVALUADO	**Calificación**			
	NUNCA	**A VECES**	**CASI SIEMPRE**	**SIEMPRE**
Competencias en relaciones humanas Las relaciones interpersonales comprenden toda la variedad de capacidades que un empleado debe adquirir para ser capaz de actuar de forma eficiente.	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Colabora con las personas en el trabajo				
2. Buena actitud hacia la institución				
3. Capacidad de aceptar críticas				
4. Actitud excepcional y permanente de colaboración				
5. Buena predisposición				
Competencias en calidad de trabajo Proporciona documentación cuando se necesita, va más allá de los requisitos exigidos para poder lograr con precisión, esmero y pulcritud los resultados de los trabajos planeados.	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Expresa grandes eficiencias personales y profesionales para llevar a cabo su trabajo				
2. El conocimiento, habilidad o experiencia le ha impulsado a conseguir buenos resultados				
3. Demuestra exactitud e integridad, en su desempeño satisfactorio				
4. Aplica retroalimentación para mejorar su desempeño				
5. Revisa su trabajo para asegurar la calidad del mismo				
Competencias en cantidad de trabajo Cumple con los objetivos, ateniéndose a realizar la cantidad de trabajo planeado en el tiempo estipulado para hacerlo. Efectúa un volumen admisible de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto.	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Concluye con las tareas encomendadas				
2. Requiere con frecuencia ayuda y seguimiento				
3. Por lo general ejecuta en plazo todo el trabajo				
4. Trabaja rápidamente				
5. Logra las metas establecidas, de manera excepcional				

Competencia de disciplina laboral Proyección a cumplir las normas y requerimientos laborales con persistencia y sistematicidad	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Eficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área				
2. Cumple con la disciplina laboral				
3. Realiza bien o correctamente su trabajo				
4. Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan				
5. Armonía laboral con su jefe y compañeros				
Competencia de presencia física Orienta su aspecto físico a que sea agradable, higiénico y adecuado para el buen desempeño del cargo.	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Cumple con los requisitos mínimos de presencia física.				
2. Maneja lenguaje sencillo y trato amable				
3. Posee eficiencias notables de limpieza y orden				
4. Mantiene un buen carisma				
5. Usa correctamente el vestir de la institución				
TOTAL				
EQUIVALENCIA				

FASE IV: Observaciones y comentarios de la evaluación de desempeño y firmas para dar conformidad a la misma.

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS
Del evaluado _____ _____ _____
Nombre: _____ Fecha: _____ Firma: _____
Resultados de la evaluación Puntaje obtenido: _____ Apreciación cualitativa: _____ Observaciones: _____ _____ _____

FORMULARIOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL JEFE

Formulario para que evalúen los subordinados

FASE I: Datos del evaluado

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "JUAN PIO DE MORA" y sus Agencias: Guaranda, Chillanes, Caluma, Bababoyo, Quevedo y Quinsaloma Teléfonos 2989-042, 2989-91
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
INFORMACIÓN GENERAL
Nombres y Apellidos:
Cargo: / **Fecha:**

FASE II: Instrucciones generales

- La evaluación debe ser realizada por el/los subordinados, escogiendo una calificación para cada uno de los aspectos que se evalúan y el cual indique el desempeño del trabajo.
- El formulario está constituido por cinco factores de los cuales deben escoger solo una calificación sin dejar preguntas sin contestar.
- Para llenar el formulario debe leerlo detenidamente y realice un análisis rápido de cada factor para que proceda a elegir una opción.

