

# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “El Sistema de Evaluación del Desempeño  
Laboral y su Influencia en la Productividad de la  
Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de  
Comercio de Ambato” Ltda.”**

**Autora: Nancy Elizabeth Sánchez Barreno**

**Tutor: Ing. Mg. Nora Santiago**

**AMBATO – ECUADOR**

**Mayo 2015**



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

**Ing. Mg. Nora Santiago**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo ha sido revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este trabajo de investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, Mayo del 2015

.....

Ing. Mg. Nora Santiago

**TUTOR**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Nancy Elizabeth Sánchez Barreno, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del título de Ingenierade Empresason absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas bibliográficas.

Ambato, Mayo del 2015

.....

Nancy Elizabeth Sánchez Barreno

180464512-3

**AUTORA**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los miembros de la Comisión Calificadora, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Mayo del 2015

Por constancia firman

**LA COMISIÓN**

.....  
Ing. Leonardo Ballesteros

.....  
Ing. José Herrera

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

.....

Nancy Elizabeth Sánchez Barreno

180464512-3

**AUTORA**

## DEDICATORIA

*El resultado de mi esfuerzo y dedicación se lo debo:*

*A Dios por darme las fuerzas necesarias en los momentos en que más lo necesito, bendecirme con la posibilidad de caminar a su lado durante mi vida y permitirme lograr mis aspiraciones.*

*A mi madre Gladys Barrenop por haberme dado la vida, ser incondicional, por enseñarme con su ejemplo, paciencia y amor a no dejarme vencer, sobre todo, por siempre haber creído en mí e incluso cuando yo dejaba de hacerlo.*

*A mi hermanito Paúl Sánchez, mi ángel, quien siempre estará presente en mi mente y corazón, la razón fundamental que me impulsa a ser mejor, superarme cada día más, sin importar los obstáculos que se presenten en el camino y cumplir con los sueños que teníamos juntos.*

*A mi hermana, Verónica Sánchez quien con su vida hace que la mía sea más bonita, porque me motiva a demostrarle que nada es imposible, que los sueños sólo pueden tardar un poco pero nunca hay que dejar de luchar por ellos, porque ha estado junto a mí en todo momento y por ser mi mejor amiga.*

## AGRADECIMIENTOS

*Primero y como más importante, me gustaría agradecer sinceramente a mi tutora de tesis, Ing. Mg. Nora Santiago, a los miembros de la Comisión Calificadora el Ing. Leonardo Ballesteros y el Ing. José Herrera por sus esfuerzos y dedicación, sus conocimientos, sus orientaciones, sus maneras de trabajar, sus persistencias y sus motivaciones han sido fundamentales para mi formación como investigadora, de manera especial a la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, a mis profesores quienes inculcaron en mí un sentido de seriedad, responsabilidad y rigor académico sin los cuales no podría tener una formación completa como profesional, a todos quienes de una u otra forma me brindaron su apoyo incondicional. Al Dr. Ramiro Portero Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” Ltda., por su apoyo e información brindada para la realización de esta investigación.*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

APROBACIÓN DEL TUTOR .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DERECHOS DE AUTOR .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTOS .....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	viii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPITULO I

#### EL PROBLEMA

1.1 TEMA .....	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN .....	2
1.2.1.1 Contextualización Macro .....	2
1.2.1.2 Contextualización Meso.....	4
1.2.1.3 Contextualización Micro.....	5
1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO .....	6
1.2.3 PROGNOSIS .....	10
1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	10
1.2.5 PREGUNTAS DIRECTRICES .....	10
1.2.6 DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN .....	11
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	11
1.4. OBJETIVOS .....	12
1.4.1. Objetivo General.....	12
1.4.2 Objetivos Específicos.....	12

### CAPITULO II

#### MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	13
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	16
2.3 FUNDAMENTACION LEGAL.....	17



2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES .....	19
2.5 HIPOTESIS.....	42
2.6 VARIABLES DE LA HIPOTESIS .....	42

### **CAPITULO III**

#### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1 ENFOQUE.....	43
3.2. MODALIDAD .....	44
3.3 TIPOS DE INVESTIGACION .....	45
3.4 POBLACION Y MUESTRA.....	47
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	49
3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	51
3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA	
3.8. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	52

### **CAPITULO IV**

#### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	53
4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS .....	53
4.3. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	68
4.3.1. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS.....	68
4.3.2. NIVEL DE SIGNIFICANCIA .....	68
4.3.3. ELECCIÓN DE LA PRUEBA ESTADÍSTICA.....	68
4.3.4. TABLA FRECUENCIAS OBSERVADAS.....	69
4.3.5. TABLA DE FRECUENCIAS ESPERADAS .....	69
4.3.6. CÁLCULO DEL CHI CUADRADO.....	70
4.3.7. CÁLCULO DE LOS GRADOS DE LIBERTAD.....	70
4.3.8. JUSTIFICACIÓN Y DECISIÓN FINAL .....	71
4.3.9. ZONA DE ACEPTACIÓN O RECHAZO DE LA HIPÓTESIS.....	72

### **CAPITULO V**

#### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1. CONCLUSIONES.....	73
5.2. RECOMENDACIONES .....	75

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

6.1. DATOS INFORMATIVOS.....	76
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA .....	77
6.3. JUSTIFICACIÓN.....	77
6.4. OBJETIVOS.....	78
6.4.1. Objetivo General .....	78
6.4.2. Objetivos específicos.....	78
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	79
6.5.1. Socio- Cultural .....	79
6.5.2. Tecnológica .....	79
6.5.3. Organizacional .....	79
6.5.4. Económico – Financiero.....	79
6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO – TEÓRICO.....	80
6.7. MODELO OPERATIVO .....	84
6.7.1. Programa de Acción .....	97
6.8 PRESUPUESTO .....	98
6.9 EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA Y CONTROL DEL PLAN.....	98
BIBLIOGRAFIA .....	99
ANEXOS .....	104

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: DESEMPEÑO LABORAL.....	54
Tabla 2: MÉTODO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO.....	55
Tabla 3: EVALUACION DE DESEMPEÑO .....	56
Tabla 4: PERIODO DE EVALUACION.....	57
Tabla 5: RESPONSABLES DE EVALUACION.....	58
Tabla 6: PORCENTAJE DE EVALUACION.....	59
Tabla 7: ACCIONES DE MEJORA .....	60
Tabla 8: SERVICIOS Y RECURSOS .....	61
Tabla 9: TECNOLOGIA.....	62
Tabla 10: CAPACITACIONES .....	63
Tabla 11: RECONOCIMIENTO AL PERSONAL.....	64
Tabla 12: COLABORACION ENTRE PERSONAL .....	65
Tabla 13: CONOCE DE BENEFICIOS DE LA COOPERATIVA.....	66
Tabla 14: BENEFICIOS DE LA COOPERATIVA .....	67
Tabla 15: Programa de acción.....	97
Tabla 16: Presupuesto .....	98
Tabla 17: Matriz de Monitoreo y Evaluación .....	98

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:DESEMPEÑO LABORAL.....	54
Gráfico 2: METODO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO .....	55
Gráfico 3: EVALUACION DE DESEMPEÑO.....	56
Gráfico 4: PERIODO DE EVALUACION.....	57
Gráfico 5: RESPONSABLES DE EVALUACION.....	58
Gráfico 6: PORCENTAJE DE EVALUACION.....	59
Gráfico 7:ACCIONES DE MEJORA .....	60
Gráfico 8: SERVICIOS Y RECURSOS .....	61
Gráfico 9: TECNOLOGIA.....	62
Gráfico 10: CAPACITACIONES .....	63
Gráfico 11: RECONOCIMIENTO AL PERSONAL .....	64
Gráfico 12: COLABORACION ENTRE PERSONAL .....	65
Gráfico 13: CONOCE DE BENEFICIOS DE LA COOPERATIVA.....	66
Gráfico 14: BENEFICIOS DE LA COOPERATIVA .....	67

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Árbol de problemas .....	9
Figura N° 2: SUBORDINACIÓN DE LAS VARIABLES .....	19
Figura N° 3: Métodos de evaluación.....	28
Figura N° 4: Sistema de Evaluación de Desempeño Laboral .....	84

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” Ltda., desde su creación en 1960 nacer con la idea de ofrecer servicio de ahorro y crédito de calidad, innovándose para estar siempre a la vanguardia, satisfaciendo las necesidades de los clientes, logrando mantener una relación de confianza con los socios de la cooperativa.

La presente investigación se realiza debido al constante crecimiento de mercados competitivos, por lo cual se requiere mejorar el desempeño laboral ya que incide y afecta la productividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” Ltda., para ello se realizó un análisis minucioso de la problemática que acecha a la Cooperativa.

En el desarrollo de la investigación se verificó la deficiencia de un sistema de evaluación del desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” Ltda., debido a ya que en la institución no se ha establecido un proceso adecuado técnico y justo para la evaluación del desempeño, provocando malestar e incumplimiento de indicadores financieros por parte de los colaboradores.

Para finalizar la propuesta resultante fue el proponer la aplicación de un Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral que mejorará la productividad de los colaboradores en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” Ltda. Tomando como referencia que el Talento Humano es de suma importancia para el cumplimiento de indicadores y metas propuestas.

Palabras claves:

Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” Ltda.

Servicios Financieros

Sistema de Evaluación de Desempeño Laboral

Productividad

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene el tema: El Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral y su influencia en la productividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” Ltda., el cual contiene seis capítulos los cuales se redactara a continuación.

En el primer capítulo se establece el tema de investigación, contextualizaciones, análisis delimitación del problema.

En el segundo capítulo se detalla los antecedentes, con sus debidas fundamentaciones, variables e hipótesis.

En el tercer capítulo se establece las metodologías utilizadas los diferentes enfoques, población y la muestra.

En el cuarto capítulo se procede a la tabulación de las encuestas casa una con su respectivo análisis y recomendación en el quinto capítulo se desarrollan las conclusiones y recomendaciones.

Finalmente en el sexto capítulo se desarrolla la propuesta que consta de la aplicación de un Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral con el propósito de estimular a los colaboradores ya que se le proporcionara el adecuado reconocimiento por las actividades ejecutadas, a la vez servirá para favorecer la eficiencia y por ende se tenga mayor productividad en la cooperativa.

Además con la aplicación del sistema de evaluación laboral se dará a conocer a los colaboradores el nivel de resultados que ha obtenido y en los que debería mejorar, de manera que el personal se encuentre en un constante cambio dando a conocer sus habilidades y competencias tomando en cuenta los cargos que poseen y por ende ayudando también al desarrollo de la cooperativa.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA**

El Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral y su influencia en la productividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” Ltda.

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El deficiente Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral que afecta a la productividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” Ltda.

##### **1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN**

###### **1.2.1.1 Contextualización Macro**

Según (Junca, Mendez, Meneses, & Gil, 2010):

En la evolución del sistema de evaluación del desempeño laboral a nivel mundial, tomamos como referencia los informes que solían hacer algunos religiosos respecto a la predicación que estos hacían por el mundo, en 1842 el servicio público de Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores, así mismo lo hizo el ejército de este país, en 1918 General Motors desarrolló un sistema para evaluar a sus ejecutivos. La evaluación del desempeño surge en Estados Unidos, en la década de 1920-1930, momento en el que las empresas deciden introducir un procedimiento que les permita justificar una política retributiva que se relacione con la responsabilidad del puesto de trabajo y con las aportaciones de los empleados al éxito de la empresa. Iniciando el siglo XX aparece la Escuela de la Administración científica, quien además de estudiar la eficiencia de la máquina, dimensionó en paralelo el trabajo del hombre así surgen diversas técnicas administrativas, para que el desempeño humano en las organizaciones mejorara efectivamente; Sin embargo hasta después de la segunda guerra mundial que se da la proliferación de los sistemas de evaluación del desempeño en las organizaciones.

La actividad militar en las guerras mundiales fue un factor para el desarrollo de los sistemas de evaluación del desempeño, muchos de ellos centrados en el reconocimiento de capacidades organizativas y resultados de eficacia en los frentes de batalla. La misma carrera militar favoreció la jerarquización de niveles de profesionalización, cuya ocupación además de los reconocimientos del desempeño, requiere el acopio de conocimientos conseguidos mediante la capacitación y méritos logrados por vía del excelente rendimiento demostrado en las distintas posiciones del servicio.

Poco a poco, en las organizaciones, el sistema de evaluación del desempeño laboral requirió de indicadores objetivos que facilitarían a los jefes inmediatos o a los comités evaluadores la revisión de factores de desempeño, su calificación y certificación, de tal manera que no se presentarían errores al otorgar una nota en una escala de puntuación o de valoración cualitativa.



La práctica de los sistemas de evaluación del desempeño por resultados ha tenido gran aceptación en el ámbito de las organizaciones privadas, donde el sistema de sueldos y salarios comenzó a rebasar los valores asignados a los puestos, para determinar que las compensaciones, ascensos y estímulos fueran otorgadas también en función al desempeño y no necesariamente por la antigüedad o nivel jerárquico del puesto. Con todo esto, podría afirmarse que los puestos siguen siendo uno de los principales parámetros para retribuir el trabajo de las personas.

La organización internacional ISO, ha publicado en 2012 la norma ISO 10667: 2012. Procedimientos y métodos para la evaluación de personas en entornos laborales y contextos organizacionales. Esta norma tiene como misión proporcionar una guía clara y concisa para unas buenas prácticas en evaluación de personas en contextos laborales, y lo hace desde una perspectiva basada en evidencias, medible y aplicable a nivel mundial.

#### **1.2.1.2 Contextualización Meso**

(Quinteros, 2009), indica que:

A nivel nacional el sistema de evaluación del desempeño laboral se ha convertido en las distintas organizaciones en los indicadores para el desarrollo y crecimiento de las mismas. Los indicadores se caracterizan como un medio de aprovechamiento o explotación máxima del potencial y rendimiento de los trabajadores y posibilitan un análisis objetivo, donde no se depende de la simpatía o de la apreciación subjetiva que tenga un jefe con respecto a un subordinado.

En la actualidad los sistemas de evaluación del desempeño laboral hace énfasis específicamente en las variables que se van a medir, cómo medirlas, desarrollarlas, potenciarlas e impulsarlas, desde una perspectiva organizacional. La administración del proceso comprende la gestión de las etapas y componentes del sistema de desempeño. En general se inicia con la definición de los objetivos tanto de negocio como personales alineados al plan estratégico, se realiza una

revisión de medio año en la que se monitorean los avances y se realizan los ajustes necesarios y finalmente se cierra el ciclo con la evaluación de fin de año. Entre los componentes podemos resaltar diversos tipos de feedback, modalidades de medición de indicadores.

Como un caso de análisis a nivel del Ecuador, se puede citar el sistema de evaluación desarrollado en la ESPOCH con el propósito de contar con una herramienta técnica para evaluar el desempeño del servidor administrativo, lo que a futuro permitiría mejorar procesos, mejorar la eficiencia, eficacia y la productividad y la satisfacción de los clientes internos y externos. Para lograr este cometido se establecieron procedimientos y formularios de fácil comprensión y adaptación por parte de evaluadores y evaluados, posibilitando de esta manera una aplicación justa, diáfana y técnica; con indicadores de logros que se enmarcan a las condiciones de la institución, (ESPOCH 2007).

### **1.2.1.3 Contextualización Micro**

Los sistemas de Evaluación de Desempeño Laboral que se aplican en la actualidad en algunas organizaciones o empresas, generan como resultado que no se obtenga una medición clara y transparente del desempeño laboral, razón por la cual se atraviesa una falta de identificación de rendimiento de los colaboradores en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” Ltda., es por eso que la aplicación de un adecuado sistema de evaluación de desempeño laboral en el rendimiento de los colaboradores se ha transformado en la necesidad imperativa de mantener una herramienta adecuada que le permita evaluar las funciones que desempeñan, definir programas de capacitación, desarrollar las habilidades del Talento Humano, buscando que los colaboradores realicen bien sus funciones utilizando al máximo sus habilidades y destrezas.

El desarrollo y crecimiento de cualquier organización depende básicamente de su Recurso Humano, por ende para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” Ltda., es necesario conocer todos aquellos aspectos que

puedan facilitar a trabajar reforzando fortalezas y disminuyendo todas aquellas desventajas que estén presentes.

El sistema de la Evaluación de Desempeño Laboral para la Cooperativa debe constituirse en el proceso por el cual se estima el rendimiento global del colaborador. La mayor parte de los empleados procuran tener retroalimentación sobre la manera en que se cumplan sus actividades, esto les permite sentirse importantes, el empleado podrá conocer sus puntos fuertes así como también sus debilidades, el Gerente podrá tomar medidas y acciones de acuerdo a los resultados que se pueda observar y a su vez disminuirá las situaciones erróneas que puedan darse.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” Ltda., es una Institución Financiera la misma que maneja Indicadores Financieros, razón por la no puede adoptar cualquier sistema de Evaluación de Desempeño, este debe ser válido, confiable y efectivo, enfocado a identificar los elementos relacionados con el desempeño laboral para que sus colaboradores cubran las necesidades de los socios o clientes y con el cumplimiento del Plan Estratégico. La Evaluación de Desempeño en la Cooperativa debe generar un ambiente en el que el empleado experimente su desempeño al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado, no debe convertirse en una herramienta para calificarlo y castigarlo si el resultado es el requerido.(CCCA .LTDA., 2014).

### **1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO**

Tomando en cuenta que el Talento Humano es de suma importancia en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” Ltda., para el cumplimiento de sus objetivos e indicadores, se deberá dar una mayor participación al momento de realizar la Evaluación de su Desempeño Laboral. La retroalimentación efectiva de su desempeño es una herramienta motivacional y, a la vez, una fuente eficaz para el desarrollo de los colaboradores en la Institución, razón por la cual al tener un ineficiente procedimiento de evaluación en la

Cooperativa sería el problema fundamental para el desarrollo del Talento Humano, logrando la inconformidad de los colaboradores al momento de la Evaluación y sus resultados.

Es deficiente sistema de evaluación del desempeño laboral que afecta a la productividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” Ltda. Debido fundamentalmente a que en la institución no se ha establecido un procedimiento adecuado técnico y justo para la evaluación del desempeño, existe un desconocimiento por parte de los encargados del manejo del personal sobre las normas y Políticas más adecuadas de evaluación acarreado consigo un malestar general en los empleados, los evaluadores no están capacitados para cumplir a cabalidad este proceso siendo necesario establecer un plan de capacitación, y finalmente no se han definido mediante un estudio técnico los indicadores de evaluación para el desempeño acorde a los requerimientos de la Cooperativa. Estos inconvenientes traen como consecuencia evaluaciones subjetivas, por lo tanto inconformidad de los colaboradores y la institución no cumple con sus objetivos planificados en su plan de desarrollo.

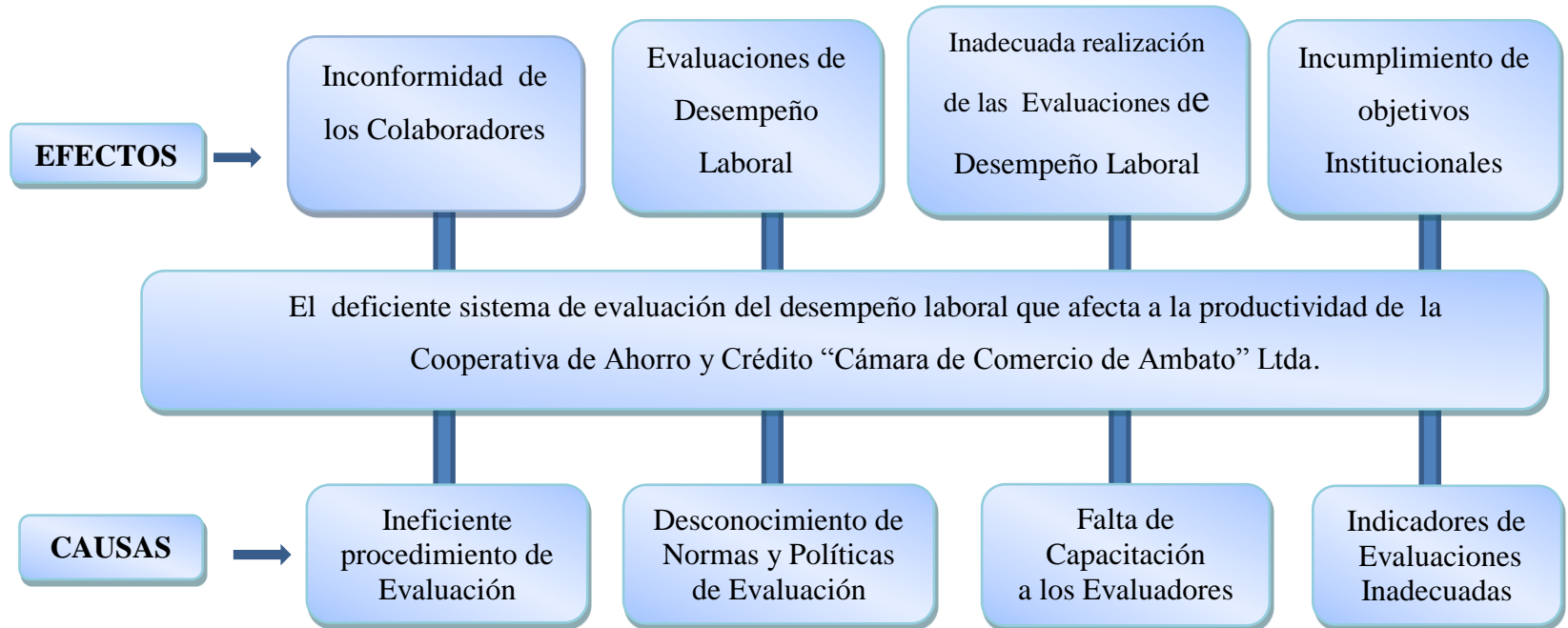
El Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral debe ser flexible y adaptable a los diferentes niveles de la Cooperativa y circunstancias que caracterizan la situación del Talento Humano y, al mismo tiempo, lo suficientemente simple para ser comprendido y aplicado por todos los colaboradores. Este Sistema debe contar con normas y políticas claras para una efectiva aplicación y desarrollo, evitando así la insatisfacción o inconformidad por parte de los evaluados o evaluadores, todo esto nos lleva a evitar evaluaciones subjetivas. Cuando un Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral está bien planteado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo.

El Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral debe fundamentarse en el convencimiento de que todo evaluado tiene interés y necesidad de conocer la forma en que jefe inmediato evalúa su desempeño y su contribución a la Cooperativa, motivo por el cual los indicadores, competencias y demás

parámetros para la evaluación deben ser claros para las dos partes. Logrando así evaluar la forma en que el colaborador desempeña las tareas asignadas, con la finalidad de lograr mayor productividad y calidad en su trabajo.

La aplicación de un Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral servirá como reconocimiento a los colaboradores, como estímulo para propiciar una mayor eficiencia, productividad y como factor que se debe considerar para reclutamiento, selección, capacitación, ascensos, motivación, incentivos y sobre todo ser parte fundamental de su desarrollo, dando a conocer periódicamente a los colaboradores el nivel de resultados alcanzados así como aquellos aspectos en los cuales se espera una mejora de su parte. El colaborador puede entonces perfeccionarse, estimulando su esfuerzo ya que lo ve recompensado por su jefe inmediato. En un Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral deben estar verificados y parametrizados los indicadores, actividades, competencias y habilidades que van hacer consideradas para la evaluación, esto debe ser por cada cargo existente en la Cooperativa, tomando en cuenta que cada uno de los cargos tienen su trazabilidad para lograr su efectividad y objetivos.

**Figura N° 1: Árbol de problemas**



**Elaborado por:** Nancy Sánchez

### **1.2.3 PROGNOSIS**

La Evaluación del Desempeño Laboral se refiere a una serie de factores o aspectos que nos llevan directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento de indicadores. Razón por la cual si la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” Ltda., no desarrolla un adecuado Sistema de Evaluación puede llegar a debilitar la eficiencia de sus colaboradores, mediante criterios de desempeño poco claros. Esto implica que no se podrá medir al 100% el potencial del Talento Humano, de igual manera no se podrá verificar sus competencias, habilidades y destrezas, impidiendo así realizar un análisis a profundidad de las competencias necesarias y aprovecharlas para el perfil de su puesto de trabajo, logrando así dificultad en el cumplimiento de indicadores individuales por parte de los colaboradores, todo esto llevaría a la Cooperativa a lograr improductividad en los diferentes departamentos y como resultado tendría el no cumplimiento de sus indicadores financieros y objetivos Institucionales.

### **1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera el deficiente Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral afecta a la productividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” Ltda.?

### **1.2.5 PREGUNTAS DIRECTRICES**

¿Qué sistema de Evaluación del Desempeño Laboral se utiliza en las Cooperativas de Ahorro y Crédito?

¿Cuáles son los factores fundamentales relacionados a la Evaluación del Desempeño Laboral que influyen en la productividad en las Cooperativas de Ahorro y Crédito?

¿Qué sistema de Evaluación del Desempeño Laboral mejorará la productividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” Ltda.?

### **1.2.6 DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **Por Contenido**

Campo: Administración del Talento Humano

Área: Gestión del Talento Humano

Aspecto: Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral

**Delimitación Espacial:** La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” Ltda., ubicada en la Provincia de Tungurahua, ciudad Ambato, con dirección Av. Víctor Hugo y Av. Los Chasquis.

**Delimitación Temporal:** La presente investigación se realizará desde el mes de Octubre del año 2014 hasta Febrero del año 2015.

**Unidad de Observación:** La presente investigación se realizará a clientes Internos de la Cooperativa.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

El interés por investigar que a pesar de todos los cambios ocurridos en la sociedad, y la importante adaptación que han tenido las organizaciones ante los mismos, cabe destacar que las empresas deben poseer métodos para evaluar el rendimiento de sus colaboradores, y sea aplicado para realizar un análisis de las acciones del talento humano en su puesto de trabajo con la finalidad de mantener un nivel de competitividad óptimo ante la competencia.

Mediante el planteamiento de estrategias para los beneficiarios encontrar que se aplique un adecuado proceso para evaluar el rendimiento del personal que integra la Cooperativa, las mismas que serán las idóneas para verificar si las actividades



o tareas establecidas que están ejecutando se encuentran de acuerdo a las exigencias de la Institución, y por lo tanto, si se detectan deficiencias en el recurso humano, corregirlas o reforzarlas para el logro de los objetivos e indicadores financieros.

En este sentido, la evaluación del desempeño es de suma importancia tanto para la Cooperativa como para sus colaboradores, ya que con los resultados obtenidos y de acuerdo a una correcta aplicación del proceso, permite mejorar el desempeño, implementar nuevas políticas de indemnizaciones, tomar decisiones de ascensos o reubicación y determina si existe la necesidad de volver a capacitar y entrenar a sus colaboradores.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo General**

Determinar el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral adecuado que mejore la productividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” Ltda.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual sobre el proceso de evaluación del desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” LTDA.
- Analizar los factores fundamentales que se relacionen con la Evaluación del Desempeño Laboral que influye en la productividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” Ltda.
- Proponer un adecuado Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral que mejore la productividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” Ltda.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Para la presente investigación en la revisión bibliográfica que se realizó con respecto al tema, el objeto de estudio se tomó como referencia las siguientes tesis realizadas en las Facultades de Ciencias Administrativas y Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, en la biblioteca tanto virtual como física existen varias investigaciones realizadas sobre el temas mismas que fueron de suma importancia para desarrollar una idea clave del sistema de evaluación del desempeño laboral que mejore la productividad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” Ltda.

En la investigación realizada por (Iturralde Torres, 2011), en su tesis “La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

Ltda., de la ciudad de Ambato en el año 2.010”, cuyas conclusiones más relevantes son las siguientes:

“El trabajo de campo nos ubica en un tiempo y en un espacio real, sale a flote muchas circunstancias en los distintos ámbitos, niveles, secciones que involucran al gran recurso de la cooperativa como es el Recurso Humano, hoy acertadamente llamado Capital Intelectual”.

“No se identifican métodos, técnicas apropiadas de evaluación del desempeño que potencialicen y fortalezcan el sistema de recursos humanos a fin de que el personal se motive y se comprometa con la filosofía de la Cooperativa y continuará cometiendo errores que pueden causar graves perjuicios a la institución”.

Según (Crisón Chávez , 2013), en su investigación con el tema “El sistema de gestión del talento humano y su incidencia en el rendimiento laboral de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.”, llega a las siguientes conclusiones:

“El conocimiento relacionado con los puestos de trabajo es un factor importante dentro del desempeño de las funciones realizadas en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato”.

“Como parte de una estrategia, el trabajo en equipo constituye una herramienta muy práctica que permite la consecución óptima de los objetivos institucionales”.

“No existe una correcta difusión sobre los parámetros en que el personal administrativo es evaluado, ya que permite corregir errores”.

“La evaluación del desempeño laboral faculta a las autoridades de la institución a realizar un diagnóstico de la situación que ayuda a tomar decisiones sobre los

puntos críticos que retrasan los procesos que se llevan a cabo en la Facultad de Ciencias Administrativas”.

Según la investigación realizada por (Quingaluisa Criollo, 2011), sobre “Proceso de gestión del Talento Humano por competencias para incrementar el nivel de desempeño laboral del personal de la Institución Financiera “San Francisco Ltda. Matriz Ambato”, menciona como conclusiones lo siguiente:

“Como es visible, una razón esencial para que un cliente o socio, decida seguir siendo parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, se debe a la calidad del servicio brindado por el personal. Al respecto podemos notar que no todos los empleados brindan un servicio de calidad a clientes y socios por lo que si no se considera una gestión con calidad en el servicio, la Cooperativa no podrá alcanzar el liderazgo en el mercado”

“Es conocido que el reconocimiento laboral es un estímulo muy necesario para el personal, ya que los motiva y se identifica con la Institución, lo que permitió notar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato, todo el personal, siente la necesidad de alguna manera ser valorado y reconocido por el desarrollo de su trabajo en la Institución. Aspecto que debe ser tomado muy en cuenta”.

“Durante los últimos años, la Cooperativa ha venido realizando esfuerzos para transformar esta gestión tradicional de Recursos Humanos, es por esto que adoptara el Modelo de Gestión por competencias, como una práctica moderna que genere y multiplique el valor de la Institución por medio de la productividad de los empleados”.

Según (Franco Serrano, 2011), en su tesis, nos menciona como conclusiones lo siguiente:

“Es de suma importancia establecer un método o procedimiento que ayude a los directivos de la empresa a medir el desempeño de los trabajadores y tomar medidas para corregir falencias y mejorar el desempeño”.

“En la empresa no se puede determinar cuál es la persona más competente para ejercer las actividades inherentes a los cargos ya que no se realizan mediciones del desempeño laboral que permitan a la empresa ser productiva”.

“La capacitación no debe verse como un gasto más, sino como un beneficio a corto plazo ya que es una fórmula que responde a las necesidades de la empresa para desarrollar sus recursos y mejorar la productividad en el ámbito laboral”.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

Para la presente investigación se ha utilizado el paradigma Crítico-Propositivo debido a que, para su elaboración se utilizaron métodos cualitativos, lo cual permite determinar el problema al momento de identificar sus causas y proponer alternativas utilizando las diferentes técnicas, modelos y herramientas que la administración del talento humano ofrece, por lo que se busca implementar un Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral para mejorar la productividad en la CCCA Ltda.

Según (Herrera Espinoza , 2010), en su libro Tutorías de la Investigación Científica, el paradigma Crítico-Propositivo se lo identifica como la ruptura de la dependencia y transformación social, requiere de alternativas coherentes en investigación, indica también que es Crítico porque cuestiona los esquemas de la investigación que están comprometidos con la lógica instrumental del poder, porque impugna las explicaciones reducidas a casualidad lineal. Propositivo en cuanto la investigación no se detiene en la contemplación pasiva de los fenómenos, sino que además planea alternativas de soluciones constructivas en un clima sin energía y pro actividad.

El paradigma Crítico-Propositivo dentro de la investigación es una alternativa social, debido a que privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales, mediante este paradigma.

Ontológicamente el sistema de evaluación del desempeño laboral se relaciona directamente con el rendimiento de los colaboradores que trabajan en la Cooperativa, con este paradigma Crítico-Propositivo se llega a la problematización, mediante la recopilación de información, con la finalidad de realizar una construcción teórica del objeto de estudio, todo esto tomando en cuenta que el cumplimiento de los indicadores financieros dependen siempre de un buen sistema de evaluación del desempeño, previo a una capacitación, la cual facilite a los colaboradores contar con políticas, procedimientos y herramientas necesarias para lograr las metas e indicadores planificados.

La presente investigación se realizó con el objeto de contar con un sistema de evaluación de desempeño laboral adecuado para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” Ltda., que mejore la productividad de sus colaboradores, esta es la propuesta de solución que debe tener todo paradigma Crítico-Propositivo.

## **2.3 FUNDAMENTACION LEGAL**

La presente investigación se sustenta en:

**Superintendencia de Bancos y Seguros**

**Libro I.-** Normas Generales para la aplicación de la ley general de Instituciones del Sistema Financiero.

**Capítulo V.-** De la Gestión del Riesgo Operativo.

**Sección I.-** Ámbito, Definiciones y Alcance.

**Artículo 4.2.2. Los procesos de permanencia.-** Que cubran la creación de condiciones laborales idóneas: la promoción de actividades de capacitación y formación que permitan al personal aumentar y perfeccionar sus conocimientos, competencias y destrezas; **la existencia de un sistema de evaluación del**

**desempeño**; desarrollo de carrera: rendición de cuentas; e incentivos que motiven la adhesión a los valores y controles institucionales.

**Código de Trabajo vigente.**

**Título I** del Contrato Individual del Trabajo.

**Capítulo Cuarto** de las Obligaciones del Empleador y del Trabajador.

**Art. 42 Obligaciones del Empleador.-** son obligaciones del empleador: Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado.

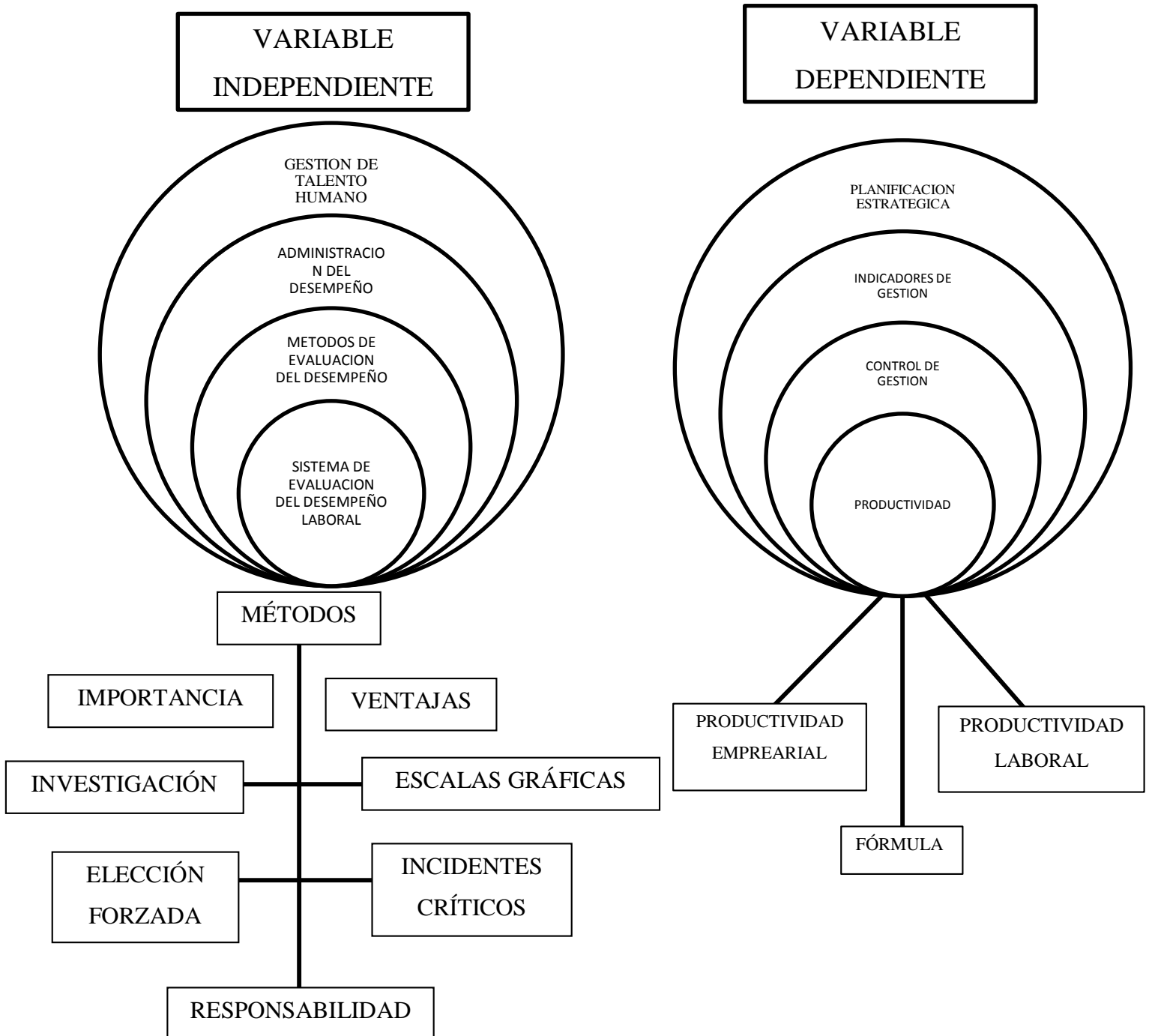
**En el Reglamento de Administración de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” Ltda.**

**Título III, Capítulo I,** Evaluación del Desempeño por Competencias.

**Art. 64.-** “La Evaluación se realizará de acuerdo al procedimiento y formatos establecidos. El responsable del proceso procederá a evaluar en presencia del Trabajador. El resultado deberá ser entregado al Jefe de Talento Humano con la firma de quien realizó la evaluación y la del evaluado”.

## 2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES

Figura N° 2: SUBORDINACIÓN DE LAS VARIABLES





## **2.4. CATEGORIAS FUNDAMENTALES**

### **VARIABLE INDEPENDIENTE**

#### **2.4.1. SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL**

Según (Mondy R. Wayne ,Noe M. Robert 2005 pág. 252) en su libro Administración de Recursos Humanos indica “ la evaluación del desempeño es un sistema de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos, una evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos”.

Según (Robbins P. Stephen 2005 pág. 296) en su libro Administración manifiesta “Evaluar el desempeño de los empleados forma parte de un sistema de administración del desempeño, que es un proceso que establece la normas de éste y evalúa el de los empleados para tomar decisiones de recursos humanos objetivas”.

Para (Mondy, Administración de Recursos Humanos, 2010, pág. 239) la definición es la siguiente:

*“El sistema de evaluación del desempeño es un proceso técnico a través del cual se verifica cómo se desempeña una persona en un puesto de trabajo, aplicando varios métodos existentes. Un aspecto fundamental en la definición es la palabra formal, porque la administración deberá supervisar el método utilizado, con responsables para su ejecución”.*

El sistema de monitoreo y evaluación de acuerdo con el Ministerio de la mujer y desarrollo social, se define como “una estrategia gerencial que permite conocer la marcha de las acciones, valorar el cumplimiento de los objetivos propuestos, proporcionar la información oportuna y suficiente para la toma de decisiones,

utilizar las conclusiones para mejorar el desarrollo de las acciones; y sistematizar las experiencias obtenidas durante la marcha de las acciones”.

Cuando se refiere a la implementación de un sistema de evaluación según Rascón Manquero (2010), los elementos clave a tomarse en cuenta cuando se va implementar un sistema de Evaluación del Desempeño son, “ la promoción por parte de los responsables de la programación de metas y asignación de recursos , bajo la modalidad del Presupuesto con base en Resultados; la generación de incentivos capaces de conducir el seguimiento y la evaluación; utilizar la información del sistema, para la presupuestación; capacitar tanto a responsables del diseño como a los usuarios del sistema, tanto en la alimentación como en el uso de la información que éste proporciona; el establecimiento de acuerdos estructurales para asegurar la objetividad y calidad del sistema; y un compromiso de largo plazo para institucionalizarlo”. En este sentido Di Virgilio y Romina (2012), consideran que diseñar e implementar un sistema integrado de Monitoreo y evaluación exige adecuarse tanto a las características específicas del modelo de organización y gestión de la institución encargada de la intervención

El sistema de evaluación del desempeño laboral es un proceso complejo encargada de evaluar, revisar y del estar a la expectativa de sus asalariados, a su vez del puesto que están desempeñando. Se basa directamente en el rendimiento de una persona, para llegar a objetivos y metas se necesita de métodos de control para tomar decisiones objetivas que beneficien directamente a la empresa.

#### **2.4.2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Para (Cuesta Santos, 2010, pág. IX) “La Gestión del Talento Humano, tiene por objeto a la gestión de personas que trabajan en la organización laboral, y esas personas son las portadoras del conocimiento que no puede tratarse descontextualizado o independientemente de las personas como seres sociales -ni al margen de la organización que lo condiciona y donde queda materializado parte de ese conocimiento, a utilizarse en su continua y necesaria renovación”.

