



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

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA
EN LOS RESULTADOS DEL RENDIMIENTO EN EL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA, MATRIZ RIOBAMBA.**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA: MARTHA ELIZABETH VAQUILEMA AUCANCELA

DIRECTOR: ING. EDWIN PATRICIO POMBOSA JUNEZ, PhD.

Riobamba – Ecuador

2023

© 2023, Martha Elizabeth Vaquilema Aucancela

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

Yo, Martha Elizabeth Vaquilema Aucancela, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 20 de diciembre de 2023



Martha Elizabeth Vaquilema Aucancela

C.I. 0604613414

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

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LOS RESULTADOS DEL RENDIMIENTO EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA, MATRIZ RIOBAMBA**, realizado por la señorita: **MARTHA ELIZABETH VAQUILEMA AUCANCELA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

FIRMA

FECHA

Ing. Marco Antonio Gavilanes Sagñay
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



2023-12-20

Ing. Edwin Patricio Pombosa Junez, PhD.
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN**



2023-12-20

Ing. Jazmín Isabel García Guerra
**ASESORA DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN**



2023-12-20

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación lo dedico, a Dios quien ha sido mi guía constante y fuente de fortaleza a lo largo de mi vida. A mis padres Juan Vaquilema y María Aucancela que con su amor y enseñanza han sembrado las virtudes que se necesita para vivir con anhelo y felicidad. A mis hermanos Luis y Dennys, por ser fuente de inspiración y compañía en esta de mi vida. A mi familia en su conjunto, por su aliento constante y por creer en mí incluso cuando las dificultades parecían insuperables, con humildad y gratitud les dedico este logro a ustedes.

Martha

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, cuya guía y bendiciones han sido fundamental en cada paso en este proceso académico. A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por brindarme las herramientas y conocimientos necesarios para mi formación y crecimiento profesional. A mis queridos padres, por su amor incondicional, apoyo constante y sacrificio han sido mi mayor motivación y fuerza durante esta travesía. A mis hermanos, por ser mi apoyo incondicional. A mi familia en su totalidad, por su constante aliento y respaldo en cada desafío. A mis respetados docentes, su dedicación y sabiduría me han inspirado y guiado en este camino. A cada una de las personas que han contribuido significativamente a mi crecimiento y logro.

Martha

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. Planteamiento de problema.....	3
1.2. Limitaciones y delimitaciones.....	4
1.2.1. Limitaciones.....	4
1.2.2. Delimitaciones.....	4
1.2.2.1. <i>Delimitación temporal.....</i>	4
1.2.2.2. <i>Delimitación espacial.....</i>	4
1.3. Problema General de Investigación.....	4
1.4. Problemas específicos de investigación.....	4
1.5. Objetivos.....	5
1.5.1. Objetivo general.....	5
1.5.2. Objetivos específicos.....	5
1.6. Justificación.....	5
1.6.1. Justificación teórica.....	5
1.6.2. Justificación metodológica.....	6
1.6.3. Justificación práctica.....	7
1.7. Idea a defender.....	8

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. Antecedentes de investigación.....	9
2.2. Referencias teóricas.....	11
2.2.1. Evaluación del desempeño laboral.....	11
2.2.1.1. <i>Importancia.....</i>	12

2.2.1.2.	<i>Beneficios</i>	13
2.2.1.3.	<i>Métodos</i>	14
2.2.1.4.	<i>Criterios</i>	17
2.2.2.	<i>Evaluación del desempeño en cooperativas</i>	17
2.2.2.1.	<i>Características</i>	17
2.2.2.2.	<i>Particularidades</i>	18
2.2.2.3.	<i>Retos y consideraciones</i>	18
2.2.3.	<i>Rendimiento de los trabajadores</i>	18
2.2.3.1.	<i>Factores que inciden en el rendimiento</i>	19
2.2.3.2.	<i>Fluidez conductual</i>	19
2.2.3.3.	<i>Satisfacción del Trabajador</i>	20
2.2.4.	<i>Incidencia de la evaluación del desempeño en el rendimiento</i>	20
2.2.4.1.	<i>Identificar fortalezas y áreas de mejora</i>	21
2.2.4.2.	<i>Motivación y compromiso del personal</i>	22
2.2.4.3.	<i>Toma de decisiones estratégicas</i>	23
2.2.4.4.	<i>Desarrollo profesional y capacitación</i>	23
2.2.4.5.	<i>Alineación con objetivos organizacionales</i>	24

CAPÍTULO III

3.	MARCO METODOLÓGICO	25
3.1.	Enfoque de investigación	25
3.2.	Nivel de investigación	25
3.3.	Diseño de investigación	26
3.3.1.	<i>Según la manipulación o no de la variable independiente</i>	26
3.3.2.	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i>	26
3.4.	Tipo de estudio	26
3.5.	Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	27
3.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	27
3.6.1.	<i>Técnicas e instrumentos</i>	28

CAPÍTULO IV

4.	MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	29
4.1.	Resultados	29
4.1.1.	<i>Resultados de la Encuesta dirigida al personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, Matriz Riobamba.</i>	30

4.2.	Discusión	40
-------------	------------------------	----

CAPÍTULO V

5.	MARCO PROPOSITIVO	42
5.1.	Propuesta	42
5.1.1.	Titulo	42
5.1.2.	Información de la organización	42
5.1.2.1.	<i>Ubicación Geográfica</i>	43
5.1.2.2.	<i>Misión</i>	44
5.1.2.3.	<i>Visión</i>	44
5.1.2.4.	<i>Principios</i>	44
5.1.2.5.	<i>Valores</i>	44
5.1.3.	Antecedentes de la propuesta	45
5.1.4.	Introducción de la propuesta	45
5.1.5.	Justificación de la propuesta	46
5.1.6.	Beneficio de la propuesta	47
5.1.7.	Objetivo de la propuesta	47
5.1.7.1.	<i>Objetivo general</i>	47
5.1.7.2.	<i>Objetivos Específicos</i>	47
5.1.8.	Diagnostico situacional	48
5.2.	Sistema de Evaluación de Desempeño denominado 360 grados.	50
5.2.1.	Evaluación 360 grados	50
5.2.1.1.	<i>Objetivo</i>	50
5.2.1.2.	<i>Responsabilidad</i>	50
5.2.1.3.	<i>Espacio</i>	50
5.2.1.4.	<i>Trascendencia</i>	51
5.2.1.5.	<i>¿Cómo se puede llevar a cabo una evaluación de desempeño 360 grados dentro de la COAC?</i>	51
5.2.1.6.	<i>Etapas de Diseño del Proceso de Evaluación 360 grados</i>	52
5.2.1.7.	<i>Fases de la Evaluación de Desempeño</i>	53
5.2.1.8.	<i>Instrucciones para los evaluadores</i>	56
5.2.2.	Costo y Beneficios	64
5.3.	Mejorar el Plan de Incentivos Laborales	65
5.4.	Plan de mejora laboral	69
5.5.	Manual de Funciones	74
5.6.	Condiciones Ambientales	78

5.6.1.	<i>Impacto organizacional</i>	81
5.6.1.1.	<i>Políticas para conducir la evaluación de desempeño laboral 360°</i>	82

CAPÍTULO VI

6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
6.1.	Conclusiones	84
6.2.	Recomendaciones	85

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2-1:	Aspectos claves de evaluación del desempeño laboral	11
Tabla 4-1:	Evaluación de Desempeño	30
Tabla 4-2:	Retroalimentación específica y constructiva.....	31
Tabla 4-3:	Selección del personal.....	32
Tabla 4-4:	Control de asistencia y puntualidad del personal	33
Tabla 4-5:	Capacitación.....	34
Tabla 4-6:	Rendimiento Laboral	35
Tabla 4-7:	Incentivo al personal	36
Tabla 4-8:	Planes de mejora	37
Tabla 4-9:	Funciones Laborales	38
Tabla 4-10:	Ambiente Laboral	39
Tabla 5-1:	Estructura del sistema de Evaluación de Desempeño Laboral.....	49
Tabla 5-2:	Etapas de Diseño para Evaluación 360 grados	52
Tabla 5-3:	Competencias Clave.....	53
Tabla 5-4:	Fases de evaluación.....	53
Tabla 5-5:	Rango de calificaciones	56
Tabla 5-6:	Evaluación de Desempeño 360°	57
Tabla 5-7:	Puntuación del Promedio	58
Tabla 5-8:	Formato de Evaluación	60
Tabla 5-9:	Comunicación	61
Tabla 5-10:	Motivación	62
Tabla 5-11:	Seguridad	62
Tabla 5-12:	Orden y Limpieza	62
Tabla 5-13:	Capacitación y Desarrollo.....	63
Tabla 5-14:	Solución de problemas.....	63
Tabla 5-15:	Costos.....	64
Tabla 5-16:	Incentivos.....	65
Tabla 5-17:	Estrategia Conocer las habilidades, fortalezas y capacidades de los trabajadores.	67
Tabla 5-18:	Estrategia de investigación de las necesidades y expectativas.....	68
Tabla 5-19:	Estrategia de mejora clima laboral.....	69
Tabla 5-20:	Estrategia de implementar un programa de Desarrollo Profesional.....	70
Tabla 5-21:	Estrategia de identificar Áreas de Mejora.	71
Tabla 5-22:	Estrategia de Establecer Planes de Carrera Personalizados.	72

Tabla 5-23:	Estrategia de Fomentar el Aprendizaje Continuo.	73
Tabla 5-24:	Estrategia de Revisión y Actualización.....	74
Tabla 5-25:	Estrategia de Integración del Manual de Funciones.	75
Tabla 5-26:	Estrategia de necesidades y diseño del manual de funciones.....	76
Tabla 5-27:	Estrategia de seguimiento y revisión continuo.....	77
Tabla 5-28:	Estrategia de evaluación de las condiciones ambientales.	79
Tabla 5-29:	Estrategia de Implementación de mejoras en las condiciones ambientales.	80
Tabla 5-30:	Estrategia de Monitoreo y Seguimiento de las condiciones ambientales.....	81

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2-1:	Impacto de la Evaluación del desempeño.....	21
Ilustración 4-1:	Evaluación de Desempeño	30
Ilustración 4-2:	Retroalimentación específica y constructiva	31
Ilustración 4-3:	Selección del personal	32
Ilustración 4-4:	Control de asistencia y puntualidad del personal	33
Ilustración 4-5:	Capacitación	34
Ilustración 4-6:	Rendimiento Laboral	35
Ilustración 4-7:	Incentivo al personal.....	36
Ilustración 4-8:	Planes de mejora.....	37
Ilustración 4-9:	Funciones Laborales	38
Ilustración 4-10:	Ambiente Laboral	39
Ilustración 5-1:	Ubicación Geográfica de COAC Fernando Daquilema, Matriz Riobamba	43
Ilustración 5-2:	Flujograma de evaluaciónFormato	59

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: FORMATO DE ENCUESTA PARA EL PERSONAL DE LA COAC.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación de acuerdo con el tema: “Evaluación del Desempeño Laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento en el personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, Matriz Riobamba”, con el enfoque central de este estudio es la introducción de la evaluación 360° y su influencia en el desempeño laboral, basándose en la información recopilada a través de las encuestas dirigidas a los trabajadores. Tomando en cuenta que la evaluación de desempeño laboral es un proceso crucial en la gestión de recursos humanos, destinados a medir y analizar la eficiencia de los empleados en una organización. En este contexto, la implementación de la evaluación de desempeño 360° cobra una relevancia al involucrar múltiples perspectivas, incluyendo superiores, pares y subordinados, para proporcionar una visión global y equilibrada del rendimiento de los trabajadores, las encuestas realizadas a los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, se recopiló información valiosa, permitiendo conocer la dinámica actual de la evaluación de desempeño tradicional, donde los resultados revelan que la metodología ha tenido un efecto positivo en los resultados del rendimiento, donde las respuestas también mostraron ciertas preocupaciones como en: incentivos, plan de mejora, manual de funciones y las condiciones ambientales, lo que han permitido identificar con mayor precisión las áreas a mejorar. En respuesta a estas problemáticas obtenidas, se propone una herramienta de evaluación de desempeño 360 grados que evalúa la relación del individuo con su entorno y el impacto dentro de sus resultados en el logro de objetivos de la entidad financiera ya que este sistema busca abordar las deficiencias detectadas mejorando la comunicación, facilitando una evaluación más integral y eficaz, teniendo beneficios en la eficiencia y desarrollo del personal administrativo en la organización.

Palabras clave: <EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO>, <TALENTO HUMANO >, <SISTEMA DE EVALUACIÓN 360°>, <PRODUCTIVIDAD>, <TRABAJADORES>, <PRODUCTIVIDAD>



05-01-2024

0044-DBRA-UPT-2024

ABSTRACT

The present research work according to the topic: "Evaluation of Labor Performance and its Impact on Performance Results in the Administrative Personnel of Fernando Daquilema Savings and Credit Cooperative, Riobamba Branch," with the central focus of this study is the introduction of the 360° evaluation and its influence on labor performance, based on the information gathered through the surveys directed to the workers. Taking into account that job performance evaluation is a crucial process in human resources management aimed at measuring and analyzing the efficiency of employees in an organization, the implementation of 360° performance evaluation becomes relevant by involving multiple perspectives, including superiors, peers, and subordinates, to provide a global and balanced view of employee performance. In this context, the implementation of the 360° performance evaluation becomes relevant by involving multiple perspectives, including superiors, peers, and subordinates, to provide a global and balanced view of the performance of workers, the surveys conducted to workers of Fernando Daquilema Savings and Credit Cooperative, valuable information was collected, allowing to know the current dynamics of the traditional performance evaluation, where the results reveal that the methodology has had a positive effect on performance results, where the answers also showed specific concerns such as in Incentives, improvement plan, functions manual and environmental conditions, which have allowed to identify more precisely the areas to improve. In response to these problems, a 360-degree performance evaluation tool is proposed that evaluates the relationship of the individual with his environment and the impact on his results in achieving the objectives of the financial institution since this system seeks to address the deficiencies detected by improving communication, facilitating a more comprehensive and practical evaluation, having benefits in the efficiency and development of the administrative staff in the organization.

Keywords: <PERFORMANCE ASSESSMENT>, <HUMAN TALENT>, <360° ASSESSMENT SYSTEM>, <PRODUCTIVITY>, <WORKERS>, <PRODUCTIVITY>.



Lic. María Eugenia Rodríguez Durán Mgs.

C.I: 0603914797

INTRODUCCIÓN

En un entorno laboral dinámico y competitivo como en la actualidad, destacamos que la evaluación de desempeño se ha convertido en una herramienta esencial dentro de las organizaciones que busca mejorar la eficiencia y eficacia de su fuerza laboral. En este contexto, la presente investigación se centra en analizar la incidencia de la evaluación de desempeño laboral en los resultados de rendimiento del personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Matriz Riobamba.

Capítulo I: “Problema de investigación”, presentando el planteamiento del problema centrado en analizar las causas y efectos de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema en relación con la evaluación de desempeño laboral, haciendo hincapié en la implementación de la evaluación 360 grado dentro de la cooperativa, de la misma manera describiendo las limitaciones, delimitaciones, objetivos y justificaciones.

Capítulo II: “Marco Teórico”, se presenta una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre la evaluación del desempeño laboral y su relación con los resultados del rendimiento en el contexto de las organizaciones, basando en conceptos claves como la importancia de la evaluación, métodos, características, rendimiento laboral, incidencia, así como las teorías que respaldan la relación entre la evaluación del desempeño y la mejora de rendimiento laboral. Además, se analizaron estudios previos relacionados con la evaluación de desempeño en cooperativas financieras y organizaciones similares, identificando las mejores prácticas y los desafíos comunes en este ámbito, de varios autores con sus respectivas fuentes bibliográficas.

Capítulo III: “Marco Metodológico”, se describe el enfoque de investigación, nivel de investigación, diseño de investigación, según la manipulación o no de la variable, según las intervenciones en el trabajo de campo, población y tipo de estudio, donde la metodología elegida es adecuada para responder a las preguntas de investigación y permitir la obtención de resultados confiables y válidos.

Capítulo VI: “Marco de Análisis e Interpretación de Resultados”, se presenta, análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a los trabajadores, donde se ve la percepción de los empleados con respecto a la evaluación de desempeño y los resultados del rendimiento, destacando las tendencias y patrones emergentes, donde los hallazgos sirvió de guía para realizar la propuesta de la investigación.

Capítulo V: “Marco Propositivo”, se enfoca en proponer estrategias concretas de acuerdo a los resultados y análisis presentados en el capítulo anterior, presentando una propuesta de un sistema de evaluación 360 grados en la cooperativa, que abarque la retroalimentación de múltiples fuentes y permita que la evaluación sea más integral y objetiva en los trabajadores, se argumenta como esta propuesta puede contribuir a una mejor relación entre la evaluación de desempeño y los resultados del rendimiento, impulsando así el éxito y la eficiencia dentro de la entidad financiera.

Finalmente Capítulo VI presentando conclusiones y recomendaciones que son basados en los hallazgos obtenidos y los vínculos establecidos entre la evaluación del desempeño y el rendimiento laboral, resaltando conclusiones claves derivadas de la investigación y se presentan las recomendaciones específicas para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, que puede guiar sus esfuerzos hacia una mejor integración de la evaluación del desempeño en sus prácticas laborales y de gestión.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento de problema

En el dinámico mundo empresarial actual, la capacidad de mantener competitivo y relevante implica una constante disposición para adaptarse al cambio, estableciendo conexiones sólidas y constructivas basando en confianza comunicación, colaboración y respeto mutuo. En contexto, la Evaluación del Desempeño Laboral se ha convertido en una herramienta de medición esencial que ha evolucionado con el pasar de tiempo, posteriormente, el enfoque principal se centra en evaluar el grado de cumplimiento de las expectativas y objetivos establecidos de la organización. Ratificando que hoy en día, esta práctica se ha evolucionado incorporando nuevos parámetros que abarcan aspectos amplios y significativos. Ahora se consideran también las habilidades individuales, las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo y las competencias específicas relacionadas con el puesto.

En Ecuador, a nivel nacional, la evaluación en el rendimiento laboral se ha establecido como la herramienta primordial para potenciar el capital humano y poder elevar el desempeño tanto a nivel personal como institucional en entidades financieras y otras organizaciones. Un adecuado procedimiento de evaluación de desempeño se vuelve imprescindible para alcanzar altos niveles de competitividad empresarial. No obstante, existen varios problemas que pueden ser abordados mediante diversas estrategias que promuevan tanto el mejoramiento del rendimiento laboral como el crecimiento personal de cada individuo y la institución en conjunto.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., es una institución integrante del Sistema de Economía Popular y Solidaria, especialmente en el segmento 1, que está debidamente establecida y autorizada por las leyes del país para llevar a cabo las actividades de intermediación financiera y responsabilidad social con sus socios. La cooperativa se enfoca en generar confianza y seguridad para los asociados, quienes depositan sus ahorros e inversiones, contando con un equipo altamente calificado y profesional, para administrar de manera eficiente los recursos financieros y asegurar un manejo más responsable.

Sin embargo, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., actualmente se utiliza un sistema de evaluación de desempeño basado en objetivos. Lamentablemente esta herramienta ha demostrado ser inadecuada y no proporciona una mediación clara y transparente, como resultado se enfrentan a desafíos significativos para identificar el rendimiento de manera

precisa, lo que conduce a la insatisfacción, desmotivación y falta de compromiso, en vista de esta situación, es imperativo implementar una herramienta de evaluación 360°, lo que esta herramienta permitirá evaluar no solo el cumplimiento de los objetivos, sino también funciones desempeñadas por los trabajadores, su forma de relacionarse con otros y su satisfacción con el puesto de trabajo, entre otros aspectos relevantes.

1.2. Limitaciones y delimitaciones

1.2.1. Limitaciones

La limitante de la presente investigación tiene lugar debido a la falta de un sistema de evaluación de desempeño laboral adecuada que le permite realizar un análisis y resolver problemas existentes dentro de la institución financiera.

1.2.2. Delimitaciones

1.2.2.1. Delimitación temporal

Los datos obtenidos en la delimitación temporal de la presente investigación se realizarán en el siguiente periodo académico PAO8 PERIODO ACADÉMICO ORDINARIO ABRIL_AGOSTO 2023

1.2.2.2. Delimitación espacial

La delimitación espacial en la investigación se define en la Región Sierra, Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba

1.3. Problema General de Investigación

¿De qué manera la evaluación del desempeño laboral incide en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, Matriz Riobamba?

1.4. Problemas específicos de investigación

¿Cuáles son los procedimientos actuales para que la Evaluación del Desempeño Laboral no brinde información requerida?

¿Cuáles son las razones por lo que los resultados del rendimiento laboral no proporcionan una idea clara en la toma de decisiones?

¿Qué influencia tiene la evaluación del desempeño laboral en la obtención de mejores resultados de los trabajadores?

¿La Evaluación del Desempeño será una herramienta para la toma de decisiones?

¿A través de la Evaluación de Desempeño se mejorará el funcionamiento de la empresa?

¿Se incrementará el rendimiento laboral con la Evaluación del Desempeño?

1.5. Objetivos

1.5.1. *Objetivo general*

Aplicar un sistema de evaluación del desempeño laboral para que mejore y determine la incidencia en los resultados de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, Matriz Riobamba.

1.5.2. *Objetivos específicos*

- Determinar el marco teórico, metodológico y científico que delinear la investigación.
- Proponer un sistema de Evaluación del Desempeño Laboral denominado 360 grados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.
- Desarrollar estrategias específicas para mejorar el desempeño individual y colectivo de los trabajadores.

1.6. Justificación

1.6.1. *Justificación teórica*

El presente trabajo de investigación parte del uso de instrumentos tales como; e-books (Libros electrónicos), libros, artículos, trabajos de grado y posgrado; de tal manera que se fundamente con fuentes más recientes y relevantes de los diferentes autores y sea clásico o complementarios, la cual sirva de base y fundamentado de la importancia del uso de un sistema de evaluación del desempeño laboral que conforma un aspecto importante de la gestión de recursos humanos en la institución. Así mismo el sistema es un instrumento que permite la actuación de cada uno de los integrantes en dicho sistema donde se relaciona una serie de factores establecidos y en efecto su aportación al logro y cumplimiento de los objetivos individuales y colectivos de la organización en general.

La evaluación de desempeño laboral es un tema ampliamente estudiado en el ámbito de la gestión de recursos humanos y se aplica en diversas organizaciones, incluyendo en las cooperativas de ahorro y crédito. En el caso específico de la cooperativa de ahorro y crédito, la evaluación de desempeño laboral cobra especial relevancia debido a la naturaleza de su actividad y la importancia de contar con un personal competente y comprometido.