Niveles de cumplimiento

- 1: Nunca
- 2: A veces
- 3: Casi siempre
- 4: Siempre

FASE III: Evaluación del desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS				
ASPECTOS DEL EVALUADO	**Calificación**			
	NUNCA	**A VECES**	**CASI SIEMPRE**	**SIEMPRE**
Competencias en liderazgo Es la persona capaz de tomar decisiones acertadas para alcanzar una meta que implica a más de una persona.	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Capacidad de influir en los demás				
2. Demuestra capacidad creativa para mejorar los sistemas existentes				
3. Inspira respeto y confianza				
4. Es un ejemplo para su personal en conocimiento técnico o especializado en su área				
5. Dirige y orienta con eficacia a las personas bajo su gestión e influye en todas las personas de su entorno laboral				
Competencias en relaciones humanas Es la base principal de los individuos que pueden desarrollar su potencial, en el ámbito laboral gracias a la comunicación existente entre los miembros de la organización	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Colabora con las personas en el trabajo				
2. Buena actitud hacia la institución				
3. Capacidad de aceptar críticas				
4. Actitud excepcional y permanente de colaboración				
5. Buena predisposición				
Competencias en pro actividad Son los individuos que toman la iniciativa sobre su propia vida y laboran en función de aquello, sin necesidad de indicársele de tal manera que tienen nuevas ideas a la hora de hacer frente y manejar situaciones de labor como facilidad de previsión o anticipación de actividades o dificultades para actuar con eficacia y eficiencia.	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Capaz de hacer frente a situaciones no estructuradas o no rutinarias				
2. Requiere de orientación rigurosa en temas no rutinarios				
3. Enfrenta las situaciones poco comunes y se anticipa a los problemas				

4. Acepta con agrado actividades no asignadas comúnmente a su puesto				
5. Busca incrementar las responsabilidades delegadas				
Competencia en aprendizaje continuo Es la habilidad que incluye la capacidad de aplicar los conocimientos al puesto de trabajo, que sirve para buscar y compartir información útil para la resolución de problemas.	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Busca información solo cuando lo necesita				
2. Se preocupa por capacitar y preparar				
3. Logra los objetivos y las metas establecidas				
4. Realiza un gran esfuerzo, para adquirir nuevas habilidades y conocimientos				
5. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio				
Competencia en orientación a los resultados Es el esfuerzo que conlleva a actuar de manera eficaz y eficiente, que cumplen en atender las necesidades y requerimientos de la organización de tal manera que no interfiera en los resultados esperados.	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Eficiencia notoria en el aprovechamiento de los recursos de su área				
2. Es constante en su esfuerzo				
3. Realiza bien o correctamente su trabajo				
4. Actúa para lograr niveles de desempeño				
5. Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas				
TOTAL				
EQUIVALENCIA				

FASE IV: Observaciones y comentarios de la evaluación de desempeño y firmas para dar conformidad a la misma.

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS
Del evaluado _____ _____ _____
Nombre: _____ Fecha: _____ Firma: _____
Resultados de la evaluación Puntaje obtenido: _____ Apreciación cualitativa: _____ Observaciones: _____ _____ _____

Formulario de autoevaluación

FASE I: Datos del evaluado

 **COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO** "JUAN PIO DE MORA" y sus Agencias: Guaranda, Chillanes, Caluma, Bababoyo, Quevedo y Quinsaloma Teléfonos 2989-042, 2989-91
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
INFORMACIÓN GENERAL
Nombres y Apellidos:

Cargo:	**Fecha:**

FASE II: Instrucciones generales

- La evaluación debe ser realizada por el/los subordinados, escogiendo una calificación para cada uno de los aspectos que se evalúan y el cual indique el desempeño del trabajo.
- El formulario está constituido por cinco factores de los cuales deben escoger solo una calificación sin dejar preguntas sin contestar.
- Para llenar el formulario debe leerlo detenidamente y realice un análisis rápido de cada factor para que proceda a elegir una opción.

Niveles de cumplimiento

- 1: Nunca
- 2: A veces
- 3: Casi siempre
- 4: Siempre

FASE III: Evaluación del desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS				
ASPECTOS DEL EVALUADO	**Calificación**			
	NUNCA	**A VECES**	**CASI SIEMPRE**	**SIEMPRE**
Competencias en liderazgo Es la persona capaz de tomar decisiones acertadas para alcanzar una meta que implica a más de una persona.	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Capacidad de influir en los demás				
2. Demuestra capacidad creativa para mejorar los sistemas existentes				
3. Inspira respeto y confianza				
4. Es un ejemplo para su personal en conocimiento técnico o especializado en su área				
5. Dirige y orienta con eficacia a las personas bajo su gestión e influye en todas las personas de su entorno laboral				
Competencias en relaciones humanas Es la base principal de los individuos que pueden desarrollar su potencial, en el ámbito laboral gracias a la comunicación existente entre los miembros de la organización	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Colabora con las personas en el trabajo				
2. Buena actitud hacia la institución				
3. Capacidad de aceptar críticas				
4. Actitud excepcional y permanente de colaboración				
5. Buena predisposición				
Competencias en pro actividad Son los individuos que toman la iniciativa sobre su propia vida y laboran en función de aquello, sin necesidad de indicársele de tal manera que tienen nuevas ideas a la hora de hacer frente y manejar situaciones de labor como facilidad de previsión o anticipación de actividades o dificultades para actuar con eficacia y eficiencia.	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Capaz de hacer frente a situaciones no estructuradas o no rutinarias				
2. Requiere de orientación rigurosa en temas no rutinarios				
3. Enfrenta las situaciones poco comunes y se anticipa a los problemas				