Por su parte (Lledó, 2011) “Afirma que el talento humano tienen un enfoque de aplicación y práctica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo la gestión del talento humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son las responsables de ejecutar las actividades porque los proyectos no se desarrollan por si solos”.

Según (Cesar Miguelina en su libro *Prácticas de Gestión Humana*, 2006):

La gestión Humana o Gestión del Talento Humano, es la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a un mejor sistema y permanente tanto de este como de la propia organización en la sociedad contemporánea la gestión humana a devenido en un mecanismo efectivo y fundamental para garantizar el cambio de las organizaciones y adaptarlas a las demandas crecientes del entorno social.

Según (Niebles de las Salas, Coneo Onoro y Martínez Orono en su libro *Procesos desarrollados por gerentes sociales de ONG 8 2007*) “La gestión Humana aparece como un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo tecnológico y político de la gerencia moderna para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias de las personas, a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del conocimiento. La Inteligencia corporativa depende en gran medida de las políticas de gestión humana que se ejercen en cada organización”.

La gestión de talento humano es una herramienta de la gerencia moderna, en la cual se analiza de una forma integral al talento humano, ya que es un factor predominante para el desarrollo de la empresa, al ser uno de instrumentos principales para su funcionamiento, en el cual se toma en cuenta sus necesidades, ambiente laboral, canales de comunicación entre otros factores.

(Dolan, 2009), define la gestión estratégica del talento humano como "el conjunto de todas las actividades que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular o implantar las estrategias de la empresa o las decisiones respecto a la

orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos y que afectan al comportamiento de los individuos a mediano y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto de la organización"

Contrario a estas definiciones para (Chiavenato, 2002, pág. 6) La gestión del talento humano "Es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes".

"La Gestión de Talento Humano se basa en tres aspectos fundamentales:

- 1.- Son seres humanos: están dotados de personalidad propia profundamente diferentes entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Son personas y no meros recursos de la organización.
- 2.- Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos. Las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.
- 3.- Socios de la organización: son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como sodas, las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc., con la esperanza de recibir retornos."

### **2..3. ADMINISTRACION DEL DESEMPEÑO**

Según (Dessler Gary en su libro Administración de Personal 2011) cita:

La administración del desempeño se definiría como el proceso entero que tiene repercusiones en el grado de desempeño de un empleado, Así pues la administración del desempeño puede abarcar el establecimiento de metas, la selección y colocación de trabajadores la evaluación del desempeño. La compensación, la capacitación y el desarrollo, y la administración de carrera, es decir, todas las partes del proceso de personal que tienen repercusiones en el grado de desempeño de un empleado.

Un sistema de administración del desempeño es un proceso para establecer parámetros del desempeño y evaluarlo con el propósito de poder tomar decisiones objetivas acerca de los recursos humanos y de presentar los documentos que fundamenta las medidas tocantes al personal.

Según (Mondy, 2010)La administración del desempeño es un proceso orientado hacia las metas y encaminado al aseguramiento de que los procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y, en última instancia, de la organización. Es un elemento fundamental en el logro de la estrategia organizacional en tanto que implica la medición y el mejoramiento del valor de la fuerza de trabajo. Mientras que la evaluación del desempeño tiene lugar una sola vez al año, la administración del desempeño es un proceso dinámico y continuo.

Para, (Valera Juárez, 2011) . Se trata del proceso mediante el cual las compañías se aseguran de que la fuerza laboral trabaje para alcanzar las metas organizacionales, e incluye prácticas por las cuales el gerente define las metas y tareas del empleado, desarrolla sus habilidades y capacidades, y evalúa de manera continua su comportamiento dirigido a metas, y luego lo recompensa en una forma que se espera tendrá sentido en cuanto a las necesidades de la compañía y a las aspiraciones profesionales del individuo.

La administración del desempeño es un proceso en el cual nota y observa el comportamiento de los empleados sin que se desalineen en sus cargos, se encarga

principalmente explicar, revisar y medir su nivel de contribución hacia la empresa, así como también es consciente de las capacidades y recompensas para cada individuo miembro del personal en una organización.

#### **2.4. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL**

Según, (Mondy, Administración de Recursos Humanos, pág. 239, 2010)

La Evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas. Aunque la evaluación es tan sólo un componente de la administración del desempeño, es vital en tanto que refleja de una manera directa el plan estratégico de la organización. Aunque la evaluación del desempeño de un equipo es fundamental cuando existen equipos en una organización, el foco de atención de la evaluación del desempeño en la mayoría de las empresas recae sobre el empleado individual. Un sistema eficaz de evaluación valora los logros e inicia planes para el desarrollo, las metas y los objetivos.

Para (Valera Juárez, Administración de Recursos Humanos, pág. 222, 2011) la Evaluación del Desempeño significa: Calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares. Aunque “evaluar el desempeño” por lo general trae a la mente herramientas específicas de evaluación, como el formato de evaluación de enseñanza, los formatos reales tan sólo son parte del proceso en su conjunto. La evaluación del desempeño también supone que se han establecido estándares de éste, y también que se dará a los trabajadores la retroalimentación y los incentivos para ayudarlos a solventar las deficiencias en el desempeño, o para que continúen desempeñándose de forma sobresaliente.

Por su parte, (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, pág.202, 2009) añade que: La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y en su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades

de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etcétera. Algunos de estos conceptos son intercambiables.

### **2.4.3. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL**

Según (Gonzales Ariza Ángel León en su libro métodos de compensación basados en competencias 2006) La evaluación de desempeño continua siendo un proceso de gran importancia para el profesional de recursos humanos en la organizaciones. Esta es una actividad que existe desde que un hombre dio empleo a otro hombre, pues llevar a cabo un proceso de evaluación al personal de una organización es un paso importante para su desarrollo administrativo. Evaluar el desempeño de un puesto consiste en valorar la eficacia con la que su ocupante lo ejecuta en un periodo determinado de tiempo.

Según (Robbins P. Stephen 2005) en su libro Administración manifiesta “Los gerentes pueden elegir entre siete métodos importantes del desempeño.

#### **2.4.3.1. Ensayos Escritos**

Según (Robbins P. Stephen 2005) El ensayo escrito es una técnica de evaluación del desempeño en la que un evaluador redacta una descripción de las fortalezas, las debilidades, el desempeño pasado y el potencial de un empleado. El evaluador también hace sugerencias para mejorar el desempeño.

#### **2.4.3.2. Incidentes Críticos**

Según (Robbins P. Stephen 2005) El uso de incidentes críticos centra la atención del evaluador en los comportamientos críticos o clave que distinguen el desempeño laboral del ineficaz. El evaluador redacta anécdotas que describen algo

que hizo un empleado y que fue especialmente eficaz o ineficaz. La clave aquí es que solo se citan los comportamientos específicos, no los rasgos de personalidad vagante definidos.

El método de incidentes críticos según Chiavenato (2009), “se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso), no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de las que son en extremo positivas o negativas. Así, este método gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño personal. Las excepciones positivas deben, destacarse y emplearse con mayor frecuencia, y las negativas, corregirse o eliminarse”.

#### **2.4.3.3. Escalas de Calificación Gráfica**

Según (Robbins P. Stephen 2005) Uno de los métodos de evaluación del desempeño más populares son las escalas de calificación gráfica. Este método enumera una serie de factores de desempeño, como la cantidad y calidad del trabajo, el conocimiento del trabajo. La cooperación, la lealtad, la asistencia, la honestidad y la iniciativa. Entonces el evaluador recorre la lista y califica al empleado en cada factor usando una escala ascendente que por lo general especifica cinco puntos por ejemplo un factor como el conocimiento del trabajo podría recibir una calificación de 1 (poco informado sobre las obligaciones de trabajo) a 5 (tiene dominio completo de todas las etapas del trabajo).

Según Chiavenato (2009). “Éste es el método más común y divulgado por su sencillez. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. Es objeto de muchas críticas, sobre todo cuando reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal de los evaluadores”.



**Figura N° 3: Métodos de evaluación**

METODO	VENTAJA	DESVENTAJA
Ensayos Escritos Incidentes Criticos Escalas de calificacion grafica BARS Comparaciones multipersonales APO(administracion por objetivos) Evaluaciones de 360 grados.	Faciles de Usar Ejemplos vividos, basados en el comportamiento. Proporciona datos cuantitativos ,requiere menos tiempo que otros. Se centra en comportamientos laborales especificos y cuantificables. Compara los empleados entre si. Se centra en objetivos finales,orientado hacia resultados Minucioso.	Es mas una medida de la habilidad de redaccion del evaluador que del desempeno real del empleado. Requiere tiempo, falta de cuantificacion. No proporciona detalles del comportamiento laboral evaluado. Requiere tiempo, dificil de desarrollar. Dificil de usa con un numero grande de empleados, problemas legales. Requiere Tiempo.

Elaborado por: Nancy Sánchez  
 Fuente: Investigación bibliográfica

Por su parte(Valera Juárez R. A., 2011), da a conocer otros métodos de evaluación del desempeño:

**Evaluación por parte del personal subalterno**

Algunas firmas permiten que los subalternos evalúen el desempeño de sus supervisores, un proceso que muchos llaman retroalimentación ascendente. Tal proceso ayuda a la alta gerencia a entender los estilos administrativos de sus subalternos, a identificar problemas potenciales con la gente y a tomar medidas correctivas con gerentes individuales, según se requiera.

**Retroalimentación o evaluación de 360 grados**

Con la retroalimentación o evaluación de 360 grados, la información del desempeño se recopila por completo alrededor de un trabajador, desde sus supervisores, subalternos, colegas, y clientes internos o externos. Usualmente esto

se realiza para fines de desarrollo en vez de para aumentos de salario. El proceso común consiste en lograr que quienes califican llenen encuestas de evaluación en línea acerca de quién van a calificar. Luego, sistemas computarizados compilan toda esta retroalimentación en reportes individualizados que llegan a los trabajadores evaluados. Entonces el individuo puede reunirse con su supervisor para desarrollar un plan de auto mejoría.

### **El método de administración por objetivos**

El método de administración por objetivos (APO) requiere que el gerente establezca metas medibles y específicas con cada trabajador y, luego, analice periódicamente el progreso de éste hacia dichas metas. El término APO usualmente se refiere a un programa de establecimiento de metas y evaluación de toda la organización, que consiste en seis pasos:

Establecer las metas de la organización. Fijar un plan de alcance corporativo para el siguiente año y definir sus objetivos.

Fijar metas por departamento. Los jefes de departamento y sus superiores establecen de forma conjunta las metas para sus áreas.

Analizar las metas por departamento. Los jefes de área examinan las metas del departamento con todos los subordinados y les piden que desarrollen sus propias metas individuales. En otras palabras: ¿de qué manera los trabajadores contribuirán a que el departamento alcance sus metas?

Definir los resultados esperados (establecer metas individuales). Los jefes de departamento y el personal a su cargo establecen metas de desempeño a corto plazo.

Realizar revisiones de desempeño y medir los resultados. Los jefes de departamento comparan el desempeño real de cada empleado con los resultados esperados.

Dar retroalimentación. Los jefes de departamento mantienen reuniones periódicas de revisión del desempeño con los subordinados, para analizar y evaluar el progreso de los subordinados en el logro de los resultados esperados.

#### **2.4.4. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Según (Noboa Ricardo 2004 en su libro Promoción y Realización Social del Talento Humano como Factor de la Creatividad e Innovación en Instituciones Formales) Anuncia:

“Para estimular y crecer la creatividad e innovación en la instituciones formales es necesario adoptar la concepción ,la filosofía l enfoque, los instrumentos metodológicos y un lenguaje en los programas de formación del desarrollo del talento humano que den sentido, m faciliten y apoyen la valoración del ser humano privilegiando su desarrollo y realización plena ,Solo con una capacitación estratégica es posible promover el desarrollo y realización de los talentos humanos mediante capacitación específica para el trabajo y mediante la acción atendiendo a un mejor desempeño personal y a la superación de deficiencias educacionales formales en función de los procesos de cambio de la organizaciones”.

De acuerdo con (Dessler Gary en su libro Administración de Personal 2011) comenta:“Sobra decir que las evaluaciones ofrecen información para tomar decisiones con respecto a los ascensos y los salarios, así como la base para discutir el desempeño del empleado, con la esperanza de reforzar las conductas deseables y de eliminar las indeseables, Sin embargo, los especialistas de personal están subrayando, cada vez más, la función de la evaluación como actor central en lo que han dado en llamar administración del desempeño”.

Según (Robbins P. Stephen, Deenzo A David 2002 pág. 282) en su libro Fundamentos de la Administración expone “Las tres actitudes de mayor importancia, que han sido objeto de más estudios son la satisfacción laboral, el involucramiento en el trabajo y el compromiso con la organización.

#### **2.4.4.1. La satisfacción laboral**

Según (Robbins P. Stephen, Deenzo A David, 2002) Se refiere a la actitud general que el empleado adopta ante su trabajo. Cuando las personas hablan de las actitudes de los empleados, la mayoría de las veces se refieren a la satisfacción laboral.

#### **2.4.4.2. El involucramiento en el trabajo**

Según (Robbins P. Stephen, Deenzo A David, 2002) Describe a la medida en que el empleado se identifica con su trabajo, a su participación activa en el mismo y a la importancia que su desempeño laboral tiene para su amor propio.

#### **2.4.4.3. El compromiso con la organización**

Según (Robbins P. Stephen, Deenzo A David, 2002) Representa las inclinaciones de los empleados, en términos de su lealtad, entrega e identificación con la organización.

#### **2.4.5. CUALIDADES DE UN SISTEMA DE CONTROL.**

Según (Stephen P. Robbins, David A. De Cenzo en su libro Fundamentos de la Administración 2002) Los sistemas eficaces de control suelen tener algunas cualidades en común. Las importancias de dichas cualidades varían de acuerdo con la situación, pero podemos decir que en general las siguientes características deben formar parte de un sistema eficaz de control.

#### **2.4.5.1. Exactitud**

Según (Stephen P. Robbins, David A. De Cenzo en su libro Fundamentos de la Administración 2002) Un sistema de control q genera información inexacta puede dar como resultado que el gerente no tome medidas cuando debe o que responda a un problema cuando no existe .un sistema de control exacto es confiable y produce datos validos

#### **2.4.5.2. Oportunidad**

Según (Stephen P. Robbins, David A. De Cenzo en su libro Fundamentos de la Administración 2002) Los controles deben llamar la atención del gerente acerca de las variaciones a tiempo para evitar infracciones graves al desempeño de una unidad.La mejor de las informaciones valdrá muy poco si es obsoleta. Por ello, un sistema eficaz de control debe ofrecer información oportuna

#### **2.4.5.3. Economía**

Según (Stephen P. Robbins, David A. De Cenzo en su libro Fundamentos de la Administración 2002) Un sistema de control debe ser razonable en términos económicos. Todo sistema de control debe justificar los beneficios q proporcionan en relación con los costos q representa. Para reducirlos, el gerente debe tratar de imponer la menor cantidad de controles para producir los resultados deseados.

#### **2.4.5.4. Flexibilidad**

Según (Stephen P. Robbins, David A. De Cenzo en su libro Fundamentos de la Administración 2002) Los controles deben ser los bastante flexibles como para adaptarse a los problemas o para aprovechar las nuevas oportunidades .pocas organizaciones encuentran en tornos tan estables q no requieren de cierta flexibilidad. Incluso las estructuras sumamente mecanicistas necesitan controles que se puedan adaptar conforme cambian los tiempos y las condiciones.

#### **2.4.6. Responsabilidad del desempeño**

Según (Stephen P. Robbins, David A. De Cenzo en su libro Fundamentos de la Administración 2002) explican:

En la mayoría de las organizaciones, el departamento de recursos humanos es responsable de coordinar el diseño y la implementación de programas de evaluación del desempeño. No obstante, es importante que los gerentes de línea cumplan una función clave de principio a fin. Con frecuencia estos gerentes realizan las evaluaciones y deben participar directamente en el programa si desean que este tenga éxito. Existen varias posibilidades en cuanto a la persona que calificaría al empleado. El supervisor inmediato de un empleado es la opción más común para evaluar el desempeño.

Las responsabilidades de la evaluación del desempeño de acuerdo con Valera Juárez R. A., (2011) recae en:

El gerente. En casi todas las organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño y evaluación de sus subordinados. En ellas, el propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y criterios para tal evaluación. Como el gerente o el supervisor no cuentan con conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación, el área encargada de la administración de las personas desempeña una función de staff y se encarga de instituir, dar seguimiento y controlar el sistema, si bien cada jefe conserva su autoridad de línea y evalúa el trabajo de los subordinados por medio del esquema que marca el sistema.

La propia persona. En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el

propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, conforme a determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización.

El individuo y el gerente. Hoy en día, las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración del desempeño. En este caso, resurge la antigua administración por objetivo, pero ahora con una nueva presentación y sin los conocidos traumas que caracterizaban su ejecución en las organizaciones, como arbitrariedad, autocracia y el constante estado de tensión y angustia que provocaba en los involucrados.

El equipo de trabajo. Otra opción es pedir al propio equipo de trabajo que evalúe el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para mejorarlo más y más. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y definir sus metas y objetivos.

El área de RRHH. Esta opción es común en las organizaciones más conservadoras, pero se está abandonando debido a su carácter en extremo centralizador y burocrático. En este caso, el área encargada de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización. Cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual se procesa e interpreta para generar informes o programas de acción coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos. Como todo proceso centralizador, exige reglas y normas burocráticas que restringen la libertad y flexibilidad del sistema. Tiene la desventaja de funcionar con porcentajes y promedios, no con el desempeño individual y único de cada persona. Trabaja con lo genérico y no con lo particular.

La comisión de evaluación. En esta opción, la evaluación del desempeño es responsabilidad de una comisión designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. La comisión suele incluir a

personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos, y tener miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables (como el presidente de la organización o su representante, el dirigente de RH y el especialista en evaluación del desempeño) participan.

## **VARIABLE DEPENDIENTE**

### **2.4.2. PRODUCTIVIDAD**

Según (Tejada Dolly Blanca en su libro *Administración de Servicios* 2007). “La productividad es una medida de eficiencia que se relaciona con la producción. Conceptualmente, puede definirse como la interrelación entre los ingresos el proceso de conversión y los egresos. Para muchos autores, la productividad es solamente un concepto cuantitativo, es decir, una sencilla ecuación de más egresos provenientes de menores recursos. Pero ella es mucho más compleja. La calidad es un componente importante de la misma, tanto en el ingreso como en el egreso.

(Anaya Tejero, 2008), nos dice que la productividad se podría definir como: La relación entre el output de productos o servicio obtenidos con relación a los recursos empleados para la consecución de los mismos. Una expresión aritmética de este concepto sería la siguiente:

**PRODUCTIVIDAD = OUTPUT OBTENIDO/RECURSOS EMPLEADOS**

Según (RodríguezCombeller, 1999). En la concepción general, la productividad es una medida de la eficiencia económica que resulta de la relación entre los recursos utilizados y la cantidad de productos o servicios elaborados. Puede representarse así:

**PRODUCTIVIDAD = PRODUCTOS OBTENIDOS/INSUMOS INVERTIDOS**



### **2.4.3. PLANIFICACION ESTRATEGICA**

Según (Pérez Troncoso Emilio, Silva Lova Enrique en su libro Gestión de Equipos y Negociación 2005) dicen: “Las medidas adecuadas después de haber identificado una estrategia para mejorar la productividad. Cuando una empresa ha definido un objetivo de mejora de la productividad, es necesario planificar la forma de alcanzar ese objetivo. Planificar consiste en definir el tipo de actuación con la que se va a conseguir el resultado deseado. Durante la planificación se fijan objetivos concretos y se definen los procedimientos necesarios para alcanzar esos objetivos”. La Planificación estratégica es la encargada de establecer tanto la misión como la visión de la empresa. Escoge, prefiere, crea, destaca y elige estrategias y asigna los recursos necesarios para alcanzar metas y para observar si se está logrando los objetivos trazados por la organización.

Según (Pérez Troncoso Emilio, Silva Lova Enrique en su libro Gestión de Equipos y Negociación 2005) Expone: “La planificación debe incluir el corto y el largo plazo, ya que los planes a largo plazo son consecuencia de los objetivos a corto y mediano plazo.

Para (Muñiz , 2009) la planificación estratégica es: El conjunto de elementos que permiten alcanzar el objetivo previsto, este documento, llamado también estrategia, debería incluir objetivos, normas, medidas de actuación, planes de acción, indicadores y responsables. La planificación es una forma de actuar a partir del estudio de las diferentes opciones previamente analizadas y valoradas.