1.6.2. *Justificación metodológica*

En primera instancia, esta investigación es de carácter científico, que seguimos un proceso ordenado y sistemático donde empleamos dos enfoques distintos; cualitativos y cuantitativos, con un enfoque basado en nivel descriptivo y correlacional y no manipula las variables, lo que resulta en un diseño transversal. La investigación es de tipo documentada, lo que nos permite utilizar fuentes de investigación de campo para obtener información y resultado específicos a través de encuesta, para mejor entendimiento y desarrollo de la investigación, empleamos enfoques deductivo-inductivo, analítico-sintético y sistemático. Sin embargo, la recolección de datos e información se realiza mediante encuestas utilizando un cuestionario con preguntas cerradas, con esta técnica buscamos obtener datos precisos y relevantes para nuestros objetivos de investigación.

La justificación de este trabajo de investigación sobre la evaluación del desempeño laboral es fundamental para fortalecer el nivel de rendimiento en la institución financiera, este estudio se configura como una herramienta integral, abarcando un enfoque 360° que favorecerá la autoevaluación y la retroalimentación constante. Es importante destacar que contamos con la debida autorización de los niveles administrativos, lo que garantiza la validez y pertinencia de los resultados obtenidos, donde los hallazgos de esta investigación permitirán identificar los cambios necesarios para mejorar el proceso de evaluación del desempeño laboral, lo que a su vez resultará en un mejor rendimiento global de la organización.

En este trabajo de investigación, se llevará a cabo una estrecha colaboración con del departamento de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda. Esta colaboración garantiza que la información obtenida sea autentica y sólida, lo que proporcionara una base confiable para el desarrollo del estudio, mejorando el desempeño de los trabajadores, se empleara un sistema adecuado que permite obtener resultados beneficiosos tanto a nivel personal como para la institución. Esta metodología conjunta entre el equipo de investigación asegurará la efectividad y relevancia de los hallazgos, lo que a su vez favorecerá el crecimiento y la eficiencia de la organización.

1.6.3. *Justificación práctica*

En esta investigación se enfoca en abordar la necesidad de mejorar el nivel de desempeño de los trabajadores en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., Matriz Riobamba. Los objetivos del estudio están diseñados para utilizar un sistema que permita detectar problemas, especialmente aquellos relacionados con la supervisión y la integración de los trabajadores en la institución, el enfoque principal se centrará en mejorar los resultados y tomar decisiones fundamentadas en base a los hallazgos obtenidos, mediante este enfoque, se pretende lograr una optimización de la cooperativa, beneficiando tanto a los empleados como a la organización en su conjunto.

Dentro de la entidad financiera juega un papel fundamental en la evaluación del desempeño laboral, ya que le permite contar con un control permanente e independiente de cada uno de sus colaboradores, es por ello por lo que resulta primordial implementar un sistema de evaluación de desempeño laboral denominado 360 grados. La adopción de este sistema contribuirá al desarrollo organizacional y al cumplimiento de las metas y objetivos establecidos en el presupuesto, el plan operativo y en última instancia el plan estratégico de la empresa. Con el enfoque integral proporcionado por el sistema 360 grados, se obtendrá una visión más completa y objetiva del desempeño de los empleados, lo que permitirá identificar áreas de mejora y potenciar el rendimiento individual y colectivo en beneficio del crecimiento.

En este contexto, se presenta una propuesta innovadora de un sistema de evaluación de desempeño denominado 360 grados, el objetivo principal de esta propuesta es mejorar el rendimiento laboral de los trabajadores en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, Matriz Riobamba. La implementación de este nuevo modelo tiene como meta generar beneficios tanto para los trabajadores como para la cooperativa, buscando obtener ventaja competitiva a través de la optimización de recursos y la mejora del servicio ofreciendo tanto a los socios como a la ciudadanía en general. Con esta iniciativa, se espera lograr un ambiente laboral más eficiente y motivador, lo que redundará en un mayor crecimiento y éxito de la cooperativa en el competitivo mercado financiero.

1.7. Idea a defender

Variable Independiente: Evaluación del Desempeño Laboral.

Variable Dependiente: Rendimiento del Personal Administrativo.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de investigación

Mediante la investigación sobre la Evaluación del Desempeño Laboral y su incidencia en los resultados, se va enfocado en diferentes fuentes como de, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), Universidad Técnica de Ambato (UTA), Universidad de las Américas (UDLA), Universidad Andina Simón Bolívar (UASB), Universidad Regional Autónoma de los Andes (UNIANDES), entre otras instituciones enfocados a trabajos de investigativos sobre Recursos Humanos en diferentes empresas, organizaciones e instituciones, recopiladas en Scielo, Redalyc, Refseek, Springer, Dialnet, etc. Donde se encuentran temas relacionados que aportan al desarrollo de diferentes elementos y subcomponentes del sistema que conlleva lo siguiente: Evaluación del Desempeño, valoración, selección, reclutamiento que ayudaran a mejorar el desarrollo de la evaluación del desempeño en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.

Según el trabajo de investigación realizado por (Mayancela, 2022), titulado Evaluación del desempeño laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda, de la ciudad y provincia de Cañar 2021, resalta como conclusión principal:

Finalmente, se propuso el modelo de evaluación del desempeño laboral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay., que integra la metodología de evaluación 360°, misma que está dividido en diferentes etapas que son; La planificación, preparación, ejecución, retroalimentación y el análisis de os resultados. Se plantean directrices y lineamientos que facilitan su ejecución. Cuenta con formatos para la autoevaluación y un formato para cada puesto para la evaluación del jefe inmediato, compañeros y cliente interno, con los cuales pretende determinar el desenvolviendo de los trabajadores desde varias perspectivas. Además, está orientado a mejorar el rendimiento de los colaboradores puesto que constituye una fuente para la detección de necesidades de capacitación. (p.131)

En la conclusión presentado por el autor de la investigación destaca que el modelo de evaluación del desempeño laboral propuesto para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda, es una herramienta integral que incorpora la metodología de evaluación 360°, donde la implementación de directrices y lineamientos facilita su ejecución con lo que contribuye a una evaluación justa y objetiva. Sin embargo, el modelo propuesto de evaluación tiene el potencial de

fortalecer el desempeño laboral, una cultura de mejora continua y contribuir al crecimiento y éxito de la entidad financiera.

La investigación realizada por (Berrones, 2022), referente a la Evaluación al desempeño del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y crédito Divino Niño, del cantón Cumandá, provincia de Chimborazo, periodo 2019 su principal conclusión indica que:

La investigación requirió una combinación de enfoque cuanti-cualitativo lo que permitió la creación de pruebas de datos estadísticos que al ser procesados mostraron datos clave de fallos en relación con el desarrollo de competencias como por ejemplo el pensamiento estratégico del con una valoración de 75%, estos puntos en lo posterior formaran parte del programa de capacitación dotándolo de una descripción detallada y analítica de los eventos que serán llevados a cabo para corregir las falencias. (p.97)

En resumen, dentro de la investigación realizada se ha establecido un programa de capacitación detallado y analítico que aborda específicamente de las debilidades detectadas, donde este enfoque va centrado en corregir las falencias es fundamental para el crecimiento y desarrollo tanto de los colaboradores como de la cooperativa en su conjunto. La investigación ofrece una sólida base para implementar acciones correctivas que elevaran en nivel de competencias y contribuir al éxito sostenible de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño en el futuro.

Basándonos en la investigación realizada por (Ñamo, 2018) sobre la Evaluación del desempeño del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.” Riobamba, 2017, se concluye lo siguiente:

Una vez aplicada las herramientas de recolección de datos en la empresa se pudo conocer la característica más importante en la que los colaboradores presentan insatisfacción con el cual el método aplicado ayudara a mejorar el desempeño laboral y el cumplimiento de las metas de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”. (p.86)

Por lo antes expuesto señala que el método aplicado en la recolección de datos ofrece una base sólida para llevar a cabo intervenciones concretas y efectivas, lo que a su vez contribuirá al éxito a largo plazo de la cooperativa. Con un enfoque centrado en el bienestar y desarrollo de sus colaboradores, donde la Cooperativa está en una posición favorable para alcanzar un crecimiento sostenible y una mejor continúa en su funcionamiento al tener una comprensión clara de los aspectos en los colaboradores, donde se abre la oportunidad de implementar estrategias y acciones específicos para abordar puntos importantes y mejorar el ambiente laboral.

2.2. Referencias teóricas

2.2.1. Evaluación del desempeño laboral

De acuerdo con (Rivero, 2018) La Evaluación del desempeño laboral es un proceso sistemático y objetivo que se lleva a cabo en las organizaciones para medir y valorar el rendimiento de los empleados en sus funciones y responsabilidades laborales. Este proceso busca identificar fortalecer, áreas de mejora y oportunidades de crecimiento en el desempeño de los trabajadores.

Donde la evaluación del desempeño es una práctica fundamental en la gestión de recursos humanos, ya que proporciona información valiosa tanto para la toma de decisiones relacionadas con el personal como para el desarrollo y mejora continua de los empleados.

Donde podemos considerar que los aspectos claves a considerar en el proceso de evaluación del desempeño laboral pueden incluir lo siguiente:

Tabla 2-1: Aspectos claves de evaluación del desempeño laboral

Aspectos claves	Descripción
Objetivos claros	Basando en poder establecer objetivos y criterios específicos para evaluar el desempeño de los empleados, donde los objetivos deben estar alineados con los objetivos estratégicos de la organización.
Métodos de evaluación	Al utilizar métodos adecuados para recopilar información sobre el desempeño de los empleados. Algunos métodos comunes incluyen la autoevaluación, la evaluación por parte del supervisor y la retroalimentación de los trabajadores y subordinados.
Retroalimentación y comunicación	Proporcionar retroalimentación constructiva y oportuna a los empleados sobre su desempeño. A sí mismo, la retroalimentación debe ser específica, objetiva y centrada en el desarrollo.
Desarrollo profesional	Poder identificar las necesidades de capacitación y desarrollo de los empleados con base en los resultados de la evaluación. Ofrecer oportunidades de crecimiento profesional para mejorar las habilidades y competencias del personal.
Toma de decisiones de recursos humanos	Utilizar los resultados de la evaluación para tomar decisiones sobre promociones, transferencias, ajustes salariales y planificación de recursos humanos.
Justicia y equidad	Garantizar que el proceso de evaluación sea justo, transparente y libre de sesgos. Los empleados deben sentir que el proceso es objetivo y que se toma sus esfuerzos y logros.
Mejora continua	Utilizar la evaluación del desempeño como una herramienta para mejorar constantemente el rendimiento individual y colectivo en la organización.

Fuente: Elaboración propia a partir de Evaluación de Desempeño, 2023.
Realizado por: Vaquilema, M. 2023.

Como se puede observar en la tabla 2-1 la evaluación del desempeño laboral es un proceso fundamental para el desarrollo y crecimiento tanto para los empleados como de los trabajadores de la organización en su conjunto. Al proporcionar una visión clara del rendimiento del personal, permite tomar decisiones informadas, reconocer el esfuerzo y el trabajo bien hecho, mejorando la eficiencia y productividad, donde la práctica debe ser realizada con atención y cuidado ya que puede tener un impacto significativo en la satisfacción y motivación de los empleados.

2.2.1.1. *Importancia*

Según (Morochó, 2020, p.5-6) menciona que la importancia de la evaluación del desempeño de los trabajadores es un proceso esencial para las empresas, ya que proporciona una visión clara sobre como los empleados estas construyendo al logro de los objetivos organizacionales. Esta práctica abarca aspectos claves como la misión, visión y cultura organizacional, así como las competencias laborales requeridas para cada cargo.

El proceso de evaluación del desempeño posibilita una serie de aspectos importantes:

- Detectar necesidades de capacitación. - permite identificar las áreas en las que los empleados necesitan mejorar sus habilidades y competencias, a su vez facilitan el diseño de programas de capacitación y desarrollo personalizado.
- Descubrir personas clave. - la evaluación del desempeño destaca a aquellos colaboradores que sobresalen en sus funciones y contribuyen significativamente al éxito de la organización. Estas personas clave pueden identificar para roles de mayor responsabilidad.
- Describir inquietudes del evaluado. - la evaluación brinda una oportunidad para que los empleados expresen sus inquietudes y necesidades laborales, lo que contribuye a mejorar la satisfacción y el compromiso del personal.
- Encontrar una persona para un puesto. - a través de la evaluación, se puede identificar a empleados con el potencial para asumir nuevos roles o cubrir vacantes, lo que facilita la gestión de talento y la promoción interna.
- Motivar a las personas. - la retroalimentación positiva y constructiva durante la evaluación motiva a los trabajadores, aumenta su sentido de pertenencia y mejora su rendimiento.
- Análisis conjunto entre jefes y colaboradores. - la evaluación es una oportunidad para que jefes y colaboradores discutan y analicen conjuntamente el desempeño, logros y desafíos, lo que fortalece la comunicación y la colaboración.

- Toma de decisiones sobre salarios y promociones. - los resultados de la evaluación proporcionan una base objetiva para tomar decisiones relacionadas con el salario, incentivos y promociones, lo que contribuye a la equidad y justicia de la organización.

En resumen, la evaluación del desempeño laboral es una herramienta valiosa para que las organizaciones, brinden información crucial para la mejora continua, el desarrollo del talento y toma de decisiones estratégicas, Al enfocarse en el desarrollo de los colaboradores, la evaluación contribuye al crecimiento y éxito a largo plazo de una organización.

2.2.1.2. *Beneficios*

Los beneficios de la evaluación del desempeño laboral, según (Guido, 2021, p.22-23) son diversos y esenciales para el éxito de una organización, donde la implementación adecuada de un programa de evaluación del desempeño laboral conlleva beneficios a corto, mediano y largo plazo para diferentes actores involucrados. El individuo, el gerente, la organización y la comunicación son los principales beneficiarios de este proceso. La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un medio, un método y una herramienta para recopilar información y datos. Estos datos pueden ser registrados, procesados y utilizados para mejorar el rendimiento humano en las organizaciones.

A corto plazo, el individuo recibe retroalimentación sobre su desempeño actual, lo que le permite identificar áreas de mejora y trabajar en su desarrollo profesional, esta retroalimentación inmediata también puede motivar al empleado y aumentar su compromiso con la empresa. El gerente se beneficia al obtener una visión más clara del rendimiento individual de sus empleados, esto permite tomar decisiones informadas sobre asignación de tareas, reconocimiento y desarrollo del talento. Asimismo, ayuda al gerente a identificar y abordar rápidamente cualquier problema de desempeño.

A mediano plazo, la organización se beneficia al identificar y desarrollar el talento interno. La evaluación del desempeño proporciona información valiosa para planes de capacitación y programas de desarrollo que mejoran las habilidades y competencias de los empleados, contribuyendo así a una fuerza laboral más calificada y motivada.

A largo plazo, la evaluación del desempeño promueve una cultura de mejora continua en la organización, donde la retroalimentación y datos recopilados permiten identificar tendencias y áreas de mejora en toda la organización, estos hallazgos informan sobre la toma de decisiones

estratégicas para mejorar la eficiencia, la productividad y el logro de los objetivos organizacionales.

Además de los beneficios internos, la comunidad también se beneficia de una organización que implementa una evaluación del desempeño efectiva, donde una fuerza laboral capacitada y comprometida tiene un impacto positivo en la calidad de los productos y servicios que se ofrecen a la comunidad en general. Sin embargo, la evaluación del desempeño laboral es una herramienta poderosa que contribuye al crecimiento y el éxito de la organización, al enfocarse en el desarrollo del talento, la retroalimentación y la mejora continua, este proceso beneficia a los individuos, gerentes, organizaciones y comunidades, generando un impacto positivo a corto, mediano y largo plazo.

2.2.1.3. *Métodos*

De acuerdo con (Licari, 2022) se puede mencionar que los métodos de evaluación de desempeño laboral son herramientas y enfoques utilizados por las organizaciones para medir, analizar y valorar el rendimiento de sus empleados en el cumplimiento de sus responsabilidades y metas laborales. Estos métodos varían en enfoque, complejidad y aplicabilidad, y pueden adaptarse a las necesidades y características específicas de cada empresa. A continuación, se describen algunos métodos más comunes de evaluación de desempeño laboral.

1.- Evaluación por Objetivos. - este método se enfoca en establecer objetivos específicos y medibles para cada empleado, que estén alineados con los objetivos organizacionales, la evaluación se realiza comparando los resultados alcanzados con los objetivos acordados. No solo define las expectativas de lo que va a lograr, sino que también proporciona una forma efectiva de medir el progreso y calidad de trabajo. A través de indicadores de desempeño, se puede evaluar cómo se han alcanzado las metas y obtener evidencias de la eficiencia laboral.

Esta estrategia es conocida como MBO, permite un seguimiento constante de evolución en el cumplimiento de las tareas y se relaciona estrechamente con la planificación operativa al establecer expectativas claras. Sin embargo, tiene limitaciones, ya que no considera imprevistos ni desafíos que puedan surgir en la ejecución de tareas, y podría llevar a los empleados a sacrificar la calidad en favor del cumplimiento de metas. Además, puede percibir al trabajador como individualmente responsable del resultado, sin tener en cuenta factores externos.

2.- Evaluación graduada. - es un método que supera las limitaciones de las evaluaciones basadas en objetivos, que tienden a ser binarias (cumplido o no cumplido). En lugar de eso, enfoque ofrece

una gama de calificaciones en función del grado de cumplimiento de las tareas asignadas, lo que permite considerar factores externos que pueden influir en el desempeño y evaluar múltiples indicadores para calcular una calificación en general.

Por ejemplo, las escalas de evaluación de desempeño pueden incluir categorías como satisfactorio, normal o bajo, ofreciendo una variedad de valores para calificar a los empleados. Además, se brinda flexibilidad para definir los puntajes, como en una escala de 0 a 1, de 1 a 5 o de 0 a 3, según las necesidades y preferencias de la organización.

En resumen, la evaluación graduada supera las limitaciones de las evaluaciones binarias, permitiendo una evaluación más matizada del desempeño. Sin embargo, debe ser aplicada con sensibilidad para equilibrar la evaluación cuantitativa y cualitativa donde puede evitar posibles negativos en la motivación de los empleados.

3.- Evaluación por prueba. - es un método que se utiliza cuando los líderes empresariales no desean evaluar los resultados de un empleado debido a diferentes razones, como la falta de expectativas específicas o en el periodo de capacitación. En lugar de evaluar resultados, se enfoca en medir el aprendizaje y el desempeño de los empleados recién incorporados a través de pruebas que demuestran su dominio técnico, creatividad y habilidades en situaciones específicas.

Las ventajas de la evaluación por prueba incluyen la posibilidad de un proceso de retroalimentación extensivo, el seguimiento preciso del comportamiento de los empleados y la revelación de aspectos que normalmente no se observan en informes. Sin embargo, tiene desventajas como la necesidad de evaluadores con experiencias en el área, la inversión de tiempo en el diseño y ejecución de las pruebas, y la posibilidad de sesgos según perspectivas del evaluador.

4.- Autoevaluación. - es un método dentro de las evaluaciones de desempeño que permiten a los trabajadores evaluar su propio rendimiento y asignar una calificación a su trabajo. Este enfoque busca proporcionar una visión más profunda y cercana de las experiencias del empleado y comprender su desempeño desde una perspectiva cualitativa, más allá de lo cuantitativo.

Para garantizar que las autoevaluaciones sean efectivas y no excesivamente subjetivas, los responsables de Recursos Humanos pueden establecer ciertos criterios que los empleados deben calificar desde su propia perspectiva. De esta manera, se logra un equilibrio entre la autopercepción del empleado y los estándares de evaluación de la empresa.

5.- Evaluación jerárquica. - representa una alternativa más tradicional para evaluar el desempeño laboral de los empleados, este método se basa en la perspectiva del líder de departamento o jefe directo, quienes cuentan con un conocimiento profundo y experiencia en el área. Su evaluación laboral abarca tanto los aspectos cuantitativos como cualitativos, permitiéndoles considerar no solo los resultados tangibles, si no también cualidades como la actitud, la motivación y el compromiso de aprender.

Si bien las evaluaciones jerárquicas ofrecen ventajas en términos de experiencia y supervisión directa, es importante considerar que pueden estar sujetas a ciertos sesgos y limitaciones debido a las relaciones personales y a la dinámica jerárquica. Por lo tanto, la elección del método de evaluación dependerá de los objetivos y la cultura organizacional de cada empresa, buscando siempre una evaluación justa y efectiva del desempeño de los empleados.

6.- Evaluación por pares. - es un método diseñado para contrarrestar sesgos imparcialidades y preferencias presentes en las evoluciones jerárquicas. Donde los empleados que comparten una misma jerarquía dentro de las organizaciones participan en las evaluaciones mutuas de sus desempeños, ya que pueden ser anónimas o no, y busca aprovechar la similitud de experiencia laboral entre colegas para obtener una perspectiva más confiable y justa.

Este método busca eliminar la influencia jerárquica y promover la imparcialidad en la evaluación del desempeño laboral. Sin embargo, también puede presentar desafíos, como posibles conflictos interpersonales y la necesidad de un proceso bien gestionado para garantizar la objetividad y la confidencialidad en las evaluaciones.

7.- Evaluación 360 grados. - Es un método de evaluación de desempeño integral que combina la visión de líderes, trabajadores y otras partes interesadas, como clientes o representantes de otros departamentos, busca obtener una perspectiva completa del rendimiento del empleado al incorporar múltiples puntos de vista.

A demás recopila opiniones y retroalimentación de deferentes fuentes, incluyendo jefes directos, compañeros de trabajo y personas externas a la relación laboral. Al integrar diversas perspectivas, se logra una imagen más precisa y completa del desempeño, abarcando diversos aspectos y habilidades. Identificando fortalezas y áreas de mejora desde múltiples ángulos, sin embargo, también puede requerir una inversión significativa de tiempo y recursos para diseñar y administrar las evaluaciones, así como mejorar la complejidad de la retroalimentación variada y posiblemente contradictoria.

2.2.1.4. *Criterios*

Los criterios de evaluación de desempeño laboral son los estándares o medidas utilizadas para evaluar el rendimiento de los empleados en su trabajo. Estos criterios son fundamentales para determinar cómo se están cumpliendo las responsabilidades laborales y en qué medida se están alcanzando los objetivos organizacionales. Los criterios de evaluación varían según la naturaleza del trabajo, la industria y los objetivos específicos de la empresa.

Es importante que los criterios de evaluación sean claros, específicos y relevantes para el puesto y los objetivos de la empresa, donde los criterios deben ser comunicados de manera efectiva a los empleados y utilizando de manera consistente en el proceso de evaluación de desempeño. También es recomendable que estos criterios se adapten a las necesidades y la cultura de la organización, y que se revisen periódicamente para mantener su relevancia.

2.2.2. *Evaluación del desempeño en cooperativas*

Es un proceso crucial para medir y gestionar el rendimiento de los miembros que forman parte de la cooperativa, aunque pueden compartir similitudes con la evaluación de desempeño en otras organizaciones, las cooperativas tienen características únicas que deben tenerse en cuenta al desarrollar un sistema de evaluación efectivo.