4. Acepta con agrado actividades no asignadas comúnmente a su puesto				
5. Busca incrementar las responsabilidades delegadas				
Competencia en aprendizaje continuo Es la habilidad que incluye la capacidad de aplicar los conocimientos al puesto de trabajo, que sirve para buscar y compartir información útil para la resolución de problemas.	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Busca información solo cuando lo necesita				
2. Se preocupa por capacitar y preparar				
3. Logra los objetivos y las metas establecidas				
4. Realiza un gran esfuerzo, para adquirir nuevas habilidades y conocimientos				
5. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio				
Competencia en orientación a los resultados Es el esfuerzo que conlleva a actuar de manera eficaz y eficiente, que cumplen en atender las necesidades y requerimientos de la organización de tal manera que no interfiera en los resultados esperados.	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Eficiencia notoria en el aprovechamiento de los recursos de su área				
2. Es constante en su esfuerzo				
3. Realiza bien o correctamente su trabajo				
4. Actúa para lograr niveles de desempeño				
5. Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas				
TOTAL				
EQUIVALENCIA				

FASE IV: Observaciones y comentarios de la evaluación de desempeño y firmas para dar conformidad a la misma.

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS
Del evaluado _____ _____ _____
Nombre: _____ Fecha: _____ Firma: _____
Resultados de la evaluación Puntaje obtenido: _____ Apreciación cualitativa: _____ Observaciones: _____ _____ _____

Formulario para que evalué el cliente

FASE I: Datos del evaluado

 **COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO** *"JUAN PIO DE MORA"* y sus Agencias: Guaranda, Chillanes, Caluma, Bababoyo, Quevedo y Quinsaloma Teléfonos 2989-042, 2989-91
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
INFORMACIÓN GENERAL
Nombres y Apellidos:
Cargo: **Fecha:**

FASE II: Instrucciones generales

- La evaluación debe ser realizada por el/los subordinados, escogiendo una calificación para cada uno de los aspectos que se evalúan y el cual indique el desempeño del trabajo.
- El formulario está constituido por cinco factores de los cuales deben escoger solo una calificación sin dejar preguntas sin contestar.
- Para llenar el formulario debe leerlo detenidamente y realice un análisis rápido de cada factor para que proceda a elegir una opción.

Niveles de cumplimiento

- 1: Nunca
- 2: A veces
- 3: Casi siempre
- 4: Siempre

FASE III: Evaluación del desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS				
ASPECTOS DEL EVALUADO	**Calificación**			
	NUNCA	**A VECES**	**CASI SIEMPRE**	**SIEMPRE**
Competencias en liderazgo Es la persona capaz de tomar decisiones acertadas para alcanzar una meta que implica a más de una persona.	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Capacidad de influir en los demás				
2. Demuestra capacidad creativa para mejorar los sistemas existentes				
3. Inspira respeto y confianza				
4. Es un ejemplo para su personal en conocimiento técnico o especializado en su área				
5. Dirige y orienta con eficacia a las personas bajo su gestión e influye en todas las personas de su entorno laboral				
Competencias en relaciones humanas Es la base principal de los individuos que pueden desarrollar su potencial, en el ámbito laboral gracias a la comunicación existente entre los miembros de la organización	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Colabora con las personas en el trabajo				
2. Buena actitud hacia la institución				
3. Capacidad de aceptar críticas				
4. Actitud excepcional y permanente de colaboración				
5. Buena predisposición				
Competencias en pro actividad Son los individuos que toman la iniciativa sobre su propia vida y laboran en función de aquello, sin necesidad de indicársele de tal manera que tienen nuevas ideas a la hora de hacer frente y manejar situaciones de labor como facilidad de previsión o anticipación de actividades o dificultades para actuar con eficacia y eficiencia.	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Capaz de hacer frente a situaciones no estructuradas o no rutinarias				
2. Requiere de orientación rigurosa en temas no rutinarios				
3. Enfrenta las situaciones poco comunes y se anticipa a los problemas				