El proceso de planificación de una estrategia tiene tres etapas diferenciadas: formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación de la estrategia.

#### **2.4.3.1. Formulación de la estrategia**

Según (Pérez Troncoso Emilio, Silva Lova Enrique en su libro Gestión de Equipos y Negociación 2005) En el caso de la productividad, consistirá en analizar y definir las fortalezas y debilidades del proceso de producción para definir los sectores clave para el éxito de la misión concretamente, se eligen que procedimientos se reforzaran, cuales se eliminaran, etc. Para ello debemos definir las áreas de resultado clave (sectores cuyo rendimiento positivo es vital para el resultado final). Dentro de esta etapa se definen: las metas, se identifican los objetivos y modos actuales de actuación, se analiza que elementos del medio interno y externo a la empresa influyen en nuestras metas y se adoptan las medidas estratégicas que se deben llevar a cabo y sus alternativas.

#### **2.4.3.2. Implementación de la estrategia**

Según (Pérez Troncoso Emilio, Silva Lova Enrique en su libro Gestión de Equipos y Negociación 2005) Es la realización del plan propuesto para la realización del objetivo. La empresa establece unos objetivos anuales y unas ideas políticas, motiva a los empleados y asigna recursos para ejecutar la estrategia.

Se lleva a cabo estos tres pasos:

- Se rediseña la estructura empresarial, si es necesario. La empresa precisa adoptar la estructura correcta para llevar a cabo la estrategia. se trata de asignar responsabilidades y autoridad para la toma de decisiones.
- Al tiempo que se implementa la estrategia, debemos establecer los mecanismos de control de la organización. Estos mecanismos evaluarán el desempeño de los trabajadores y establecerán sistemas de remuneración de incentivos.
- Se adecua la estrategia, la estructura y el sistema de control.

### **2.4.3.3. Evaluación de la estrategia**

Según (Pérez Troncoso Emilio, Silva Lova Enrique en su libro Gestión de Equipos y Negociación 2005) Es necesario realizar controles periódicos de la implementación de la estrategia para conocer el grado de eficacia de la misma. Esta etapa debe responder a dos preguntas: Se efectúa la estrategia como fué plantada? , Y está logrando los resultados deseados?”

La Planificación estratégica es la encargada de establecer tanto la misión como la visión de la empresa. Escoge, prefiere, crea, destaca y elige estrategias y asigna los recursos necesarios para alcanzar metas y para observar si se está logrando los objetivos trazados por la organización.

### **2.4.4. INDICADORES DE GESTIÓN**

D'Elia , ( 2011), nos da a conocer que: según el diccionario Larousse se define indicador como “Que indica o sirve para indicar si a ésta agregamos el calificativo de gestión que es: “La acción y efecto de administrar una empresa”, tendremos una definición conceptual bastante completa y fácil de entender sin embargo, conviene operacionalizarla para poder trabajar con ella; en tal sentido diremos que un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa o departamento, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, nos podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

Según (Nevado Pena Domingo López Ruiz Víctor Raúl [et al]) Los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas que permiten analizar cuan bien se está administrando la empresa o unidad, en áreas como uso de recursos (eficiencia), cumplimiento del programa (efectividad), errores de documentos (calidad) ,etc. Para trabajar con los indicadores, debemos establecer todo un sistema que vaya desde la correcta aprehensión del hecho o característica hasta la

toma de decisiones acertadas para mantener; mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta.

Indicadores de gestión Según (Nevado Pena Domingo López Ruiz Víctor Raúl [et al] en su libro Como Gestionar el Binomio Rentabilidad Productividad) manifiesta que se debetener en cuenta los elementos siguientes:

- La definición.
- EL objetivo.
- Los niveles de referencia.
- La responsabilidad.
- Los puntos de lectura.
- La periodicidad.
- El sistema de procesamiento y toma de decisiones.
- Las consideraciones de gestión

Para (Anaya Tejero J. J., 2008) el Concepto de indicador de gestión es: El proceso de planificación logística comienza con la fijación de unos objetivos logísticos para la totalidad de la actividad empresarial, fijados en términos de producto-mercado y basados en el plan de actividades estratégico de la empresa, los cuales darán lugar a unos “targets” o planes de acción concretos para conseguir los objetivos propuestos. Estos objetivos, en lo que a logística de almacenaje se refiere, afectan fundamentalmente a los siguientes aspectos:

a) Servicio al cliente:

- Ciclo de respuesta al cliente.
- Fiabilidad de entregas.
- Calidad de entregas.

b) Utilización de recursos:

- Tiempo de tramitación de pedidos.
- Tiempo de tramitación de albaranes.
- Tiempo de transporte

## 2.4.5. CONTROL DE GESTIÓN

Según (Nevado Pena Domingo López Ruiz Víctor Raúl [et al] en su libro Como Gestionar el Binomio Rentabilidad Productividad) nos muestran: El control pretende asegurar que se alcancen los objetivos y las estrategias formulados por la empresa. Para ello, se puede actuar antes, durante o después de la ejecución de los planes. El control que actúa con carácter previo lo hace mediante el establecimiento de políticas y criterios de gestión que se comparten con la organización para orientar la acciones primer requisito para alcanzar un objetivo es establecerlo, comunicarlo con claridad y motivar para su consecución. El control durante la ejecución se aplica. El control posterior compara el resultado obtenido con el planeado; el análisis de las diferencias entre ambos permite valorar el grado de cumplimiento de los objetivos y las causas de las desviaciones que se produzcan y todo ello, como paso preliminar para desencadenar acciones de ajuste.

Muñiz, Cómo implantar y evaluar un sistema de control gestión, (2013) considera que el control de gestión es un instrumento administrativo creado y apoyado por la dirección de la empresa que le permite obtener las informaciones necesarias, fiables y oportunas, para la toma de decisiones operativas y estratégicas. El control de gestión es el proceso que mide el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos que posee la empresa para el logro de los objetivos previamente fijados por la Dirección, tiene un papel fundamental como sistema de información para la misma.

El control de gestión desde un punto de vista global permitirá:

- Reducir los riesgos y contingencias del negocio.
- Dirigir por objetivos asignados a los diferentes responsables y controlar el grado de cumplimiento.
- Anticipar el futuro a largo plazo (planificación estratégica).
- Adaptar y modificar los objetivos a largo plazo en función de los resultados obtenidos y esperados.

#### **2.4.6. PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL**

Según( Griffin, Ricki W.y Ebert ,Ronald J 2002) manifiestan que:“La productividad es una medida del desempeño económico, comparar cuanto producimos con los recursos que empleamos para producirlo. La fórmula es básicamente simple. Cuanto más produzcamos con menos recursos, mayor es el crecimiento de la productividad y mayores son los beneficios para todos, la economía, los negocios y los empleados”. En tal virtud, La productividad es la relación entre los recursos los bienes y los servicios producidos.

#### **2.4.7. PRODUCTIVIDAD LABORAL**

Según( Griffin, Ricki W.y Ebert ,Ronald J 2002) manifiestan que:La productividad también se refiere a la cantidad y a la calidad de lo que producimos. Cuando los recursos se utilizan de manera más eficaz, la cantidad de la producción es ciertamente mayor. Sin embargo, la experiencia ha demostrado a los comerciantes de bienes y servicios que a menos que los productos resultantes sean de calidad satisfactoria, los clientes los rechazarán. La producción de la calidad, entonces, significa crea aptitud para el uso, ofrecer características que los consumidores desean”

Los nuevos tipos de calificación requeridos por estos nuevos estilos de producción, aspectos que incidirán directamente en los aumentos de la productividad, la calidad y la competitividad en este cuadro, la productividad la definimos como relación entre el valor real de los insumos empleados para producirlos. Hacer más y mejor con lo que tenemos.”. Es más amplio este concepto que el de la eficiencia (cantidad de bienes producidos por la cantidad de insumos utilizados, (ya que se considera la calidad de los productos o servicios entregados, como condición central

## 2.4.8. Fórmula de la productividad

La fórmula general para calcularla es

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producto generado por los factores}}{\text{Unidades de factor utilizado en la producción}}$$

Para representar el producto generado por los factores existen diferentes alternativas, dependiendo de los objetivos de la medición y de la medición disponible. Una opción sencilla es utilizar las ventas totales o valor total de la producción de la empresa en un periodo de tiempo. Sin embargo esta información no refleja realmente la riqueza generada por la empresa pues parte del valor de la producción fue generada fuera de ella y entro en la forma de insumos. Por ello, una alternativa más precisa sería aprovechar el concepto de valor agregado (valor total de los bienes y servicios producidos, menos el valor total de los servicios, bienes y servicios producidos, y materiales comprados a terceros). Desde un punto de vista distinto, una tercera opción podría ser la utilización del número de unidades físicas producidas, como indicador del producto de la empresa”.

## 2.5 HIPOTESIS

La implementación de un Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral que mejorara la productividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” LTDA.

## 2.6 VARIABLES DE LA HIPOTESIS

### VARIABLE INDEPENDIENTE

X= Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral

### VARIABLE DEPENDIENTE

Y=Productividad

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 ENFOQUE**

La presente investigación tendrá un enfoque cualitativo y cuantitativo.

Un enfoque cualitativo porque tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno, busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad, no se trata de probar o de medir en qué grado una cualidad se encuentra un acontecimiento dado, sino de descubrir todas las cualidades como sea posible de las dos variables de la investigación.

Este enfoque se manifiesta en su estrategia para conocer los hechos, procesos, estructuras y personas en su totalidad, determinando las cualidades positivas y negativas con la finalidad de realizar un Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral para incrementar la productividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” LTDA.”



Un enfoque cuantitativo ya que analizamos los elementos que pueden ser medidos, la información se obtiene de una muestra de la población. Se forma de números y métodos estadísticos, además parte de casos concretos para llegar a una descripción general y comprobar la hipótesis.

### **3.2. MODALIDAD**

#### **Investigación Bibliográfica o Documental**

(Méndez Rodríguez , 2008), nos dice que la investigación bibliográfica “es la clave en el desarrollo del conocimiento, ya que sistematiza, descubre y aporta nuevo conocimiento dando respuesta a la pregunta de investigación que le dio origen”.

Este tipo de investigación no se limita en recolectar datos, resumirlos y presentarlos, tampoco analizar de manera general y superficial un tema. La realización de un trabajo de investigación bibliográfica debe recorrer diversos caminos que en ocasiones son difíciles de explicar, tanto por el exceso de optimismo como por la desesperación que se deriva de la complejidad del problema. Se utiliza toda la información recopilada por varios autores con respecto al tema, de esta forma se realiza un análisis profundo de las variables en estudio.

#### **Investigación de campo**

Según el autor (Arias , 2013), define: “La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar las variables, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes”.

La investigación de campo, nos permite descubrir nuevos conocimientos sobre el tema de estudio, mediante la recolección de datos donde ocurren los hechos,

sin realizar cambios en las variables, ya que se busca fuentes de información que permitan hacer un análisis particular de las observaciones del tema para efectuar posibles soluciones.

### **3.3 TIPOS DE INVESTIGACION**

#### **Investigación Exploratoria**

De acuerdo con (Lopez, Pinto Ruiz , Machuca, & Viscarri Colomer, 2010) afirmamos que la investigación exploratoria “se usa cuando se están buscando indicios acerca de la naturaleza general de un problema. Los métodos existentes son altamente flexibles, no estructurados y cualitativos, para que el investigador empiece sin fines preconcepciones respecto de lo que se descubrirá.”

Se aplicará la investigación exploratoria, ya que se recopilará la información preliminar para definir el problema, sugerir hipótesis, calificar conceptos, debido a la ausencia de la estructura del tema, la misma que permite una búsqueda profunda al momento de identificar las variables acerca de la situación actual y futura del Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral y la influencia en la productividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” LTDA.”

#### **Investigación Descriptiva**

Para (Díaz Narváez , Metodología de la Investigación Científica y Bioestadística, pág. 181, 2009), “la investigación descriptiva, en comparación con la naturaleza poco estructurada de los estudios exploratorios, requiere de considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que busca responder. La descripción puede ser más o menos profunda, pero en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito”.

La investigación descriptiva se aplica, debido a los estudios descriptivos que buscan especificar y dar a conocer las situaciones y actitudes de importancia sobre el tema en análisis, nos ayuda a medir y evaluar diferentes aspectos, dimensiones o componentes del Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral y la influencia en la productividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” LTDA.”.

La investigación descriptiva nos permitirá analizar varias hipótesis, las mismas que pueden ser tentativas y expectativas, llegando a un estudio más formal y establecer los métodos basados en la hipótesis para el tema en estudio.

### **Investigación Correlacional**

(Díaz Narváez, Metodología de la Investigación Científica y Bioestadística, pág. 181, 2009), nos dice: “Los estudios correlacionales tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos, miden las dos o más variables que se pretende ver si están o no correlacionadas en el mismo sujeto y después se analiza la correlación”.

La investigación correlacional nos permitirá ver la relación existente entre la variable independiente y la dependiente del tema en estudio, ya que en la aplicación de la variable independiente genera reacción en la variable dependiente, como es nuestro caso el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral influye en la productividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” LTDA.”.

### **Investigación Explicativa**

(Díaz Narváez, Metodología de la Investigación Científica y Bioestadística, pág. 182, 2009), por su parte nos dice: “Estos estudios van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder cuáles son las causas de los eventos físicos y sociales”.

Este tipo de investigación en nuestro tema nos ayudará en la explicación del por qué se da el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral y la influye en la productividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” LTDA.”, en qué condiciones se manifiesta, y por qué las dos variables están relacionadas.

### **3.4 POBLACION Y MUESTRA**

#### **Población**

Según (Sábado, 2009), “es el conjunto de todos los individuos que cumplen ciertas propiedades y de quienes deseamos estudiar ciertos datos. Podemos entender que una población abarca todo el conjunto de elementos de los cuales podemos obtener información, entendiendo que todos ellos han de poder ser identificados”.

En la presente investigación se tomará como población a los clientes internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” LTDA.”, teniendo 129 colaboradores en estudio.

#### **Muestra**

Para (Sábado, Fundamentos de Bioestadística y Análisis de Datos para Enfermería. Pág. 23, 2009), es: “es una porción de algo. Si deseamos preguntar a un conjunto de cinco mil personas su opinión sobre un determinado fenómeno, tenemos dos opciones: efectuar las preguntas persona por persona o efectuar las preguntas solamente a una muestra de estas personas, es decir, a un grupo de elementos representativos de ese conjunto”.

Para calcular la muestra de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” LTDA., se aplicará la siguiente fórmula de muestreo probabilístico:

En donde:

N = Población → 129

E = Coeficiente de Error → 5% (0,05)

n = Tamaño de la Muestra

$$n = \frac{N}{E^2(N - 1) + 1}$$

$$n = \frac{129}{(0,05)^2(129 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{129}{(0,0025)(129 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{129}{(0,0025)(128) + 1}$$

$$n = \frac{129}{0,32 + 1}$$

$$n = \frac{129}{1,32}$$

$$n = 98 \text{ Colaboradores}$$

Serán 98 colaboradores que son parte de Cooperativa los que serán participantes de la encuesta del Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral y la influencia en laproductividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” Ltda.

### 3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

#### Operacionalización Variable Independiente:

#### Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral

CONCEPTO	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS DE INSTRUMENTOS
<p>El sistema de evaluación del desempeño es un proceso técnico a través del cual se verifica cómo se desempeña una persona en un puesto de trabajo, aplicando varios métodos existentes.</p> <p>Un aspecto fundamental en la definición es la palabra formal, porque la administración deberá supervisar el método utilizado, con responsables para su ejecución.</p>	<p>Métodos de Evaluación</p> <p>Responsables</p>	<p>Evaluación de Desempeño por Competencias</p> <p>Evaluación por parte del personal subalterno</p> <p>Evaluación de 360 grados</p> <p>Gerencia</p> <p>Colaboradores</p> <p>Comité de Talento Humano</p> <p>Equipo de trabajo</p>	<p>¿Se evalúa el desempeño de los colaboradores en la Cooperativa?</p> <p>¿Conoce el método de evaluación de desempeño que se utiliza en la Cooperativa?</p> <p>¿Cree Usted que el método utilizado para evaluar el desempeño en la Cooperativa es el adecuado?</p> <p>¿Con que periodo se realizan las evaluaciones de desempeño a los colaboradores de la Cooperativa?</p> <p>¿Conoce quiénes son responsables de la evaluación de desempeño en la Cooperativa?</p> <p>¿Se da a conocer el porcentaje obtenido en las evaluaciones de desempeño?</p> <p>¿Se realiza acciones de mejora para los porcentajes bajos obtenidos en las evaluaciones de desempeño?</p>	<p>Encuesta a los colaboradores de la Cooperativa.</p>

**Cuadro 1: Operacionalización Variable Independiente**

**Elaborado por:** Nancy Sánchez(2015)

**Operacionalización Variable Dependiente:**

**Productividad**

CONCEPTO	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS DE INSTRUMENTOS.
<p>Es la relación entre el output de productos o servicios obtenidos con relación a los recursos empleados para la consecución de los mismos, utilizando factores que faciliten su desarrollo.</p>	<p>Relación servicios recursos Factores</p>	<p>Grado de relación  Tecnología  Capacitación  Motivación  Trabajo en equipo  Satisfacción de los Colaboradores</p>	<p>¿Existe relación entre los servicios que brindan la cooperativa y sus recursos?  ¿Cuenta con la tecnología necesaria para cumplir con sus funciones?  ¿Ha sido previamente capacitado para realizar sus funciones?  ¿Existe reconocimientos a los colaboradores que cumplan con los indicadores de manera eficiente?  ¿Existe colaboración entre colaboradores para cumplir con sus indicadores?  ¿Conoce los beneficios que brinda la Cooperativa a sus colaboradores?  ¿Está de acuerdo con los beneficios de la Cooperativa hacia sus colaboradores?</p>	<p>Encuesta</p>

**Cuadro 2: Operacionalización Variable Dependiente**

**Elaborado por:** Nancy Sánchez (2015)

### 3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la realización de la presente investigación se utilizó la recolección de información, en la cual se empleará las siguientes técnicas e instrumentos.

#### Recolección de la información

Tipo de Información	Técnica de Información	Instrumentos de Recolección
Secundaria	Lectura Científica	Libros de: Administración de Recursos Humanos, Proceso de Evaluación de Recurso Humano, Gestión del Talento Humano, Administración de Recursos Humanos, Desempeño por competencias: Evaluación de 360°, Cómo implantar y evaluar un sistema de control gestión, El nuevo escenario - la cultura de calidad y la productividad en las empresas, Metodología de la Investigación Científica,
Primaria	Encuesta	Cuestionario, con preguntas estructuradas, politónicas y dicotónicas.

#### Cuadro 3: Recolección de la información

Elaborado por: Nancy Sánchez

**Información primaria.** Se obtendrá con información directa y exclusiva de la Cooperativa, al tener contacto con los colaboradores. Con la finalidad de obtener información confidencial que ayude a desarrollo de la investigación.

**Información secundaria.** Se investigó en estudios realizados, que se encuentran registrados en documentos y material impreso como: libros y tesis. Fuentes de información son: bibliotecas, hemerotecas e internet.

### 3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La técnica e instrumento que se utilizaran es la siguiente:



## **ENCUESTA**

Para la presente investigación se utilizó como técnica la encuesta, con preguntas estructuradas de carácter nominal politónicas; la misma que será aplicada a los colaboradores de la Cooperativa. Una encuesta nos permite medir la relación entre variables demográficas, económicas y sociales, evaluar periódicamente los resultados de un programa en ejecución, saber la opinión del público acerca de un determinado tema.

### **3.8. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Para el procesamiento de la información se seguirá un proceso que permitirá analizar la información con el fin de obtener repuestas de las variables y presentar los resultados.

Para la aplicación de este plan y su procesamiento de la información se deben seguir varios pasos que se detalla a continuación:

Depuración de datos, es decir seleccionar la información que se considera válida y la información defectuosa.

Elaboración de cuadros de las respuestas obtenidas por cada una de las preguntas de la encuesta.

Tabulación de datos en donde se aplicará las herramientas estadísticas, se ingresara los datos al computador para el procesamiento respectivo.

Toda la información y datos a utilizarse serán procesados mediante la ayuda de programas de computación como: Word y Excel

Gráficos en donde se elabora de forma demostrativa los cuadros obtenidos.

Consideración de respuestas de mayor significación.

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS DE RESULTADOS**

#### **4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En el presente trabajo de investigación se utilizó como técnica la encuesta y su instrumento el cuestionario, a los clientes de Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato, el cual se han procedido a la tabulación de los resultados, utilizando el programa SPSS.