Tomando en cuenta que es importante que la evaluación del desempeño en cooperativas sea transparente, justa y participativa. Los miembros deben entender los criterios de evaluación y cómo se utilizarán los resultados para mejorar la cooperativa. Además, la retroalimentación constructiva y el reconocimiento por las contribuciones positivas pueden fomentar un ambiente colaborativo y de crecimiento dentro de la cooperativa.

2.2.2.1. *Características*

- **Enfoques en los Valores Cooperativos:** se alinean con los principios y valores cooperativos, como la participación democrática, la equidad y la responsabilidad, los criterios de evaluación deben reflejar cómo los miembros contribuyen al cumplimiento de estos valores.
- **Participación y Empoderamiento:** involucra a todos los miembros de la cooperativa, fomentando la participación y el empoderamiento de cada individuo en el proceso.
- **Enfoque Holístico:** Además de evaluar la contribución económica, considera aspectos sociales, culturales y comunitarios, valorando cómo los miembros contribuyen al bienestar general de la cooperativa y la comunidad.

- **Criterios Multidimensionales:** abarcan una variedad de áreas, como la participación en reuniones, el cumplimiento de responsabilidades, la colaboración, la innovación y el impacto en la comunidad.
- **Enfoque en el Aprendizaje:** se ve como una oportunidad para el aprendizaje y la mejora continua.
- **Transparencia y Comunicación Abierta:** se realiza de manera transparente y los resultados se comparten con todos los miembros, la comunicación abierta asegura que todos entiendan como se evalúa el desempeño y como se toma decisiones basadas en el resultado

En resumen, la evaluación del desempeño en cooperativas va más allá de medir solo resultados económicos. Se centra en los valores cooperativos, la participación, aprendizaje y el impacto en la comunidad, al poder adaptarse a las características únicas de las cooperativas, este proceso puede fortalecer la colaboración y el sentido de pertenencia entre los miembros.

2.2.2.2. *Particularidades*

La evaluación del desempeño en cooperativas presenta particularidades específicas debido a su estructura y valores cooperativos, enfocándose en la participación democrática, la equidad, la sostenibilidad y el impacto comunitario, donde tienen como objetivo fortalecer la cooperativa entre los miembros y asegurar el éxito continuo de la organización en línea con sus objetivos y principios.

2.2.2.3. *Retos y consideraciones*

La evaluación del desempeño en cooperativas implica abordar desafíos únicos relacionados con la medición del impacto social y la adhesión a los valores cooperativos. Fomentando la participación de los miembros que conforman la institución financiera, partiendo de la medición del impacto social, para poder garantizar la equidad. Este proceso demanda un enfoque balanceado que considere tanto los logros financieros como valores y objetivos cooperativos, donde es primordial mencionar que es algo esencial que la evaluación sea flexible para adaptarse a los cambios inherentes de las cooperativas.

2.2.3. *Rendimiento de los trabajadores*

Basado en el rendimiento de los trabajadores nos referimos a la medida en que los empleados llevan a cabo las tareas encomendadas y las responsabilidades de una manera efectiva, eficiente y con calidad dentro del entorno laboral. Tomando en cuenta que va más allá de simplemente

cumplir con las tareas asignadas, ya que implica la habilidad de poder generar un resultado positivo, contribuyendo a lo largo de los objetivos organizacionales y de esa manera mantener el compromiso y motivación constante de los trabajadores. A si mismo podemos recalcar que el rendimiento de los trabajadores se evalúa mediante diversos indicadores como la productividad, la calidad de trabajo, la capacidad para trabajar en equipo, la adaptabilidad a los cambios y la contribución al medio ambiente de trabajo que sea positivo, ya que un rendimiento positivo no solo impacta en el desempeño individual, sino que también tiene efectos directos en el éxito general de la organización.

2.2.3.1. *Factores que inciden en el rendimiento*

Resaltando que los factores que inciden en el rendimiento de los trabajadores son las variables y circunstancias que pueden llegar a afectar de la manera en que los empleados llevan a cabo cada una de sus tareas y responsabilidades dentro de su entorno laboral, además estos factores pueden tomar como influencia ya sea externos como internos que va desde las habilidades individuales, la motivación y sobre todo la salud emocional, hasta la calidad del liderazgo, el ambiente de trabajo y la adecuación de los recursos disponibles, por lo que estos elementos influyen en la capacidad de los trabajadores para poder alcanzar los niveles más óptimos de productividad, eficiencia y satisfacción en su desempeño laboral identificando y gestionando adecuadamente los factores que son esenciales para maximizar el rendimiento de todos los trabajadores y así lograr el éxito dentro del contexto organizacional.

2.2.3.2. *Fluidez conductual*

Tomando en cuenta que la fluidez conductual dentro del entorno laboral se refiere a la capacidad que tiene los trabajadores para poder moverse de manera efectiva y sin tener problemas dentro de las tareas, situaciones y roles encomendadas, implicando la flexibilidad y agilidad que tiene cada uno para poder adaptarse a los cambios y desafíos presentes, así mismo como la habilidad de mantenerse en un nivel constante de productividad y calidad en diversas circunstancias.

Por lo tanto, al fomentar la fluidez conductual entre los trabajadores, se crea un ambiente en el que puedan abordar nuevas responsabilidades con confianza y sin sentirse abrumado ya que esto no solo mejora la eficiencia individual, si no también contribuye a un equipo más cohesionado y capaz de enfrentar los desafíos laborales de manera más efectiva, convirtiéndose en un recurso valioso para poder impulsar el rendimiento general de los trabajadores.

2.2.3.3. Satisfacción del Trabajador

Refiriendo al nivel de bienestar y gratificación que tiene un empleado a experimentar dentro de su entorno laboral, manteniendo una relación con la percepción que el trabajador tiene sobre los diversos aspectos de su trabajo, como la naturaleza de las tareas, el ambiente laboral, las relaciones con colegas y supervisores, las oportunidades de crecimiento y desarrollo, así como la compensación y los beneficios.

Es por ello que cuando un trabajador se siente satisfecho en su trabajo, es notorio que este comprometido y motivado para realizar sus tareas con un mayor nivel de dedicación y demostrando la calidad, influyendo a que la organización retenga a los empleados, donde aquellos que se sientan valorados y satisfechos son menos propensos a buscar oportunidades en otras organizaciones, es por eso que crear un ambiente que promueva la satisfacción del trabajador es esencial para lograr un rendimiento óptimo y un ambiente saludable. Escuchar y responder a las necesidades y preocupaciones de los empleados, brindando oportunidades de desarrollo y crecimiento, así como mantener una comunicación abierta y transparente.

2.2.4. Incidencia de la evaluación del desempeño en el rendimiento

La evaluación del desempeño tiene una significativa incidencia en el rendimiento de los empleados y en la organización en su conjunto. A través de este proceso, se establecen expectativas claras, se identifican fortalezas y áreas de mejora, donde se fomenta el desarrollo profesional y se alinea el trabajo individual con los objetivos organizacionales.

A continuación, se destacan algunas formas en las que la evaluación del desempeño impacta en el rendimiento:

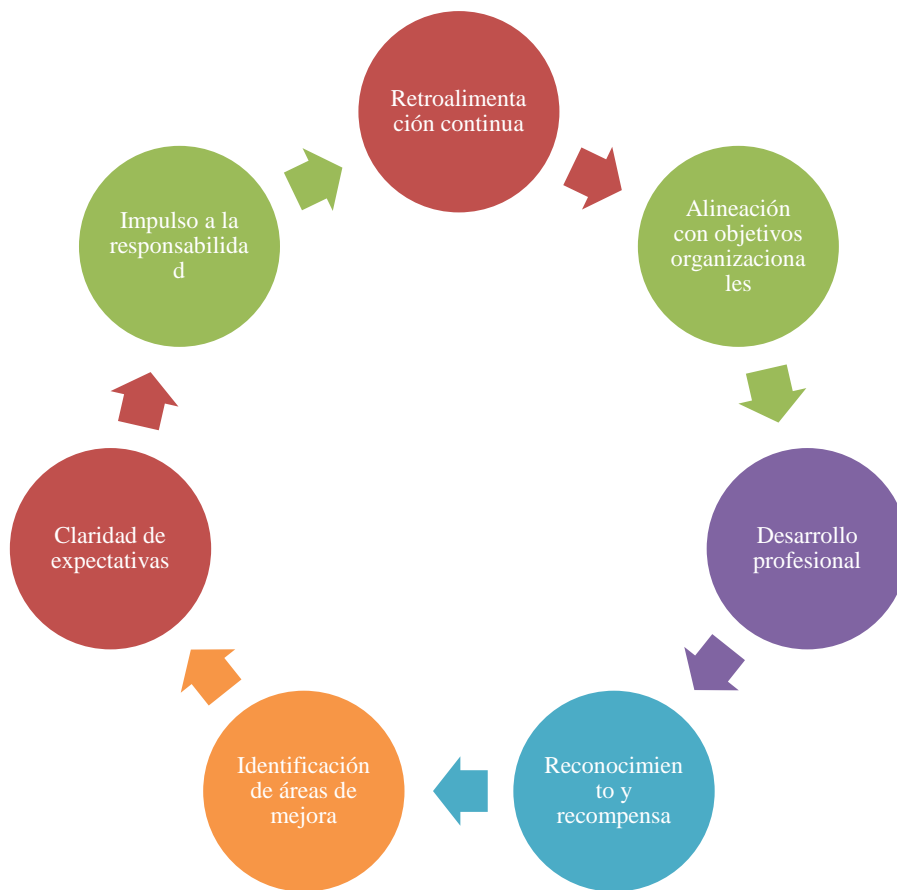


Ilustración 2-1: Impacto de la Evaluación del desempeño en el rendimiento

Fuente: Elaboración propia a través de Evaluación de desempeño, 2023.

Realizado por: Vaquilema, M., 2023.

Tomando en cuenta que la evaluación del desempeño juega un papel fundamental en mejorar y mantener el rendimiento de los empleados y la organización en su conjunto, donde se va proporcionando una estructura para la retroalimentación, el desarrollo profesional y la alineación de objetivos, construyendo así un ambiente de trabajo más eficiente, que se sientan motivados y estar centrados en el éxito a alcanzar.

2.2.4.1. Identificar fortalezas y áreas de mejora

De acuerdo con (Pérez, 2022), ratifica que es esencial para fomentar el crecimiento y la mejora continua de los empleados, que, al momento de llevar a cabo los procesos de manera estructurada y centrada en el desarrollo, podrá ayudar a los empleados a maximizar sus fortalezas y abordar sus áreas de mejora, contribuyendo así a un rendimiento laboral más efectivo y satisfactorio.

Donde se puede mencionar algunos consejos que ayuda a mejorar el rendimiento en el trabajo.

- **Investiga por que tus empleados no cumplen con las expectativas**

Para poder investigar a fondo las razones detrás del bajo desempeño, es importante realizar conversaciones individuales y abiertas con los empleados afectados, donde puede escuchar sus perspectivas y preocupaciones y trabajar juntos para identificar soluciones y mejoras. Así mismo, la retroalimentación honesta y la colaboración son clave para resolver problemas.

- **Discute los altibajos**

Los altibajos son una parte natural de la vida en diferentes aspectos, ya sea en el trabajo, las relaciones, la economía o la salud, saber reconocer y comprender estas variaciones es esencial para adaptarse a los cambios, tomar medidas para mejorar cuando sea necesario y mantener una perspectiva equilibrada en medio de las fluctuaciones. La habilidad para enfrentar los altibajos con resiliencia y flexibilidad es fundamental para el crecimiento personal y profesional.

- **Procura que el feedback (comentario) sea constante**

Es un elemento crucial en la gestión del desempeño y la cultura laboral, para implementarlo de manera efectiva, es necesario que el feedback (comentario) sea específico, constructivo y basado en hechos, es por lo que los líderes y supervisores deben establecer un ambiente de confianza donde los empleados se sientan cómodos al recibir y brindar retroalimentación en todo momento.

- **Promueve una cultura laboral positiva**

Al poder promover una cultura laboral positiva no solo beneficia a los empleados, sino que también tiene un impacto directo en la productividad, la retención de talento y la imagen de la organización, al crear un ambiente donde los empleados se sientan valorados y motivados, la organización está mejor posicionada para alcanzar sus objetivos y enfrentar desafíos de maneras efectiva.

2.2.4.2. *Motivación y compromiso del personal*

Destacando que son aspectos cruciales para el éxito para el éxito y el rendimiento de una organización, cuando los empleados están motivados y comprometidos, tienden a ser más productivos, creativos y dispuestos a contribuir al logro de los objetivos de la empresa. Donde la motivación y el compromiso del personal están interconectados y crean un ambiente en el que los empleados están dispuestos a invertir tiempo y energía en sus roles.

De esta manera es significativo que las organizaciones comprendan la importancia de los aspectos principales y tomar medidas para fomentarlos, disfrutando de un equipo más eficiente, creativos y comprometidos, lo que a su vez contribuye al éxito y al crecimiento de la empresa que se va enfocado en sobre salir a la competencia.

2.2.4.3. Toma de decisiones estratégicas

De acuerdo con (Rodríguez y Pinto, 2018: p.53) manifiesta que la toma de decisiones estratégicas es un proceso crucial en la gestión y dirección de una organización, donde implica elegir entre diferentes alternativas y cursos de acción para lograr los objetivos y metas de la empresa a largo plazo. Estas decisiones suelen afectar la dirección y el rumbo en general de la organización, así como su posición en el mercado y su capacidad para alcanzar el éxito.

Podemos destacar que la toma de decisiones estratégicas es un proceso integral que requiere análisis, planificación, ejecución y seguimiento constante. Una toma de decisiones efectiva ayuda a la organización a adaptarse a su entorno cambiante, aprovechar oportunidades y mitigar riesgos, lo que a su vez contribuye al crecimiento a largo plazo.

2.2.4.4. Desarrollo profesional y capacitación

Se puede mencionar que son aspectos fundamentales para el crecimiento y el éxito tanto como para los empleados y la organización, donde permite mejorar las habilidades, conocimientos y competencias de los trabajadores, lo que a su vez contribuye a mejorar la productividad, innovación y la calidad de trabajo.

Enfoques en el desarrollo profesional y la capacitación

Desarrollo de habilidades técnicas.

Desarrollo de habilidades blandas

Programas de Mentoring y Coaching (Mentoría y Entrenamiento)

Aprendizaje en el trabajo

Formación en Línea

Sesiones de Desarrollo Personalizado

2.2.4.5. *Alineación con objetivos organizacionales*

(Garranza, 2023) manifiesta que es un proceso estratégico mediante el cual todas las actividades, iniciativas y esfuerzos de una organización se orientan hacia la consecución de sus objetivos y metas globales. Esta alineación asegura que cada nivel de la organización, partiendo desde los empleados individuales hasta los equipos y departamentos, este trabajando en armonía para lograr el éxito de la empresa en su conjunto.

La misma que va encamina con el departamento de Recursos Humanos, donde contribuye de manera significativa los resultados en general para poder cuantificar los impactos que ha tenido desde la iniciativa del equipo de trabajo de la organización, ya que es la responsabilidad de conocer las metas estratégicas planificadas y asegurar de que las políticas, programas y practicas estén diseñados especialmente para apoyarlos.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de investigación

Dentro del enfoque de la investigación, se abordará de manera multimodal, realizando un enfoque cualitativo, (Sánchez, F. 2019). Ratifica que el enfoque cualitativo se apoya en pruebas que se dirigen hacia una exploración exhaustiva del fenómeno, con el propósito de lograr una comprensión y explicación profunda mediante la utilización de métodos y técnicas que se derivan de sus conceptos y fundamentos epistémicos. Así mismo se basa en datos numéricos y estadísticas donde busca capturar la complejidad, las perspectivas y las experiencias de los participantes.

De acuerdo con el autor, se puede recalcar que este enfoque es especialmente útil para explorar aspectos subjetivos, comprendiendo los procesos sociales y descubriendo patrones que llevarán a nuevas interpretaciones y teorías, donde podemos basar en una exploración profunda con la comprensión detallada de las experiencias y contextos.

3.2. Nivel de investigación

(Guevara, G., &Verdesoto, A., & Castro, N. 2020). Manifiestan que la investigación descriptiva constituye un método valioso para la recopilación de datos durante la fase de investigación. También puede aplicarse de diversas maneras, pero es fundamental definir un propósito claro, tomando en cuenta que la investigación descriptiva radica en lograr una comprensión detallada de las situaciones, hábitos y actitudes predominantes mediante la precisa descripción de actividades, objetos, procesos y personas.

Tomando en cuenta lo antes mencionado por los autores se puede ratificar que la investigación descriptiva se encuentra en un nivel que busca la comprensión profunda y detallada de las situaciones, patrones y características de un fenómeno en específico. A través del uso de la investigación minuciosa de los elementos dentro de una actividad, procesos, entre otros, indicando que este tipo de investigación tiene un objetivo principal que es proporcionar un retrato completo y claro de las circunstancias estudiadas, donde consiste observar, documentar y analizar lo que está ocurriendo en ese momento, permitiendo así un mayor entendimiento de los aspectos bajo la investigación, sin que se implique la manipulación de variables ni la búsqueda de relaciones causales.

3.3. Diseño de investigación

3.3.1. *Según la manipulación o no de la variable independiente*

Según (Mata, L. 2019) señala que en el contexto de los diseños no experimentales ya sea longitudinales o evolutivos, de cómo se la aborda para llevar a cabo las observaciones y mediciones, destacando la recolección de datos en diferentes momentos o puntos a lo largo del tiempo. Destacando que la investigación no experimental se ha caracterizado por no manipular deliberadamente variables y en su lugar se enfoca en la observación y descripción de fenómenos tal como ocurre de manera natural. Este enfoque busca comprender y analizar las situaciones, relaciones o comportamientos en su contexto real sin intervenir en ellos, donde la recolección de datos es esencial en este tipo de diseño que puede implicar técnicas como encuestas, análisis de documentos, observación de los participantes o análisis de contenido con el objetivo principal es describir y poder analizar, no establecer relaciones de causalidad.

3.3.2. *Según las intervenciones en el trabajo de campo*

(Tipos de investigación, 2020) indica que las investigaciones transversales se caracterizan por ser estudios observacionales, lo que implica que los investigadores pueden recopilar información acerca de los participantes sin alterar deliberadamente en el entorno que se lleva a cabo el estudio. Destacando lo que menciona el autor este enfoque de investigación es de eficiencia para obtener datos en un periodo relativamente corto, pero debe ser cuidadosamente diseñado para evitar conclusiones equivocadas sobre la evolución de fenómenos a lo largo de tiempo, donde los datos obtenidos, permite analizar las relaciones en ese instante.

3.4. Tipo de estudio

Este tipo de estudio se basa en la investigación documental donde se demuestra que el enfoque se basa en el análisis y examen profundo de documentos y fuentes escritas relevantes para el tema de estudio, demostrando que esta metodología implica la revisión de la literatura, informes, archivos, registros históricos, publicaciones académicas, artículos científicos, páginas web y otros tipos de materiales escritos que pueden aportar información valiosa para la investigación.

Tomando en cuenta, que a través de esta técnica muchos investigadores buscan recopilar, interpretar y sintetizar datos y conocimientos ya existentes para poder comprender el contexto, analizar tendencias, identificar patrones y desarrollando una base sólida de información que respalde principalmente del objetivo del estudio, destacando que este tipo de estudio es

fundamental para establecer antecedentes, teorías y marcos conceptuales, que son parte para respaldar a las nuevas construcciones de ideas y enfoques necesarios.

3.5. Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

Basándose en los datos obtenidos, no es imprescindible definir un tamaño específico de muestra para implementar el sistema de evaluación de desempeño conocido como 360 grados, donde este enfoque requiere la participación de todos los colaboradores. Además, el tamaño de la muestra dependerá de las unidades a ser evaluadas, en el caso particular de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., ubicada en Riobamba y compuesta por 37 empleados que ocupan distintos puestos en diversas áreas y niveles de jerárquicos, el tamaño de la muestra variara en función de las circunstancias.

3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

El método deductivo se basa fundamentalmente en una estrategia de razonamiento que parte de una premisa general que sea amplia para llegar a conclusiones específicas, donde este enfoque comienza con una afirmación general, ratificando que se utiliza en diversos campos, incluyendo la lógica, la matemática, la filosofía y la investigación científica, para estructurar argumentos y establecer relaciones teóricas que se basan en principios fundamentales. Sin embargo, es importante asegurarse de que las premisas sean sólidas y de que las reglas lógicas aplicadas sean válidas.

Al momento de utilizar el método inductivo, es importante donde se recopilan datos identificando patrones, detectando las tendencias actuales y examinar ejemplos concretos, ya que a partir de la información específica, se busca identificar regularidades o características en común donde permite concluir una teoría en general, por lo que este proceso es poder llevar a cabo la formulación de principios, conceptos o leyes que si son respaldados por suficiente evidencias, pueden tener aplicaciones más amplias o se considerados como conclusiones válidas.

Los métodos analíticos y sistemáticos son muy fundamentales dentro de la investigación y estudios rigurosos de cualquier campo, donde la combinación de estos dos métodos, por lo que el enfoque analítico para profundizar en los detalles y el enfoque sistemático se basa en poder llevar a cabo el proceso de la investigación de una manera ordenada, ya que puede generar resultados sólidos y confiables. Además, contribuye a la poder generar nuevas ideas y la construcción de una base sólida para el desarrollo de teorías y la toma de decisiones fundamentales, considerando una

aplicación conjunta de estos enfoques es esencial para el progreso en la comprensión de cualquier disciplina y para la búsqueda de soluciones efectivas en una amplia variedad.

3.6.1. *Técnicas e instrumentos*

En esta investigación, se emplearán las técnicas de encuestas y cuestionario para recopilar los datos necesarios, dentro de la realización de la encuesta es fundamental poder utilizar técnicas e instrumentos que sean adecuados para poder recopilar información valiosa y precisa. Las técnicas se refieren a los métodos específicos que se emplean para poder administrar la encuesta, mientras que los instrumentos son los medios concretos utilizados para obtener las respuestas de los participantes en las encuestas.

Los instrumentos típicos dentro de la encuesta incluyen cuestionarios estructurados, que consiste en una serie de preguntas predefinidas que todos los participantes deben responder de la misma manera, también pueden utilizarse en escalas de opinión, donde los encuestados indican su acuerdo o desacuerdo. Además, las preguntas abiertas permiten respuestas más detalladas y pueden revelar información valiosa, donde la elección sabia de las herramientas es esencial para obtener resultados confiables y significativos.

CAPÍTULO IV

4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Resultados

Los resultados se los consiguió después de la aplicación de la encuesta realizada a los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, Matriz Riobamba.