4. Acepta con agrado actividades no asignadas comúnmente a su puesto				
5. Busca incrementar las responsabilidades delegadas				
Competencia en aprendizaje continuo Es la habilidad que incluye la capacidad de aplicar los conocimientos al puesto de trabajo, que sirve para buscar y compartir información útil para la resolución de problemas.	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Busca información solo cuando lo necesita				
2. Se preocupa por capacitar y preparar				
3. Logra los objetivos y las metas establecidas				
4. Realiza un gran esfuerzo, para adquirir nuevas habilidades y conocimientos				
5. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio				
Competencia en orientación a los resultados Es el esfuerzo que conlleva a actuar de manera eficaz y eficiente, que cumplen en atender las necesidades y requerimientos de la organización de tal manera que no interfiera en los resultados esperados.	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Eficiencia notoria en el aprovechamiento de los recursos de su área				
2. Es constante en su esfuerzo				
3. Realiza bien o correctamente su trabajo				
4. Actúa para lograr niveles de desempeño				
5. Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas				
TOTAL				
EQUIVALENCIA				

FASE IV: Observaciones y comentarios de la evaluación de desempeño y firmas para dar conformidad a la misma.

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS
Del evaluado _____ _____ _____
Nombre: _____ Fecha: _____ Firma: _____
Resultados de la evaluación Puntaje obtenido: _____ Apreciación cualitativa: _____ Observaciones: _____ _____ _____

BIBLIOGRAFÍA

Armas, Y., Llanos, M., &Traverso, P. (2017). Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales. Ecuador: Editorial Samborondón.

Alles, M. (2002). Desempeño por competencias: evaluación 360º. Buenos Aires: Editorial Granica S.A.

Arce, L. (2008). Sinergia estratégica: una necesidad para la supervivencia de las empresas. Bolivia: Editorial Universidad Católica Boliviana San Pablo.

Castillo, R. (2012). Desarrollo del capital humano en las organizaciones. México: Editorial Red Tercer Milenio.

Casas, J., Repullo J., & Donado J. (2003). La encuesta como técnica e investigación: Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. España: Departamento de Planificación y Economía de la Salud.

Koontz, H., Weihrch, H., & Cannice, M. (2012). Administración: Una perspectiva global y empresarial. México: Editorial McGraw-HILL/INTERAMERICANA (14).

Chiavenato, I. (2007). Evaluación del Desempeño: Administración de recursos humanos. México: Editorial McGraw-HILL/INTERAMERICANA.

Chiavenato, I. (2000). Iniciación a la Administración General. México: Editorial McGraw-HILL/INTERAMERICANA

Chiavenato, I. (2014). Administración de recursos humanos. México: Editorial McGraw-HILL/INTERAMERICANA, (10).

Dessler, G., &Valera, R. (2011). Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano. México: Editorial Pearson (5).

Hoare, S. (2014). Administración del talento. México: Editorial Miembro de la Cámara Nacional de la Industria.

. Ley Nº 332. Código Orgánico Monetario y Financiero, Quito, Ecuador, 12 de septiembre del 2014.

Ley Nº 55. Ley Orgánica de Instituciones del Sistema Financiero, Quito, Ecuador, 10 de febrero del 2014.

Montoya, C., & Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. Colombia: Revista Científica "Visión Futuro" (20)-2.

Porter, M. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires. Argentina: Editorial: Vergara.

Registro Oficial Suplemento Nº 167. Código de Trabajo, Quito, Ecuador, 21 de agosto del 2018.

Robbins, S., & Coulter, M. (2014). Administración. México: Editorial Pearson (12).