#### **4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS**

A continuación se presentan cuadros y gráficos estadísticos que sirvieron para la interpretación cualitativa de sus resultados. Para la presentación se elaboraron tablas de contingencia con las frecuencias observadas y sus respectivos porcentajes, gráficos en estilo de barras, **se aplicaron el Chi – Cuadrado con una variable y la prueba de bondad, llamada así en la Estadística no paramétrica.**

## Tabulaciones

**Pregunta 1** ¿Se evalúa el desempeño de los colaboradores en la Cooperativa?

**Tabla 1: DESEMPEÑO LABORAL**

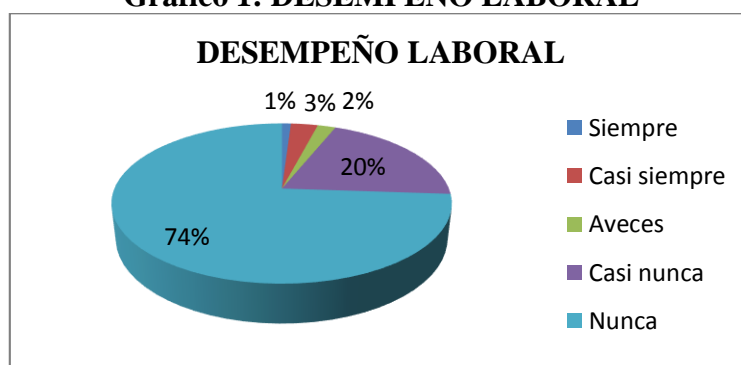
Pregunta 1

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Siempre	1,00	1,02	1,02	1,02
Casi siempre	3,00	3,06	3,06	4,08
A veces	2,00	2,04	2,04	6,12
Casi nunca	20,00	20,41	20,41	26,53
Nunca	72,00	73,47	73,47	100,00
<b>Total</b>	<b>98,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: NANCY SANCHEZ

**Gráfico 1: DESEMPEÑO LABORAL**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: NANCY SANCHEZ

## ANÁLISIS

Del total de los colaboradores encuestados en la Cooperativa, el 1% mencionó que siempre se evalúa el desempeño de los colaboradores, mientras que el 3% menciona que casi siempre, el 2% señala que a veces, el 20% casi nunca y el 74% responde que nunca.

## INTERPRETACIÓN

Por lo expuesto anterior se puede evidenciar que no siempre se evalúa el desempeño laboral de los colaboradores en la Cooperativa, lo que impide verificar el cumplimiento de sus funciones e indicadores.

**Pregunta 2:** Conoce el método de evaluación del desempeño laboral que se utiliza en la Cooperativa?

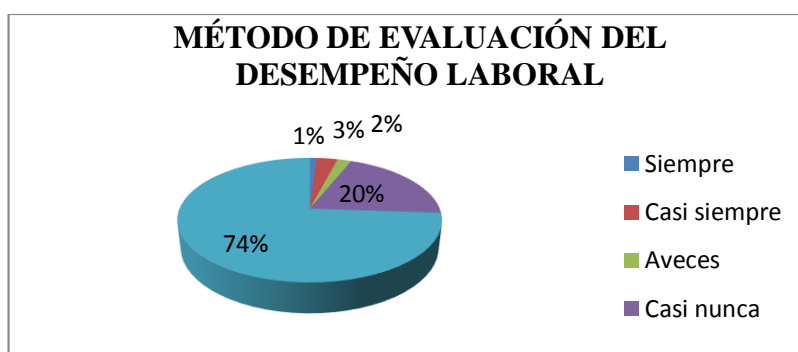
**Tabla 2: MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL**  
Pregunta 2

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Siempre	1,00	1,02	1,02	1,02
Casi siempre	3,00	3,06	3,06	4,08
A veces	2,00	2,04	2,04	6,12
Casi nunca	20,00	20,41	20,41	26,53
Nunca	72,00	73,47	73,47	100,00
<b>Total</b>	<b>98,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: NANCY SANCHEZ

**Gráfico 2: MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: NANCY SANCHEZ

## ANÁLISIS

Según los colaboradores encuestados en la Cooperativa, el 1% afirma que conocen el método de evaluación del desempeño laboral que se utiliza, mientras que el 3% menciona que casi siempre, el 2% señala que a veces, el 20% casi nunca y el 74% responde que nunca.

## INTERPRETACIÓN

Se puede observar que los colaboradores de la Cooperativa no siempre conocen el método de evaluación del desempeño laboral, lo cual dificulta la comprensión de las responsabilidades o funciones por parte de los evaluados y evaluadores para su ejecución.

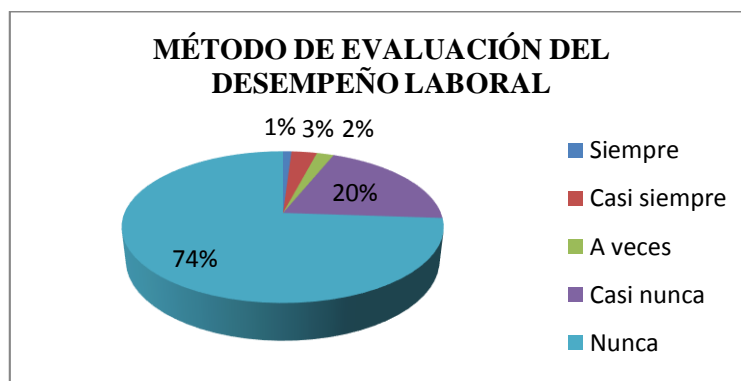
**Pregunta 3** ¿Cree Usted que el método utilizado para evaluar el desempeño laboral en la Cooperativa es el adecuado?

**Tabla 3: MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL**  
**Pregunta 3**

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Siempre	1,00	1,02	1,02	1,02
Casi siempre	3,00	3,06	3,06	4,08
A veces	2,00	2,04	2,04	6,12
Casi nunca	20,00	20,41	20,41	26,53
Nunca	72,00	73,47	73,47	100,00
<b>Total</b>	<b>98,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: NANCY SANCHEZ

**Gráfico 3: MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: NANCY SANCHEZ

## ANÁLISIS

En las encuestas realizadas a los colaboradores de la Cooperativa, el 1% afirmó que el método utilizado para evaluar el desempeño laboral en la Cooperativa es el adecuado, mientras que el 3% asegura que casi siempre, el 2% señala que a veces, el 20% casi nunca y el 74% responde que nunca.

## INTERPRETACIÓN

El método utilizado para evaluar el desempeño laboral en la Cooperativa se lo realiza solo por cumplir con el Reglamento de Talento Humano, razón por lo cual se verifica que la evaluación realizada no es considerada como una técnica para detectar las debilidades y fortalezas de un colaborador.

**Pregunta 4:** Con que período se realizan las evaluaciones de desempeño laboral a los colaboradores de la Cooperativa?

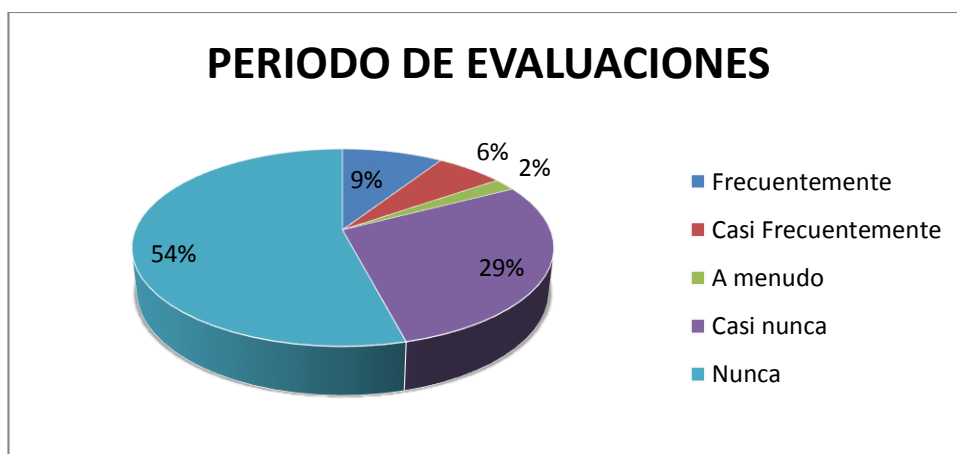
**Tabla 4: PERÍODO DE EVALUACIÓN**

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Siempre	9,00	9,18	9,18	9,18
Casi siempre	6,00	6,12	6,12	15,31
A veces	2,00	2,04	2,04	17,35
Casi nunca	28,00	28,57	28,57	45,92
Nunca	53,00	54,08	54,08	100,00
<b>Total</b>	<b>98,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: NANCY SANCHEZ

**Gráfico 4: PERIODO DE EVALUACION**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: NANCY SANCHEZ

## ANÁLISIS

El 9% menciona que se realizan frecuentemente las evaluaciones de desempeño laboral, el 6% afirma que casi frecuentemente, el 2% señala que a veces, el 29% casi nunca y el 54% responde que nunca.

## INTERPRETACIÓN

Por lo expuesto anterior se puede verificar que no existen periodos determinados para realizar las evaluaciones de desempeño laboral en la Cooperativa, motivo por el cual no se puede analizar las debilidades o incumplimientos de los colaboradores y realizar acciones para mejorar la productividad.

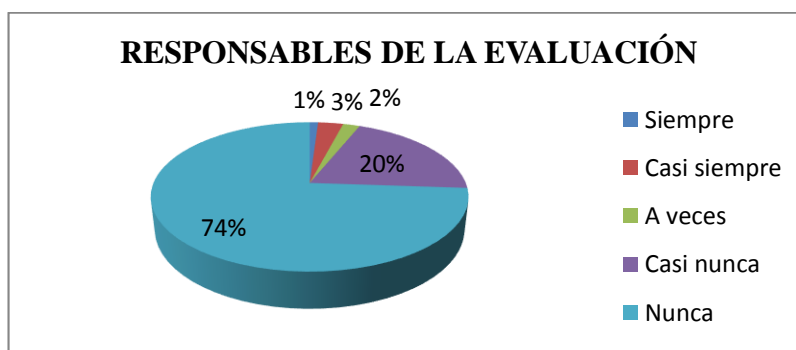
**Pregunta 5:** Conoce quiénes son responsables de la evaluación de desempeño laboral en la Cooperativa?

**Tabla 5: RESPONSABLES DE LA EVALUACIÓN**

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Siempre	1,00	1,02	1,02	1,02
Casi siempre	3,00	3,06	3,06	4,08
A veces	2,00	2,04	2,04	6,12
Casi nunca	20,00	20,41	20,41	26,53
Nunca	72,00	73,47	73,47	100,00
<b>Total</b>	<b>98,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: NANCY SANCHEZ

**Gráfico 5: RESPONSABLES DE LA EVALUACIÓN**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: NANCY SANCHEZ

### ANÁLISIS

Los datos estadísticos señalan que el 1% de los colaboradores encuestados no conoce a los responsables de la evaluación del desempeño laboral en la Cooperativa, mientras que el 3% asegura que casi siempre, el 2% señala que a veces, el 20% casi nunca y el 74% responde que nunca.

### INTERPRETACIÓN

Se observa que los colaboradores no conocen a los responsables de realizar la evaluación del desempeño laboral en la Cooperativa, esto provoca que se las evaluaciones no se desarrollen correctamente e impide lograr con el objetivo de las mismas.

**Pregunta 6:** ¿Se da a conocer el porcentaje obtenido en las evaluaciones de desempeño laboral?

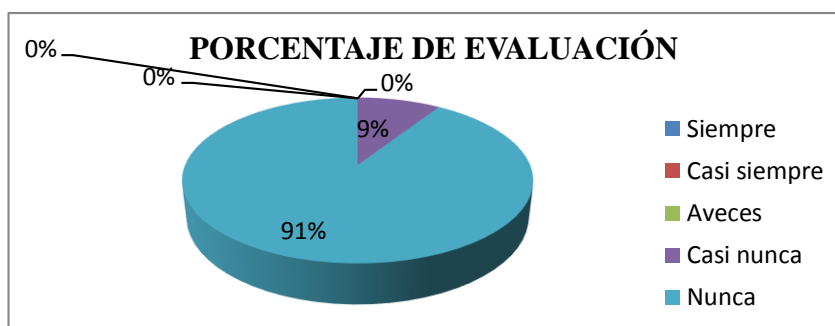
**Tabla 6: PORCENTAJE DE EVALUACIÓN**

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Siempre	0,00	0,00	0,00	0,00
Casi siempre	0,00	0,00	0,00	0,00
A veces	0,00	0,00	0,00	0,00
Casi nunca	9,00	9,18	9,18	9,18
Nunca	89,00	90,82	90,82	100,00
<b>Total</b>	<b>98,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: NANCY SANCHEZ

**Gráfico 6: PORCENTAJE DE EVALUACIÓN**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: NANCY SANCHEZ

## ANÁLISIS

En el gráfico se observa que el 9% de los colaboradores encuestados mencionan que casi nunca se conoce el porcentaje de evaluación de desempeño laboral, el 91% afirma que nunca.

## INTERPRETACIÓN

En la Cooperativa no se da a conocer los el porcentaje de evaluación de desempeño laboral, lo cual impide que los colaboradores tengan una retroalimentación de sus resultados y de esta manera ir mejorando paulatinamente sus debilidades y fortalecer sus habilidades.



**Pregunta 7:** Se realiza acciones de mejora para los porcentajes bajos obtenidos en las evaluaciones de desempeño laboral?

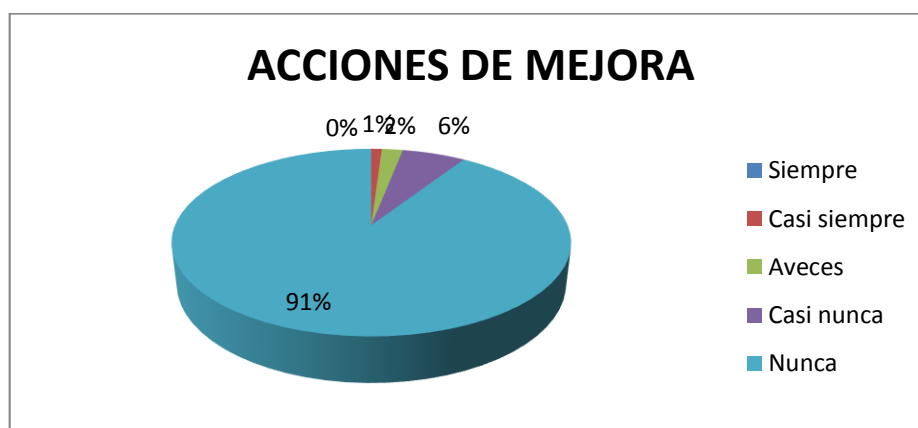
**Tabla 7: ACCIONES DE MEJORA**

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Siempre	0,00	0,00	0,00	0,00
Casi siempre	1,00	1,02	1,02	1,02
A veces	2,00	2,04	2,04	3,06
Casi nunca	6,00	6,12	6,12	9,18
Nunca	89,00	90,82	90,82	100,00
<b>Total</b>	<b>98,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: NANCY SANCHEZ

**Gráfico 7: ACCIONES DE MEJORA**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: NANCY SANCHEZ

## ANÁLISIS

Los datos estadísticos reflejan que del total de los colaboradores encuestados en la Cooperativa el 1% nos da a conocer que casi siempre se realizan acciones de mejora en los porcentajes bajos de las evaluaciones de desempeño laboral, el 2% menciona que a veces, el 6% señala que casi nunca, y el 91% responde que nunca.

## INTERPRETACIÓN

No se realizan acciones de mejora para los porcentajes bajos de las evaluaciones de desempeño laboral obtenidos en la Cooperativa por sus colaboradores. Al no tener un seguimiento de mejora ante los resultados se dificulta el desarrollo de habilidades y destrezas, logrando la conformidad de los colaboradores, impidiendo un crecimiento personal y cumplimiento de indicadores financieros.

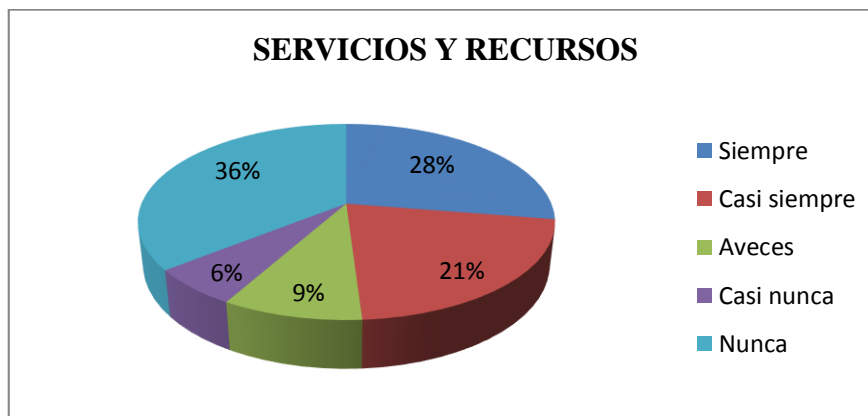
**Pregunta 8:** ¿Existe relación entre los servicios que brinda la cooperativa y sus recursos?

**Tabla 8: SERVICIOS Y RECURSOS**

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Siempre	27,00	27,55	27,55	27,55
Casi siempre	21,00	21,43	21,43	48,98
A veces	9,00	9,18	9,18	58,16
Casi nunca	6,00	6,12	6,12	64,29
Nunca	35,00	35,71	35,71	100,00
<b>Total</b>	<b>98,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: NANCY SANCHEZ

**Gráfico 8: SERVICIOS Y RECURSOS**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: NANCY SANCHEZ

## ANÁLISIS

Según las encuestas realizadas en la Cooperativa el 28% menciona que siempre existe relación entre los servicios que brinda y los recursos de la Cooperativa, el 21% afirma que casi siempre, el 9% da a conocer que a veces, el 6% señala que casi nunca, y el 36% responde que nunca.

## INTERPRETACIÓN

Por lo expuesto anterior se puede evidenciar la coherencia que existe entre los recursos de la institución y los servicios que ofrece, lo cual ayuda a mejorar paulatinamente el crecimiento de la Cooperativa.

**Pregunta 9** ¿Cuenta con la tecnología necesaria para cumplir con sus funciones?

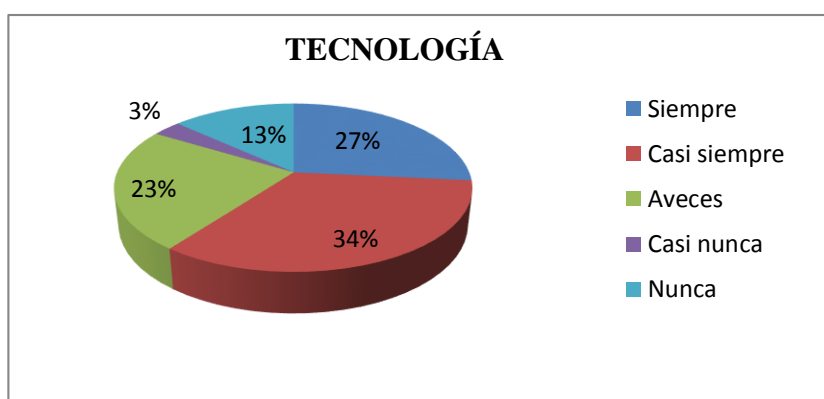
**Tabla 9: TECNOLOGÍA**

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Siempre	26,00	26,53	26,53	26,53
Casi siempre	33,00	33,67	33,67	60,20
A veces	23,00	23,47	23,47	83,67
Casi nunca	3,00	3,06	3,06	86,73
Nunca	13,00	13,27	13,27	100,00
<b>Total</b>	<b>98,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: NANCY SANCHEZ

**Gráfico 9: TECNOLOGÍA**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: NANCY SANCHEZ

## ANÁLISIS

En la Cooperativa el 27% nos da a conocer que siempre cuentan con la tecnología necesaria para el cumplimiento de sus funciones, el 34% menciona que casi siempre, el 23% menciona que a veces, el 3% señala que casi nunca, y el 13% responde que nunca.

## INTERPRETACIÓN

Se puede verificar que los colaboradores de la Cooperativa no siempre cuentan con la tecnología necesaria para el cumplimiento de sus funciones, esto implica que no cuentan con las herramientas adecuadas para un mejor desempeño laboral dentro de la institución logrando el incumplimiento de los indicadores financieros y el plan estratégico.