4.1.1. Resultados de la Encuesta dirigida al personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, Matriz Riobamba.

1. ¿Con que frecuencia se realiza la evaluación de desempeño en la COAC?

Tabla 4-1: Evaluación de Desempeño

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	5	14%
Trimestral	29	78%
Semestral	2	5%
Anual	1	3%
Total	37	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de COAC. 2023.

Realizado: Vaquilema, M. 2023.



Ilustración 4-1: Evaluación de Desempeño

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de COAC. 202.

Realizado: Vaquilema, M. 2023.

Análisis.- El 78% que corresponde a los 29 trabajadores indican que las evaluaciones de desempeño se realizan trimestralmente, un 14% que corresponde a 5 trabajadores mencionan que realizan mensualmente, el 5% que corresponde a 2 trabajadores manifiestan que lo realiza semestralmente y el 3% que corresponde a 1 trabajador lo señala que la evaluación se realiza anualmente.

Interpretación.- Según los datos obtenidos se puede apreciar que la evaluación de desempeño en la COAC se realiza trimestralmente, seguida de evaluaciones mensuales, semestrales y anuales en menor medida. Esto indica que la entidad financiera tiene un enfoque normal y periódico para evaluar el rendimiento de sus empleados cada tres meses. Esta frecuencia proporciona la oportunidad de realizar revisiones más detalladas y seguimiento del desempeño a lo largo del tiempo.

2. ¿Recibes retroalimentación específica y constructiva durante la evaluación de desempeño laboral?

Tabla 4-2: Retroalimentación específica y constructiva

Variabes	Frecuencia	Porcentaje
SI	35	95%
NO		
No aplica	2	5%
Total	37	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de COAC. 2023.

Realizado: Vaquilema, M. 2023.



Ilustración 4-2: Retroalimentación específica y constructiva

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de COAC.2023.

Realizado: Vaquilema, M. 2023.

Análisis.- El 95% que corresponde a 35 trabajadores indicó que sí reciben retroalimentación específica y constructiva durante la evaluación de desempeño laboral. Además, el 5% que corresponde a 2 trabajadores mencionaron que no aplica a ellos, lo que significa que probablemente sean empleados que no han pasado por una evaluación de desempeño laboral reciente.

Interpretación.- En base a los resultados muestran que la mayoría de los empleados en la COAC están experimentando un proceso de evaluación de desempeño laboral en el que se les proporciona retroalimentación específica y constructiva. Esto es esencial para el crecimiento y desarrollo profesional de los empleados, ya que les permite identificar áreas de mejora y recibir orientación para su desarrollo continuo.

3. ¿Al momento de ser seleccionado en la cooperativa de Ahorro y Crédito que aspectos se tomaron en cuenta para su ingreso?

Tabla 4-3: Selección del personal

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Hoja de vida	17	46%
Entrevista	9	24%
Pruebas	7	19%
Capacitación	4	11%
Total	37	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de COAC.

Realizado: Vaquilema, M. 2023

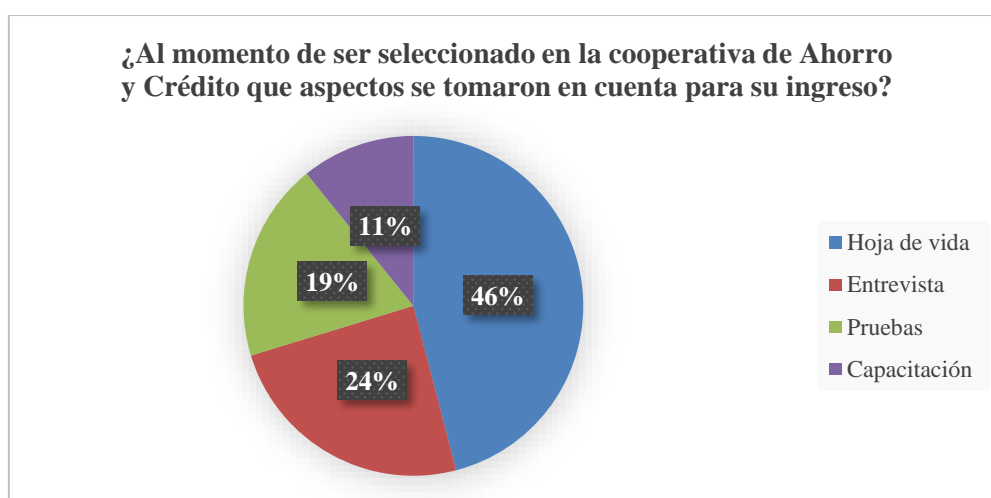


Ilustración 4-3: Selección del personal

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de COAC. 2023.

Realizado: Vaquilema, M. 2023.

Análisis.- El 46% que corresponde a 17 trabajadores indicaron que la hoja de vida fue tomada en cuenta durante el proceso de selección, el 24% que corresponde a 9 trabajadores señalaron que el ingreso fue a base de la entrevista, 19% que corresponde a 7 trabajadores mencionaron que fue a través de las pruebas y el 11% que corresponde a 4 trabajadores fueron seleccionados para su ingreso mediante las capacitaciones.

Interpretación.- En base a la gráfica se puede evidenciar que, al momento de ser seleccionado en la COAC, los aspectos que se tomaron en cuenta para el ingreso incluyen la revisión de la hoja de vida, la realización de entrevistas, la aplicación de pruebas específicas y la consideración de la disposición para participar en programas de capacitación. Estos aspectos proporcionan una evaluación holística de los candidatos en términos de su experiencia, habilidades, competencias y potencial de desarrollo.

4. ¿Qué tipo de control se aplica para la asistencia y puntualidad del personal?

Tabla 4-4: Control de asistencia y puntualidad del personal

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Reloj Biométrico	37	100%
Registro de asistencia		
Cámara TV		
Sistema de tarjetas de asistencia		
Total	37	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de COAC. 2023.

Realizado: Vaquilema, M. 2023.

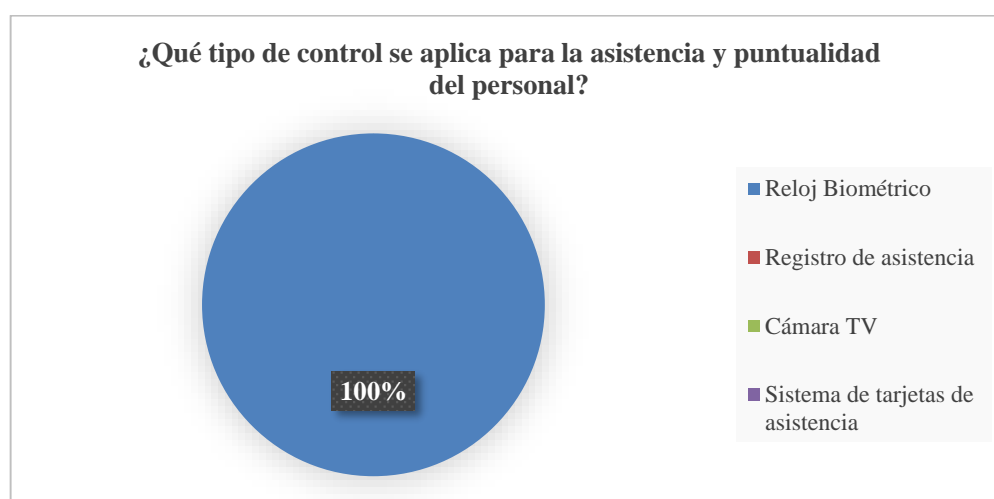


Ilustración 4-4: Control de asistencia y puntualidad del personal

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de COAC. 2023.

Realizado: Vaquilema, M. 2023.

Análisis: El 100% que corresponde a los 37 trabajadores mencionan que se utiliza el Reloj Biométrico como método de control para la asistencia y puntualidad del personal.

Interpretación: Según los datos proporcionados, en la COAC se utiliza exclusivamente el Reloj Biométrico como método de control para la asistencia y puntualidad del personal. Lo cual está basado en tecnología biométrica que permite un registro preciso y confiable de la asistencia de los empleados, brindando una herramienta eficaz para el seguimiento y la gestión de esta manera.

5. ¿Las capacitaciones que usted recibe están de acuerdo con sus intereses?

Tabla 4-5: Capacitación

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	21%
Casi Siempre	18	49%
A veces	11	30%
Casi Nunca		
Nunca		
Total	37	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de COAC. 2023.

Realizado: Vaquilema, M. 2023.

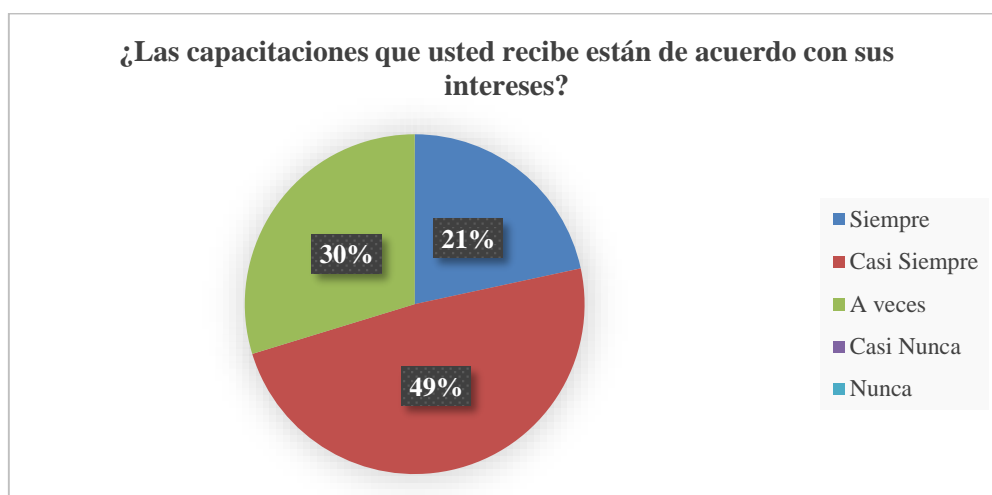


Ilustración 4-5: Capacitación

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de COAC.2023.

Realizado: Vaquilema, M. 2023.

Análisis.- El 49% que corresponde a 18 trabajadores indican que al momento de recibir las capacitaciones casi siempre están de acuerdo con sus intereses, además, el 30% que corresponde a 11 trabajadores mencionan que las capacitaciones solo a veces cumplen con sus intereses, por otro lado, el 21% que corresponde a 8 trabajadores señalan que las capacitaciones que recibe están de acuerdo con sus intereses.

Interpretación.- De acuerdo con los datos recopilados, la mayoría de los trabajadores están satisfechos con las capacitaciones que reciben, lo que puede indicar que existe una buena comunicación entre los intereses de los individuos y el contenido de las capacitaciones. Sin embargo, es importante tener en cuenta las opiniones del grupo minoritario que indicó que a veces las capacitaciones no se alinean con sus intereses. Esto podría indicar la insuficiencia al momento de valorar y adaptar las opciones de capacitación para asegurar una mayor satisfacción general.

6. ¿Cómo califica la capacitación recibida para mejorar el rendimiento laboral?

Tabla 4-6: Rendimiento Laboral

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	9	24%
Muy Buena	15	41%
Buena	13	35%
Regular		
Mala		
Total	37	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de COAC. 2023.

Realizado: Vaquilema, M. 2023.

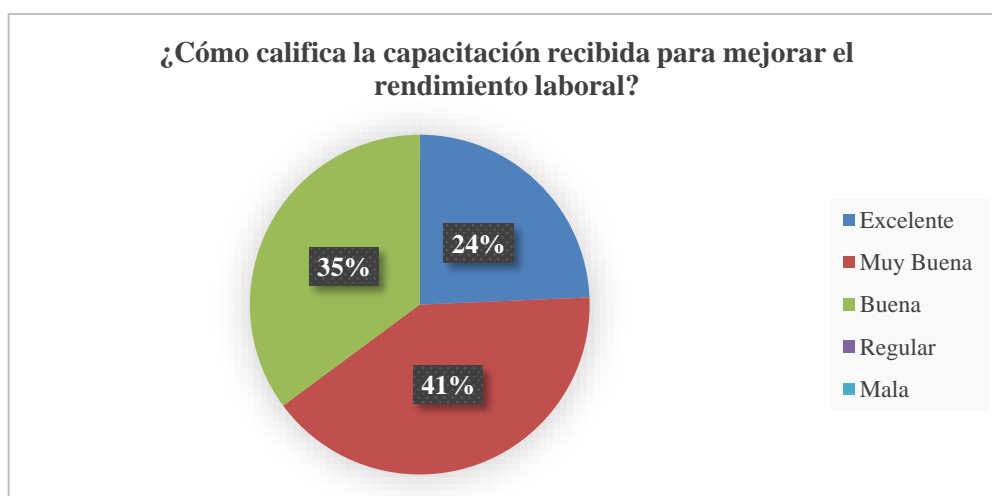


Ilustración 4-6: Rendimiento Laboral

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de COAC. 2023.

Realizado: Vaquilema, M. 2023.

Análisis.- El 41% que corresponde a 15 trabajadores consideró que la capacitación fue muy buena, el 35% que corresponde a 13 trabajadores calificó la capacitación como buena y el 24% que corresponde a 9 trabajadores calificó la capacitación como excelente.

Interpretación.- De acuerdo con los resultados del gráfico muestran una percepción mayoritariamente positiva de los encuestados sobre la capacitación recibida para mejorar su rendimiento laboral. La mayoría consideró que la capacitación fue excelente o muy buena, lo cual sugiere que el programa de capacitación fue efectivo y satisfactorio para los participantes.

7. ¿Por su desempeño laboral la COAC le otorga algún incentivo?

Tabla 4-7: Incentivo al personal

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	17	46%
Ocasionalmente	9	24%
Regularmente	7	19%
Nunca	4	11%
Total	37	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de COAC. 2023.

Realizado: Vaquilema, M. 2023.

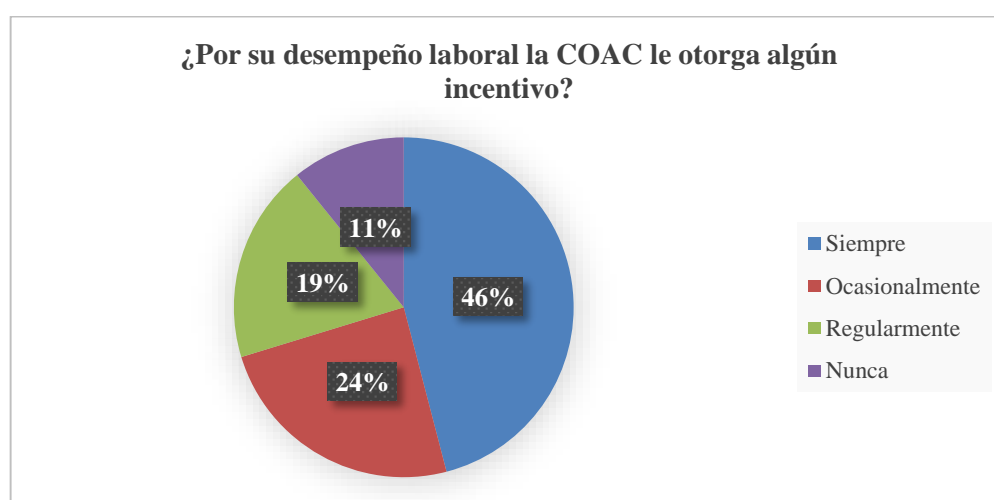


Ilustración 4-7: Incentivo al personal

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de COAC.

Realizado: Vaquilema, M. 2023

Análisis.- El 46% de los 17 trabajadores demostraron recibir el incentivo "siempre" debido a su desempeño laboral, el 24% de los 9 trabajadores indicaron que reciben el incentivo "ocasionalmente", El 19% de los 7 trabajadores señalaron recibir el incentivo "regularmente" y el 11% de los 4 trabajadores dijeron que nunca reciben incentivos por su desempeño laboral.

Interpretación.- Según los resultados indican que la mayoría de los empleados de la COAC reciben algún tipo de incentivo por su desempeño laboral, ya sea de forma constante u ocasional. Sin embargo, también hay un porcentaje significativo de empleados que no reciben ningún incentivo, lo que podría tener implicaciones en su motivación y satisfacción laboral.

8. ¿Existen planes de mejoras en función de su desempeño como profesional?

Tabla 4-8: Planes de mejora

Variables	Frecuencia	Porcentaje
SI	33	89%
NO	4	11%
Total	37	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de COAC. 2023.

Realizado: Vaquilema, M. 2023.



Ilustración 4-8: Planes de mejora

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de COAC. 2023.

Realizado: Vaquilema, M. 2023.

Análisis.- El 89% de los 33 trabajadores indicaron que existen planes de mejora en función de su desempeño profesional y el 11% de los 4 trabajadores respondieron que no existen planes de mejora en función de su desempeño.

Interpretación.- En base a los resultados de la gráfica refleja que la mayoría de los encuestados indicaron que existen planes de mejora en función de su desempeño profesional en la institución financiera en la que trabajan. Esto indica una orientación positiva hacia el desarrollo de habilidades y el crecimiento profesional. Sin embargo, el grupo minoritario que reportó la ausencia de tales planes indica una posible área de mejora en términos de apoyo y desarrollo de los empleados.

9. ¿Considera que están bien definidas sus funciones laborales?

Tabla 4-9: Funciones Laborales

Variables	Frecuencia	Porcentaje
SI	33	89%
NO	3	8%
Talvez	1	3%
Total	37	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de COAC. 2023.

Realizado: Vaquilema, M. 2023.

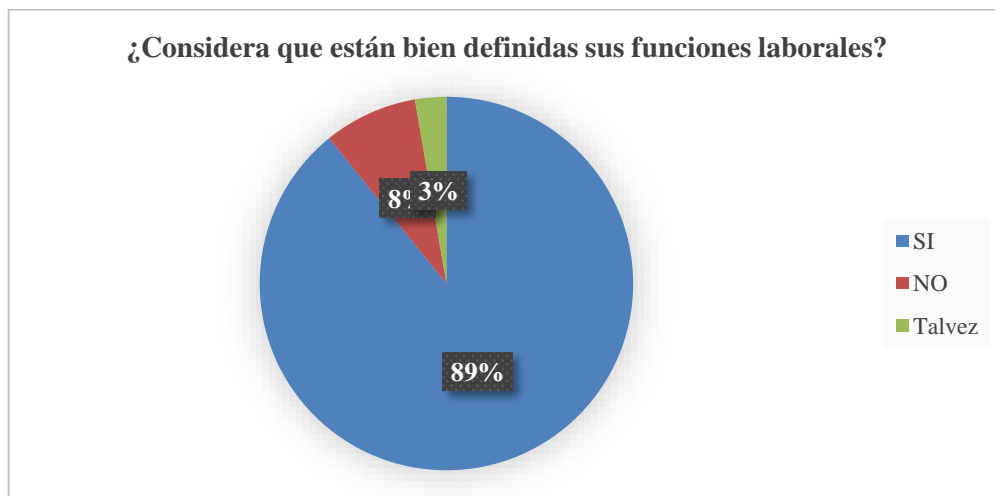


Ilustración 4-9: Funciones Laborales

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de COAC. 2023.

Realizado: Vaquilema, M. 2023.

Análisis.- El 89% de los 33 trabajadores considera que sus funciones laborales están bien definidas, el 8% que corresponde a 3 trabajadores respondieron que no considera que sus funciones laborales estén bien definidas. Además, el 3% que corresponde a 1 trabajador indicó estar indeciso o tener dudas al respecto.

Interpretación.- Según la información presentada se indica que la gran mayoría de los trabajadores encuestados tienen claridad sobre las tareas y responsabilidades que se les asignan en su trabajo esto puede ser indicativo de un clima laboral estructurado y organizado, lo cual puede contribuir a la eficiencia y productividad de los empleados. Es importante tener en cuenta la opinión de aquellos que no consideran que sus funciones estén bien definidas. Esto podría explicar una falta de comunicación o claridad en la descripción de roles dentro de la organización es fundamental abordar estas inquietudes para evitar la confusión y el descontento de los empleados.

10. ¿Considera que la COAC ofrece a sus empleados condiciones ambientales adecuadas para el desempeño de sus funciones?

Tabla 4-10: Ambiente Laboral

Variables	Frecuencia	Porcentaje
SI	22	59%
NO	8	22%
Tal vez	7	19%
Total	37	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de COAC. 2023.

Realizado: Vaquilema, M. 2023.

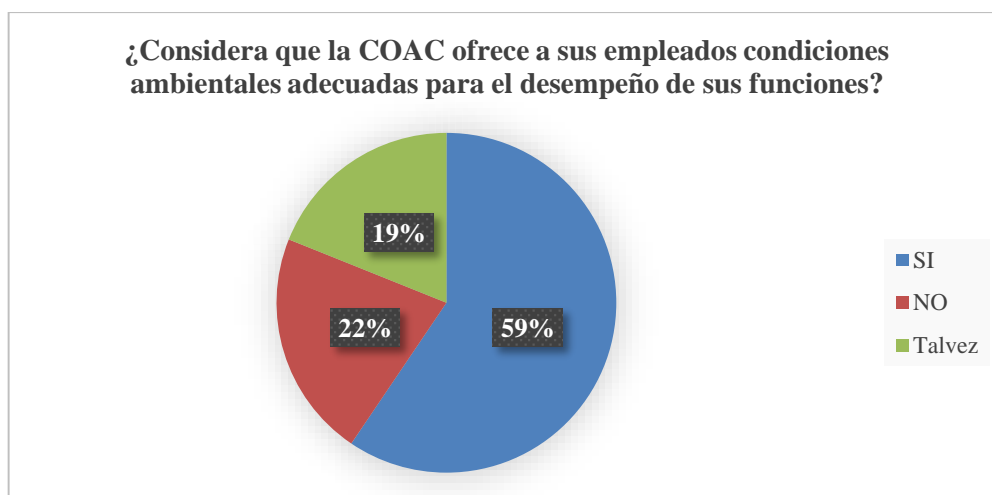


Ilustración 4-10: Ambiente Laboral

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de COAC. 2023.

Realizado: Vaquilema, M. 2023

Análisis: El 59% de los encuestados considera que la COAC, ofrece condiciones ambientales adecuadas para el desempeño de sus funciones. El 22% de los encuestados indicó que no se ofrecen condiciones adecuadas, mientras que el 19% manifestó tener una opinión incierta o neutral al respecto.

Interpretación: Según los resultados de la gráfica se ve una división de opiniones entre los empleados con respecto a las condiciones ambientales proporcionadas por la COAC. Es positivo que más de la mitad de los encuestados consideren que las condiciones son adecuadas, ya que esto puede contribuir a un entorno laboral más cómodo y propicio para el desempeño de las funciones. Sin embargo, es importante tomar en cuenta la opinión de aquellos que no consideran que las condiciones sean adecuadas. Esto puede señalar la existencia de deficiencias en el entorno de trabajo, como problemas de iluminación, ventilación inadecuada, ruido excesivo o cualquier otra condición que afecte negativamente la comodidad y el bienestar de los empleados.