Vallejo, L. (2015). Gestión del talento humano. Ecuador: Editorial Escuela Politécnica de Chimborazo

Wayne, R. (2010). Administración de recursos humanos. México: Editorial PEARSON EDUCACIÓN

ANEXOS

Anexo 1 *Método de evaluación de desempeño de la cooperativa*



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

"JUAN PIO DE MORA"

y sus Agencias: Guaranda, Chillanes, Caluma, Bababoyo, Quevedo y Quinsaloma
Teléfonos 2989-042, 2989-91

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre: ……

Cargo: ……. Fecha: ……..

PROCESOS DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	SI	NO	OBSERVACIONES
¿Cumple con las actividades encomendadas?			
¿El trabajo que realiza lo hace de forma efectiva?			
¿Resuelve situaciones y problemas que se le presenten?			
¿Mantiene una buena relación laboral dentro de la organización?			
¿La atención que brinda a los socios es de forma amable, diligente y oportuna?			
¿Se ha suscitado algún inconveniente con algún socio?			
¿Asiste puntualmente a su lugar de trabajo?			
…….. **FIRMA DEL EVALUADOR**		**……..** **FIRMA DEL EVALUADO**	

Anexo 2 *Entrevista a la jefe de agencia*

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

Trabajo de investigación para la obtención del título de Ingenieros Comerciales

Objetivo: Conocer aspectos relevantes de la evaluación de desempeño del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora, agencia Guaranda.

ENTREVISTA A LA JEFE DE AGENCIA

1. ¿La cooperativa posee un método de evaluación de desempeño del talento humano?

……
……

2. ¿Qué método de evaluación de desempeño del talento humano se aplica dentro de la cooperativa?

……
……

3. En la escala del 1 al 10 ¿Cómo calificaría el actual método de evaluación de desempeño? ¿Por qué?

……
……

4. ¿El método de evaluación actual permite identificar los problemas en el desempeño de los empleados?

……
……

5. ¿En algún momento usted ha sugerido cambiar el método de evaluación que actualmente poseen? ¿Por qué?

……
……

6. ¿Quién es el encargado de llevar a cabo el proceso de evaluación de desempeño del talento humano dentro de la cooperativa?

……
……

7. ¿Cada cuánto tiempo se realiza la evaluación de desempeño del talento humano?

……
……

8. ¿Quién socializa los resultados de la evaluación?

……
……

9. ¿Por qué medios se socializan los resultados de la evaluación de desempeño?

……
……

10. ¿Según su criterio el desempeño de los empleados permite que se cumplan con los objetivos planteados por la agencia?

……
……

11. ¿Los empleados en qué porcentaje cumplieron con los objetivos planteados por la cooperativa en el último período? ¿Por qué?

……
……

12. ¿Considera usted qué los empleados requieren con frecuencia ayuda y seguimiento? ¿En qué aspectos?

……
……

13. ¿En el caso de los resultados positivos obtenidos en la evaluación, qué estímulos se toman para incentivar a los empleados?

……
……

14. ¿En el caso de los resultados negativos en la evaluación, qué medidas se toman para sancionar y corregir a los empleados?

……
……

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3 Encuesta aplicada a los empleados

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

Trabajo de investigación para la obtención del título de Ingenieros Comerciales

Objetivo: Obtener información sobre la evaluación de desempeño que se realiza a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora, agencia Guaranda.

ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS

1. **¿Cómo calificaría su ambiente laboral?**

Excelente ☐ Muy bueno ☐ Bueno ☐ Deficiente ☐

2. **¿Se encuentran bien definidas sus funciones laborales de acuerdo a su puesto de trabajo?**

Totalmente de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Totalmente desacuerdo ☐

3. **¿Ha sido evaluado su desempeño?**

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

4. **¿Cuál de los siguientes métodos considera que se aplica dentro de la cooperativa para evaluar a los empleados?**

Escalas gráficas ☐

Comparación por pares ☐

Incidentes críticos ☐

Evaluación por resultados ☐

5. **¿Cada cuánto tiempo le realizan la evaluación de desempeño?**

Mensual ☐ Trimestral ☐ Semestral ☐ Anual ☐

6. ¿El encargado de la evaluación le comunica los resultados obtenidos en su evaluación de desempeño?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

7. ¿Ud. cumple con las tareas y actividades encomendadas?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

8. ¿Ud. da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

9. ¿Generalmente Ud. brinda ayuda o acompañamiento en actividades a sus compañeros?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

10. ¿Cómo calificaría el desempeño laboral de su jefe inmediato?