**Pregunta 10** ¿Ha sido previamente capacitada para realizar sus funciones?

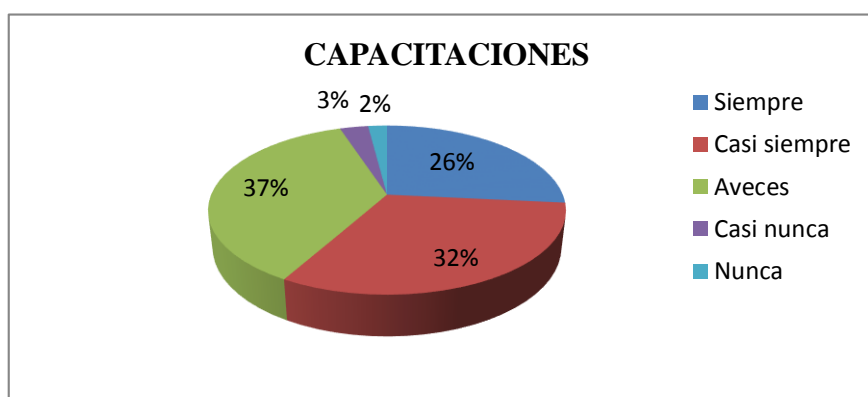
**Tabla 10: CAPACITACIONES**

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Siempre	26,00	26,53	26,53	26,53
Casi siempre	31,00	31,63	31,63	58,16
A veces	36,00	36,73	36,73	94,90
Casi nunca	3,00	3,06	3,06	97,96
Nunca	2,00	2,04	2,04	100,00
<b>Total</b>	<b>98,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: NANCY SANCHEZ

**Gráfico 10: CAPACITACIONES**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: NANCY SANCHEZ

## ANÁLISIS

Del 100% de los colaboradores encuestados el 26% afirma que siempre es capacitado previamente para cumplir con sus funciones, el 32% menciona que casi siempre, el 37% da a conocer que a veces, el 3% señala que casi nunca, y el 2% responde que nunca.

## INTERPRETACIÓN

Se puede apreciar no todos los colaboradores han sido capacitados previo a realizar sus funciones, esto complica el cumplimiento de funciones e indicadores por desconocimiento o errores operativos. Es fundamental capacitar a los colaboradores para cumplir con los objetivos y metas de cada puesto de trabajo.

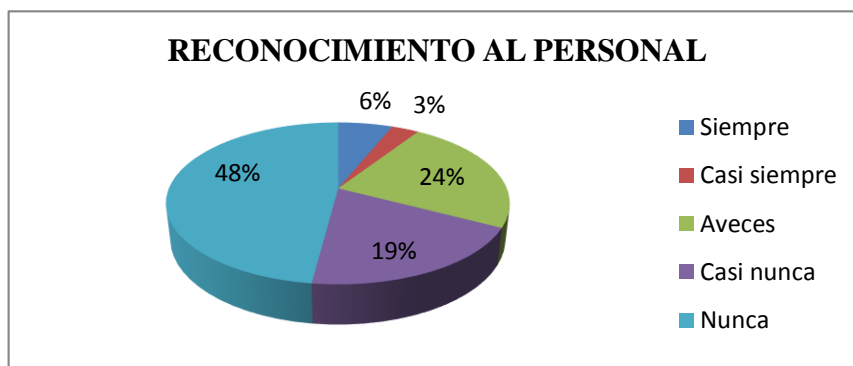
**Pregunta 11** ¿Existe reconocimientos a los colaboradores que cumplan con los indicadores de manera eficiente?

**Tabla 11: RECONOCIMIENTO AL PERSONAL**

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Siempre	6,00	6,12	6,12	6,12
Casi siempre	3,00	3,06	3,06	9,18
A veces	23,00	23,47	23,47	32,65
Casi nunca	19,00	19,39	19,39	52,04
Nunca	47,00	47,96	47,96	100,00
<b>Total</b>	<b>98,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: NANCY SANCHEZ

**Gráfico 11: RECONOCIMIENTO AL PERSONAL**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: NANCY SANCHEZ

## ANÁLISIS

Tomando los resultados alcanzados del 100%, el 6% menciona que siempre existe un reconocimiento a los colaboradores que cumplan con los indicadores, el 3% menciona que casi siempre, el 24% menciona que a veces, el 19% señala que casi nunca, y el 48% responde que nunca.

## INTERPRETACIÓN

Analizando la información obtenida, permite darse cuenta que no existe un adecuado sistema de evaluación de desempeño laboral con el propósito de reconocer a quienes cumplan con los indicadores establecidos y darles un reconocimiento por ello de esta manera motivarlos a seguir realizando su trabajo de una manera eficiente y eficaz.

**Pregunta 12** ¿Existe colaboración entre colaboradores para cumplir con sus indicadores?

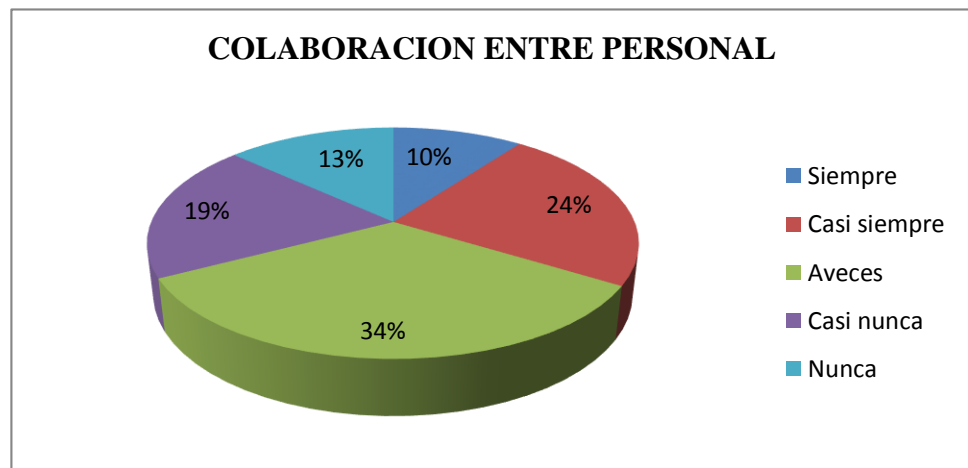
**Tabla 12: COLABORACION ENTRE PERSONAL**

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Siempre	10,00	10,20	10,20	10,20
Casi siempre	23,00	23,47	23,47	33,67
A veces	33,00	33,67	33,67	67,35
Casi nunca	19,00	19,39	19,39	86,73
Nunca	13,00	13,27	13,27	100,00
<b>Total</b>	<b>98,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: NANCY SANCHEZ

**Gráfico 12: COLABORACION ENTRE PERSONAL**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: NANCY SANCHEZ

## ANÁLISIS

Según los datos estadísticos el 10% menciona que siempre existe la colaboración entre el personal para cumplir con los indicadores, el 24% afirma que casi siempre, el 34% menciona que a veces, el 19% señala que casi nunca, y el 13% responde que nunca.

## INTERPRETACIÓN

Se puede notar claramente que no existe la colaboración adecuada entre el personal, es necesario capacitar al personal para dar a conocer que el trabajo en equipo ayudará al crecimiento tanto personal como Institucional.

**Pregunta 13** ¿Conoce los beneficios que brinda la Cooperativa a sus colaboradores?

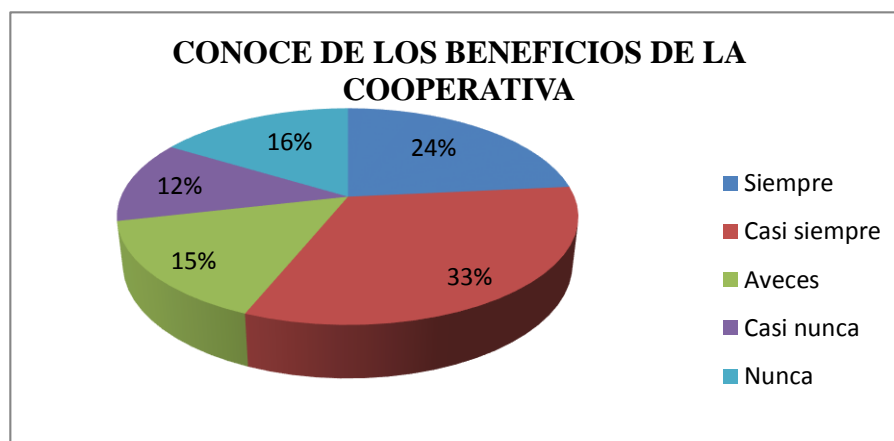
**Tabla 13: CONOCE DE LOS BENEFICIOS DE LA COOPERATIVA**

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Siempre	23,00	23,47	23,47	23,47
Casi siempre	32,00	32,65	32,65	56,12
A veces	15,00	15,31	15,31	71,43
Casi nunca	12,00	12,24	12,24	83,67
Nunca	16,00	16,33	16,33	100,00
<b>Total</b>	<b>98,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: NANCY SANCHEZ

**Gráfico 13: CONOCE DE LOS BENEFICIOS DE LA COOPERATIVA**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: NANCY SANCHEZ

## ANÁLISIS

Según la encuestas realizadas en la Cooperativa el 24% afirma que siempre se conoce de los beneficios que brinda la Cooperativa a los colaboradores, el 33% menciona que casi siempre, el 15% menciona que a veces, el 12% señala que casi nunca, y el 16% responde que nunca.

## INTERPRETACIÓN

Se puede afirmar que no todos los colaboradores conocen los beneficios que brinda la Cooperativa, al no brindar información sobre todos los beneficios que tienen al formar parte de la misma se logra desmotivación y falta de compromiso para cumplir con los objetivos y metas de la Institución.

**Pregunta 14** ¿Está de acuerdo con los beneficios de la Cooperativa hacia sus colaboradores?

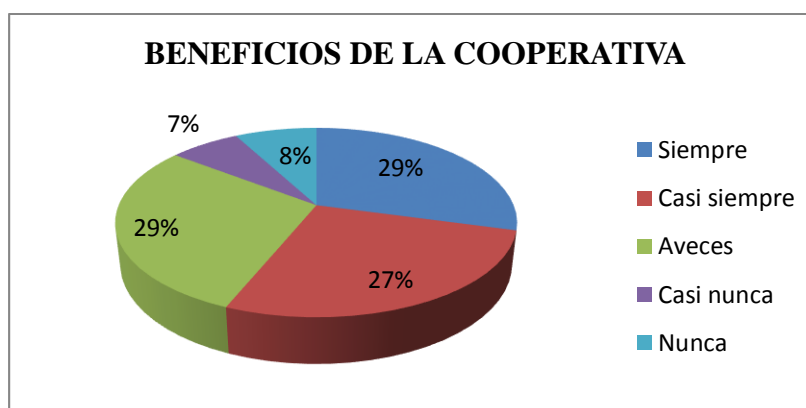
**Tabla 14: BENEFICIOS DE LA COOPERATIVA**

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Siempre	26,00	26,53	26,53	26,53
Casi siempre	24,00	24,49	24,49	51,02
A veces	26,00	26,53	26,53	77,55
Casi nunca	6,00	6,12	6,12	83,67
Nunca	7,00	7,14	7,14	90,82
<b>Total</b>	<b>89,00</b>	<b>90,82</b>	<b>90,82</b>	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: NANCY SANCHEZ

**Gráfico 14: BENEFICIOS DE LA COOPERATIVA**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: NANCY SANCHEZ

## ANÁLISIS

Del total de los colaboradores encuestados en la Cooperativa el 24% afirma que siempre se están de acuerdo con los beneficios que brinda la Cooperativa, el 27% menciona que casi siempre, el 29% menciona que a veces, el 7% señala que casi nunca, y el 8% responde que nunca.

## INTERPRETACIÓN

Por lo expuesto anteriormente se observa que se debe dar a conocer y explicar a los colaboradores de los beneficios que tienen al formar parte de la cooperativa de tal manera que se sientan satisfechos para colaborar con la institución y cumplir con los objetivos en común.



### **4.3. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

Para la solución del problema planteado y de conformidad con la hipótesis estadística estipulada, es necesario realizar su verificación mediante la aplicación con la prueba paramétrica del Chi cuadrado, la misma que en esta investigación se ha aplicado la Prueba no paramétrica con una variable, llamada Prueba de bondad de ajuste.

#### **4.3.1. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS**

**Ho: Hipótesis nula:**La aplicación un Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral que **NO** mejorara la productividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” LTDA.

**Ha: Hipótesis alternativa:** La aplicación un Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral que **SI** mejorara la productividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” LTDA.

#### **4.3.2. NIVEL DE SIGNIFICANCIA**

El nivel de significación escogido para la investigación es del 5%.

#### **4.3.3. ELECCIÓN DE LA PRUEBA ESTADÍSTICA**

Para realizar la comprobación de la hipótesis, debemos tomar en consideración el tipo de método estadístico, de acuerdo al tipo de datos que tenemos, el número y tamaño de la muestra; así, si tenemos dos o más, debemos comprobar si estas son apareadas o independientes; en esta investigación contamos con una muestra pequeña por lo cual aplicaremos el método estadístico no paramétrico, chi cuadrado, con una variable, Prueba de Bondad de ajuste; mediante la tabla de contingencia.

Por lo tanto tomamos una pregunta cuya variable es cuantitativa.

#### 4.3.4. TABLA FRECUENCIAS OBSERVADAS

ALTERNATIVAS	ALTERNATIVAS					TOTAL
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA	
DESEMPEÑO LABORAL	1	3	2	20	72	98
RECONOCIMIENTO LABORAL POR CUMPLIMIENTO DE INDICADORES	6	3	23	19	47	98
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>25</b>	<b>39</b>	<b>119</b>	<b>196</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Nancy Sánchez (2015)

#### 4.3.5. TABLA DE FRECUENCIAS ESPERADAS

ALTERNATIVAS	ALTERNATIVAS				
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
DESEMPEÑO LABORAL	3,5	3,0	12,5	19,5	59,5
RECONOCIMIENTO LABORAL POR CUMPLIMIENTO DE INDICADORES	3,5	3,0	12,5	19,5	59,5

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Nancy Sánchez (2015)

### 4.3.6. CÁLCULO DEL CHI CUADRADO

$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$	O	E	O - E	(O - E) <sup>2</sup>	(O - E) <sup>2</sup> E
	DESEMPEÑO LABORAL / S	1	3,5	-2,5	6,25
DESEMPEÑO LABORAL / CS	3	3,0	0,0	0,00	0,00
DESEMPEÑO LABORAL / AV	2	12,5	-10,5	110,25	8,82
DESEMPEÑO LABORAL / CN	20	19,5	0,5	0,25	0,01
DESEMPEÑO LABORAL / N	72	59,5	12,5	156,25	2,63
RECONOCIMIENTO LABORAL / S	6	3,5	2,5	6,25	1,79
RECONOCIMIENTO LABORAL / CS	3	3,0	0,0	0,00	0,00
RECONOCIMIENTO LABORAL / AV	23	12,5	10,5	110,25	8,82
RECONOCIMIENTO LABORAL / CN	19	19,5	-0,5	0,25	0,01
RECONOCIMIENTO LABORAL / N	47	59,5	-12,5	156,25	2,63
				<b>x<sup>2</sup> =</b>	<b>15,03</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Nancy Sánchez (2015)

### 4.3.7. CÁLCULO DE LOS GRADOS DE LIBERTAD

El grado de libertad es igual a la multiplicación del número de las filas menos 1 por el número de las columnas menos 1.

En este punto también es importante definir los grados de libertad los mismos que se utilizarán para encontrar el valor del X<sup>2</sup> en la tabla de valores percentiles a la distribución mediante la fórmula:

$$gl = (c - 1) * (h - 1)$$

**En donde:**

**Gl** = Grados de libertad

**c** = Número de columnas

**h** = Número de filas o renglones

**Aplicación de la fórmula:**

$$gl = (C - 1) * (h - 1)$$

$$gl = (5 - 1) * (2 - 1)$$

$$gl = 4$$

$$X^2_t = \frac{\alpha = 0,05}{gl = 4} = 9,487$$

Se establece que la probabilidad de cometer un error tipo 1 será igual al 5% es decir  $\alpha = 0,05$ .

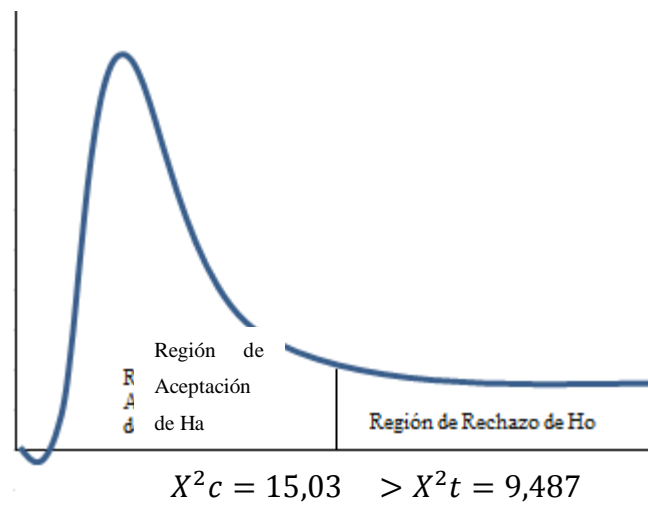
#### **4.3.8. JUSTIFICACIÓN Y DECISIÓN FINAL**

Por los resultados obtenidos:

$$X^2_c = 15,03 > X^2_t = 9,487$$

En la que el valor de Chi cuadrado cae en la región de aceptación de la hipótesis se concluye que: La aplicación un Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral que **SI** mejorara la productividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” LTDA.

#### 4.3.9. ZONA DE ACEPTACIÓN O RECHAZO DE LA HIPÓTESIS



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Nancy Sánchez (2015)

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

- Se puede concluir que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” LTDA., no siempre se evalúa el desempeño laboral, además que los colaboradores desconocen los métodos que se utilizan para la evaluación, lo que provoca un descontento entre ellos, a la vez el personal está consciente que necesitan un proceso de mejora de tal manera que se sientan satisfechos y motivados a la hora de realizar sus funciones.
- Se puede señalar además que existen varios vacíos por parte del personal en cuanto a conocer quiénes son los responsables de evaluarlos, así mismo desconocen de los resultados obtenidos en la evaluación, teniendo como efecto un desconcierto y a la vez no permitirles que progresen y mejoren las actividades que realizan, debido a que no existe un adecuado control.

- En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” LTDA., si existe relación entre los servicios que brinda y los recursos que posee, se menciona además que la institución cuenta con la tecnología adecuada para la realización de las diferentes funciones lo cual es un punto a favor ya que es muy importante el tener todos los recursos tanto material y tecnológico para cumplir con su trabajo y a la vez satisfacer las necesidades del cliente,
  
- Finalmente podemos concluir que el no todo el personal está capacitado para realizar sus funciones, además que no existe un reconocimiento a los colaboradores por las actividades realizadas, y que no existe colaboración entre el personal para cumplir con los indicadores.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda diseñar un adecuado Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral, acorde con las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” LTDA., de esta manera se motivará a los colaboradores y realizarán su trabajo con más empeño, así mismo darles charlas para que puedan trabajar en equipo haciéndoles partícipes que de esta manera contribuirán con el cumplimiento de objetivos de la institución y personales.
- Es recomendable dar a conocer a los colaboradores quienes serán las personas que evaluarán el desempeño laboral para que se sientan más seguros de lo que realizan, tomando en cuenta que los resultados obtenidos en la evaluación sean de conocimiento de todo el personal, mediante un red back, con la finalidad de que ellos puedan ir mejorando continuamente, con respecto a sus debilidades.
- Es necesario realizar constantes capacitaciones al personal con el propósito de darles a conocer a detalle la trazabilidad que necesita cada uno de los puestos de trabajo de la Cooperativa en los que se desempeñan, esto con la finalidad de lograr eficiencia y eficacia al momento cumplir con los indicadores y objetivos organizacionales.,
- Es importante realizar una matriz de acción con las dificultades o problemas encontrados al realizar la evaluación de desempeño laboral, con el objetivo de incentivar a los colaboradores a cumplir con sus funciones e indicadores correctamente y ser acreedores a un reconocimiento por su esfuerzo y dedicación.



## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1. DATOS INFORMATIVOS**

**Título:** Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral que mejorara la productividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” LTDA.