4.2. Discusión

En base a las encuestas realizadas al personal de la cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, Matriz Riobamba, se ha determinado mejorar la evaluación de desempeño laboral en los trabajadores con la finalidad de poder determinar el desenvolvimiento general en sus respectivas actividades, mediante una evaluación de desempeño 360 grados.

Tomando en cuentas que se la COAC si realiza las evaluaciones de desempeño de manera periódica y proporciona retroalimentación constructiva a sus empleados. También se observa que existen aspectos a mejorar, como la alineación de capacitaciones con los intereses individuales, el desconocimiento de algunos trabajadores sobre planes de mejora, falta de incentivos a algunos trabajadores, la necesidad de una mayor definición de funciones laborales y la evaluación, mejorar el entorno laboral de trabajo para poder aumentar la satisfacción del personal.

De esta manera la evaluación de los trabajadores, basado en la encuesta se obtuvo que un total de 78% de los encuestados que informaron que se realiza trimestralmente, lo que indica que lo realiza frecuentemente, lo cual puede ser beneficioso, ya que permite un seguimiento más cercano del rendimiento de los trabajadores, es importante considerar la otra parte del 14% que indica que lo hace mensualmente, lo que resulta una carga adicional de trabajo para los supervisores y el personal administrativo, lo cual es crucial asegurar el proceso de evaluación sea efectivo y se utilicen los resultados para el desarrollo profesional y la toma de decisiones.

En este sentido se comprende que las capacitaciones recibidas están de acuerdo con sus intereses se obtuvo que 70% del total de los encuestados que, si cumplen con las expectativas requeridas, ya que indica que la empresa está brindando oportunidades de desarrollo profesional valiosas y relevantes. No obstante, se debe tomar en cuenta a la opinión del 30% de los trabajadores que mencionan que las capacitaciones no se ajustan a sus intereses, es fundamental recopilar retroalimentación y ajustar a los programas de capacitación para garantizar las necesidades y expectativas individuales de los trabajadores.

A hora bien, en las condiciones ambientales se demuestran que el 59% considera que son adecuadas mientras tanto el 22% piensa lo contrario y el 19% se muestran indecisos, Lo cual indica la necesidad de una evaluación más profunda de las condiciones de trabajo y la implementación de acciones correctivas para mejorar el ambiente laboral y el bienestar de los empleados.

En general estos hallazgos muestran la información valiosa sobre la percepción y experiencia de los empleados de la cooperativa, lo cual puede ser de gran ayuda que sirva como base para implementar mejoras en la gestión de recursos humanos, como una mayor comunicación, desarrollo personal, reconocimiento y bienestar en el trabajo. De la misma forma para desarrollar estrategias efectivas que fomenten la satisfacción, el compromiso y la productividad de los trabajadores, a su vez mostrando resultados con impactos positivos y el éxito general de la institución financiera.

CAPÍTULO V

5. MARCO PROPOSITIVO

5.1. Propuesta

5.1.1. *Título*

Evaluación de 360 grados Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., Matriz Riobamba. y su incidencia en la optimización de los resultados en los trabajadores.

5.1.2. *Información de la organización*

De acuerdo con (Yambay, M. 2016, p.41), ratifica que la entidad financiera nace entre los años 1985 y 1989 un grupo de indígenas oriundos de diversas comunidades del histórico pueblo PuruwaKacha, proponen crear una caja de ahorro y crédito denominada “El Banco PuruwaKacha”, de esta manera logran juntar un capital inicial de tres mil sucres. Para esta iniciativa requirieron la asesoría del Fondo Ecuatoriano Populorum Progression – FEPP –, mismos que proponen legalizar la entidad ante el Ministerio de Bienestar Social y la Dirección Nacional de Cooperativas de ese entonces, los funcionarios de estas instituciones ratifican su constitución como Cooperativa de Desarrollo Comunal “Fernando Daquilema”, el 26 de marzo de 1990.

A partir del año 2004 la Cooperativa se centró en la realización de actividades financieras (ahorro y crédito), bajo un enfoque pluricultural y multiétnico, que fortalezca la identidad cultural de los pueblos indígenas de origen Puruwa. Bajo este enfoque, durante los años 2004 – 2005, un grupo de líderes indígenas oriundos de varias comunidades del histórico pueblo Puruwa Cacha y los directivos de la Cooperativa de Desarrollo Comunal Fernando Daquilema, proponen reformar su estatuto a Cooperativa de Ahorro y Crédito Limitada, organizan su estructura administrativa y financiera e inician sus operaciones con una oficina matriz en la parroquia Kacha del Cantón Riobamba, una primera agencia en la ciudad de Riobamba capital de los pueblos Puruwaes y posteriormente apertura tres agencias en el Distrito Metropolitano de Quito, capital de los ecuatorianos.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, establecida por medio del Acuerdo Ministerial 00411 del Ministerio de Bienestar Social y registrada en el Registro General de la Cooperativas con el número de orden 4838, ha experimentado una serie de transformaciones a lo

largo de su historia. Su estatus fue reformado y aprobado en julio 2005 y en la actualidad opera bajo la supervisión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) que es el ente regulador, también es reconocida en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, desde hace muchos años. Con una presencia significativa en las principales provincias del país, la cooperativa cuenta con un total de 19 agencias estratégicamente ubicadas que incluye la Matriz, así como: Condamine, Quito Norte, Quito Centro, Quito Sur, Guayaquil Norte, Guayaquil Centro, Santo Domingo, La Libertad, Guamote, Machala, Cañar, Ambato, Latacunga, Cuenca, Guaranda, Duran, Milagro y Alausí, y brindar un servicio integral a nivel financiero.

5.1.2.1. *Ubicación Geográfica*

La Dirección de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, Matriz Riobamba, en la provincia de Chimborazo, dentro de la República del Ecuador. La COAC está situado en las confluencias de la Avenida José Veloz 23-24, esta ubicación en el centro de la ciudad, para poder brindar mayor claridad sobre la ubicación, a continuación, se presenta un croquis que ilustra las calles circundantes.

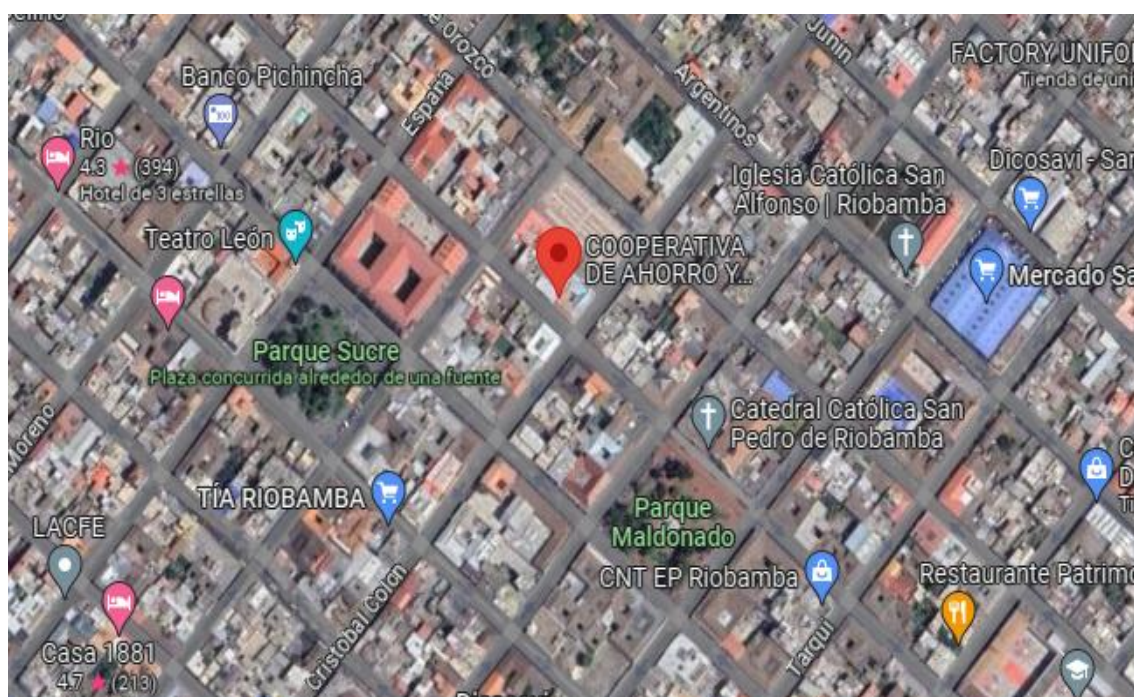


Ilustración 5-1: Ubicación Geográfica de COAC Fernando Daquilema, Matriz Riobamba

Fuente: Google Maps, 2023.

5.1.2.2. *Misión*

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., cuenta con la siguiente misión: “Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito, con principios y valores cristianos comprometidos con la satisfacción y desarrollo económico-social de nuestros socios y clientes.” (COAC, Daquilema. s.f)

5.1.2.3. *Visión*

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., cuenta con la siguiente visión: “Al 2023, ubicarnos entre las 10 primeras cooperativas de ahorro y crédito del país con enfoque intercultural basado en principios y valores cristianos.”

5.1.2.4. *Principios*

- Principios cristianos.
- Randi randi (reciprocidad).
- Participación social y comunitaria.
- Interculturalidad
- Espíritu cooperativo.

5.1.2.5. *Valores*

- **Solidaridad.** - Ayudar y colaborar en los eventos cristianos apoyando para el crecimiento de la familia cristiana y sociedad.
- **Transparencia.** - fomentar la confianza y la credibilidad en la institución que se guía con principios cristianos de integridad y servicio a los demás.
- **Ética y Moral.** - Busca reflejar los valores cristianos en todas sus operaciones y relaciones financieras, buscando la gloria de Dios y el bienestar de las personas a las que sirve.
- **Pro-actividad.** - Marcar una diferencia positiva en la vida de los socios y la comunidad, anticipándose a sus necesidades y actuando con responsabilidad y diligencia para promover el bienestar financiero y espiritual de todos aquellos
- **Trabajo en Equipo.** - La colaboración armoniosa y efectiva entre todos los miembros y departamentos de la organización, con el objetivo común de servir y cumplir con la misión basada en los principios cristianos.

5.1.3. Antecedentes de la propuesta

A lo largo de la historia, las personas han ejercido una profunda influencia en su entorno, remodelándolo de acuerdo con las necesidades y deseos, a través de este proceso de la transformación ha llevado a las necesidades de emprender labores para así poder garantizar la supervivencia, demostrando que el trabajo se rige como el medio primordial mediante el cual obtenemos los recursos esenciales para cubrir nuestras necesidades que sean fundamentales. Estas necesidades, son cambiantes en cada etapa histórica de la organización, son más avanzado por la evolución humana, el avance tecnológico y los desarrollos sociales y culturales, dando lugar a diversas estructuras y organizacionales laborales.

En la actualidad, existen diversas metodologías y enfoques para evaluar el desempeño laboral, desde evaluaciones tradicionales basadas en competencias hasta enfoques más modernos que consideran tanto resultados cuantitativos como cualitativos, resaltando la importancia de adaptar el modelo de evaluación de desempeño a la cultura, valores y objetivos específicos de la cooperativa, asegurando que sea equitativo, transparente y motivador para los trabajadores.

Considerando que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, de implementar un sistema de evaluación de desempeño laboral denominado 360 grados, para que mejore la productividad, la calidad del servicio y el desarrollo profesional de los empleados, alineando con los valores y metas de la organización, donde una evaluación de desempeño eficaz puede ayudar a establecer una cultura de mejora continua, fomentando de identificación de oportunidades para la capacitación y el crecimiento individual.

5.1.4. Introducción de la propuesta

Dentro de la optimización del desempeño laboral es una meta fundamental para las organizaciones, empresas, instituciones, ya que impacta directamente en su eficiencia y en la consecución de sus objetivos la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., Matriz Riobamba, considera que es primordial poder contar con personales altamente calificados que sean comprometidos para que aumente la productividad de la institución. Buscando implementar un sistema de evaluación de desempeño que trascienda las fronteras tradicionales permitiendo una visión completa de la contribución individual en el contexto del equipo y la organización.

En este sentido, se propone la implementación de un modelo de evaluación de desempeño denominado 360 grados, una aproximación holística que involucra a diferentes actores en el

proceso de la evaluación, destacando que este enfoque va más allá de las evaluaciones convencionales, que a menudo se limitan a las perspectivas del supervisor que busca incorporar también las opiniones y observaciones de los trabajadores, tomando en cuenta incluso a los clientes externos.

El modelo de evaluación de desempeño 360 grados busca proporcionar una visión que sea más completa y equilibrada sobre el rendimiento de cada empleado, al poder involucrar a múltiples perspectivas, se pueden identificar las fortalezas y áreas de mejora de manera más precisa, además de fomentar la comunicación, el trabajo en equipo y el crecimiento personal y profesional de cada uno de los trabajadores fortaleciendo lazos de confianza entre los superiores jerárquicos y los empleados.

En esta propuesta, exploraremos los beneficios de implementar un sistema de Evaluación de Desempeño de 360 grados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., Matriz Riobamba, y delinearemos los pasos que sean necesarios para su exitosa implementación, a través de este enfoque, lo que buscamos no solo mejorar el desempeño individual, sino también contribuir a la eficiencia y conexión de la organización en su conjunto.

5.1.5. *Justificación de la propuesta*

La presente investigación va centrado en la área de Talento Humano enfatizando con el subsistema que abarca la Evaluación de Desempeño Laboral y su incidencia en los resultados de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, Matriz Riobamba, permitiendo alinear los objetivos individuales con los objetivos de la entidad financiera, identificando talento interno y promoviendo una cultura de mejora continua, lo que a su vez constituye a su crecimiento y éxito a largo plazo.

La evaluación del desempeño laboral es un tema de gran relevancia en el ámbito organizacional, por lo que la implementación adecuada puede tener un impacto significativo en el rendimiento y la eficiencia del personal administrativo de la cooperativa, con el fin de mejorar el rendimiento de los colaboradores fortaleciendo el éxito y la competitividad en conjunto, identificando las habilidades, destrezas, actitudes, aptitudes humanas que son principales requerimientos dentro de la entidad financiera para que sea satisfactorio a sí mismo.

Al implementar la evaluación de desempeño laboral de 360 grados en la cooperativa, tomando en cuenta un plan de incentivos, plan de mejoras, manual de funciones y considerando las condiciones ambientales, es esencial para maximizar el rendimiento y la eficiencia de los

trabajadores, alineando los incentivos, mejorando el desarrollo profesional, clarificar las responsabilidades y asegurando un ambiente laboral óptimo, la cooperativa estará en una posición más sólida para alcanzar sus objetivos y ofrecer un servicio excelente a sus socios y clientes.

La cooperativa debe contar con métodos formales de evaluación de desempeño, lo cual proporcionará una evaluación objetiva y periódica del rendimiento de cada empleado, lo que permite identificar sus fortalezas y áreas de mejora de manera más precisa. Esto contribuirá a reconocer y retener a los empleados más competentes y comprometidos, impulsando así el crecimiento y desarrollo de esta.

5.1.6. *Beneficio de la propuesta*

- Fomento de un ambiente de colaboración y retroalimentación.
- Personalización del Desarrollo Profesional.
- Incentivos para el Rendimiento y la Motivación.
- Mejora en la Toma de Decisiones de Talento Humano.
- Contribución a la Calidad de Servicio al Cliente.
- Identificación Precisa de Fortalezas y Áreas de Mejora.

La implementación del sistema de Evaluación de Desempeño Laboral de 360 grados tiene el potencial de mejorar la eficiencia operativa, el ambiente de trabajo y la calidad de los servicios en la cooperativa, beneficiando tanto a la organización como a sus trabajadores.

5.1.7. *Objetivo de la propuesta*

5.1.7.1. *Objetivo general*

Desarrollar un sistema de evaluación del desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Matriz Riobamba, con el fin de medir, reconocer y mejorar el rendimiento de los trabajadores.

5.1.7.2. *Objetivos Específicos*

- Mejorar la motivación y satisfacción laboral de los trabajadores generando impacto positivo en la retención de talento y la productividad.

- Establecer metas claras y alineadas con los objetivos estratégicos de la cooperativa para cada empleado.
- Mejorar las condiciones ambientales garantizando un entorno saludable y sostenible para los empleados y socios.
- Identificar áreas de mejora en el desempeño de cada empleado y trabajar junto con ellos para establecer metas de desarrollo personalizado, con el fin de mejorar su rendimiento y competencias.

5.1.8. *Diagnostico situacional*

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., Matriz Riobamba, tomando en cuenta que es una entidad financiera que busca maximizar la satisfacción de sus socios y clientes, además de poder lograr un rendimiento financiero que sea sólido. Sin embargo, el desempeño laboral de sus trabajadores es un factor crítico que puede influir directamente en los resultados de la cooperativa, ya que una evaluación de desempeño adecuado puede ser fundamental para impulsar el crecimiento y la eficiencia de la organización.

La cooperativa enfrenta desafíos en la medición objetiva del desempeño laboral de los trabajadores ya que manejan un sistema de evaluación tradicional que se basa en poder cumplir con los objetivos planificados. Sin embargo, esta metodología presenta limitaciones que afectan a la equidad en la distribución de los incentivos, falta de comunicación, desconocimiento de sus responsabilidades en general, entre otros, así limitando el desarrollo profesional de los empleados que puede llegar a afectar la calidad de los servicios ofrecidos a los socios de la cooperativa.

En base a esta premisa, se introduce la iniciativa de implementar un sistema integral de evaluación de desempeño conocido como 360 grados, esta propuesta tiene como objetivo central potenciar áreas de vital importancia dentro de la operativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, en este sentido, se enfocan abordar la identificación precisa de problemáticas y sus raíces profundas. Adicionalmente se busca potenciar el diseño del plan de incentivos, siendo este un aspecto crucial, ya que esta medida no solo beneficiara a los colaboradores que son involucrados, sino que también tendrá un impacto directo en la eficiencia y resultados globales de la cooperativa.

Dentro del segundo estudio, considerando la preocupante falta de planes de mejora según el 11% de los encuestados, es imperativo implementar una estrategia efectiva que promueva el conocimiento profesional de los colaboradores y la mejora continua dentro de la cooperativa, porque esta estrategia no solo abordara la falta de plane de mejora, sino también creara un entorno

propio para el crecimiento profesional y el éxito a largo plazo mejorando la eficiencia y la eficacia de la cooperativa.

Poder satisfacer las necesidades del 11% de los encuestados que demanda un manual de funciones y su aplicación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, donde se presente un completo manual de funciones que se convierta en una herramienta esencial para la organización, donde esta estrategia se enfocara en crear, comunicar y aplicar eficazmente el manual, brindando la claridad en los roles, responsabilidades y procesos dentro de la cooperativa que servirá como una herramienta valiosa para la gestión de los recursos humanos.

Dentro de la percepción del 41% de los empleados sobre la falta de condiciones ambientales adecuadas para desarrollar su trabajo en un asunto critico que debe ser abordado de manera efectiva para mejorar el bienestar de los trabajadores y en última instancia, es poder aumentar la productividad y satisfacción dentro de la cooperativa, ya que la implementación exitosa de esta estrategia mejorar el entorno de trabajo, aumentación la satisfacción de los empleados contribuyendo un mejor desempeño y los resultados.

Tabla 5-1: Estructura del sistema de Evaluación de Desempeño Laboral

ESTUDIO	Estrategias
Plan de incentivos laborales	Conocer las habilidades, fortalezas y las capacidades de cada uno de los trabajadores.
	Investigación de las necesidades y expectativas de los empleados.
	Mejorar el clima laboral.
Plan de mejoras	Implementar un programa de Desarrollo Profesional.
	Identificar áreas de Mejora y Necesidades de Capacitación
	Establecer Planes de Carrera Personalizados.
	Fomentar el Aprendizaje Continuo y la Cultura de Mejora.
Manual de funciones	Revisión y actualización de descripciones de puestos.
	Integración de Manual de Funciones en el proceso de evaluación de desempeño laboral.
	Evaluación de necesidades y diseño de manual de funciones.
	Seguimiento y revisión continua.
Mejorar las condiciones ambientales.	Evaluación de las condiciones ambientales actuales.
	Implementación de mejora en las condiciones ambientales.
	Monitoreo y seguimiento continuo.

Fuente: Elaboración propia a partir del sistema de evaluación de desempeño 360°. 2023.

Realizado: Vaquilema, M. 2023.

5.2. Sistema de Evaluación de Desempeño denominado 360 grados.

5.2.1. Evaluación 360 grados

La evaluación de 360 grados podemos recalcar que es una herramienta integral que permite obtener una visión más clara y precisa sobre el desempeño de los empleados ya que al involucrar diversas perspectivas dentro de la entidad financiera.

5.2.1.1. Objetivo

Encontrar una herramienta que se adapte de manera coherente a las características y necesidades de la organización, permitiendo la implementación exitosa y regular de una evaluación del desempeño que a través de esta herramienta seleccionada será la evaluación de 360 grados, la cual se detallara posteriormente, y que se considera idónea para medir de manera integral el rendimiento de los trabajadores en la cooperativa.

5.2.1.2. Responsabilidad

Se requiere establecer un equipo multidisciplinario responsable de supervisar y ejecutar todas las fases de la evaluación donde este equipo estará liderados por la máxima autoridad del departamento de Talento Humano, quien seleccionara representantes de áreas legales, técnicas y tecnológicas, ya que estos miembros colaboraran en divulgación previa del proceso, la implementación del mismo y la retroalimentación posterior, continuamente asegurara de que todas las fases se lleven a cabo en conformidad con la legislación vigente y las mejores prácticas dentro de la misma.

5.2.1.3. Espacio

Se sugiere implementar este proceso de evaluación para el personal con contratos eventuales en intervalos cada dos meses, en la medida posible se debería llevar a cabo antes de la finalización del contrato de trabajo, convirtiéndolo en un requisito para la terminación. Donde esto permitiría proporcionar directrices que faciliten la decisión de renovar la contratación, para los colaboradores permanentes, se realizaría al menos trimestralmente al año con el propósito de definir acciones de capacitación o reconocimiento.

5.2.1.4. *Trascendencia*

La presente herramienta está diseñada específicamente para ser aplicada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Matriz Riobamba, abarcando a la totalidad de su personal en el área específica. Sin embargo, se enfoca de manera destacado en la participación de tres personales que sean de distintos niveles jerárquicos: superior, equivalente y subordinado respectivamente. Es primordial destacar que esta aplicación en otras áreas dentro de la organización, siempre y cuando se realice ajustes en los antecedentes, el número total de participantes y los responsables correspondientes.