Excelente ☐ Muy bueno ☐ Bueno ☐ Deficiente ☐

11. ¿La jefe de agencia dirige y orienta con eficacia a las personas bajo su gestión?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

12. ¿Sus compañeros demuestran exactitud e integridad en su desempeño?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

13. ¿Cómo resultado de la evaluación se estimula y motiva a los empleados mediante qué mecanismos?

Ascensos ☐ Bonos ☐ Reconocimiento ☐ Capacitaciones ☐ Otros_____

Ninguno ☐

14. ¿Cómo resultado de la evaluación se sanciona a los empleados mediante qué mecanismos?

Descuentos ☐ Llamados de atención ☐ Otros _____ Ninguno ☐

15. **¿De ser el caso considera que se pueda optar por un método de evaluación que contemple aspectos como: relaciones humanas, calidad de trabajo, cantidad de trabajo, disciplina laboral?**

Totalmente de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Totalmente desacuerdo ☐

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 4 *Encuesta aplicada a los socios de la cooperativa*

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

Trabajo de investigación para la obtención del título de Ingenieros Comerciales

Objetivo: Conocer las apreciaciones que tienen los socios sobre el desempeño del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora, agencia Guaranda.

ENCUESTA APLICADA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA

1. **¿Cuál es su opinión sobre la atención que recibe por parte de los empleados de la cooperativa?**
   Excelente ☐ Muy buena ☐ Buena ☐ Deficiente ☐
2. **¿Los empleados dan soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan?**
   Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐
3. **¿Qué aspectos considera Ud. que deberían mejorar los empleados de la cooperativa?**

Tiempo de atención y espera ☐

Disponibilidad de atención ☐

Buena predisposición ☐

Quejas y reclamos ☐

Ninguno ☐

Otros _____

4. **¿Cuál es su opinión sobre la atención que recibe por parte de la jefa de agencia de la cooperativa?**
   Excelente ☐ Muy buena ☐ Buena ☐ Deficiente ☐

5. **¿La jefe de agencia brinda soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan?**

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

6. **¿Qué aspectos considera Ud. que debería mejorar la jefe de agencia de la cooperativa?**

Tiempo de atención y espera ☐

Disponibilidad de atención ☐

Buena predisposición ☐

Quejas y reclamos ☐

Ninguno ☐

Otros _____

7. **¿En comparación con los meses anteriores cuál es su criterio con respecto al desempeño del talento humano en el último mes?**

Ha mejorado ☐ Se mantiene igual ☐ Ha empeorado ☐

8. **¿Ha participado con su opinión alguna vez en un proceso de evaluación del desempeño del talento humano ya sea en una entrevista o encuesta?**

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

9. **¿Le gustaría que su opinión acerca del desempeño del talento humano de los empleados de la cooperativa sea considerada en futuras evaluaciones?**

Totalmente de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Totalmente desacuerdo ☐

10. **¿Conoce Ud. la existencia de algún método de evaluación del desempeño del talento humano dentro de la cooperativa?**

Si conozco ☐ Tengo una leve idea ☐ No conozco ☐

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CURRICULUM VITAE



Datos personales

Nombres: Cyntia Paola

Apellidos: Nieto García

Cedula de identidad: 1750359885

Fecha de nacimiento: 4 de Junio de 1995

Lugar de nacimiento: Bolívar- Guaranda- Gabriel I. Veintimilla

Estado civil: Soltera

Dirección: Av. Eloy Alfaro y Pedro Carbo (Santa Fe)

Teléfono: 2635060- 0967179157

E- Mail: cyntianieto_95@hotmail.com

Perfil

Estudiante egresada de la Universidad Estatal de Bolívar, Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática en la carrera de Ingeniería Comercial.

Pasatiempos: dibujar, escuchar música y jugar básquet.