**Institución Ejecutora:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” Ltda.

**Beneficiarios:** Clientes internos, externos y directivos.

**Ubicación:** Provincia de Tungurahua, ciudad Ambato, con dirección Av. Víctor Hugo y Av. Los Chasquis.

**Tiempo estimado de ejecución:** Enero a Marzo del 2015.

**Equipo Técnico responsable:** Nancy Sánchez

**Costo:** El costo estimado de la propuesta es de \$ 2200,00

## **6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

En toda empresa el talento humano es un recurso considerado muy esencial para el constante progreso de las actividades organizacionales, ya que son la fuerza de empuje para conseguir las metas que se han fijado. Para lo cual usualmente cuando una persona ingresa a trabajar es evaluado para conocer y determinar si es apto para el puesto vacante, por ende ya tuvo preparación previa; en fin al momento de su ingreso el aprendizaje y preparación no se queda hasta ahí sino que debe y necesita seguir cumpliendo con requerimientos necesarios que se van actualizando continuamente los cuales inciden en el desempeño de su trabajo y en los resultados que aporta a dicha entidad.

La evaluación del desempeño laboral juega un papel importante para el conocimiento del grado de nivel de aptitudes que tiene la persona para seguir ejerciendo su puesto; y poder tomar decisiones con respecto a los resultados obtenidos. Es importante que la empresa no sea solo la que evalúa sino la que también promueva y motive al personal a seguir buscando la perfección profesional, que apoye en los estudios, realice capacitaciones, seminarios, etc.

Este sistema busca integrar un conjunto de actividades que ayuden a mejorar aspectos que intervienen en el desarrollo del personal, y proveer de conocimiento interno que se necesita para comprometer a su personal al cumplimiento de los objetivos de la cooperativa.

## **6.3. JUSTIFICACIÓN**

El sistema de evaluación del desempeño laboral es sin duda alguna la solución para la problemática que se presenta en la Cooperativa, ya que ayudará a mejorar la productividad y en sí a que se promueva el cumplimiento de indicadores con un personal apto y capacitado.

Otorga grandes beneficios no solo para los directivos, sino para el cliente interno y el cliente externo. Ya que trata de vincular el mejoramiento del desempeño laboral y la productividad de la cooperativa que son dos factores internos y externos; que sin duda alguna con este sistema se cumplirá con el objetivo propuesto.

El diseño de este sistema fue pre evaluando por la directiva, los cuales propusieron las diferentes actividades que se debían realizar, por lo que se tiene el apoyo incondicional para la aplicación ya que es una herramienta fácil de aplicarla, con costos exactos dentro del presupuesto.

## **6.4. OBJETIVOS**

### **6.4.1. Objetivo General**

Diseñar un Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral que mejorará la productividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” LTDA.

### **6.4.2. Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual sobre el proceso de evaluación del desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” LTDA.
- Establecer estrategias para mejorar el desempeño laboral del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” LTDA.
- Proponer un formato de evaluación del desempeño laboral para conocer las falencias del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” LTDA.

## **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

### **6.5.1. Socio- Cultural**

Es una propuesta que se involucra considerablemente con este aspecto, ya que promueve una cultura de capacitación y aprendizaje continuo, relaciones laborales y participación continua dentro de la institución, en la que se necesita aplicar valores organizacionales para cumplir con sus objetivos.

### **6.5.2. Tecnológica**

Se posee el adecuado recurso tecnológico para aplicar este sistema, ya que se necesita el manejo de programas esenciales y básicos para la aplicación de la evaluación del desempeño laboral y para el diseño de la propuesta, lo cual ha hecho factible su realización; además que se otorgó pleno uso del mismo para la investigadora.

### **6.5.3. Organizacional**

La Cooperativa posee una organigrama debidamente estructurado lo que facilita el conocimiento pleno de las funciones y personal que labora, siendo principal recurso el talento humano; por lo que ayuda a que se evalúe a todo el personal y que tipo de aspectos se deben tomar como referencia.

### **6.5.4. Económico – Financiero**

El apoyo económico fue esencial para la investigación y para el diseño de la propuesta; además que se realizó un presupuesto para la ejecución del sistema de evaluación de desempeño laboral; ya que se han analizado los costos y que recursos se necesitan para la correcta aplicación.

## **6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO – TEÓRICO**

### **MISIÓN**

Según (José Alejandro, 2008)“La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten motivados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión de la empresa; esta misión se transforma en el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas”, menciona además (Díez de Castro, García del Junco, Jimenez, & Periañez, 2001, pág. 244) “la misión o propósito es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta a la pregunta de por qué existe la compañía”, finalmente menciona (Fleitman, 2000, pág. 283.)“Suele ser definido como el modo en que los empresarios líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su visión”

### **VISIÓN**

Según (José Alejandro, 2008) “como una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc., es un proceso intelectual mediante el cual un actor determinado, en su carácter de sujeto protagonista de actividades estratégicas, formula o representa un futuro posible.”, menciona también (Fleitman, 2000, pág. 283) “la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”, finalmente señala (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005,

pág. 21) “que la visión es la declaración que determina donde queremos llegar en el futuro”.

## **VALORES ORGANIZACIONALES**

Según (Alles, 2009, pág. 47)“pueden ser considerados aspiracionales, usualmente se los considera como los principios en los cuales la organización se ha basado para su conformación o creación.”, menciona además (Mejía, 2013) “Son los elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía dadas sus competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios”. Manifiesta (Bounafina, 2013) “supone que sus miembros se identifican con ellos, para lo cual la gerencia debe asumir la responsabilidad de definirlos, informarlos y cultivarlos, de acuerdo con su propia misión.”

## **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Según (Rebeil Corella & RuizSandoval Reséndiz, 1998, pág. 168) La comunicación institucional “es aquella que se dedica a crear, promover y mantener la imagen de la empresa o institución, así como de establecer relaciones amistosas y de cooperación entre la organización y sus públicos internos, externos y especiales.”, piensa también (Rowe, 2008 1ra Ed, pág. 35)“es una herramienta útil para empresarios y ejecutivos; útil para favorecer la integración de los públicos internos generando ambientes de trabajo propicios para el desarrollo del individuo y el de la organización. En suma, que el trabajador sienta suyos los objetivos de la empresa; que se identifique con ella. De esta manera la organización, a su vez, podrá relacionarse adecuadamente con su entorno.” Menciona (López Lita, Fernández Beltrán, & Drán Mañés, 2004 3ra ed, pág. 138) “es el proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados. Por lo tanto la comunicación institucional es el conjunto de mensajes que emite una organización de manera sistemática y programada, tanto interna como externamente, y los

recursos humanos y técnicos utilizados con el fin de transmitir una imagen positiva y unificada de la entidad hacia sus diferentes públicos (clientes, socios, medios de comunicación...)."

## **AMBIENTE LABORAL**

Según (CHIAVENATO, 1999) "Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades." Menciona (Toro, 1992) al ambiente laboral" como un proceso que permite resaltar los aspectos dinámicos del sistema organizacional." Añade (Capitán, 2009, pág. 194)"tiene que ver con las sensaciones, no siempre generalmente compartidas por los miembros de un equipo humano y que se recogen bajo otros términos más cotidianos como el «ambiente», la «atmósfera» o el «aire» que se respira".

## **FUNCIONES ADMINISTRATIVAS**

Según (Tristá Pérez, 2001, pág. 27) "conoce como el espacio donde tiene lugar un conjunto de acciones u operaciones comunes con independencia de las especificidades del objeto administrado. Al conjunto de operaciones y a la secuencia en que son realizadas, es lo que se denomina proceso administrativo", menciona además(Stephen P. Robbins, 2005, pág. 6) que las funciones administrativas son cuatro: planear, organizar, dirigir y controlar...La función de plantación abarca la definición de las metas de la organización establecimiento de la estrategia general para alcanzarlas y la preparación de una jerarquía completa de planes para Integrar y coordinar las actividades.

Los administradores también son responsables de diseñar la estructura de la organización, la función que llamamos organizar, y que comprende determinar

qué tareas hay que hacer, quién va a hacerlas, cómo se agrupan, quién reporta a quién y dónde se toman las decisiones.

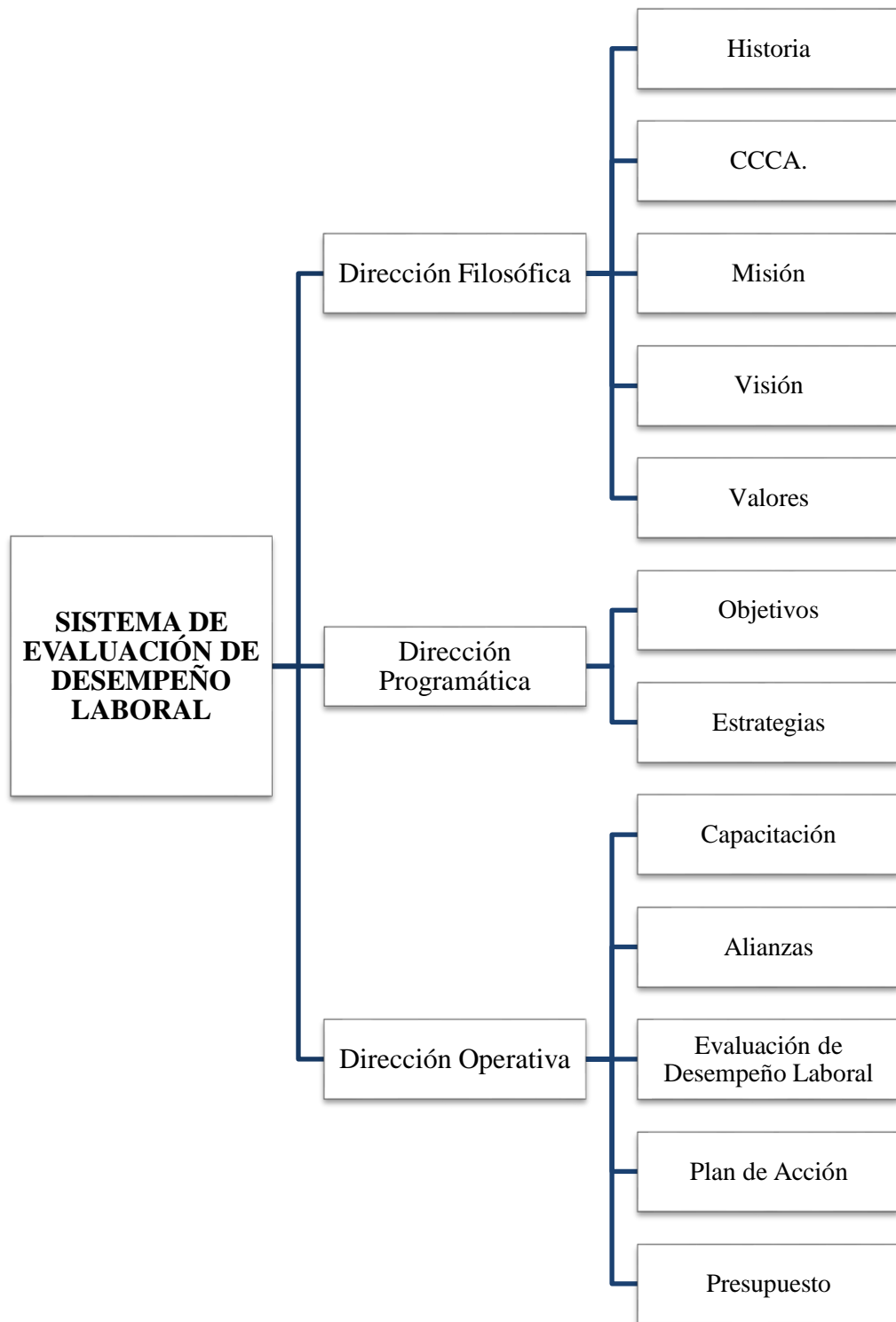
En toda organización hay personas; dirigir las y coordinarlas es trabajo del administrador en la función de dirigir. Cuando los administradores motivan a los empleados, rigen las actividades de los demás, eligen los mejores canales de comunicación o resuelven conflictos entre los miembros, se ocupan de dirigir.

La última función que cumplen los administradores es la de controlar. Para que las cosas marchen como deben, la administración debe supervisar el desempeño de la organización. El desempeño real debe compararse con las metas fijadas con antelación. Si hay desviaciones significativas, es tarea del administrador el hacer que la organización regrese al camino correcto. Este acto de supervisar, comparar y, eventual mente, corregir es lo que se entiende por la función de controlar.

Entonces, con un enfoque de funciones, la respuesta a la pregunta sobre qué hacen los administradores, es que planean, organizan, dirigen y controlan.”, finalmente señala (Web y Empresas, 2012)“Una función administrativa es la realización de ciertas actividades o deberes al tiempo que se coordinan de manera eficaz y eficiente en conjunto con el trabajo de los demás.”



## 6.7. MODELO OPERATIVO



Elaborado por: Nancy Sánchez. (2015)

**Figura N° 4: Sistema de Evaluación de Desempeño Laboral**

# **SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO” LTDA.**

## **DIRECCIÓN FILOSÓFICA**

### **Historia**

La creación de la Cooperativa Cámara de Comercio de Ambato empieza en 1960, cuando nace la idea de formar una cooperativa, y es en el año de 1963 donde el Directorio de la Cámara de Comercio resuelve establecer el servicio de una Cooperativa, para ello pone en circulación una encuesta relacionada con la posibilidad de organizar una Cooperativa de Ahorro y Crédito, sin embargo ésta iniciativa pasó por desapercibida.

En la sesión del 30 de agosto de 1973, el señor Oswaldo Barrera, Presidente presenta la idea de propiciar la fundación de una Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Cámara de Comercio, e indica que la Cámara cuenta con la suma de 130.000 sucres como parte inicial. Con ésta finalidad se designó al señor Rodrigo Andrade Vidal la elaboración del proyecto de Cooperativa, el mismo que se basaría en estudios hechos a la Cooperativa de la Cámara de Comercio de Cuenca, la que tuvo buenos resultados, lamentablemente al igual que en el año 1963 ésta idea no pudo llevarse a cabo.

En el año de 1984 ésta idea se convierte en realidad, vieja aspiración de la Cámara para que todos, directivos y afiliados tengan la seguridad de que bajo el sistema cooperativista se encuentren hermanados, para solucionar los problemas emergentes con verdadero sentido de solidaridad humana; entonces los Directores de la Cámara de Comercio se reúnen y se realiza una asamblea general de Socios de la Cámara de Comercio y con el asesoramiento del Dr. Luis Torres Carrasco se decide crear la Pre-Cooperativa designándole asesor jurídico.

De acuerdo al Art. 7 del Reglamento de la Ley de Cooperativas se designa al Director Provincial redactándose una Acta Constitutiva para luego y con el apoyo de varios profesionales aprobar definitivamente el proyecto de Estatuto.

### **Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” Ltda.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de “Comercio de Ambato” Ltda., es una institución cooperativista con 30 años de experiencia, orientada a solucionar los problemas financieros con verdadero sentido de solidaridad humana.

#### **Misión**

Brindar productos y servicios financieros con la más alta calidad que promuevan el desarrollo socioeconómico de los socios, contando con el recurso humano capaz y motivado para construir una organización más sólida, rentable y segura, siendo una entidad que profundiza el proceso de constitución de un sistema económico, social y solidario, en el que los seres humanos son el fin.

#### **Visión**

Ser una Cooperativa innovadora y líder en productos y servicios financieros, sustentados en la prevalencia de las personas por sobre el capital, en el alto desempeño del recurso humano y el uso de tecnología de vanguardia.

#### **Valores**

- Vocación de servicio: actitud genuina de apoyo a los socios
- Compromiso: identificación y dedicación
- Integridad: honestidad y transparencia
- Trabajo en equipo: sinergia y dirección aliadas
- Innovación: creatividad, romper paradigmas
- Alto desempeño: eficiencia y eficacia
- Equidad: igualdad y justicia
- Inclusión: integración a todas las personas en el sistema financiero

## **Objetivos Estratégicos**

- Lograr un crecimiento sostenido de la Cooperativa.
- Capitalizar a los pequeños y medianos microempresarios.
- Incrementar el impacto social de la Cooperativa.
- Optimizar las operaciones en forma sostenida.
- Mejorar la cultura del aprendizaje

## **Principios Institucionales**

**Adhesión voluntaria:** Las Cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la condición de socios, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

**Control democrático de los socios:** Las Cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus socios, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su Cooperativa, responden ante los socios. En las Cooperativas de base, los socios tienen igual derecho de voto (un socio, un voto), mientras en las Cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

**Autonomía e Independencia:** Las Cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua controladas por un ente de control regulador. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan la autonomía de la Cooperativa.

**Compromiso con el colectivo:** La Cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus socios.

## **Política de Calidad**

Propender el desarrollo socio – económico de los socios liderando el mercado cooperativista a través de costos bajos, calidad y diferenciación de los servicios

## **DIRECCIÓN PROGRAMÁTICA**

### **1. OBJETIVOS**

- Obtener personal calificado que labore en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.
- Conocer las falencias del personal en sus conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas.
- Evaluar a cada empleado su desempeño laboral dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.
- Motivar al empleado a desarrollarse profesional y personalmente.
- Promover una cultura de conocimiento y preparación continua.
- Mejorar el desempeño laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.
- Promover un ambiente laboral cordial y de interacción constante.

### **2. ESTRATEGIAS**

#### **a) Comunicación organizacional**

**Objetivo:** Promover la comunicación constante para obtener información a un tiempo determinado, mejorar la toma de decisiones, participación activa y relaciones laborales.

#### **Actividades:**

- Realizar reuniones constantes con todo el personal o representantes de áreas.

- Crear relaciones y acercamientos con los jefes de área y colaboradores.
- Desarrollar actividades extra curriculares que promuevan la unión del personal, como encuentros deportivos, entretenimiento, paseos, eventos, etc.
- Utilizar los canales de comunicación para poder llegar de manera más rápida como el correo, página web, redes sociales, memos, oficios, etc.

**Responsable:** Directivos, Jefes de área y Jefe Talento Humano.

**Participante:** Todos los colaboradores.

### **b) Ambiente Laboral**

**Objetivo:** Proveer un entorno laboral cómodo, participativo, comunicativo, que se a gusto de los colaboradores.

**Actividades:**

- Proveer de todos los implementos, herramientas, instrumentos necesarios para el desarrollo de sus actividades.
- Mantener contacto activo con jefes de área y colaboradores.
- Promover la ética organizacional, valores y principios.
- Proveer de una infraestructura adecuada.

**Responsable:** Directivos, Jefes de área y Jefe Talento Humano.

**Participante:** Todos los colaboradores.

### **c) Motivación Laboral**

**Objetivo:** Lograr personal comprometido, motivado y satisfecho con su trabajo e institución.

**Actividades:**

- Incentivar al personal por sus logros y actividades eficientes; por medio de reconocimientos, bonos, comisiones, etc.
- Comunicación activa entre todo el personal.
- Promover la participación en reuniones, para exposición de ideas, comentarios y sugerencias.
- Realizar trabajos en equipo para el conocimiento grupal.

**Responsable:** Directivos, Jefes de área y Jefe Talento Humano.

**Participante:** Todos los colaboradores.

## **DIRECCIÓN OPERATIVA**

### **1. CAPACITACIÓN LABORAL**

La capacitación está considerada como un proceso de aprendizaje a corto plazo el mismo que se utiliza un procedimiento planificado, sistemático y organizado a través del cual el personal administrativo y operativo de la Cooperativa. Se adquirirá los conocimientos y las habilidades técnicas necesarias para acrecentar su eficacia en el logro de las metas e indicadores que se haya propuesto la Institución en el cargo en el cual se desempeña.

La capacitación especializada, combinada con la experiencia y los conocimientos académicos que sean aplicables a la práctica en Cooperativa, sobre temas relacionados al perfil que el puesto lo requiere.

#### **Áreas:**

- Administración y Legislación.
- Marketing y Ventas.
- Atención al Cliente.
- Captaciones.
- Colocaciones.
- Contables y Financieros.

- Trabajo en equipo.

**Beneficios:**

- Favorece el plan de carrera profesional sobre puestos de mayor responsabilidad.
- Incrementa la productividad y calidad del Talento Humano.
- Promueve la creatividad, innovación del Talento Humano.
- Produce actitudes más positivas.
- Aumenta la rentabilidad de la empresa.
- Eleva la moral del personal.
- Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño.
- Facilita que el personal se identifique con la empresa.
- Promueve la comunicación en la organización.

**2. ALIANZAS**

Mantener alianzas con centros de capacitación que se encuentren bajo la supervisión de la Secretaria Técnica de Capacitación y Formación Profesional y asesores externos con experiencia en las áreas a capacitar, con la finalidad de cumplir con el plan de capacitación de los colaboradores y Directivos de la Cooperativa.

Centros de capacitación:

- Corporación Líderes
- CEDEMPRESARIAL

**3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” Ltda., se realizará por medio de esquemas estructurados y



previamente analizados, en los cuales consta un formato de evaluación según tipo de factor a evaluar, como la planificación, administración, técnicas y servicios generales. La evaluación se llevara a cabo de acuerdo a los procedimientos y políticas establecidas, el responsable del proceso deberá evaluar en presencia del colaborador involucrado. El resultado deberá ser entregado al Jefe de Talento Humano con la firma de quien realizó la evaluación y el evaluado. La copia del resultado de la evaluación deberá ser entregada al evaluado.

Además que se evalúa aspectos que involucran un desarrollo profesional y personal, dando paso a que el empleado tome conciencia de su mejor preparación y que la cooperativa conozca las falencias y fortalezas que posee el talento humano.

La evaluación es calificada por rango que consta por un valor numérico del 1% al 100%, el cual se irá asignando según el evaluador crea conveniente. Hay que recalcar que el evaluador será una persona capacitada y experta en el manejo de recursos humanos que conozca a la institución y las funciones que se desarrollan dentro de la misma

Todos los colaboradores realizarán la evaluación sin excepción alguna, en tiempo determinado que se acordará con los directivos y ejecutivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” Ltda.

El colaborador que no esté de acuerdo con la calificación obtenida en la evaluación podrá apelar al Comité de Talento Humano, quienes emitirán una resolución de última instancia basada en la información y documentación sustentada por las partes.

Los resultados finales obtenidos de las evaluaciones de los colaboradores serán verificados y analizados en el Comité de Talento Humano, quienes resolverán la aplicación de acciones administrativas según corresponda, con la finalidad de

realizar planes de mejora para incrementar la productividad de la Cooperativa mediante colaboradores de alto desempeño.

A continuación se presenta el formato de evaluación:

FORMULARIO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO					
<b>DATOS DEL SERVIDOR:</b>					
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):					
Denominación del Puesto que Desempeña: Mensajería					
Título o profesión:					
Apellidos y Nombre del jefe inmediato o superior inmediato (Evaluador): PAUL ROMERO					
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa): Desde: 23/01/2015 Hasta: 27/02/2015					
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO: # Actividades: 11 Factor: 60%					
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Periodo Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Abrir y cerrar las oficinas de acuerdo con el horario de trabajo establecido en la Cooperativa cuando estuviere autorizado para esta actividad.	Eficiencia en la actividad.	100	100	100	5
Realizar transacciones varias en instituciones financieras.	Eficiencia en la actividad.	100	100	100	5
Limpieza los muebles, pisos, puertas, vidrios, techadas, paredes, lámparas y además áreas fijas de la institución.	Eficiencia en la actividad.	100	100	100	5
Colaborar en la logística para la ejecución de reuniones en la institución.	Eficiencia en la actividad.	100	100	100	5
Entrega de documentos a socios como son: oficios, pagares cancelados, comunicaciones entre otros.	Eficiencia en la actividad.	100	100	100	5
Distribuir correspondencia interna y además encomendada por la Gerencia y Jefe inmediato.	Eficiencia en la actividad.	100	4	4	1
Inspeccionar el uso adecuado de las instalaciones.	Eficiencia en la actividad.	100	95	95	5
Cuidar los bienes materiales de la Cooperativa e informar a su Jefe inmediato cuando hubiere algún daño.	Eficiencia en la actividad.	100	95	95	5
Desinfectar los baños que garantice un riesgo mínimo de salud para sus usuarios.	Eficiencia en la actividad.	100	95	95	5
Recolectar y evacuar los desechos de basura.	Eficiencia en la actividad.	100	95	95	5
Realiza otras actividades encomendadas por su Jefe inmediato.	Eficiencia en la actividad.	100	100	100	5

¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente periodo de evaluación ?		APLICA EL + 4 %	% DE AUMENTO
			0
<b>Total Actividades Esenciales:</b>			<b>54,5%</b>
<b>CONOCIMIENTOS</b>	# Conocimientos:	8	Factor: 3% Nivel de Conocimiento
EASY CASH			Bueno
MICROSOFT OFFICE			Bueno
M-FILES			Bueno
ISO			Bueno
FITCOOP			Bueno
SITOS WEB			Sobresaliente
Información institucional de nivel estratégico			Bueno
Naturaleza del área / departamento			Muy Bueno
Análisis interpretativo de la información			Bueno
<b>Total Conocimientos:</b>			<b>4,7%</b>
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>		# Competencias:	7 Factor: 3%
<b>DESTREZAS</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Comportamiento Observable</b>	<b>Nivel de Desarrollo</b>
Manejo de recursos materiales	Baja	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.	Mediamente Desarrollada
Identificación de problemas	Baja	Compara información sencilla para identificar problemas.	Desarrollada
Detección de averías	Baja	Busca la fuente que ocasione errores en la operación de máquinas, automóviles y otros equipos de operación sencilla.	Desarrollada

Mantenimiento de equipos	Baja	Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopiadoras y otros equipos.	Desarrollada
Instalación	Baja	Instala piezas sencillas de maquinaria, equipos y otros.	Desarrollada
Reparación	Baja	Ajusta las piezas sencillas de maquinaria, equipos y otros.	Desarrollada
Selección de equipos	Baja	Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo.	Desarrollada
<b>Total Competencias Técnicas del Puesto :</b>			<b>5,7%</b>
<b>COMPETENCIAS UNIVERSALES # Competencias: 8 Factor: 8%</b>			
<b>ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :</b>			
DESBREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO	Alta	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.	Siempre
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Alta	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.	Siempre
RELACIONES HUMANAS	Alta	Construye relaciones beneficiosas para el usuario externo y la institución, que le permitan alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.	Siempre
ACTITUD AL CAMBIO	Alta	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.	Siempre
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Alta	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyen a mejorar la eficiencia.	Alguna vez
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Alta	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Siempre
<b>Total Competencias Universales:</b>			<b>7,3%</b>
<b>TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO Factor: 18%</b>			
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO	Alta	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se pueden producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	Siempre

**Responsable:** Directivos, Jefes de área y Jefe Talento Humano.

**Participante:** Todos los colaboradores.

INICIATIVA	Alta	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo	Siempre	
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TIENAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.				
LIDERAZGO	Alta	Alto Desarrollo de los talentos y motivación en su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.	Siempre	
<b>Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:</b>			<b>16%</b>	
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):				
QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02				
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DE DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN
<b>TOTAL:</b>			<b>0</b>	
<b>RESULTADO DE LA EVALUACIÓN</b>				
FACTORES DE EVALUACIÓN				CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de Gestión del puesto				54,5
Conocimientos				4,7
Competencias técnicas del puesto				5,7
Competencias Universales				7,3
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo				16,0
Evaluación del ciudadano (-)				0,0
<b>TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 88,2</b>				
<b>MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO</b>				
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)				
Fecha (dd/mm/aaaa):				
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.				
<hr/> <b>FIRMA</b> Evaluador o jefe Inmediato <b>PAUL ROMERO</b>				

Elaborado por: Nancy Sánchez (2015)

### 6.7.1. Programa de Acción

Estrategias	Objetivos	Actividades	Medios	Tiempo		Responsables	Costo \$
Personal comprometido	Difundir conocimiento interno institucional e identificación de la cooperativa.	Dar a conocer los objetivos, indicadores financieros y el funcionamiento de la cooperativa	Suministros y Materiales Equipo de Oficina	5/01/2015	13/01/2015	Directivos, Jefes de Área y Jefe de Talento Humano	200,00
Personal apto e idóneo.	Fomentar la competitividad laboral	Crear alianzas con empresas para capacitar al personal	Suministros y Materiales Equipo de Oficina	14/01/2015	20/01/2015	Directivos y Jefe de Talento Humano	100,00
Personal laboralmente satisfecho	Motivar al personal en su trabajo diario	Incentivar y realizar actividades extra laborales	Suministros y Materiales Equipo de Oficina	21/01/2015	31/01/2015	Directivos, Jefes de Área y Jefe de Talento Humano	1200,00
Productividad institucional	Evaluar el desempeño, conocimiento, aptitudes y actitudes del personal.	Aplicar el formato de evaluación de desempeño laboral	Suministros y Materiales Equipo de Oficina	2/02/2015	28/02/2015	Directivos, Jefes de Área y Jefe de Talento Humano	700,00

Elaborado por: Nancy Sánchez. (2015)

**Tabla 15: Programa de acción**

## 6.8 PRESUPUESTO

DESCRIPCIÓN	COSTO
Dar a conocer los objetivos y el funcionamiento de la cooperativa	200,00
Crear alianzas con empresas para capacitar al personal	100,00
Incentivar y realizar actividades extra laborales	1200,00
Aplicar el formato de evaluación de desempeño laboral	700,00
Total	\$2200,00

Elaborado por: Nancy Sánchez. (2015)

**Tabla 16: Presupuesto**

La aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral que mejorara la productividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” LTDA. Tiene un costo aproximado de dos mil doscientos dólares.

## 6.9 EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA Y CONTROL DEL PLAN.

La propuesta será evaluada constantemente por los responsables asignados; además se controlará el cumplimiento de los objetivos por medio de la siguiente matriz.

**Tabla 17: Matriz de Monitoreo y Evaluación**

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	Directivos
¿Por qué Evaluar?	Para verificar si se está cumpliendo con la propuesta y los objetivos.
¿Para qué Evaluar?	Para medir el grado de factibilidad que ha tenido la propuesta.
¿Con qué criterios?	Teniendo en cuenta la eficacia, eficiencia, calidad y desarrollo de la Cooperativa.
Indicadores	Cuantitativos y Cualitativos.
¿Qué evaluar?	Los objetivos establecidos dentro de la propuesta.
¿Quién evalúa?	Directivos, Jefes de área y Jefe de Talento Humano.
¿Cuándo evaluar?	Al final de la aplicación de la propuesta
¿Cómo evaluar?	Proceso metodológico.
¿Con qué evaluar?	Encuesta e investigación de campo.

Fuente: Matriz de monitoreo y evaluación.

Elaborado por: Nancy Sánchez. (2015)

## BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. A. (2009). *Cómo Llevarme Bien Con Mi Jefe*. Granica.
- Anaya Tejero, J. (2008). *Alamcenes Analisis, diseño y organización*. pág. 208. Madrid: Editorial ESIC.
- Anaya Tejero, J. J. (2008). *Alamcenes Analisis, diseño y organización*. pág. 223. Madrid: Editorial ESIC.
- Arias , F. (21 de 03 de 2013). *Tipos y diseño de la investigacion* . Recuperado el 05 de 07 de 2014, de Tipos y diseño de la investigacion : [http://planificaciondeproyectosemirarismendi.blogspot.com/2013/04/tipos-y-diseno-de-la-investigacion\\_21.html](http://planificaciondeproyectosemirarismendi.blogspot.com/2013/04/tipos-y-diseno-de-la-investigacion_21.html)
- Bounafina, P. (03 de mayo de 2013). [www.valorescorporativosgt.com](http://www.valorescorporativosgt.com). Recuperado el 14 de Agosto de 2013, de valores corporativos: <http://www.valorescorporativosgt.com/>
- Capitán, Á. J. (2009). *Definición de un modelo de clima laboral*. Murcia.
- CCCA .LTDA. (12 de 05 de 2014). Reglamento de Adminitracion de Talento Humano. *Evaluación del Desempeno*. Ambato, Tungurahua, Ecuador: Ediciones Legales.
- Crisón Chávez , P. V. (2013). *El sistema de gestión del talento humano y su incidencia en el rendimiento laboral de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato - Facultad Ciencias Administrativas.
- Cuesta Santos, A. (2010, pág IX). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogota: Ecoe.



- CHIAVENATO, I. (1999). *“ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS”*.  
Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002, pág 6). *Gestión del Talento Humano*. Bogota: Campus,  
Ltda.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*, pag. 202. Rio de  
Janeiro: Elsever Editora Ltda.
- Chiavenato, I. (2009). *Administracion de Recursos Humanos*, pag. 207. Rio de  
Janeiro: Elsever Editorial Ltda.
- D'Elia , G. (2011). *Como hacer indicadores de calidad y productividad en la  
empresa*, pág. 21. Buenos Aires : Librería y Editorial Alsina .
- Díaz Narváez , V. (2009). *Metodología de la Investigación Científica y  
Bioestadística*, pág. 181. Santiago de Chile: RIL Editores.
- Díaz Narváez, V. (2009). *Metodología de la Investigación Científica y  
Bioestadística*, pág. 181. Santiago de Chile: RIL Editores.
- Díaz Narváez, V. (2009). *Metodología de la Investigación Científica y  
Bioestadística*, pág. 182. Santiago de Chile: RIL Editores.
- Díez de Castro, E. P., García del Junco, J. M., Jimenez, F., & Periañez, C. R.  
(2001). *Administración y Dirección*. McGraw-Hill Interamericana.
- Dolan, S. (24 de 02 de 2009). *Gestion del Talento Humano en las ciudades de  
Barranquillas*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/fredygut/gestin-del-talento-humano-congreso-ascolfa-2013>
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. Mc Graw Hill.
- Franco Serrano, A. M. (2011). *El Talento Humano y su incidencia en la  
productividad en la empresa de Carrocerías Vargas*. Ambato:  
Universidad Técnica de Ambato - Facultad de Ciencias Administrativas.

- Herrera Espinoza , L. (2010). *Tutoria de la Investigación Científica*. Ambato: Graficas Corona.
- Iturralde Torres, J. I. (2011). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda. de la ciudad de Ambato*. Ambato: Universidad Tecnica de Ambato- Facultad de Contabilidad y Auditoria.
- José Alejandro. (24 de Mayo de 2008). *www.empresayeconomia.es*. Obtenido de <http://www.empresayeconomia.es/planificacion/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales.html>
- Junca, J. J., Mendez, M., Meneses, E., & Gil, A. (15 de 04 de 2010). *Manual del Director de Recursos Humanos*. Recuperado el 17 de 10 de 2014, de Evaluación del Desempeño: <http://es.scribd.com/doc/29939697/EVALUACION-DE-DESEMPENO>
- López Lita, R., Fernández Beltrán, F., & Drán Mañés, Á. (2004 3ra ed). *La publicidad local*. Universitat Jaume.
- Lopez, B., Pinto Ruiz , M., Machuca, M., & Viscarri Colomer, J. (2010). *Los Pilares del Marketing*. pág. 113. Catalunya: Edicions UPC.
- Lledó, P. (2011). *Autores recientes definen la Gestión del Talento Humano*. Recuperado el Martes de Febrero de 2014, de <http://gth.bligoo.com.co/autores-recientes-definen-la-gestion-del-talento-humano>
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Díasz de santos .
- Mejía, C. A. (2013). *www.planning.com*. Recuperado el 14 de Agosto de 2013, de Documentos planning: <http://planning.co/bd/archivos/Abril2004.pdf>
- Méndez Rodríguez , A. (2008). *La Investigación en la Era de la Información*, pág. 25. Mexico: Trillas S.A. de C.V.

- Mondy, R. W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Naucalpan de Juárez: Progreso S.A. de C.V.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*, pag. 238. Naucalpan de Juárez: Progreso S.A. de C.V.
- Muñiz , L. (2009). *Control Presupuestario Planificación, Elaboración y Seguimiento del Presupuesto*, pág. 27. Barcelona: Bresca Editorial .
- Muñiz , L. (2013). *Cómo implantar y evaluar un sistema de control gestión*, pág. 28. Profit Editorial.
- Quingaluisa Criollo, J. L. (2011). *Proceso de gestión del Talento Humano por competencias para incrementar el nivel de desempeño laboral del personal de la Institución Financiera "San Francisco Ltda.. Matriz Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato- Facultad de Ciencias Administrativas.
- Quinteros, P. (31 de 07 de 2009). *La Importancia de la Evaluación del Desempeño* . Recuperado el 18 de 10 de 2014, de La Importancia de la Evaluación del Desempeño : <http://aptitus.com/blog/evaluacion-del-desempeno/entrevista-a-la-sra-pilar-quinteros-marquina-gerente-de-recursos-humanos-de-merck-sharp-dohme-peru-ii-parte/>
- Rebeil Corella, M. A., & RuizSandoval Reséndiz, C. (1998). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Uviversalidad Latinoamericana.
- Rodriguez Combeller, C. (1999). *El nuevo escenario - la cultura de calidda y la productividad en las empresas*. pág. 22 . Jalisco: ITESCO.
- Rowe, V. R. (2008 1ra Ed). *Comunicación corporativa. Un derecho y un deber*. Santiago de Chile: Ril.
- Sábado, J. T. (2009). *Fundamentos de Bioestadística y Análisis de Datos para Enfermería*. Pág. 21. Bellaterra: Servel de Publicacions.

- Sábado, J. T. (2009). *Fundamentos de Bioestadística y Análisis de Datos para Enfermería*. Pág. 23. Servel de Publicación : Bellaterra.
- Stephen P. Robbins. (2005). *Comportamiento organizacional*.
- Toro. (1992). *www.scielo.org.co/scielo*. Recuperado el 7 de Agosto de 2013, de [www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-99982006000200013&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-99982006000200013&script=sci_arttext):  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-99982006000200013&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-99982006000200013&script=sci_arttext)
- Tristá Pérez. (2001). *Propuesta de guía de administración educacional del ejercicio jurídico de los estudiantes de derecho de la universidad de CIENFUEGOS*.
- Valera Juárez, R. A. (2011). *Administración de Recursos Humanos*, pag 222. Naucalpan de Juárez : Pearson Educación de Mexico, S.A. de C.V.
- Valera Juárez, R. A. (2011). *Administración de Recursos Humanos*, pag 222. Naucalpan de Juárez : Pearson Educación de Mexico, S.A. de C.V.
- Valera Juárez, R. A. (2011). *Administración de Recursos Humanos*, pag 229. Naucalpan de Juárez : Pearson Educación de Mexico, S.A. de C.V.
- Web y Empresas. (05 de Abril de 2012). *www.webyempresas.com*. Obtenido de <http://www.webyempresas.com/que-son-las-funciones-administrativas/>

## ANEXOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES INTERNOS DE LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CÁMARA DE COMERCIO  
DE AMBATO” Ltda.

**OBJETIVO:** Determinar el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral adecuado que mejore la productividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” Ltda.

**Instructivo:** Al ser anónima la encuesta se ruega contestarla con la mayor sinceridad. Ponga una x en la respuesta que crea conveniente.

1. ¿Se evalúa el desempeño de los colaboradores en la Cooperativa?

Siempre	
Casi Siempre	
A veces	
Casi Nunca	
Nunca	

2. ¿Conoce el método de evaluación del desempeño laboral que se utiliza en la Cooperativa?

Siempre	
Casi Siempre	
A veces	
Casi Nunca	
Nunca	

- ¿Cree Usted que el método utilizado para evaluar el desempeño laboral en la Cooperativa es el adecuado?

Siempre	
Casi Siempre	
A veces	
Casi Nunca	
Nunca	

3. ¿Con que período se realizan las evaluaciones de desempeño laboral a los colaboradores de la Cooperativa?

Siempre	
Casi Siempre	
A veces	
Casi Nunca	
Nunca	

4. ¿Conoce quiénes son responsables de la evaluación de desempeño laboral en la Cooperativa?

Siempre	
Casi Siempre	
A veces	
Casi Nunca	
Nunca	

5. ¿Se da a conocer el porcentaje obtenido en las evaluaciones de desempeño laboral?

Siempre	
Casi Siempre	
A veces	
Casi Nunca	
Nunca	

6. ¿Se realiza acciones de mejora para los porcentajes bajos obtenidos en las evaluaciones de desempeño laboral?

Siempre	
Casi Siempre	
A veces	
Casi Nunca	
Nunca	

7. ¿Existe relación entre los servicios que brinda la cooperativa y sus recursos?

Siempre	
Casi Siempre	
A veces	
Casi Nunca	
Nunca	

8. ¿Cuenta con la tecnología necesaria para cumplir con sus funciones?

Siempre	
Casi Siempre	
A veces	
Casi Nunca	
Nunca	

9. ¿Ha sido previamente capacitada para realizar sus funciones?

Siempre	
Casi Siempre	
A veces	
Casi Nunca	
Nunca	

10. ¿Existe reconocimientos a los colaboradores que cumplan con los indicadores de manera eficiente?

Siempre	
Casi Siempre	
A veces	
Casi Nunca	
Nunca	

11. ¿Existe colaboración entre colaboradores para cumplir con sus indicadores?

Siempre	
Casi Siempre	
A veces	
Casi Nunca	
Nunca	

12. ¿Conoce los beneficios que brinda la Cooperativa a sus colaboradores?

Siempre	
Casi Siempre	
A veces	
Casi Nunca	
Nunca	

13. ¿Está de acuerdo con los beneficios de la Cooperativa hacia sus colaboradores?

Siempre	
Casi Siempre	
A veces	
Casi Nunca	
Nunca	