5.2.1.5. *¿Cómo se puede llevar a cabo una evaluación de desempeño 360 grados dentro de la COAC?*

- **Identificación de participantes.** – se basa en definir a que los empleados se les realizara la evaluación 360 grados y selecciona a las personas que proporcionaran retroalimentación, ya que esto podría incluir a los compañeros de trabajo, miembros de equipo, supervisores, directores, subordinados, clientes y otros colaboradores relevantes.
- **Creación de cuestionarios o encuestas.** - Diseñar cuestionarios o encuestas específicas que aborden las competencias y habilidades claves que son relevantes para cada empleado, mencionando que estas preguntas deben ser relevantes para las responsabilidades y objetivos de cada puesto.
- **Garantizar la confidencialidad.** – Hay que asegurar de que el proceso sea confidencial y anónimo para los evaluadores, de manera que pueda proporcionar la retroalimentación honesta y sincera sin temor a represalias.
- **Recopilación de datos.** – Distribuye los cuestionarios a los evaluadores y darles un tiempo adecuado para complementarlos, utilizando las herramientas en línea o en plataforma de evaluación de 360 grados para facilitar la recopilación y tabulación de los datos.
- **Análisis de los resultados.** - Una vez que se hayan recopilado todas las respuestas, para analizar los datos obtenidos, identificando patrones de tendencia en la retroalimentación para poder comprender el desempeño del empleado desde las múltiples perspectivas.
- **Retroalimentación y Desarrollo.** – Proporcionar la retroalimentación obtenida de los empleados evaluados de manera constructiva y objetiva, utilizando los resultados para que pueda identificar las fortalezas y las áreas de mejora estableciendo planes de desarrollo individualizados para cada empleado.

- **Plan de acción.** - Trabajo con los empleados para que pueda diseñar un plan de acción que aborde las áreas de mejora identificadas en la evaluación, estableciendo los objetivos claros y medidas concretas para monitorear el progreso.
- **Seguimiento continuo.** – Hay que asegurar de que el proceso de evaluación de desempeño 360 grados sea parte de un ciclo continuo de la retroalimentación en específica desarrollando evaluaciones periódicas, así poder medir el progreso y realizar ajustes según sea necesario.

En conclusión, se puede destacar que la evaluación de 360° es una poderosa herramienta para obtener una perspectiva holística del desempeño de los empleados dentro de la COAC. Al recopilar retroalimentación de múltiples fuentes, se puede obtener una visión más completa y objetiva del rendimiento de cada individuo, lo que puede ayudar a mejorar la eficiencia, el trabajo en equipo y la satisfacción laboral dentro de la cooperativa.

5.2.1.6. *Etapas de Diseño del Proceso de Evaluación 360 grados*

A continuación, se presenta una tabla con sus respectivas descripciones sobre el diseño de la evaluación 360 grados.

Tabla 5-2: Etapas de Diseño para Evaluación 360 grados

Etapas	Descripción
Diseño del Proceso	Establecimiento de las etapas clave del proceso, roles y responsabilidades y plazos definidos.
Identificación de Competencias	Identificación de las competencias clave alineadas con los valores y objetivos de la cooperativa.
Selección de Evaluadores	Selección de evaluadores en categorías como supervisores, colegas y subordinados.
Creación del Cuestionario	Creación de un cuestionario que evalúe las competencias previamente identificadas.
Recolección de Datos	Recopilación de respuestas de los evaluadores utilizando plataformas en línea o medios físicos.
Análisis de Datos	Análisis de los datos recopilados para identificar patrones y áreas de mejora.
Sesiones de Retroalimentación	Realización de reuniones individuales para discutir los resultados y proporcionar retroalimentación.
Desarrollo de Planes de Acción	Creación de planes personalizados de desarrollo basados en los resultados y retroalimentación.

Fuente: Elaboración propia a partir del sistema de evaluación de desempeño 360°. 2023.

Realizado: Vaquilema, M. 2023.

Identificación de Competencias Clave:

Tabla 5-3: Competencias Clave

Competencia	Descripción
Comunicación	Habilidad para transmitir información de manera efectiva y clara.
Trabajo en Equipo	Capacidad para colaborar y contribuir positivamente en un equipo.
Liderazgo	Aptitud para influir y guiar a otros hacia el logro de objetivos comunes.
Resolución de Problemas	Habilidad para identificar y resolver desafíos de manera efectiva.
Adaptabilidad	Flexibilidad para ajustarse a cambios y nuevas situaciones.
Orientación al Cliente	Centrarse en la culminación de las exigencias y anticipaciones de los clientes.

Fuente: Elaboración propia a partir del sistema de evaluación de desempeño 360°. 2023.

Realizado: Vaquilema, M. 2023.

5.2.1.7. Fases de la Evaluación de Desempeño

La propuesta se orienta hacia la identificación precisa de etapas y fases a través de la elaboración de un diagrama operativo. El objetivo principal es analizar exhaustivamente los procesos actuales de la organización, desglosando por etapas y fases claramente definidas. La propuesta busca no solo diseñar este diagrama operativo, sino también validar su contenido con las partes interesadas relevantes, ajustándolo según sus retroalimentaciones. Además, se prevé la documentación detallada de cada etapa y fase, delineando responsabilidades, recursos y criterios de éxito.

Tabla 5-4: Fases de evaluación

Fase	Objetivo	Actividades	Recursos	Tiempo	Responsable
Logística y organización	Establecer la logística y organización para la evaluación 360°	Identificar necesidades logísticas, asignar roles y responsabilidades, asegurar disponibilidad de recursos.	Espacio físico, tecnología, asignación del personal.	2 días	Coordinador de evaluación

Preparación	Preparar a los participantes y evaluadores para la evaluación.	Identificar participantes y evaluadores, proporcionar orientación sobre el proceso, asegurar la disponibilidad de recursos.	Base de datos del personal, materiales de orientación	1 día	Coordinador de Evaluación, Especialista en Recursos Humanos
Sensibilización	Sensibilizar a los participantes sobre la importancia y objetivos de la evaluación.	Comunicar objetivos, beneficios y expectativas, proporcionar sesiones de sensibilización.	Recursos Humanos, tecnológicos	2 días	Coordinador de evaluación.

Fuente: Paredes, C, 2022, a partir del sistema de evaluación de desempeño 360°. 2023.

Realizado: Vaquilema, M. 2023.

FASE I. Logística y organizacional

Esta fase comprende las acciones y procesos estratégicos necesarios para poner en marcha y administrar una evaluación de desempeño 360° de manera eficaz dentro de una organización. Donde incluye la planificación detallada de objetivos, identificación de participantes, diseño de instrumentos de evaluación, implementación de sistemas plataformas, así como la gestión de la comunicación y la logística necesaria para garantizar la recopilación y análisis de datos, donde es la parte esencial para establecer las bases que permitan un proceso de evaluación de desempeño 360° transparente, confiable y orientado al desarrollo tanto individual como organizacional.

Política

La política y el reglamento de la fase de logística y organizacional de la evaluación de desempeño 360° son documentos que establecen las normas, procedimientos y directrices que rigen la implementación y gestión de este proceso dentro de una organización. Estos documentos son esenciales para garantizar la coherencia, la equidad y la transparencia en la aplicación de la evaluación.

- **Objetivos.** - Establecer los propósitos y metas de la evaluación de desempeño 360°, como el desarrollo profesional, la identificación de habilidades clave y la mejora continua.
- **Participantes.** - Definir quiénes serán los participantes, tanto evaluadores como evaluados, y especificar sus roles y responsabilidades en el proceso.
- **Confidencialidad.** - Establecer medidas para garantizar la confidencialidad de los resultados y las respuestas, promoviendo un ambiente de confianza para la retroalimentación honesta.
- **Criterios de Evaluación.** - Especificar los criterios y competencias que se evaluarán, asegurando que estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización.
- **Comunicación.** - Definir un plan de comunicación claro que informe a los participantes sobre el proceso, plazos y expectativas, fomentando la transparencia.
- **Capacitación.** - Detallar los programas de capacitación para evaluadores y evaluados, asegurando que comprendan el propósito y la metodología de la evaluación

Detalles sobre la calificación: Sistema de evaluación de desempeño 360°

Un sistema de evaluación de desempeño 360° es una metodología que recopila retroalimentación sobre el rendimiento de un individuo desde múltiples perspectivas. A continuación, se detallan los aspectos más relevantes de este tipo de sistema:

Participantes:

- **Supervisores:** Evaluación del desempeño desde la perspectiva de liderazgo y gestión.
- **Colegas:** Retroalimentación sobre la colaboración, trabajo en equipo y habilidades interpersonales.
- **Subordinados:** Evaluación del liderazgo y efectividad del supervisor desde la perspectiva de los subordinados.
- **Autoevaluación:** Evaluación que realiza el propio individuo sobre su desempeño.
- **Clientes:** Evaluación del rendimiento en función de la calidad del servicio o producto entregado.

Instrumentos de Evaluación:

- **Cuestionarios Estructurados:** Contienen preguntas específicas relacionadas con competencias y habilidades clave.
- **Escalas de Calificación:** Se utilizan para medir el nivel de competencia en diversas áreas, asignando puntuaciones a cada ítem.

- Preguntas Abiertas: Permiten a los evaluadores proporcionar comentarios detallados y específicos.

Criterios de Evaluación:

- Competencias y Habilidades Clave: Definición clara de las competencias y habilidades que se evaluarán, alineadas con los objetivos organizacionales.
- Objetivos Individuales: La evaluación puede vincularse a los objetivos individuales y metas estratégicas.

Instrucciones para los evaluadores

Indica el nivel de acuerdo con cada afirmación utilizando el rango y las categorías de 1 a 5 donde podemos demostrar lo siguiente;

Tabla 5-5: Rango de calificaciones

Rango de puntos	Categoría
95-100	5= Excelente
85-90	4= Muy Bueno
75-80	3= Bueno
65-70	2= Regular
Menor que 60	1= Deficiente

Fuente: (Paredes, C, 2022, pág. 95). 223.

Realizado: Vaquilema, M 2023.

5.2.1.8. *Instrucciones para los evaluadores*

Indica el nivel de acuerdo con cada afirmación utilizando la escala de 1 a 5 donde podemos demostrar lo siguiente;

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Neutral

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Evaluación de Desempeño 360 Grados para [Nombre del Empleados]:

Tabla 5-6: Evaluación de Desempeño 360°

Área de Evaluación	Supervisor	Compañero de Trabajo	Subordinado	Cliente
Comunicación				
Trabajo en Equipo				
Liderazgo				
Adaptabilidad				
Resolución de Problemas				
Iniciativa				
Conocimiento Técnico				
Relación con Clientes				
Organización y Planificación				
Contribución a los Objetivos				
Desarrollo Profesional				
Retroalimentación y Mejora				

Fuente: Elaboración propia a partir del sistema de evaluación de desempeño 360°. 2023.

Realizado: Vaquilema, M. 2023.

Puntuación Total Promedio para cada Área:

Tabla 5-7: Puntuación del Promedio

Área de Evaluación	Promedio
Comunicación	
Trabajo en Equipo	
Liderazgo	
Adaptabilidad	
Resolución de Problemas	
Iniciativa	
Conocimiento Técnico	
Relación con Clientes	
Organización y Planificación	
Contribución a los Objetivos	
Desarrollo Profesional	
Retroalimentación y Mejora	

Fuente: Elaboración propia a partir del sistema de evaluación de desempeño 360°. 2023.

Realizado: Vaquilema, M. 2023.

Fase II Preparación

La fase de preparación es esencial para el éxito de una evaluación de desempeño 360°. Un enfoque cuidadoso en estos pasos garantizará que el proceso sea efectivo, justo y alinee las expectativas de la organización con los resultados esperados.

De tal manera que la evaluación del desempeño sigue los diferentes procedimientos requeridos de acuerdo con el flujograma descrito a continua:

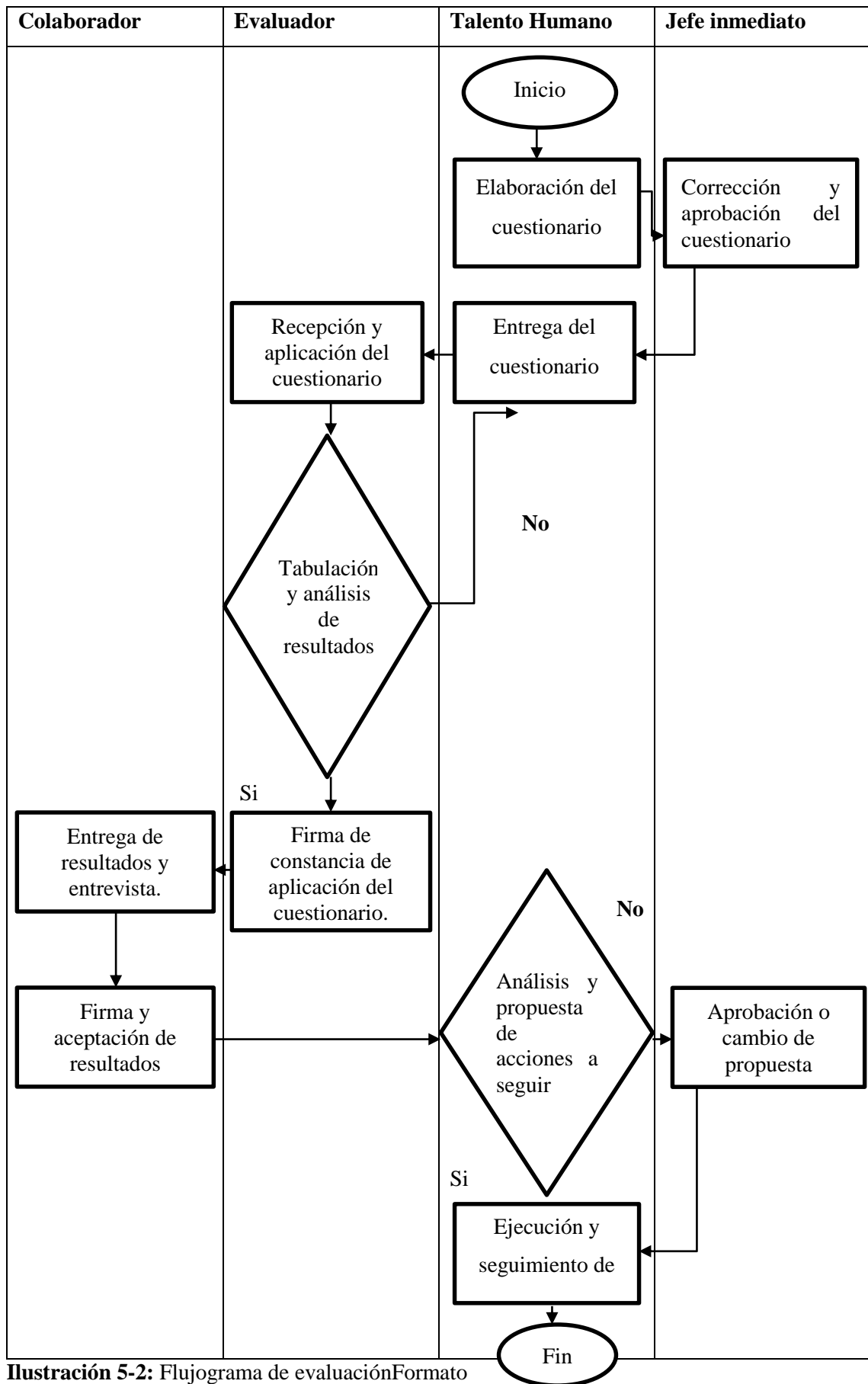


Ilustración 5-2: Flujo de evaluación

Fuente: Proceso de evaluación (Paredes C, 2022).

Formato

Datos informativos.

En esta tabla, se deben ingresar las características o datos generales del empleado evaluado, así como del evaluador, incluyendo sus respectivos roles o cargos dentro de la organización. Este proceso tiene como objetivo identificar la perspectiva desde la cual se está llevando a cabo la evaluación.

Tabla 5-8: Formato de Evaluación

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO											
NOMBRE EL EVALUADO:						CARGO DEL EVALUADO:					
NOMBRE DELE VALUADOR.						CARGO DEL EVALUADOR:					
FECHA:											
RELACIÓN CON EL EVALUADO											
GERENTE		SUPERVISOR			JEFE DE AGENCIA		COMPAÑERO			CLIENTE	
VALORACIÓN		1	2	3	4	5	INDICAR CON UNA X EN EL RECUADRO APROPIADO				
DETALLE						Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente	
Comunicación											
Claridad en la comunicación											
Colaboración y trabajo en equipo											
Comunicación con clientes											
Motivación											
Compromiso con objetivos y Metas											
Iniciativa y Proactividad											
Actitud Positiva y Energía											
Seguridad											
Cumplimiento de Normas y Procedimientos											
Conciencia de Seguridad											
Participación en programas de seguridad											
Orden y Limpieza											
Mantenimiento del espacio de trabajo											
Organización de documentos											
Cumplimiento de normas de limpieza											

Capacitación y Desarrollo					
Participación en programas de capacitación					
Búsqueda de oportunidades de Desarrollo					
Aplicación de conocimientos adquiridos					
Solución de Problemas					
Resolución efectiva de problemas					
Creatividad y pensamiento crítico					
Colaboración en la identificación de soluciones.					
PUNTAJE TOTAL					
Firma del evaluador	Observación				

Realizado: Vaquilema, M. 2023.

La implementación de este formato de evaluación de desempeño 360° es una herramienta valiosa para obtener una visión completa y equilibrada del rendimiento de un individuo. Este formato, al involucrar a múltiples perspectivas, incluyendo supervisores, colegas, subordinados y, en algunos casos, clientes, proporciona una evaluación más integral y objetiva.

Resultados de la Evaluación de 360° a los trabajadores

Tabla 5-9: Comunicación

Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Bueno	16	43.24%	43.24%
	Excelente	21	56.76%	100%
	Total	37	100%	100%

Fuente: Encuesta 360° aplicada a los trabajadores de COAC. 2023.

Realizado: Vaquilema, M. 2023.

Los resultados sugieren un nivel general de satisfacción muy alto en el aspecto de "Comunicación", con la mayoría de los participantes clasificándolo como "Excelente". Donde puede proporcionar una base sólida para reconocer las fortalezas y abordar posibles áreas de mejora en la comunicación organizacional.

Tabla 5-10: Motivación

Frecuencia			Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Bueno	10	27.03%	27.03%	27.03%
	Excelente	27	72.97%	72.97%	100%
	Total	37	100%	100%	

Fuente: Encuesta 360ª aplicada a los trabajadores de COAC. 2023.

Realizado: Vaquilema, M. 2023.

Basando en los resultados se refleja un nivel general de satisfacción muy alto en el aspecto de "Motivación", con la gran mayoría de los participantes clasificando como "Excelente". Considerando que los trabajadores de la COAC se sientan motivados, tomando en cuenta mejorar las áreas que pueden afectar.

Tabla 5-11: Seguridad

Frecuencia			Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Bueno	15	40.54%	40.54%	40.54%
	Excelente	22	59.46%	59.46%	100%
	Total	37	100%	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de COAC. 2023.

Realizado: Vaquilema, M. 2023.

Los resultados de una evaluación de seguridad, donde el 40.54% de los participantes la clasificaron como "Muy Bueno" y el 59.46% la calificaron como "Excelente", tomando en cuenta que presenta dificultades en cuanto a la seguridad.

Tabla 5-12: Orden y Limpieza

Frecuencia			Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Bueno	3	8.11%	8.11%	8.11%
	Excelente	34	91.89%	91.89%	100%
	Total	37	100%	100%	

Fuente: Encuesta 360ª aplicada a los trabajadores de COAC. 203.

Realizado: Vaquilema, M. 2023.

La tabla muestra que un significativo 91.89% de los participantes calificaron el "Orden y Limpieza" como "Excelente", mientras que solo el 8.11% lo evaluó como "Muy Bueno". Estos

resultados reflejan una percepción mayoritariamente positiva, con la gran mayoría de los encuestados expresando una satisfacción excepcional.

Tabla 5-13: Capacitación y Desarrollo

Frecuencia			Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Bueno	24	64.86%	64.86%	64.86%
	Excelente	13	35.14%	35.14%	100%
	Total	37	100%	100%	

Fuente: Encuesta 360ª aplicada a los trabajadores de COAC. 2023.

Realizado: Vaquilema, M. 2023

El 64.86% de los participantes calificaron la "Capacitación y Desarrollo" como "Muy Bueno", mientras que el 35.14% la evaluó como "Excelente". Estos resultados sugieren una percepción positiva general hacia la capacitación y el desarrollo, con una mayoría considerable de encuestados. Aunque la categoría "Excelente" representa una proporción más baja, aún indica un nivel apreciable de calidad en este aspecto.

Tabla 5-14: Solución de problemas

Frecuencia			Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Bueno	13	35.14%	35.14%	35.14%
	Excelente	24	64.86%	64.86%	100%
	Total	37	100%	100%	

Fuente: Encuesta 360ª aplicada a los trabajadores de COAC. 2023.

Realizado: Vaquilema, M. 2023.

De acuerdo con los resultados se revela que el 64.86% de los participantes calificaron la "Solución de Problemas" como "Excelente", mientras que el 35.14% la evaluó como "Muy Bueno". Estos resultados indican una percepción predominantemente positiva hacia la capacidad de resolver problemas. Aunque la categoría "Muy Bueno" representa una proporción menor, aún señala un nivel apreciable de eficacia en la solución de problemas.

FASE III: Sensibilidad

Beneficios y Resultados Esperados

- Fomento de una cultura de mejora continua.
- Identificación de fortalezas y áreas de mejora precisas.

- Establecimiento de un enfoque más colaborativo y transparente.
- Promoción del desarrollo profesional y personal de los empleados.
- Mejora de la calidad de la toma de decisiones basada en datos sólidos.

Demostrando que la implementación de la Evaluación de Desempeño 360 grados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema manteniendo el potencial impacto significativo en la gestión de talento y en el logro de resultados superiores. Al proporcionar una visión completa del desempeño de los empleados, esta herramienta fomentara el desarrollo continuo y la mejora constante en la cooperativa.

5.2.2. Costo y Beneficios

La implementación de modelo de evaluación 360 grados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, Matriz Riobamba, ofrece una serie de beneficios específicos, brindando una visión integral del personal, permitiendo identificar con mayor precisión en las habilidades, conocimientos y competencias. Al utilizar esta herramienta, la cooperativa puede enfrentar de manera más efectiva uno de sus desafíos fundamentales se basa en poder garantizar que su equipo de trabajo cuente con el talento adecuado para administrar tanto los recursos materiales como humanos de manera eficiente.

Destacando que uno de los aspectos más cruciales de la administración de recursos humanos es poder mantener al equipo motivado y comprometido en sus funciones laborales ya que la evaluación 360 grados se convierte en una herramienta valiosa para fomentar la motivación, ya que reconoce y valora los esfuerzos individuales como colectivos. Para la cooperativa representa como una estrategia inteligente para abordar los retos de la gestión de recursos humanos, pudiendo tomar decisiones bien informadas, fomentando el desarrollo personal y mantener un ambiente laboral motivador y productivo.