Formación Académica

Universidad: Universidad Estatal de Bolívar

Carrera: Ingeniería Comercial

Periodo: Abril 2014- Agosto 2018

Estudios Secundarios:

Colegio Experimental "24 de Mayo" en la ciudad de Quito hasta cuarto curso y culmine mis estudios en la Unidad Educativa "Verbo Divino" en el periodo 2012- 2013.

Estudios Primarios: Escuela Republica de Italia en la ciudad de Quito.

Idioma extranjero: Ingles básico.

Practicas realizadas: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Juan Pio de Mora" sucursal Guaranda en Inversión y Servicio al Cliente.

CURRICULUM VITAE



DATOS PERSONALES

Nombres: Diego Armando Romero Tiglla
Edad: 26 años
Dirección: Guaranda Ciudadela Los Trigales
Telef: 0967179161
E-mail: diegoromero13@gmail.com

ESTUDIOS

IDIOMAS

Español: Natal

Inglés: Intermedio

2009	Bachiller especialidad “Físico Matemático”
San Miguel de Bolívar	Colegio Nacional Angel Polibio Cháves
2011	Bachiller especialidad “Informática”
San Miguel de Bolívar	Unidad Educativa Flor Maria Infante
2018	Egresado de la carrera de Ingenieria Comercial
Guaranda	Universidad Estatal de Bolívar

Programas manejados: Paquete Office (Excel, Power Point, Project, Word), Monica 9, IBM SPSS Statistics 20, Adobe Photoshop cs6.

FORMACIONES ADICIONALES Y HOBBIES

- Título de chofer profesional Licencia Tipo “C” otorgado por el Sindicato de Choferes Profesionales de San Miguel de Bolívar
- Delegado a Feue de la Faculta de Ciencias Administrativas Gestión Empresarial e Informática
- Practicas realizadas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pio de Mora” sucursal Guaranda en el departamento de crédito.
- Practicas realizadas en la Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP en el departamento de dirección comercial.

A PETICIÓN DE LOS INTERESADOS

CERTIFICO:

Que los señores, **DIEGO ARMANDO ROMERO TIGLLA Y CYNTIA PAOLA NIETO GARCÍA**, estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática, Carrera de Ingenieria Comercial, han cumplido con el envió del trabajo de Titulación al sistema Urkund obteniendo 3% de similitud en su proyecto denominado: "**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JUAN PÍO DE MORA, AGENCIA GUARANDA, DURANTE EL PERIODO 2018-2019",** en tal virtud, faculto a los interesados, seguir con el trámite legal pertinente.