Tabla 5-15: Costos

N.	MATERIAL	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
1	Personal para capacitación	1	600	600
2	Auditor o Auditora	1	1100	1100
3	Resmas de papel	2	4	8,00
4	Computadora	1	800	800
5	Boletines informativos	37	74	74
6	Capacitación	1	400	400
7	Lápices	37	18.50	18.5
TOTAL				3000,5

Fuente: Elaboración propia a partir del sistema evaluación 360°. 2023.

Realizado: Vaquilema, M. 2023.

Teniendo en cuenta que, para la implementación del sistema de evaluación de desempeño laboral dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Matriz, Riobamba, es de un valor de \$3000,50 anualmente, tomando en cuenta pueden varias dependiendo de las necesidades requeridos en beneficios para la organización.

Ratificando que los principales beneficios al momento de implementar la aplicación del sistema de evaluación del desempeño pueden ser:

- Permitir a los empleados evaluarse a sí mismos, teniendo la oportunidad de poder reflexionar sobre sus propias fortalezas y áreas de mejora.
- Identificar áreas de mejora y establecer metas de desarrollo personalizadas, donde los empleados pueden enfocarse en el crecimiento y la capacitación en áreas específicas.
- Fomentar una comunicación más abierta y transparente dentro de la cooperativa.
- Contribuir a la retención de talento al proporcionar un entorno en el que los empleados se sientan valorados, escuchados y con oportunidades reales de crecimiento y desarrollo.

La implementación de un sistema de evaluación de desempeño 360 grados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema puede contribuir a una evaluación más precisa, un desarrollo profesional efectivo y una cultura organizacional más colaborativa, enfocada en la mejora continua.

5.3. Mejorar el Plan de Incentivos Laborales

Al implementar las siguientes estrategias, la cooperativa puede mejorar significativamente la motivación y la satisfacción de los trabajadores, lo que conducirá a un ambiente laboral más positivo y saludable.

Tabla 5-16: Incentivos

Incentivos	Tipos	Acción	Responsable	Objetivo
Capacitación Interna y Externa	Formación Desarrollo Talleres Charlas	Brindar oportunidad de capacitación con el interés que tenga el trabajador.	Gerencia de Talento Humano	Mejorar conocimiento y las habilidades.
Reconocimiento	Certificado	Reforzar el rendimiento positivo y promover una	Gerencia de Talento Humano	Valorar de manera positiva y significativa

		cultura de aprecio en el lugar de trabajo		el desempeño excepcional.
Rifas	De acuerdo con la necesidad del empleado.	Recompensar el buen desempeño y logros sobresalientes del trabajador.	Talento Humano Departamento de Finanzas	Fomentar la participación y la competencia amistosa.
Bonificación	Desempeño Laboral Horas extras Cumplimiento de metas Entre otros	Proporcionar bonificación basado en el rendimiento, logros de objetivos con resultados excepcionales.	Talento Humano Departamento de Finanzas	Fortalecer la cultura de alto rendimiento.
Tarjeta de regalo	Elección por metas cumplidas. Mejor empleado del mes.	La flexibilidad y la personalización de las tarjetas de una forma efectiva y contribuir un ambiente laboral excepcional.	Talento Humano Departamento de Finanzas	Garantizar la transparencia y la equidad en el proceso de reconocimiento.
Asignación de puesto de trabajo	Asenso a cargos laborales altos.	Tener un impacto positivo en la motivación, compromiso y desarrollo personal del empleado.	Talento Humano Departamento de Finanzas	Beneficiar tanto a los empleados como a la institución financiera en conjunto.

Fuente: Elaboración propia a partir de los incentivos. 2023.

Realizado: Vaquilema, M. 2023.

Estrategia 1: Conocer las habilidades, fortalezas y las capacidades de cada uno de los trabajadores.

Tabla 5-17: Estrategia Conocer las habilidades, fortalezas y capacidades de los trabajadores.

Estrategia 1			
Identificación y evaluación de las habilidades, fortalezas y capacidades de los trabajadores de la cooperativa.			
Objetivo			
Optimizar la asignación de tareas y proyectos para aprovechar las competencias individuales de cada empleado.			
Indicador			
Porcentaje de tareas asignadas según las habilidades del trabajador. (Tareas asignadas según habilidades/Total de tareas asignadas) * 100			
Metas	Responsable	Presupuesto	Tiempo
Alinear al menos el 90% de las asignaciones de proyectos con las capacidades individuales en 1 año.	Departamento de Talento Humano.	\$2100	Evaluación inicial en los primeros 3 meses
Actividades			
Identificar y seleccionar una herramienta de evaluación de habilidades			
Llevar a cabo las evaluaciones individuales en los tres primeros meses.			
Analizar los resultados y elaborar perfiles de habilidades en un tiempo de 4 meses.			
Revisar y reorganizar equipos y roles en el quinto mes.			
Diseñar e implementar programas de capacitación personalizados al sexto mes.			
Realizar seguimiento trimestral para ajustar la asignación de tareas y evaluar el progreso.			

Fuente: Elaboración propia a partir de la evaluación de habilidades, fortalezas y capacidades. 2023.

Realizado: Vaquilema, M. 2023.

Dentro de la cooperativa de ahorro y crédito, es esencial maximizar la eficiencia y el rendimiento del equipo, donde esta estrategia de poder conocer las habilidades, fortalezas y las capacidades de cada uno de los trabajadores busca evaluar a fondo las competencias de los empleados para asignar roles y responsabilidades de manera más concreta. Esto llega a lograr a través de evaluaciones individuales, entrevistas y análisis de la competencia que tienen, con el objetivo de garantizar que al menos el 90% de las tareas sean alineadas con las habilidades que tiene cada trabajador en un plazo de 12 meses. El Departamento de Talento Humano y la Gerencia lideran

esta estrategia, con una inversión en herramientas de evaluación y formación. Las actividades incluyen la evaluación inicial, implementación de programas para capacitaciones y otros ajustes que sean necesarios para lograr el objetivo, donde la cooperativa mejorara su funcionamiento interno y aprovechar al máximo las fortalezas de sus empleados, beneficiando tanto a los trabajadores como a los miembros de la cooperativa.

Estrategia 2.- Investigación de las necesidades y expectativas de los empleados.

Tabla 5-18: Estrategia de investigación de las necesidades y expectativas.

Estrategia 2			
Realizar un análisis exhaustivo para comprender las necesidades, expectativas y preocupaciones de los empleados de la cooperativa			
Objetivo			
Mejorar la satisfacción laboral, retención de talento, eficiencia organizativa.			
Indicador			
Índice de satisfacción Laboral (ISL) Escala de 1 a 5			
Metas	Responsable	Presupuesto	Tiempo
Alcanzar un índice de satisfacción laboral del 85% en 12 meses	Departamento de Talento Humano y Gerencia	\$1500	Realizar encuestas y análisis en los 3 primeros meses.
Actividades			
Diseñar y administrar una encuesta de satisfacción laboral.			
Analizar los resultados y generar informes detallados en el cuarto mes.			
Identificar áreas de mejora y planificar acciones con el equipo de gerencia.			
Implementar mejoras en función de los resultados y retroalimentación en los meses siguientes.			

Fuente: Elaboración propia a partir de Satisfacción laboral. 2023.

Realizado: Vaquilema, M. 2023.

Es esencial dentro de la entidad financiera comprender y atender las necesidades y expectativas de los empleados para mantener una fuerza laboral comprometida y motivada, con esta estrategia implica la realización de encuestas y análisis exhaustivos para así poder identificar cuáles son las áreas a mejorar y dar oportunidad de crecimiento, ya que tiene la responsabilidad el departamento de Talento Humano y Gerencia para cumplir con el objetivo planificado, que implica asignar recursos para las encuestas y mejoras. A lo largo de esta estrategia la cooperativa crea un ambiente laboral positivo y fomentando una mayor participación y compromiso por parte de los empleados, donde puede contribuir al éxito y la prosperidad de la cooperativa en su conjunto.

Estrategia 3.- Mejorar el clima laboral.

Tabla 5-19: Estrategia de mejora clima laboral.

Estrategia 3			
Implementar medidas y acciones para crear un ambiente laboral positivo, motivador y colaborativo en la cooperativa.			
Objetivo			
Aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo que se convierte en un mejor rendimiento y productividad.			
Indicador			
Índice de Clima Laboral. Escala de 1 a 5.			
Metas	Responsable	Presupuesto	Tiempo
Alcanzar un índice de clima laboral del 80% en 12 meses.	Departamento de Talento Humano en colaboración con Gerencia.	\$1200	Implementación progresiva de medidas durante 1 año.
Actividades			
Realizar una encuesta inicial de clima laboral para evaluar la situación actual.			
Analizar los resultados y definir áreas de enfoque en el segundo mes.			
Diseñar e implementar programas de bienestar, desarrollo y reconocimiento.			
Organizar eventos y actividades para fomentar la colaboración y el compromiso.			
Realizar seguimiento periódico y ajustar en función de la retroalimentación.			

Fuente: Elaboración propia a partir de Clima Laboral. 2023.

Realizado: Vaquilema, M. 2023.

Mejorar el clima laboral en la cooperativa es esencial para crear un entorno donde los empleados sientan valorados, motivados y comprometidos, donde implica tomar medidas concretas para fomentar un ambiente positivo y colaborativo, ya que los responsables de liderar estas estrategias asignan recursos para iniciativas de mejora, eventos de bienestar y formación.

5.4. Plan de mejora laboral

De acuerdo con los 11% de los encuestados es primordial implementar planes de mejora de mejor manera sistemática y constante, la COAC podrá abordar desafíos y áreas de oportunidad, optimizar su funcionamiento brindando un mejor servicio a los clientes y socios, lo cual es fundamental mantener la competitividad y el éxito a largo plazo en un entorno cambiante, donde el seguimiento y la evaluación continua garantizara que el plan evoluciones de manera más efectiva para beneficiar a los empleados y organización.

Estrategia 1.- Implementar un programa de Desarrollo Profesional

Consiste en implementar un programa exitoso de un programa de desarrollo profesional en la cooperativa de ahorro y crédito puede tener impacto significativo en la retención de talento, el aumento del desempeño de los empleados y el fortalecimiento de la capacidad de la organización para enfrentar desafíos a futuro. Es esencial que el programa se adapte las necesidades específicas y promover una cultura de aprendizaje y crecimiento dentro de la institución financiera.

Tabla 5-20: Estrategia de implementar un programa de Desarrollo Profesional.

Estrategia 1			
Diseñar y ejecutar un programa estructurado que promueva el crecimiento profesional y personal de los empleados en la cooperativa			
Objetivo			
Incrementar las habilidades, competencias y el compromiso de los empleados para impulsar el rendimiento organizacional			
Indicador			
Porcentaje de empleados que participan en actividades de desarrollo. (Número de empleados en actividades de desarrollo/Total de empleados) *100			
Metas	Responsable	Presupuesto	Tiempo
Lograr la participación del 70% de los empleados en actividades de desarrollo en 12 meses.	Departamento de Talento Humano en colaboración con Gerencia.	\$2300	Implementación gradual durante todo el año.
Actividades			
Identificar necesidades de desarrollo a través de evaluaciones de habilidades.			
Diseñar un plan de desarrollo con cursos, talleres y oportunidades de crecimiento.			
Lanzar el programa y promover entre los empleados			
Ofrecer sesiones de formación y actividades regularmente.			
Evaluar el impacto y realizar ajustes según los resultados.			

Fuente: Elaboración propia a partir de Desarrollo Profesional. 2023.

Realizado: Vaquilema, M. 2023.

Donde esta implementación fomentara el crecimiento tanto en el ámbito profesional como personal, ya que esta estrategia involucra la identificación de necesidades de desarrollo, creación de un plan integral y la promoción activa del programa para los empleados. El Departamento de Talento Humano y Gerencia llevan a cabo las actividades planificadas para fortalecer la cultura de aprendizaje.

Estrategia 2.- Identificar Áreas de Mejora y Necesidades de Capacitación

Se puede llevar a cabo a través de encuestas, evaluaciones de desempeño, retroalimentación, entre otros, donde se puede identificar áreas específicas que se requiere de desarrollo y capacitación, lo que permitirá diseñar un programa de desarrollo más profesional tomando en cuenta la estrategia anterior, que se va centrado en las necesidades de la organización y sus empleados.

Tabla 5-21: Estrategia de identificar Áreas de Mejora.

Estrategia 2			
Realizar un análisis exhaustivo de la cooperativa para identificar áreas de mejora y necesidades de capacitación.			
Objetivo			
Mejorar la eficiencia organizacional y el desempeño de los empleados a través de la formación y en enfoque en áreas críticas.			
Indicador			
Numero de áreas de mejora identificadas y necesidades de capacitación. (Número de áreas de mejora/Número total de áreas) * 100			
Metas	Responsable	Presupuesto	Tiempo
Identificar y abordar al menos 5 áreas de mejora y 10 necesidades de capacitación en 6 meses.	Departamento de Talento Humano	\$900	Realizar análisis y definir acciones en los 3 primeros meses; implementar mejoras en el siguiente trimestre.
Actividades			
Realizar análisis de proceso y evaluar el desempeño actual.			
Identificar áreas de mejora y necesidades de capacitación.			
Priorizar las áreas y desarrollar planes de capacitación y mejora.			
Implementar acciones y medir el impacto en el siguiente trimestre.			

Fuente: Elaboración propia a partir de Clima Laboral. 2023.

Realizado: Vaquilema, M. 2023.

Es esencial para mantener en un camino de mejora continua, donde la implementación de esta estrategia implica un análisis detallado de procesos y desempeño para identificar oportunidades de mejor y áreas en la que los empleados necesitan capacitación, para llevar a cabo se necesitan recursos para análisis, formación y posibles ajustes necesarios que mejorara el servicio a sus socios o clientes.

Estrategia 3.- Establecer Planes de Carrera Personalizados

Al implementar esta herramienta es muy primordial para el desarrollo y retención del talento, así como para mejorar la eficiencia y efectividad de la organización en el ámbito en general. Al personalizar los planes de desarrollo, la cooperativa muestra su compromiso con el crecimiento y bienestar de sus empleados, lo que puede tener o causar un impacto positivo en la motivación y el compromiso de su equipo de trabajo dentro de la misma.

Tabla 5-22: Estrategia de Establecer Planes de Carrera Personalizados.

Estrategia 3			
Diseñar y ejecutar planes de carrera adaptados a las metas profesionales y habilidades de los empleados.			
Objetivo			
Facilitar el crecimiento y el desarrollo profesional de los empleados fomentando su compromiso y retención			
Indicador			
Porcentaje de los empleados con planes de carrera personalizados. (Número de empleados con planea de carrera/Número total de los empleados) *100			
Metas	Responsable	Presupuesto	Tiempo
Tener planes de carrera personalizados para el 60% de los empleados en 12 meses.	Departamento de Talento Humano en colaboración con Gerencia.	\$2000	Implementación progresiva durante 1 año.
Actividades			
Realizar evaluaciones de habilidades y metas profesionales.			
Diseñar planes de carrera específicos para cada empleado.			
Colaborar con los empleados para revisar y ajustar planes.			
Proporcionar formación y desarrollo según los planes de mejora de carrera.			
Evaluar el impacto y realizar ajustes periódicos.			

Fuente: Elaboración propia a partir de Planes de Carrera. 2023.

Realizado: Vaquilema, M. 2023.

Esta estrategia implica la evaluación de habilidades y metas profesionales de cada uno de los empleados, la creación de planes personalizados y el apoyo continuo para su implementación ya que busca impulsar el desarrollo y la retención de los trabajadores, donde el responsable se encargará de realizar cada una de las actividades propuestas con recursos destinados a evaluaciones, formaciones y ajustes necesarios.

Estrategia 4.- Fomentar el Aprendizaje Continuo y la Cultura de Mejora

Al promover una cultura de aprendizaje continuo y mejora dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, es donde crea un ambiente en que los empleados se sientan apoyados en su desarrollo profesional, lo que resultara en un equipo más motivado, capacitado y comprometido con el éxito de la organización.

Tabla 5-23: Estrategia de Fomentar el Aprendizaje Continuo.

Estrategia 1			
Establecer un ambiente que promueva la búsqueda constante de conocimiento y la mejora continua.			
Objetivo			
Desarrollar una cultura de aprendizaje y mejora que potencie la innovación, la eficiencia y el crecimiento personal y organizacional.			
Indicador			
Participación en programas de formación y mejora (Número de empleados en programas de formación/Número total de empleados) *100			
Metas	Responsable	Presupuesto	Tiempo
Lograr una participación del 75% de los empleados en programas de formación y mejora en 12 meses.	Departamento de Talento Humano.	\$800	Implementación continua durante todo el año.
Actividades			
Identificar temas y áreas de formación y mejora necesarias.			
Diseñar y lanzar programas de capacitación y mejora.			
Fomentar la participación de los empleados.			
Realizar sesiones de seguimiento y ajustar programas según la retroalimentación.			

Fuente: Elaboración propia a partir de Aprendizaje Continuo.

Realizado: Vaquilema, M. 2023

Fomentar un ambiente de aprendizaje continuo y cultura de mejora es esencial en cualquier organización y aún más en la cooperativa donde el servicio al cliente y la eficiencia son vitales. Al empoderar a los empleados para que busquen el desarrollo personal y profesional, la cooperativa puede lograr un mayor nivel de compromiso y rendimiento, lo que a su vez beneficiara a los empleados ya que la estrategia contribuye a la evolución constante para enfrentar a los desafíos y aprovechar las oportunidades que surgen en un mundo de constante cambio.

5.5. Manual de Funciones

Al implementar las diferentes estrategias en conjunto de Manual de Funciones bien diseñado, es muy probable que la cooperativa de Ahorro y Crédito experimente mejoras significativas en la eficiencia, la satisfacción de los empleados y en última instancia en la calidad del servicio ofrecido a sus miembros. Donde un manual de funciones clarifica las responsabilidades y deberes de cada empleado dentro de la organización, lo que puede ayudar a evitar confusiones, redundancias y conflictos, de la misma manera es la base para una evaluación de desempeño y el desarrollo profesional de cada uno de los trabajadores.

Estrategia 1. Revisión y Actualización de Descripciones de Puestos

Es una práctica esencial para mantener una organización ágil y adaptativa a los cambios, al asegurar que las descripciones de puesto reflejen con precisión las responsabilidades y expectativas de cada empleado, puede generar una mayor eficiencia, alineación y rendimiento en la entidad financiera

Tabla 5-24: Estrategia de Revisión y Actualización.

Estrategia 1			
Evaluar y ajustar las descripciones de puestos de los empleados para reflejar sus roles y responsabilidades actuales de manera precisa			
Objetivo			
Clarificar las expectativas, mejorando la asignación de tareas fomentando el desarrollo profesional en la cooperativa.			
Indicador			
Porcentaje de descripción de puestos actualizados. (Número de puestos con descripción actualizados/Número total de puestos) *100			
Metas	Responsable	Presupuesto	Tiempo
Actualizar el 90% de las descripciones de puestos en 6 meses.	Departamento de Talento Humano en colaboración con Gerencia.	\$700	Revisión y actualización continua todo el año.
Actividades			
Recopilar información sobre tareas y responsabilidades actuales.			
Evaluar y ajustar las descripciones de puestos en colaboración con los empleados.			
Comunicar las actualizaciones a los empleados y gerentes.			
Revisar regularmente y ajustar las descripciones según las necesidades cambiantes.			

Fuente: Elaboración propia a partir de Descripción de Puesto.

Realizado: Vaquilema, M. 2023

La revisión y actualización de descripciones de puestos es primordial porque garantiza a que los empleados comprendan claramente sus responsabilidades y contribuciones a la cooperativa. Al mantener las descripciones de puestos actualizadas, se fomenta la eficiencia, claridad en la comunicación y alineación con los objetivos organizacionales. Además, brinda una base sólida para el crecimiento profesional al permitir a que los empleados comprendan como son sus roles pueden evolucionar con el largo del tiempo, esta estrategia refleja el compromiso de la cooperativa con el desarrollo del personal y mejora continua en un entorno laboral dinámico y desafiante.

Estrategia 2. Integración del Manual de Funciones en el proceso de evaluación de desempeño laboral.

Es beneficiosos tanto para la COAC como para sus empleados, al vincular las evaluaciones con las descripciones de funciones y los objetivos que se promueven a una mayor alineación y rendimiento efectivo en toda la organización. Además, brinda a los empleados una mayor comprensión de sus roles y responsabilidades, lo que puede aumentar la satisfacción y el compromiso en el trabajo.

Tabla 5-25: Estrategia de Integración del Manual de Funciones.

Estrategia 2			
Utilizar el Manual de Funciones como base para la evaluación de desempeño laboral de los empleados, asegurando una medición precisa y coherente.			
Objetivo			
Mejorar la objetividad, claridad y justicia del proceso de la evaluación del desempeño, alineándolo con las responsabilidades reales de los empleados.			
Indicador			
Coherencia= (Numero de Evaluaciones coherentes/Total de evaluaciones realizadas) *100			
Metas	Responsable	Presupuesto	Tiempo
Alcanzar un índice de coherencia del 90% entre la evaluación de desempeño y el Manual de Funciones en 6 meses.	Departamento de Recursos Humanos en colaboración de Gerencia.	\$800	Integración gradual en los procesos de evaluación durante todo el año.
Actividades			
Capacitar a los empleados y gerentes sobre el uso del Manual de Funciones dentro de la evaluación.			
Alinear los objetivos de desempeño con responsabilidades definidas con manual.			
Evaluar el desempeño y compararlo con las expectativas del manual.			
Proporcionar retroalimentación y establecer metas.			

Fuente: Elaboración propia a partir de Manual de Funciones en evaluación de desempeño. 2023.

Realizado: Vaquilema, M. 2023.

La integración del manual de funciones en la evaluación de desempeño es un paso importante para alinear las expectativas de los empleados con su rendimiento real. Al hacerlo, la cooperativa asegura que el proceso de evaluación sea justo, objetivo y útil para el crecimiento profesional. Además, esta estrategia puede aumentar la transparencia y la comunicación en el lugar de trabajo, ya que los empleados tienen una comprensión más clara de cómo se evalúa su desempeño en relación con sus responsabilidades definidas, al centrarse en la coherencia y la alineación, la cooperativa promueve un ambiente de trabajo que valora el desarrollo y la mejora constante, lo que a su vez puede beneficiar tanto a los empleados como a la entidad financiera

Estrategia 3.- Evaluación de necesidades y diseño del manual de funciones.

Es esencial para establecer una base sólida para la eficiencia y el éxito de la cooperativa, al contar con una descripción clara y detallada de funciones, los trabajadores tendrán una mejor comprensión de sus roles y responsabilidades lo que contribuirá a una mayor coherencia y alineación en el trabajo de la COAC.

Tabla 5-26: Estrategia de necesidades y diseño del manual de funciones.

Estrategia 3			
Identificar las necesidades organizativas y de roles para diseñar un Manual de Funciones coherente y eficaz que defina las responsabilidades y expectativas de cada puesto en la cooperativa.			
Objetivo			
Establecer una estructura clara de roles y responsabilidades que facilite la gestión del personal, la comunicación y el rendimiento en la cooperativa.			
Indicador			
Porcentaje de coincidencia entre las descripciones de puesto y las necesidades identificadas. (Número de necesidades cubiertas/Total de necesidades identificadas) *100			
Metas	Responsable	Presupuesto	Tiempo
Lograr que el Manual de Funciones cubra el 95% de las necesidades identificadas en 9 meses.	Departamento de Talento Humano.	1000	Evaluación y diseño a lo largo de 6 meses; implementación en 3 meses adicionales.

Actividades
Realizar análisis de necesidades organizativas y de roles.
Diseñar y desarrollar el Manual de Funciones con descripciones de puestos claras.
Colaborar con los empleados y gerentes para revisar y ajustar las descripciones.
Lanzar el Manual de Funciones y capacitar en su uso.
Evaluar la coincidencia entre el anual y las necesidades.

Fuente: Elaboración propia a partir de Evaluación de necesidades y diseño de manual de funciones.

Realizado: Vaquilema, M. 2023

La evaluación de necesidades y el diseño del Manual de Funciones son la base para la cooperativa bien organizada y efectiva, al identificar las necesidades y diseñar descripciones de puestos claras, se establece un camino claro para el desempeño laboral y el crecimiento de los empleados. Esta estrategia refleja el compromiso de la cooperativa con la claridad organizativa y la gestión de recursos humanos efectiva. Además, contribuye a la coherencia en la toma de decisiones y mejora la comunicación.

Estrategia 4. Seguimiento y revisión continúa

Es una práctica esencial para mantener a la cooperativa de ahorro y crédito en funcionamiento de la manera efectiva y para asegurar que los empleados estén alineados con los objetivos, al mantener el manual actualizado y relevante puede lograr una mayor coherencia y eficiencia en sus operaciones, lo que contribuye a su éxito a largo plazo.

Tabla 5-27: Estrategia de seguimiento y revisión continuo.

Estrategia 4			
Establecer un proceso de seguimiento y revisión constante de las estrategias y practicas implementadas en la cooperativa para asegurar su efectividad y realizar ajustes cuando sea necesario.			
Objetivo			
Mantener la alineación, mejorando la adaptabilidad y garantizar la optimización continua de las iniciativas en la cooperativa.			
Metas	Responsable	Presupuesto	Tiempo
Realizar al menos 4 ajustes o mejoras en las estrategias	Esquipo de Gestión y Alta Dirección en	\$200	Evaluación y ajustes realizados trimestralmente.

implementadas cada año.	colaboración con áreas funcionales.		
Actividades			
Realizar revisiones trimestrales de las estrategias implementadas.			
Evaluar el cumplimiento de los indicadores y metas establecidas.			
Identificar áreas de mejora y oportunidades de ajuste.			
Diseñar y ejecutar planes de mejora según sea necesario.			

Fuente: Elaboración propia a partir de Seguimiento y revisión continuo. 2023.

Realizado: Vaquilema, M. 2023.

El seguimiento y la revisión continua son pilares de mejora y el éxito sostenible en cualquiera organización. Esta estrategia refleja el compromiso de la cooperativa con la evolución constante y la excelencia en el servicio, además, contribuye a la creación de una cultura de mejora continua y aprendizaje en todos los niveles de la organización.

5.6. Condiciones Ambientales

Es importante que las condiciones ambientales se establezcan conjuntamente con los empleados para garantizar que se adapten a sus necesidades y preferencias, además, se debe realizar un seguimiento y evaluación periódica para asegurarse de que las condiciones ambientales sigan siendo efectivas y se puedan realizar ajustes en caso necesario, una vez implementada estas mejoras, es probable que la satisfacción de los empleados y su productividad aumenten lo que contribuirá al éxito general de la cooperativa de ahorro y crédito.

Estrategia 1. Evaluación de las condiciones ambientales actuales.

Dentro de una evaluación de las condiciones ambientales y tomar acciones de mejora, la cooperativa de ahorro y crédito puede crear un entorno de trabajo más seguro, saludable y cómodo para sus empleados, lo que a su vez mejora el bienestar.

Tabla 5-28: Estrategia de evaluación de las condiciones ambientales.

Estrategia 1			
Realizar un análisis exhaustivo de las condiciones ambientales internas y externas que afectan a la cooperativa, incluyendo factores económicos, sociales y tecnológicos.			
Objetivo			
Comprender en detalle el entorno en el que opera la cooperativa y utilizar esa comprensión para tomar decisiones informadas y planificar estrategias			
Indicador			
Nivel de satisfacción con la evaluación de condiciones ambientales a través de encuestas. Escala de 1 a 5			
Metas	Responsable	Presupuesto	Tiempo
Alcanzar un nivel de satisfacción del 90% en las encuestas de evaluación de condiciones ambientales.	Departamento de Planificación y Gerencia.	\$700	Evaluación y análisis continuos, con revisión y actualizaciones trimestrales.
Actividades			
Identificar factores clave y áreas de análisis (económicos, sociales, tecnológicos, etc.).			
Recopilar datos y realizar investigaciones para cada área identificada.			
Analizar los resultados y determinar las implicaciones para la cooperativa.			
Utilizar los hallazgos para informar la toma de decisiones estratégicas.			

Fuente: Elaboración propia a partir de Evaluación de las Condiciones Ambientales. 2023.

Realizado: Vaquilema, M. 2023

La evaluación de las condiciones ambientales actuales es fundamental para la toma de decisiones estratégicas informadas, que al comprender el entorno en el que opera, la cooperativa puede anticipar desafíos, aprovechar oportunidades y adaptarse a los cambios. Esta estrategia refleja el compromiso con la gestión proactiva y la planificación a largo plazo.

Estrategia 2. Implementación de mejoras en las condiciones ambientales.

Se basa en proceso continuo y debe estar respaldado por un compromiso constante de la administración y la cooperativa de los empleados, al crear un entorno de trabajo más seguro, saludable y cómodo puede mejorar el bienestar y la satisfacción en el trabajo.

Tabla 5-29: Estrategia de Implementación de mejoras en las condiciones ambientales.

Estrategia 2			
Ejecutar acciones concretas para abordar y mejorar las condiciones ambientales identificadas en la evaluación, con el objetivo de fortalecer la operación y el rendimiento de la cooperativa.			
Objetivo			
Transformar los desafíos identificados en oportunidades de mejora y lograr un entorno mas favorable para la cooperativa y sus miembros.			
Metas	Responsable	Presupuesto	Tiempo
Implementar al menos 5 mejoras en las condiciones ambientales y medir su impacto en 12 meses.	Equipo de Gestión y responsables designados en áreas relevantes.	\$600	Implementación continua a lo largo del a con seguimiento trimestral.
Actividades			
Priorizar las áreas de mejora identificadas en la evaluación.			
Diseñar e implementar proyectos de mejora específicos para cada área.			
Medir los impactos de las mejoras implementadas (aumento de eficiencia, satisfacción, etc.).			
Realizar ajustes y optimizaciones según los resultados.			

Fuente: Elaboración propia a partir de Mejoras de condiciones ambientales. 2023.

Realizado: Vaquilema, M. 2023.

Esta estrategia refleja el compromiso de la cooperativa con la adaptación y la evolución constante para cumplir con los objetivos y servir mejor a los miembros, ya que ayuda a lograr una mayor eficiencia operativa, satisfacción de todos los trabajadores y que sea un enfoque, más sólida en el mercado.

Estrategia 3.- Monitoreo y seguimiento continuo de las condiciones ambientales.

Tomando en cuenta que el monitoreo y seguimiento de las condiciones ambientales no solo garantizara el bienestar de los trabajadores, sino que aumentara la productividad y la satisfacción, lo que beneficia a la cooperativa en su conjunto, manteniendo altos estándares de salud y seguridad laboral.

Tabla 5-30: Estrategia de Monitoreo y Seguimiento de las condiciones ambientales.

Estrategia 3			
Establecer un proceso de monitoreo y seguimiento de las condiciones ambientales internas y externas para identificar cambios y ajustar estrategias.			
Objetivo			
Mantener informados sobre los cambios en el entorno y tomar decisiones ágiles y fundamentales para adaptarse a nuevas circunstancias.			
Metas	Responsable	Presupuesto	Tiempo
Realizar informes de monitoreo trimestralmente y lograr un 95% de satisfacción con su utilidad.	Departamento de planificación.	\$400	Monitoreo y generación de informes trimestrales a lo largo del año.
Actividades			
Definir los indicadores clave para monitorear en función de las condiciones ambientales.			
Recopilar datos y generar informes trimestrales sobre los cambios y tendencias.			
Evaluar la utilidad de los informes en la toma de decisiones y realizar ajustes según sea necesario.			
Comunicar los resultados a las áreas relevantes y realizar ajustes en las estrategias y operaciones.			

Fuente: Elaboración propia a partir de Monitoreo y seguimiento de las condiciones ambientales. 2023.

Realizado: Vaquilema, M. 2023.

Destacando que son esenciales seguir el monitoreo de las condiciones ambientales dentro de la cooperativa ya que refleja un compromiso para poder destacar a la competencia mejorando las condiciones ambientales que se encuentran los trabajadores y los socios.

5.6.1. Impacto organizacional

Dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Fernando Daquilema Matriz Riobamba tiene un impacto altamente positivo, enfocados en permitir una revisión constante y formal de los conocimientos y aptitudes de los colaboradores, facilitando la interacción individualizada con cada miembro del equipo, lo que conduce a una comprensión más profundas de sus habilidades y efectividad en sus roles, promoviendo que una comunicación más estrecha promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo en el que se puede planear, ajustar y evaluar los objetivos de cada puesto, adaptándolos a las competencias específicas de cada persona.

Es por ello, que destacando que las evaluaciones no deberían considerarse como un evento aislado, sino como un proceso continuo, realizando que la evaluación sea al menos una vez al año para que brinde resultados oportunos permitiendo identificar áreas de mejora y fortalezas en el desempeño de los colaboradores. Sin embargo, más allá de la evaluación en sí, se valora la retroalimentación constante como una herramienta para alcanzar los objetivos y metas institucionales, garantizando que cada colaborador esté alineado con una visión más clara y que los valores de la organización contribuya un crecimiento en su conjunto.

El seguimiento formal de cada puesto y las responsabilidades asignadas a los colaboradores es un componente crucial de los procesos, que traduce en un auténtico proceso de aprendizaje y transformación tanto para los individuos como para la organización en su conjunto, ya que al mantener una revisión continua y una interacción significativa, creando una cultura de mejora constante y adaptación a medida que la organización vaya evolucionando.

5.6.1.1. *Políticas para conducir la evaluación de desempeño laboral 360°.*

Las políticas que se deben llevar a cabo deben ser claras, transparentes y orientadas hacia el desarrollo y la mejora continua de la entidad financiera.

Proceso de Evaluación Inclusivo. - Como parte de la búsqueda continua de mejora y desarrollo, todos los colaboradores de la cooperativa serán sujetos de una evaluación de desempeño 360°. Para garantizar la imparcialidad y la consistencia, la responsabilidad de llevar a cabo este proceso recae en el jefe de Talento Humano, ya que este departamento se encargará de proporcionar los formularios necesarios a todos los colaboradores y de asegurarse de que la información de cada participante esté correctamente registrada.

Frecuencia y Constancia. - Reconociendo la importancia de la retroalimentación y el crecimiento personal, se llevará a cabo el proceso de evaluación al menos una vez al año, brindando a los colaboradores la oportunidad de recibir información valiosa sobre su desempeño y establecer objetivos para el próximo periodo.

Evaluaciones a Cargo de Jefes Inmediatos. - Cada evaluación será conducida por el jefe inmediato de cada departamento. En caso donde existe una estructura jerárquica, los jefes deberán evaluar tanto a sus subalternos como a los miembros de su equipo, de tal manera que los resultados serán compartidos de manera transparente, promoviendo un ambiente de confianza y colaboración.

Calificación Relejo del Desempeño. - Las calificaciones atribuidas a los empleados se reflejarán de manera precisa de su desempeño en la organización. Estas calificaciones serán documentadas y archivadas en los expedientes de los colaboradores, lo que servirá como un registro tangible de su crecimiento y logros.

Derechos a Revisión. - Si un colaborador no está conforme a su calificación asignada, se le brindará oportunidad de presentar un oficio solicitando una revisión. En caso de proceder se reevaluará su desempeño y si es necesario se ajustará que el proceso siga siendo relevante y eficaz en el entorno laboral en constante cambio.

Evaluación Continua del Sistema. - Entendemos que la importancia de mantener nuestro sistema de evaluación en constante mejora. Se someterá a revisiones periódicas para identificar áreas de mejora y realizar ajustes necesario que están adaptados a asegurar que el proceso siga siendo relevante eficaz en el entorno laboral en constante cambio.

Responsabilidad del Jefe de Talento Humano. - La responsabilidad principal de administrar y coordinar el proceso de evaluación de desempeño recae en el jefe de Talento Humano. El profesional elaborará un informe integral con los resultados de las evaluaciones, asegurándose de que estén respaldados por las firmas pertinentes para legalizar el documento.

Estas políticas respaldan un enfoque transparente y justo en la evaluación de desempeño, promoviendo la mejora constante y el desarrollo tanto nivel individual como organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

En este trabajo de investigación se aplicó un sistema de evaluación del desempeño laboral mediante el sistema 360 grados para mejorar el desempeño y determinar la incidencia en la productividad de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, Matriz Riobamba. Lo más importante de esta metodología fue fortalecer el trabajo en equipo y la colaboración dentro de la institución financiera, involucrando a todos los miembros dentro del proceso de evaluación, fomentando una cultura de apoyo mutuo, lo que se pudo obtener un impacto positivo en los resultados de la organización.

La adopción de un sistema de Evaluación de Desempeño Laboral 360 grados puede representar un paso significativo hacia la mejora y la equidad en la evaluación de los empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., Matriz Riobamba. Donde este enfoque puede fortalecer la comunicación y la comprensión mutua entre los diferentes niveles de la organización, promoviendo un ambiente transparente y justo.

La implementación de diferentes estrategias específicas para mejorar el desempeño individual y colectivo de los trabajadores dentro de la entidad financiera, ha demostrado ser un enfoque fundamental para el crecimiento y la excelencia organizacional, donde la personalización del desarrollo, a través de programas de formación adaptados a las necesidades de cada empleado, demostrando ser efectiva para el aumento de habilidades y conocimientos.

En la empresa es importante la capacitación a todo el personal de los trabajadores y empleados debido a que ayuda a mejorar su desempeño y cumplimiento de funciones, pudiendo evidenciar que la capacitación recibida la califican como muy buena y buena, más de las dos terceras partes de las personas encuestadas esto permite que el personal pueda mejorar su rendimiento laboral a través de los diferentes procesos de formación.

6.2. Recomendaciones

Basando en los resultados exitosos de esta investigación, se recomienda encarecidamente a la entidad financiera que continúe implementando y refinando el sistema de evaluación del desempeño laboral mediante el enfoque 360 grados como parte esencial de su estrategia de mejora continua. Para maximizar los beneficios, serán valiosos enfocando en el seguimiento a largo plazo de los resultados, fortaleciendo constante de la cultura de trabajo en equipo y apoyo mutuo, así como la adaptación a las necesidades cambiantes de la cooperativa y su personal, esta metodología no solo ha demostrado ser una herramienta eficaz para mejorar el desempeño individual y colectivo, sino que también ha creado un impacto positivo en la productividad y los resultados generales de la organización, consolidando así su posición competitiva en el sector financiero.

Recomendando a la cooperativa que implemente gradualmente el sistema de evaluación 360 grados, asegurándose de proporcionar capacitación y orientación adecuada a todos los involucrados, contribuyendo una cultura organizacional más sólida, empleados más satisfechos y un rendimiento mejorado dentro de la entidad financiera.

Se recomienda continuar fortaleciendo la implementación de estrategias, garantizando la comunicación efectiva y la capacitación adecuada de los empleados. Además, la cooperativa podría considerar la realización periódica de evaluaciones para medir el impacto que a tenido las estrategias en el desempeño y la organización.

A partir de los resultados concluyentes de esta investigación, se sugiere enfáticamente que la empresa continúe priorizando y fortaleciendo su enfoque en la capacitación integral de todo su personal con una continua inversión en programas de formación, adaptados a las necesidades cambiantes del personal y del entorno empresarial. Este compromiso con la capacitación no solo mejora el desempeño y la eficacia laboral, sino que también fomenta un entorno de aprendizaje y desarrollo constante.

BIBLIOGRAFÍA

- Barrones, W. (2022). *Evaluación al desempeño del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño, del cantón Cumandá, provincia de Chimborazo, período 2019*. (Trabajo de Titulación, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/17557>
- COAC, Fernando Daquilema. (s.f) *¿Quiénes Somos?* Recuperado de: <https://www.coopdaquilema.com/somos/>
- Garranza, A. (2023). *Guía para que todo HR Manager alinee los objetivos de su área con la empresa en general*. Recuperado de: <https://www.crehana.com/blog/gestion-talento/alineacion-objetivos/>
- Guevara, G; Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 4(3), 163-173. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7591592.pdf>
- Guido, A. (2020). *Analizar las formas de aplicación de la evaluación al desempeño a los colaboradores de tesorería de la empresa Rivera Ingeniero, S.A. 2020*. (Tesis Maestría, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua). Recuperado de: <https://repositorio.unan.edu.ni/17297/1/17297.pdf>
- Mata, L. (2019). *Diseño de investigaciones con enfoque cuantitativo de tipo no experimental*. Recuperado de: <https://investigaliacr.com/investigacion/disenos-de-investigaciones-con-enfoque-cuantitativo-de-tipo-no-experimental/>
- Mayancela, W. (2022). *Evaluación del desempeño laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda, de la ciudad y provincia de Cañar 2021* (Trabajo de Titulación, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/18166>
- Morocho, M. (2020). *Evaluación del desempeño laboral al talento humano del centro de salud Jambí Huasi, Cantón Francisco de Orellana*. (Trabajo de titulación, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/15066>
- Ñamo, J. (2018). *Evaluación del desempeño del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Acción y Desarrollo Ltda.", Riobamba, 2017* (Trabajo de Titulación, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/8743>
- Pérez, O. (2022). *¿Cómo mejorar el rendimiento laboral?* Recuperado de: <https://blog.peoplenext.com/como-mejorar-el-rendimiento-laboral>

- Rivero, Y. (2018). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Revista Archivo de Camagüey*, 23(2), 159-164. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/2111/211166530002/html/>
- Rodríguez, Y. & Pinto, M. (2018). Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información. *Transinformação*, 30(1), 51-64. Recuperado de: <https://www.scielo.br/j/tinf/a/LHnv8vL7bN5GFcsmrb98qqM/?format=pdf&lang=es>
- Sánchez, F. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: Consenso y disenso. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122. Recuperado de: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223-25162019000100008
- Tipos de investigación. (2020). *Investigación transversal*. Recuperado de: <https://tiposdeinvestigacion.review/investigacion-transversal/>
- Licari, S. (2022). *Los 7 métodos de evaluación de desempeño laboral*. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/service/metodos-evaluacion-desempeno-laboral>
- Yambay, M. (2016). *Propuesta de un modelo de gestión comercial para mejorar los procesos de colocación y recuperación de crédito en el departamento de crédito y cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Fernando Daquilema" Ltda. Matriz Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2015*. (Trabajo de Titulación, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13364/1/102T0169.pdf>

Total 16 referencias bibliográficas



ANEXOS

ANEXO A: FORMATO DE ENCUESTA PARA EL PERSONAL DE LA COAC.



ESPOCH
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
Carrera de Administración de Empresas



Objetivo: Levantar información sobre el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema Ltda., determinando la incidencia de dicha evaluación en los resultados del rendimiento.

Instrucción: A continuación, encontrarás una serie de preguntas relacionadas con la evaluación de desempeño laboral y su influencia en los resultados del rendimiento del personal en la cooperativa de ahorro y crédito. Por favor, lee cada pregunta cuidadosamente y selecciona la respuesta que mejor refleje tu opinión o experiencia. Tus respuestas serán tratadas de manera confidencial y solo se utilizarán con fines de investigación. Asegúrate de responder todas las preguntas.

¡Gracias por tu participación!

1.- ¿Con que frecuencia se realiza la evaluación de desempeño en la COAC?

- a) Mensual
- b) Trimestral
- c) Semestral
- d) Anual

2.- ¿Recibes retroalimentación específica y constructiva durante la evaluación de desempeño laboral?

- a) Sí
- b) No
- c) No aplica

3.- ¿Al momento de ser seleccionado en la cooperativa de Ahorro y Crédito que aspectos se tomaron en cuenta para su ingreso?

- a) Hoja de vida
- b) Entrevista
- c) Pruebas
- d) Capacitación

4.- ¿Qué tipo de control se aplica para la asistencia y puntualidad del personal?

- a) Reloj Biométrico
- b) Registro de Asistencia

- c) Cámara TV
- d) Sistema de tarjetas de asistencia

5.- ¿Las capacitaciones que usted recibe están de acuerdo con sus intereses?

- a) Siempre
- b) Casi Siempre
- c) A veces
- d) Casi Nunca
- e) Nunca

6.- ¿Cómo califica la capacitación recibida para mejorar el rendimiento laboral?

- a. Excelente
- b. Muy buena
- c. Buena
- d. Regular
- e. Mala

7.- ¿Por su desempeño laboral la COAC le otorga algún incentivo?

- a. Siempre
- b. Ocasionalmente
- c. Regularmente
- d. Nunca

8.- ¿Existen planes de mejoras en función de su desempeño como profesional?

- a) Sí
- b) No

9.- ¿Considera que están bien definidas sus funciones laborales?

- a) Sí
- b) No
- c) Tal vez

10.- ¿Considera que la COAC ofrece a sus empleados condiciones ambientales adecuadas para el desempeño de sus funciones?

- a) Sí
- b) No
- c) Tal vez



esPOCH

Carrera de
Administración
de Empresas

Dirección: Panamericana Sur Km 1 ½
www.fade.esPOCH.edu.ec
Teléfono: 593 (03) 2998200 Ext. 2000 – 2002
Código Postal: EC060155





epoch

Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 17/01/2024

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: MARTHA ELIZABETH VAQUILEMA AUCANCELA
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Título a optar: LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.

05-01-2024

0044-DBRA-UPT-2024