Es todo cuanto puedo certificar,

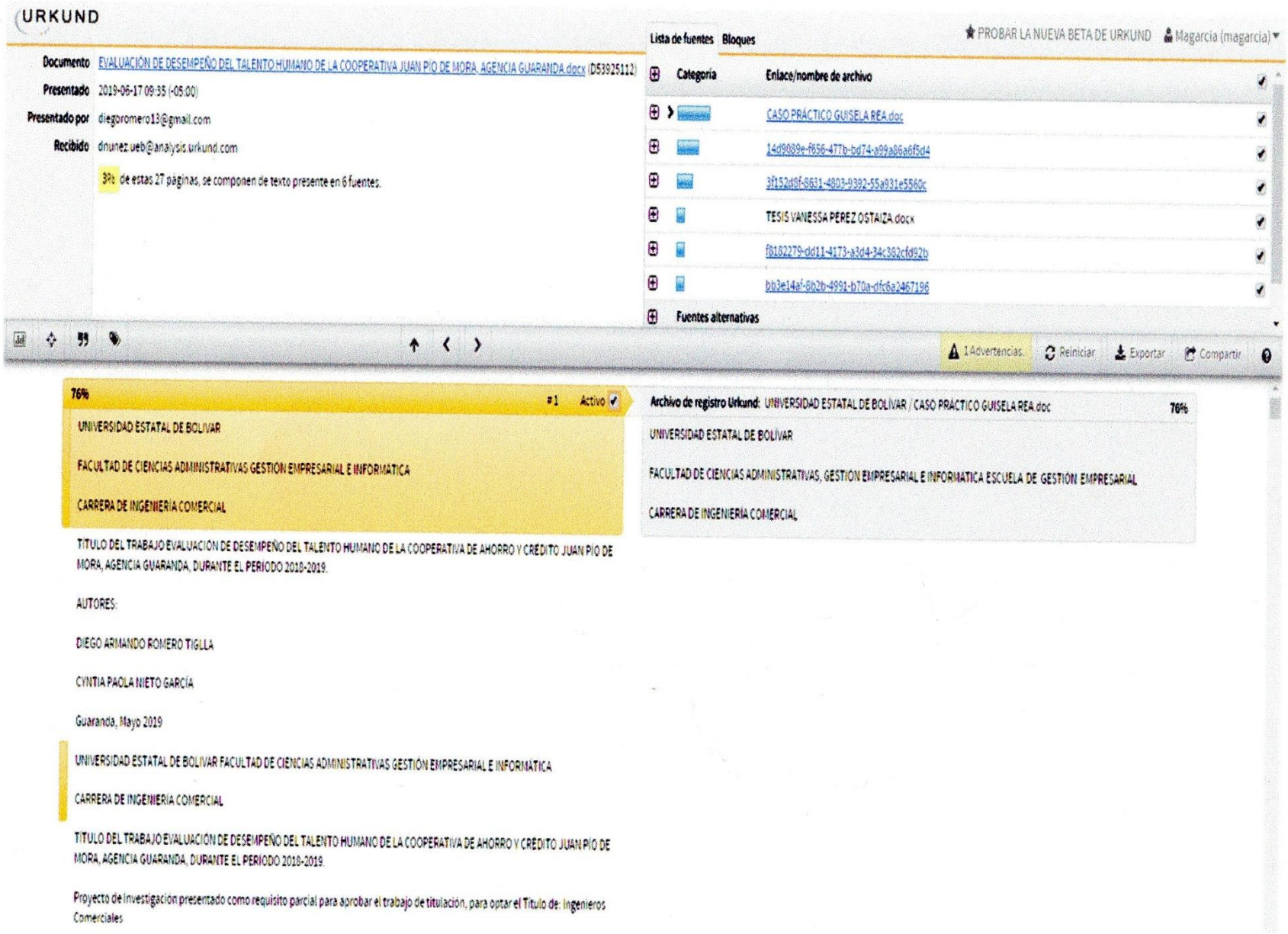
Guaranda a los 17 días del mes de junio del 2019

Atentamente,

Dr. C. DIOMEDES NÚÑEZ MINAYA

Cd. N° **0200506764**

DIRECTOR


URKUND
Documento EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA JUAN PIO DE MORA, AGENCIA GUARANDA.docx (D53925112)
Presentado 2019-06-17 09:35 (-05:00)
Presentado por diegoromero13@gmail.com
Recibido dnunez.ueb@analysis.urkund.com
3% de estas 27 páginas, se componen de texto presente en 6 fuentes.
Lista de fuentes
Bloques
PROBAR LA NUEVA BETA DE URKUND
Magarcia (magarcia)
Categoría
Enlace/nombre de archivo
CASO PRÁCTICO GUISELA REA.doc
14d9089e-f656-477b-bd74-a99a86a6f5d4
3f152d9f-8631-4803-9392-55a931e5560c
TESIS VANESSA PEREZ OSTAIZA.docx
f8182279-dd11-4173-a3d4-34c382cfd92b
bb3e14af-8b2b-4991-b70a-dfc6a2467196
Fuentes alternativas
1 Advertencias.
Reiniciar
Exportar
Compartir
76%
#1
Activo
UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMATICA
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL
TITULO DEL TRABAJO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JUAN PIO DE MORA, AGENCIA GUARANDA, DURANTE EL PERIODO 2018-2019.
AUTORES:
DIEGO ARMANDO ROMERO TIGLLA
CYNTIA PAOLA NIETO GARCÍA
Guaranda, Mayo 2019
UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMATICA
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL
TITULO DEL TRABAJO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JUAN PIO DE MORA, AGENCIA GUARANDA, DURANTE EL PERIODO 2018-2019.
Proyecto de Investigación presentado como requisito parcial para aprobar el trabajo de titulación, para optar el Título de: Ingenieros Comerciales
Archivo de registro Urkund: UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR / CASO PRÁCTICO GUISELA REA.doc
76%
UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMATICA ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL