



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

VIII SEMINARIO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.
TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA

Tema:

**“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”**

AUTORA: Julia Irene Iturralde Torres

TUTOR: Dr. José Villacís

AMBATO - ECUADOR

2011

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, Julia Irene Iturralde Torres, con Cédula de Identidad N° 180357435-7, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: “La Evaluación de 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”, es original, auténtico y personal, en tal virtud la responsabilidad de la autora y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato; por lo que autorizo a la Biblioteca de la facultad y Auditoría para que se haga de esta tesis un documento disponible para su lectura y publicación según las Normas de la Universidad.

Ambato, 15 de noviembre de 2011

AUTORA

Julia Irene Iturralde Torres

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Doctor José Alfredo Villacís Yank, con C.I.1801769793 en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema “La Evaluación de 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”, desarrollado por Julia Irene Iturralde Torres, estudiante del VIII Seminario de Graduación de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad Seminarios de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificador designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 15 de noviembre de 2011

EL TUTOR

Doctor José Villacís

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: “La Evaluación de 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”, elaborado por Julia Irene Iturralde Torres, estudiante del VIII Seminario de Graduación, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 15 de noviembre de 2011

Para constancia firma

DRA. PILAR GUEVARA

DR. MAURICIO ARIAS

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

A Dios por darme las fuerzas necesarias en los momentos en que más los necesito y bendecirme con la posibilidad de caminar a su lado durante mi vida.

A mi hijo, Alen Joshua que es lo mejor que me ha pasado y vino a este mundo para ser mi fuente de inspiración. Es sin duda mi referencia para el presente y para el futuro.

A mis abuelitos Segundo y Enma, aunque ya no estén presentes, ellos fueron los que me enseñaron a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. Me dieron todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño y todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio.

AGRADECIMIENTO

Primero y como más importante, me gustaría agradecer sinceramente a mis tutores de tesis, Dr. José Villacís y Dr. Ángel López por sus esfuerzos y dedicación, sus conocimientos, sus orientaciones, sus maneras de trabajar, sus persistencias, sus paciencias y sus motivaciones han sido fundamentales para mi formación como investigadora, de manera especial a la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría, 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. A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. por su apoyo e información brindada para la realización de esta investigación.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CÓDIGO	CONTENIDO	PÁG.
	APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
	AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN	iii
	APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
	DEDICATORIA	v
	AGRADECIMIENTO	vi
	ÍNDICE GENERAL	vii
	ÍNDICE DE TABLAS	x
	ÍNDICE DE FIGURAS	xi
	RESUMEN EJECUTIVO	xii
	CAPITULO I	
	EL PROBLEMA	
1.1	TEMA	1
1.2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2.1	CONTEXTUALIZACION	1
1.2.1.1	Contextualización Macro	1
1.2.1.2	Contextualización Meso	4
1.2.1.3	Contextualización Micro	4
1.2.2	ANÁLISIS CRITICO	5
1.2.3	PROGNOSIS	8
1.2.4	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	8
1.2.5	INTERROGANTES	8
1.2.6	DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN	9
1.3	JUSTIFICACIÓN	9
1.4.	OBJETIVOS	10
1.4.1	OBJETIVO GENERAL	10
1.4.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS	10
	CAPITULO II	
	MARCO TEÓRICO	
2.1	ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	12
2.2	FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	12

2.3	FUNDAMENTACIÓN LEGAL	14
2.4	CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	14
2.4.1	Marco Conceptual V. Independiente	17
2.4.1.1	Importancia de la Evaluación del desempeño	17
2.4.1.2	Objetivos de la Evaluación de Desempeño	17
2.4.1.3	Responsabilidad	17
2.4.1.4	El Gerente	18
2.4.1.4.01	El trabajador	19
2.4.1.4.02	El equipo de trabajo	19
2.4.1.4.03	Área de gestión personal	19
2.4.1.4.04	Factores de la Evaluación del Desempeño Laboral	19
2.4.1.4.05	Beneficios de la Evaluación del Desempeño Laboral	20
2.4.1.1.06	Métodos de la Evaluación del Desempeño	20
2.4.2	Tipos de Evaluación de desempeño	20
2.4.3	Evaluación de Desempeño por Competencias	22
2.4.4	Evaluación de desempeño Laboral	23
2.4.5	Cuadro de mando integral	24
2.4.6	Indicadores de Cuadro de mando integral	24
2.4.7	Resultados de la medición	24
2.4.8	Rendimiento de los trabajadores	25
2.4.8.01	Factores que inciden en el rendimiento	25
2.4.8.02	Fluidez conductual	26
2.4.8.03	Satisfacción del Trabajador	26
2.4.8.04	Autoestima	27
2.4.8.05	Trabajo en equipo	27
2.4.8.06	Capacitación del trabajador	27
2.5.	HIPOTESIS	28
2.6.	SEÑALAMIENTO DE VARIABES	28

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1	ENFOQUE	29
3.2	MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN	30
3.2.1	Investigación de campo	30
3.2.2	Investigación bibliográfica-documental	30
3.3	NIVEL O TIPOS DE INVESTIGACIÓN	31
3.3.1	Investigación descriptiva	31
3.3.2	Investigación asociación de variables (correlacional)	32

3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA	33
3.4.1	Población	33
3.4.2	Muestra	33
3.5	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	35
3.5.1	Operacionalización de la variable independiente	36
3.5.2	Operacionalización de la variable dependiente	37
3.6	RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	38
3.7	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	39
3.7.1	Plan de procesamiento de información	39
3.7.2	Plan de análisis e interpretación de resultados	40
3.7.3	Comprobación de hipótesis	41

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1/4.2	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	42
4.3	VERIFICACIÓN DE LA HIPOTESIS	55
4.3.1	Planteamiento de la Hipotesis	55
4.3.2	Representación Gráfica	57

CAPITULO

V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	CONCLUSIONES	58
5.2	RECOMENDACIONES	59

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1	DATOS INFORMATIVOS	60
6.2	ANTECEDENTE DE LA PROPUESTA	61
6.3	JUSTIFICACIÓN	62
6.4.	OBJETIVOS	63
6.4.1	OBJETIVO GENERAL	63
6.4.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS	63

6.5	ANALISIS DE FACTIBILIDAD	64
6.6	FUNDAMENTACIÓN	66
6.6.1	Fundamentación Legal	67
6.6.2	Fundamentación Teórica	68
6.7	METODOLOGIA	70
6.7.1	Modelo Operativo	71
6.7.1.1	Reseña Histórica de la Cooperativa	71
6.7.1.2	Misión Visión	74
6.7.1.3	Política de calidad	75
6.7.1.4	Valores	75
6.7.1.5	Principios	75
6.7.1.6	Cultura Organizacional	76
6.7.1.7	Servicios de la Cooperativa	76
6.7.1.8	Análisis FODA	77
6.7.2	Evaluación del Desempeño	78
6.7.2.1	Introducción	78
6.7.2.2	Objetivos de la Evaluación del Desempeño	79
6.7.2.3	Razones para evaluar el desempeño	81
6.7.2.4	Componentes de la evaluación del desempeño	81
6.7.2.5	Proceso de evolución del recurso humano	82
6.7.2.6	Fases para evaluar el desempeño	83
6.7.2.7	Problemas de la evaluación del desempeño	83
6.7.2.8	Ventajas de la evaluación del desempeño	84
6.8	ADMINISTRACION DE LA PROPUESTA	89
6.9	PREVISION DE LA PROPUESTA	109

BIBLIOGRAFIA	113
ANEXOS	114

INDICES DE TABLAS

	CONTENIDO	PAG
Tabla N°1	Análisis e interpretación de resultados encuesta Pregunta 1	43
Tabla N°2	Análisis e interpretación de resultados encuesta Pregunta 2	44
Tabla N°3	Análisis e interpretación de resultados encuesta Pregunta 3	45
Tabla N°4	Análisis e interpretación de resultados encuesta Pregunta 4	46
Tabla N°5	Análisis e interpretación de resultados encuesta Pregunta 5	47

Tabla N°6	Análisis e interpretación de resultados encuesta Pregunta 6	48
Tabla N°7	Análisis e interpretación de resultados encuesta Pregunta 7	49
Tabla N°8	Análisis e interpretación de resultados encuesta Pregunta 8	50
Tabla N°9	Análisis e interpretación de resultados encuesta Pregunta 9	51
Tabla N°10	Análisis e interpretación de resultados encuesta Pregunta 10	52
Tabla N°11	Análisis e interpretación de resultados encuesta Pregunta 11	53
Tabla N°12	Análisis e interpretación de resultados encuesta Pregunta 12	54
Tabla N°13	Resumen de datos	55
Tabla N° 14	Tabla de Frecuencias	56
Tabla N° 15	Tabla de Recursos	61

INDICE DE FIGURAS

Figura N°1	Árbol de Problemas	4
Figura N°2	Superordinación de las variables	14
Figura N°3	Subordinación de las Variables	15
Figura N°4	Operacionalización de la Variable Independiente	36
Figura N° 5	Operacionalización de la Variable Dependiente	37
Figura N°6	Organigrama Estructural	88
Figura N°7	Matriz de la Evaluación	91
Figura N° 8	Matriz de Modelo Operativo	94

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1	Análisis e interpretación de resultados encuesta Pregunta 1	43
Gráfico N°2	Análisis e interpretación de resultados encuesta Pregunta 2	44
Gráfico N°3	Análisis e interpretación de resultados encuesta Pregunta 3	45
Gráfico N°4	Análisis e interpretación de resultados encuesta Pregunta 4	46
Gráfico N°5	Análisis e interpretación de resultados encuesta Pregunta 5	47
Gráfico N°6	Análisis e interpretación de resultados encuesta Pregunta 6	48
Gráfico N°7	Análisis e interpretación de resultados encuesta Pregunta 7	49
Gráfico N°8	Análisis e interpretación de resultados encuesta Pregunta 8	50
Gráfico N°9	Análisis e interpretación de resultados encuesta Pregunta 9	51
Gráfico N°10	Análisis e interpretación de resultados encuesta Pregunta 10	52
Gráfico N°11	Análisis e interpretación de resultados encuesta Pregunta 11	53
Gráfico N°12	Análisis e interpretación de resultados encuesta Pregunta 12	54

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación con el tema: “La Evaluación de 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”, tiene como objetivo primordial proponer soluciones que le permita mejorar en el corto plazo la situación que atraviesa, la investigación consta de seis capítulos que se mencionan a continuación:

En el primer capítulo se denomina El problema en donde encontraremos el tema de investigación y las causas que la originaron, además se argumenta la justificación y se planteó los objetivos explicando el propósito del estudio.

En el segundo capítulo extracta toda la indagación ya que se refiere a antecedentes investigativos, fundamentaciones que sustenten el tema a realizar, figuras de inclusión que permiten realizar el análisis de la variable independiente y dependiente.

En el tercer capítulo puntualiza las técnicas empeladas, métodos en donde se precisan la certeza del procesamiento de datos, de igual forma como se desarrolló estadísticamente los pasos para determinar la población y muestra, tomando en cuenta que el universo constaba de 98 trabajadores y como muestra obtuvimos un promedio de 78 trabajadores que sirvió para la comprobación y estudio de la hipótesis.

En el cuarto capítulo consta del análisis e interpretación de la información obtenida en la aplicación de las encuestas.

En el quinto capítulo, consta de las conclusiones que son tomadas en cuenta para elaborar las respectivas recomendaciones que son el resultado de la investigación.

Finalmente en el sexto capítulo se precede a elaborar la propuesta que se pretende entregar a la Cooperativa aprobada e implantada de manera inmediata.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones requieren de las personas para alcanzar sus objetivos organizacionales, es por ello que las organizaciones, instituciones, están constituidas principalmente por personas, que mutuamente se buscan y se necesitan para alcanzar sus objetivos con un mínimo de costo, de tiempo, de esfuerzo y de conflicto.

El Capital Humano, es lo más importante de una organización ya que es su nervio vital, una empresa puede tener la mejor infraestructura, tecnología, planta industrial o el equipo más moderno, pero no será suficiente para continuar y tener una garantía de éxito en el mundo competitivo en el cual nos desenvolvemos; solamente, las personas con sus conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes, es decir con sus competencias son capaces de impulsar o destruir cualquier organización o institución, por tanto, su aporte y significación es invaluable.

La presente propuesta tiene como finalidad brindar una herramienta de Gestión Administrativa a la Alta Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. a fin de facilitar el proceso de Evaluación del Desempeño que deberá aplicarse de manera anual buscando mejorar el desempeño mediante la evaluación oportuna y sistemática de los resultados del trabajo del personal de la cooperativa.

De esta manera se pretende conocer las fortalezas y debilidades del grupo de trabajo, de forma tal que se pueda mantener las fortalezas y si es necesario potenciar ciertas habilidades y/o características mayormente desarrolladas, las cuales son distintas en los integrantes del grupo, a través de cursos complementarios y eliminar las debilidades que estén presentes, en el equipo humano.

Es lógico que a la hora de describirse al capital humano, es imposible apartar a la persona de las cualidades innatas, características, capacidades, talento creatividad e innovación, como algo propio que tiene el ser, es decir solo basta la motivación y que

ellos mismos sean sus líderes en sus diferentes actividades para que se cumpla exitosamente la misión de la organización exitosamente y aún más cuando la gente se involucra en todo el proceso de tomas de decisiones su opinión tienen importancia a la hora de diseñar nuevas políticas estratégicas

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamiento son muy diversos, razones suficientes para realizar evaluaciones a su desempeño a través de métodos que permita rescatar sus competencias profesionales, lo cual repercutirá directamente en el servicio de calidad que se brindara a los socios.

En este escenario, la Evaluación de Desempeño del personal que conforma la Cooperativa Oscus Ltda., es un mecanismo de fortalecimiento del liderazgo directivo que, a partir de la reflexión colectiva sobre la gestión del establecimiento y de la reflexión personal sobre las competencias directivas, asocia el fortalecimiento institucional y el desarrollo profesional con el logro de objetivos institucionales

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que surgen diariamente en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de la institución, con esto cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios, es por ello que las empresas destinan muchos recursos al capital humano y como respuesta a este esfuerzo se esperan los mejores resultados, por ello hay que evaluar para mejorar.

Para concluir, deseo citar a la reflexión que nos hace Michael Porter

“La prosperidad se crea...no se hereda”

“La competitividad de una organización depende de las capacidad de sus integrantes”

“Para crear ventajas competitivas a través del factor humano se debe buscar la especialización”

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA

“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”.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

1.2.1.1 Contexto macro

Las normas del mundo empresarial están cambiando continuamente, generando nuevos retos para todos los que participan en la economía global. El hecho de permanecer competitivo implica asumir el cambio, establecer relaciones nuevas, optimizar el talento y las personas, y transformar las compañías en empresas interactivas impulsadas tanto por el cliente como por el empleado.

Aunque desde que un hombre trabaja para otro su labor siempre ha sido evaluada. No obstante, las grandes empresas han considerado en la última década que esa valoración es insuficiente y suelen utilizar un sistema formal de evaluación del desempeño laboral para valorar el rendimiento de los trabajadores.

Debido a que la evaluación del desempeño laboral no es un fin en sí misma sino un instrumento para mejorar los recursos humanos, pues mediante este sistema se pueden detectar problemas de supervisión, de integración del trabajador en la empresa o en el cargo que ocupa, la falta de aprovechamiento de su potencial o de escasa motivación. La empresa utiliza los resultados a la hora de decidir cambios de puestos, asignación de incentivos económicos o necesidad de formación o motivación de sus empleados. Los trabajadores también obtienen beneficios como conocer las expectativas que tienen de ellos sus jefes y ver canalizados sus problemas.

La evaluación del desempeño laboral históricamente se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del colaborador. Posteriormente, así como fue evolucionando el modelo de recursos humanos, se fueron estableciendo generaciones del modelo, a tal punto que hoy en día podemos encontrar ejemplos de evaluaciones de cuarta generación.

Tradicionalmente, la evaluación del desempeño laboral ha constituido un instrumento útil para la toma de decisiones sobre el personal tales como aumentos salariales, despidos y definición de criterios para validar necesidades de entrenamiento.

Los procedimientos de Evaluación del Desempeño Laboral son tan antiguos como la relación laboral de dependencia y los mismos han venido siendo actualizados progresivamente, por ejemplo en el siglo XVI, San Ignacio de Loyola, utilizaba un sistema para evaluar a los Jesuitas a través de informes de actividades y notas, en 1918, General Motors diseñó un sistema de evaluación para sus ejecutivos que significó una importante innovación en la materia para la época.

Posteriormente en la II Guerra Mundial, el sistema de evaluación paso a tener una difusión más generalizada en las organizaciones hasta nuestros días. Más recientemente las evaluaciones han sido usadas para tomar decisiones en materias de remuneración, promoción, documentación, entrenamiento, planeación de personal, transferencia, despidos, investigación y retroalimentación. De ahí se desprende que

las áreas consideradas para la evaluación son el resultado de tareas individuales, comportamiento en el trabajo y rasgos personales tales como actitud hacia las actividades que se le encomiendan al personal en una organización.

Otros estudios sobre la Gerencia de los Recursos Humanos destacan que la Evaluación del Desempeño Laboral surge en EE.UU. en la década de 1920-1930, momento en el cual las organizaciones deciden introducir un procedimiento que les permita justificar una política retributiva que se relacionase con la responsabilidad del puesto de trabajo y con las aportaciones de los trabajadores al éxito de la empresa. En España y otros países del mundo el sistema se extiende a partir de las décadas de los años 70-80.

Sin embargo, cabe señalar que en la actualidad, a pesar de que se siguen implementando en las organizaciones nuevos modelos de evaluación por parte de las Gerencias de Recursos Humanos, las mismas son objeto de numerosas críticas por la actitud anárquica e informal en que los superiores llevan a cabo el proceso al evaluar el desempeño laboral a sus subalternos en la institución.

Finalmente hay que destacar que la definición sobre Evaluación del Desempeño Laboral, constituye una categoría muy utilizada hoy en día. Pero a pesar de esto, no existe una definición universalmente aceptada ya que algunas organizaciones lo consideran como sinónimo de: Dirección por objetivos, Evolución de los empleados, acontecimiento anual relacionado con la formación y el desarrollo, y Remuneración en función del desempeño. Sin embargo, estas últimas categorías son demasiado limitadas en su esencia encontrándose en la Evaluación del Desempeño por Competencia como el elemento integrador que abarca todo un proceso holístico el cual involucra a todos las acepciones anteriormente indicadas.

1.2.1.2 Contexto meso

A nivel nacional la evaluación del desempeño laboral es la principal herramienta con que cuenta cualquier organización para propiciar la mejora del desempeño de sus recursos humanos y en consecuencia el de la organización, contar con un adecuado sistema de evaluación del desempeño es una condición indispensable para lograr altos niveles de competitividad empresarial.

Sin embargo, pocas veces, se encuentran en la práctica sistemas de evaluación objetivos que aseguren una valoración eficaz del proceso en cuestión. Estos en su concepción o aplicación dan lugar a la ocurrencia de una gran variedad de errores.

Y es que son los superiores inmediatos los encargados de la evaluación, elaborada a partir de programas formales basados en una gran cantidad de informaciones, unas de tipo más objetivo y otras con mayor contenido subjetivo, diseñadas por los departamentos de recursos humanos. Éstos valoran que el sistema se adapte a cada escala salarial, sin que el procedimiento pierda su uniformidad.

Por ello el objetivo de esta evaluación es hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, los objetivos y las responsabilidades en sus puestos de trabajo. Al realizar la evaluación, la empresa obtiene una información para tomar decisiones sobre el funcionamiento de la organización.

1.2.1.3 Contexto micro

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. es una Institución que se dedica a la Intermediación Financiera, es decir a la captación y colocación de dinero de los socios/clientes para esto se requiere de personal altamente calificado en el análisis de

los perfiles financieros de quienes acuden a solicitar créditos en la Institución; así como poseer un alto nivel de persuasión para demostrar al socio/cliente que quiere colocar su dinero en una Institución Financiera que le de seguridad, que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., es la Institución adecuada que brinda los servicios necesarios y tiene respaldos requeridos para garantizarle a ese socio/cliente que su dinero le será devuelto íntegramente con los intereses generados como ganancias correspondientes una vez culminado su plazo.

La inadecuada herramienta de evaluación de desempeño laboral que se aplica en la actualidad genera como resultado que no se obtenga una medición clara y transparente razón por la cual se atraviesa una gran falta de identificación de rendimiento de los trabajadores en la Institución, es por eso que la aplicación de la evaluación de desempeño laboral en el rendimiento de los trabajadores se ha transformado en la necesidad imperativa de mantener una herramienta adecuada que le permita evaluar las funciones a desempeñar, definir programas de capacitación y actualización, desarrollar las habilidades del Talento Humano, buscando que el personal desempeñe bien sus tareas y disminuya la brecha existente entre el perfil del puesto y el perfil del trabajador.

1.2.2 Análisis Crítico

El departamento de Talento Humano a más de realizar procedimientos de Planificación, Reclutamiento, Selección e Inducción adecuados deben así mismo evaluar periódicamente a todos los trabajadores en general y especialmente a quienes conforman el nivel productivo y que corresponde a los Asesores de Negocios Junior y Senior que son quienes están en contacto con el socio/cliente ejecutando la Intermediación Financiera indicada anteriormente.

Sin embargo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. muy poco se ha hecho para buscar las mejores herramientas que permitan evaluar a los trabajadores;

es por esta razón que es urgente buscar y aplicar estrategias de Evaluación de Desempeño Laboral para evaluar el rendimiento de los trabajadores y que los resultados que se obtenga sea lo más objetivo posible.

Actualmente se evalúa a los trabajadores a la usanza tradicional es decir a través de la aplicación de una herramienta denominada PREMIO la que está compuesta de algunos factores de medición calificados cualitativamente con A, B, C, D, E, el jefe o responsable del área donde ejercen sus funciones, los trabajadores a ser evaluados responde los cuestionarios entregados por el departamento de Talento Humano.

Los resultados obtenidos lógicamente son subjetivos por que están sujetos al análisis, en el mejor de los casos al análisis del Jefe de Oficina y en el peor de los casos al estado de ánimo en el que se encuentra el Jefe al momento de la evaluación.

La falta de una herramienta adecuada de evaluación ha generado en los subordinados y de los trabajadores en general un rechazo, resentimiento, inconformidad y por ende un rendimiento laboral no acorde a la capacidad en las que cada uno de los trabajadores posee en la Institución.

La evaluación de desempeño laboral es uno de los ejes principales de la empresa puesto que es termómetro que permite medir el rendimiento de los trabajadores y determinar que les falta a los mismos para mejorar su rendimiento.

Árbol De Problemas

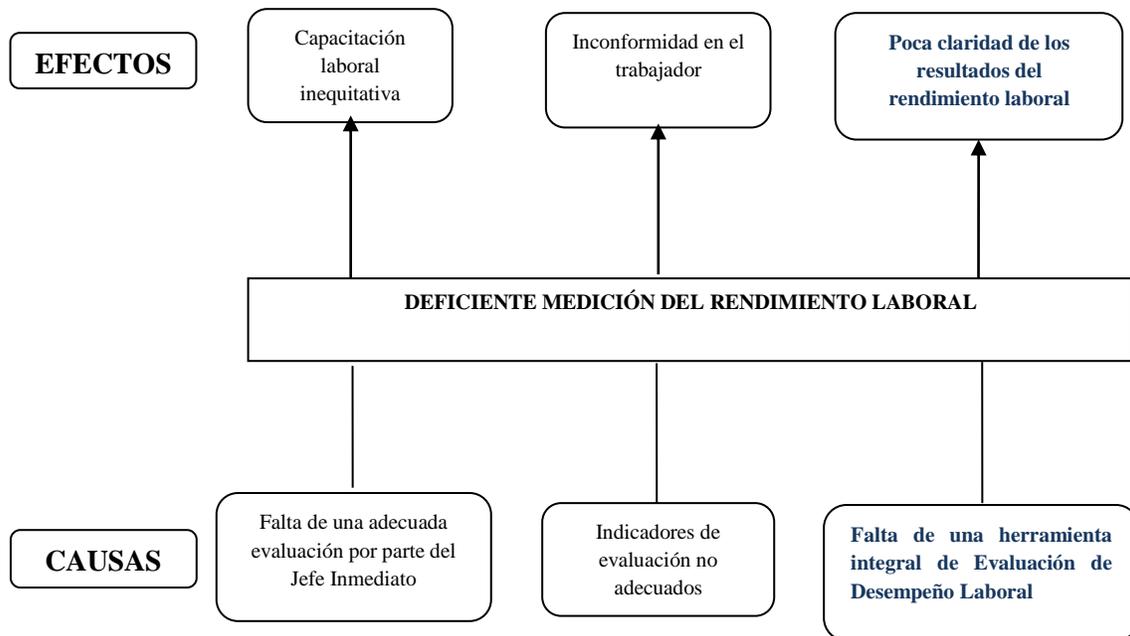


Figura No.- 1: Árbol de problemas
Elaborado por: Julia Iturralde

¿Por qué los resultados de medición de evaluación de desempeño muestran poca claridad en el rendimiento laboral de los trabajadores?

Los resultados de medición proporcionan una información sesgada, ya que el sistema actual de evaluación (PREMIO) con el que cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito no nos permite obtener una medición clara y transparente.

¿Por qué se encuentra inconforme el trabajador con las Evaluaciones de Desempeño Laboral realizadas?

Por que las evaluaciones son realizadas de manera muy subjetiva en la que solo mide el jefe inmediato superior la que sesga por el estado de ánimo emocional en el que se encuentra en ese momento el evaluador y por el grado de amistad del evaluador y el

avaluado, los trabajadores en su mayoría rechazan las evaluaciones de desempeño que se realizan hasta el momento en la Cooperativa.

1.2.3 Prognosis

De no realizarse una evaluación de desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., no se podrá medir su potencial humano para su plena aplicación, ni tampoco se podrá aprovechar sus competencias para dar oportunidades de crédito o crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la Institución, teniendo en cuenta por una parte los objetivos empresariales y por la otra los objetivos individuales, conduciendo a un mal servicio al cliente, desmotivación, entre otras razones.

1.2.4. Formulación del Problema

¿ La evaluación de desempeño laboral incide 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?.

1.2.5. Preguntas Directrices

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

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

¿El desarrollo y aplicación de un método adecuado a la realidad institucional, permitirá proponer planes de mejora y desarrollo personal?

1.2.6. Delimitación del objeto de investigación

Área: Auditoría de Gestión

Aspecto: Evaluación de desempeño y su incidencia en los resultados de rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.

Espacial: Se desarrollará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., de la Ciudad de Ambato, en la provincia de Tungurahua.

Temporal: Año 2.010 (problema)
Enero a Julio (investigación)

1.3. JUSTIFICACIÓN

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

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

1.4. OBJETIVOS

1.4.4. Objetivo General

Proponer el desarrollo de un modelo de evaluación de desempeño laboral para mejorar el rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. de la ciudad de Ambato.

1.4.2 Objetivos específicos

- Analizar el Modelo de Evaluación de Desempeño Laboral que actualmente posee la Institución, para demostrar su inaplicabilidad.
- Analizar los resultados de las Evaluaciones de Desempeño Laboral del año 2010 para determinar el nivel de rendimiento de los trabajadores.
- Proponer la aplicación de un método de Evaluación de Desempeño Laboral denominado de 360° por Competencias en la Cooperativa de Ahorro de Crédito Oscus Ltda.

CAPÍTULO II

MARCO TEÒRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

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

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

En la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas la investigación realizada por la señorita Anita Maldonado con el tema Implementación de un departamento de Recursos humanos para mejorar el servicio al cliente en la Granja Garzón e Hijos quien llega a la conclusión más significativa que es “El recurso más importante que tienen las empresa, es el recurso humano, pues de su compromiso e involucramiento se logrará el éxito en el servicio”

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. del Cantón Ambato Provincia de Tungurahua, si se han realizado investigaciones referentes a la Evaluación de Desempeño Laboral, sin embargo se ha detectado que no existe una herramienta

adecuada que permita evaluar correctamente a los trabajadores y que arroje resultados reales que demuestren en mayor o menor grado el rendimiento de los trabajadores, por tal razón se ha visto necesario buscar una solución debido a que es fundamental para determinar las brechas del puesto con los de la persona a través de planes y programas de formación y mejoramiento del empleado obteniéndose como resultado un mejor rendimiento laboral y por ende Institucional por lo que es necesario buscar los antecedentes de trabajos similares a la presente investigación.

No existe una investigación similar realizada en la Cooperativa en base de la cual se pueda seguir con conclusiones halladas previamente, sin embargo se tiene conocimiento de otras organizaciones de similares características que han tenido buenos resultados con la aplicación de la Evaluación por competencias, y al ser este un método adaptable a los requerimientos de la empresa, se sigue su aplicación para hallar índices de rendimiento laboral.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

El trabajo investigativo se desarrolló bajo la normativa del paradigma crítico positivista debido a que, para su elaboración se utilizó métodos cualitativos por que tiene como finalidad comprender e interpretar la realidad de su empresa.

Herrera E. Luis y varios (Pág. 21), Libro Tutoría de la Investigación. El PARADIGMA CRÍTICO PROPOSITIVO lo identifica como la ruptura de la dependencia y transformación social requiere de alterativas coherentes en investigación, una de ellas es el enfoque crítico propositivo. Crítico por que cuestiona los esquemas molde de hacer investigación que están comprometidos con la lógica instrumental del poder, por que 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 construidas en un clima sin energía y pro actividad.

Este enfoque privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales en perspectiva de totalidad. Busca la esencia de los mismos al analizarlos inmersos en una red de interrelaciones e interacciones, en la dinámica de las contradicciones que generan cambios cualitativos profundos.

La investigación está comprometida con los seres humanos y su crecimiento en la comunidad de manera solidaria y equitativa, por eso propicia la participación de los actores sociales en calidad de protagonistas durante todo el proceso de estudio.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. del Cantón de Ambato en cumplimiento a las leyes de la República del Ecuador y según su naturaleza se rige a los siguientes cuerpos legales:

En el **Código de Trabajo vigente**. En el 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 Interno de Trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.**, Capítulo Sexto de las Evaluaciones del Desempeño, **Art. 27.-** La Evaluación del Desempeño se hará mediante la calificación sistemática del rendimiento de los trabajadores en el ejercicio del puesto, sujeto al Manual de Evaluación del Desempeño vigente.

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

SUPERORDINACION DE LAS VARIABLES

SUPERORDINACION DE LAS VARIABLES

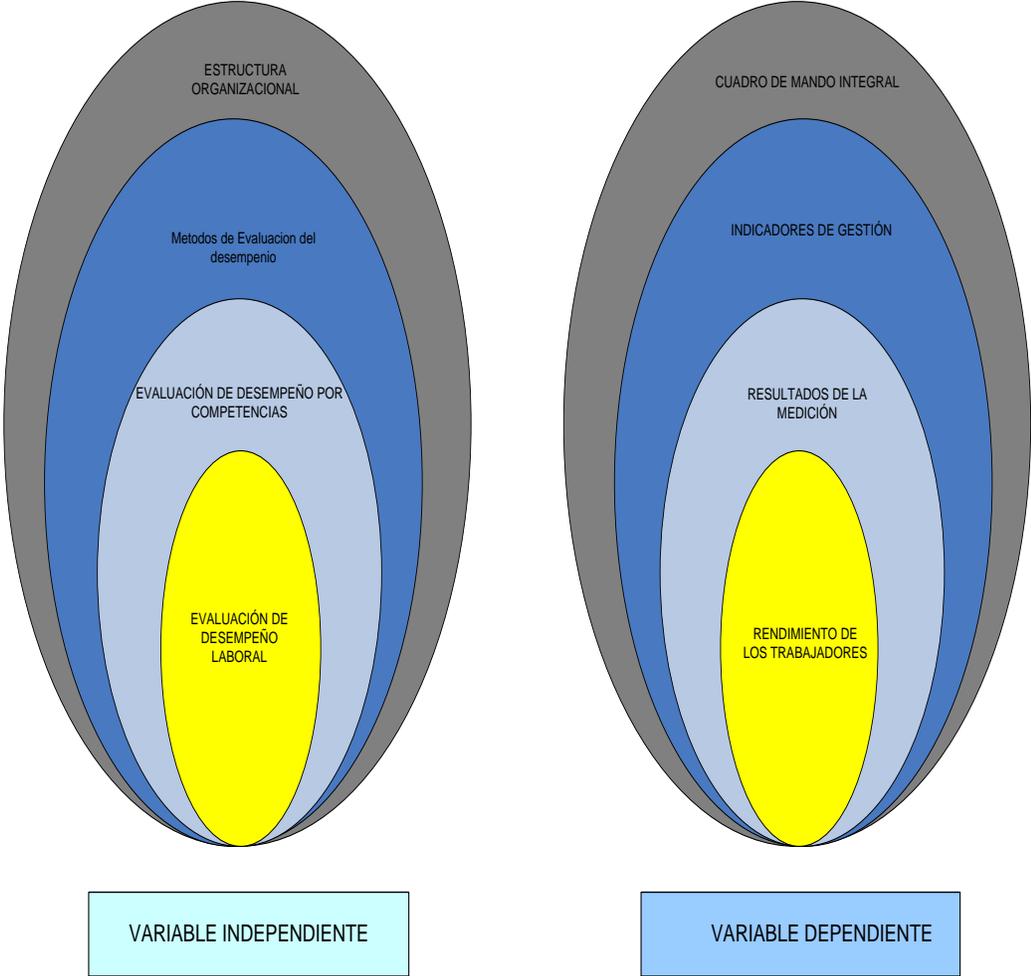


Figura 3: Subordinación de las variables

Elaborado por: Julia Iturralde

SUBORDINACIÓN DE LAS VARIABLES

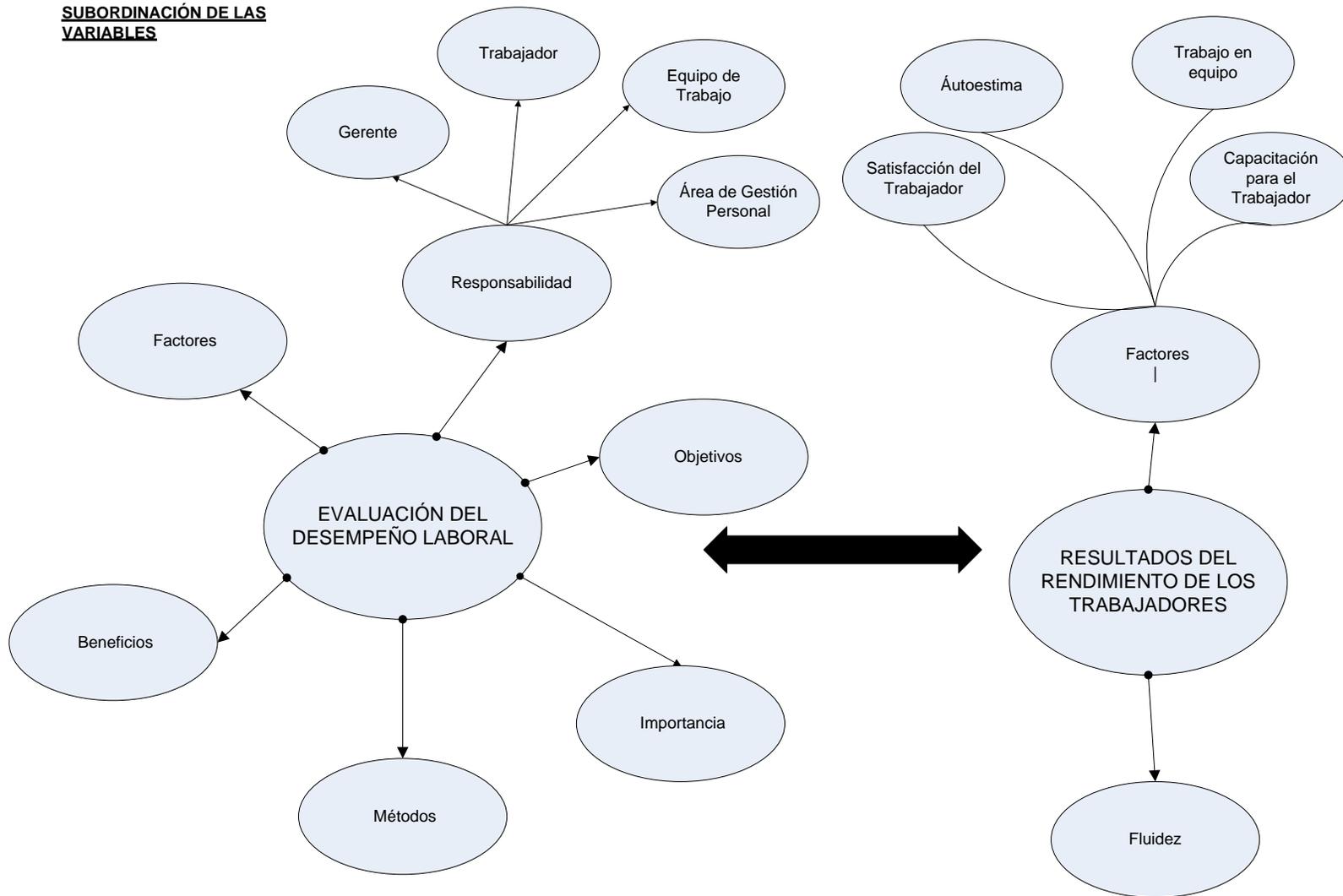


Figura 3: Subordinación de las variables

Elaborado por: Julia Iturralde

Marco Conceptual de la Variable Independiente

2.4.1. Estructura Organizacional

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz, se establece una adecuada estructura en cuanto al establecimiento de divisiones y departamentos funcionales y así como la asignación de responsabilidades y políticas de delegación de autoridad, esto incluye la existencia de un departamento de Talento Humano.

Diagrama Organizacional.- El diagrama organizacional muestra cómo los departamentos, divisiones y varios niveles de una organización interactúan entre sí. Un diagrama organizacional es a menudo representado como una ilustración visual.

Cadena de mando.- La importancia de la estructura organizacional identifica quienes participan del proceso de toma de decisiones y cómo estas decisiones se actualizan.

Distribución de la autoridad.- Implica la determinación de cómo una estructura distribuye autoridad a través de una organización.

Estructura de Línea vs Estructura de Staff.- Una estructura organizacional puede adoptar una estructura de línea o de staff o ambas. Una estructura de línea identifica las actividades que son responsables por el objetivo principal de la organización. Una de staff es el soporte de la red de asistencia a la línea en sus objetivos.

Departamentalización.- La estructura organizacional define como tareas específicas y actividades son asignadas a sus departamentos.

Control.- En la estructura organizacional se define el número de empleados sobre los cuales un mando ejerce su autoridad.

2.4.1.1 Importancia de la Evaluación de Desempeño.- Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

2.4.1.2 Objetivos de la Evaluación de Desempeño.- La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

2.4.1.3 Responsabilidad.- De acuerdo con la política de Talento Humano adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los trabajadores puede atribuirse al gerente, al mismo trabajador, jefe de área o departamento de Talento humano, o a una comisión de evaluación del desempeño laboral. Cada uno de estas alternativas implica una filosofía de acción.

2.4.1.4 El Gerente.- En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría

de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.

Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño personal, se recurre al órgano de recursos humanos, con función de staff para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados, mediante el esquema trazado por el sistema de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, con miras que cada gerente sea gestor de su personal.

2.4.1.4.01 El trabajador.- Algunas organizaciones más democráticas permiten que al mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación. En estas organizaciones cada trabajador autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

2.4.1.4.02 El equipo de trabajo.- El equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

2.4.1.4.03 Área de gestión personal.- Es una alternativa más corriente en la organización, más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso, el área de Talento Humano, responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño laboral de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de Talento Humano. Como todo proceso centralista, exige normas y reglas burocráticas que coartan la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema.

2.4.1.4.04.- Factores de la Evaluación del Desempeño Laboral.- Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes: calidad de trabajo, cantidad de trabajo, conocimientos del puesto, iniciativa, planificación, control de costos, relaciones con los compañeros, relaciones con el supervisor y relaciones con el público, dirección, desarrollo de los subordinados y responsabilidades.

2.4.1.4.05.- Beneficios de la Evaluación del Desempeño Laboral.- Cuando un programa de evaluación del desempeño esta bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En general los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

2.4.1.1.06.- Métodos de la Evaluación del Desempeño.- Para el proceso de evaluación de personal, pueden utilizarse varios sistemas o métodos de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de éstos, en un método de evaluación adecuado al tipo a y a las características de los evaluados. Esta adecuación es de importancia para la obtención de resultados. La evaluación del personal es un método, una herramienta, y no un fin en si misma. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, la evaluación del desempeño laboral solo es un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa. Los principales métodos de evaluación de los trabajadores son: Métodos de escala gráfica, Método de elección forzada, Método de investigación de campo, Método de incidentes gráficos, Método de comparación por pares, Método de evaluación por competencias.

2.4.2. Tipos de Evaluación de desempeño

La evaluación del Desempeño es un proceso estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el trabajador y si podrá mejorar su rendimiento a futuro

La evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Según James Stoner, evaluación del desempeño es: “El proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización”

Dentro de la Evaluación de Desempeño Laboral tenemos cuatro tipos:

Evaluación de Desempeño Laboral de 90°.- En la evaluación de 90° se combinan objetivos y competencias. El cumplimiento de objetivos se relacionan con aspectos remunerativos y las competencias se evalúan para su desarrollo.

Evaluación de Desempeño Laboral de 180°.- Se combinan la medición realizada por el jefe inmediato o supervisor y la autoevaluación del trabajador en el cumplimiento de los objetivos y competencias propias del puesto y el rendimiento del trabajador.

Evaluación de Desempeño Laboral de 270°.- La evaluación de 270° fue desarrollada con la intención de eliminar la subjetividad que puede producirse como resultado de una evaluación de 90 o 180, en esta evaluación le mide al trabajador su superior, existe una autoevaluación e interviene un factor más de medición que puede ser la evaluación de los subordinados si existen en su

cargo de trabajo subordinados, o por los pares que son sus compañeros del equipo de trabajo o quienes se encuentran en el mismo nivel de responsabilidad.

Evaluación de Desempeño Laboral de 360°.- La evaluación de 360° también es conocida como evaluación integral es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones más modernas. Como el nombre lo indica, la evaluación de 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos etc. Si bien en su inicio esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias y otras aplicaciones administrativas.

2.4.3. Evaluación de Desempeño por Competencias

Para el desarrollo de los Recursos Humanos es importante tener claro que para una empresa el recurso más importante es el empleado, porque de éste dependerá en gran medida la imagen y futuro de la misma. Es bien sabido entre los expertos en dicha materia, que esta afirmación se ha discutido, pero en las nuevas generaciones de Gerentes está, hacer que esto deje de ser solo una teoría y que se empiece a aplicar nuevos patrones para un mejor desarrollo de los Recursos Humanos, y junto a esto, la prosperidad de la economía a escala mundial.

Se sabe que no será tarea fácil implementar un nuevo modelo de gestión tan distinto y radical a los modelos tradicionalmente aplicados. Pero para poder dar soluciones rápidas y efectivas, habrá que hacer un esfuerzo para llevar a la práctica esta teoría.

La novedad de esta gestión radica en el diseño de perfiles de acuerdo a las tareas y funciones a desarrollar para determinado cargo; tomando en cuenta datos esenciales

como los conocimientos y experiencias adquiridas por la persona para lograr un mayor aprovechamiento de las destrezas que pueda tener para el cumplimiento de una determinada actividad.

La identificación de una competencia supone que la misma debe estar asociada a un desempeño específico de actividades; y que la competencia debe ser diseñada en forma que pueda ser útil para los diversos procesos que permiten el manejo de los Recursos Humanos de la empresa.

La evaluación de desempeño se basa en los siguientes principios:

Relevancia.- Los resultados de la Evaluación del Desempeño serán considerados como datos relevantes y significativos, para la definición de objetivos operativos y la identificación de indicadores que reflejen confiablemente los cambios producidos y el aporte de los funcionarios y servidores de la institución.

Equidad.- Evaluar el rendimiento de los funcionarios y servidores sobre la base del manual de clasificación de puestos institucional e interrelacionados con los resultados esperados en cada unidad o proceso interno, procediendo con justicia, imparcialidad y objetividad.

Confiabilidad.- Los resultados de la Evaluación del Desempeño deben reflejar la realidad de lo exigido para el desempeño del puesto, con lo cumplido por el funcionario o servidor, en relación con los resultados esperados de su proceso internos y de la institución.

Confidencialidad.- Administrar adecuadamente la información resultante del proceso, de modo que llegue exclusivamente, a quien esté autorizado a conocerla.

Consecuencia.- El Subsistema derivará políticas que tendrán incidencia en la vida funcional de la institución, de los procesos internos y en el desarrollo de los funcionarios y servidores y en su productividad;

Interdependencia.- Los resultados de la medición, desde la perspectiva del recurso humano, es un elemento de dependencia recíproca con los resultados reflejados por la institución, el usuario externo y los procesos o unidades internas.

2.4.4. Evaluación de desempeño Laboral

La evaluación de desempeño laboral es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos se valoran el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del trabajador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos. La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los trabajadores la forma en que se están desempeñando en su trabajo y en principio a elaborar planes de mejora.

Marco Conceptual De La Variable Dependiente

2.4.5. Cuadro de mando integral

Es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal

canalice sus energías hacia la consecución de la misma. En otras palabras, la empresa se ve obligada a controlar y vigilar las operaciones de hoy, porque afectan al desarrollo de mañana. Por tanto, se basa en tres dimensiones: ayer, hoy y mañana. Actualmente el capital humano es considerado el factor de éxito empresarial más relevante en las organizaciones, de ahí la importancia que representa para la dirección de Talento Humano disponer de un sistema que permita una gestión adecuada e integral de las personas

Financiera.- como podemos contribuir al rendimiento financiero desde el enfoque del rendimiento de las personas.

Clientes.- cual debe ser la aportación a la satisfacción de los clientes externos e internos mediante los servicios prestados por el departamento.

Procesos internos.- como mejorar la eficacia y eficiencia en la calidad de los procesos.

Potenciales.- como podemos mejorar las capacidades, habilidades y prácticas de las personas para que sirvan de motor e impulso al resto de perspectivas.

2.4.6. Indicadores de Cuadro de mando integral

Los indicadores son descripciones compactas de observaciones, en números o en palabras, que no tienen porqué ser exclusivamente ratios, sino que pueden ser unidades físicas o monetarias, diagramas, etc. siendo la propia situación y la estrategia la que determine cuáles son los indicadores mejores, habiendo un mayor apoyo para aquellos que surjan por un proceso de debate. Los indicadores en sí mismos no son lo que importa, la esencia es el proceso y discusión de los mismos antes, durante y después.

Normalmente, primero se proponen los indicadores y luego se estudia la posibilidad de que guarden una estructura y consistencia lógica. Esto es, encontrar las relaciones causa-efecto de forma que se cree un equilibrio entre los indicadores de las perspectivas de forma que se aclaren y discutan entre personas creándose así una base

para el aprendizaje. El número de indicadores puede variar según el nivel del cuadro de mando concreto, pero en general, el número baja a medida que se desciende en la organización debido al grado de influencia que sobre ellos puede ejercer la unidad o el individuo. Desde la perspectiva financiera, los indicadores deben responder a las expectativas del accionista.

2.4.7. Resultados de la medición

Los resultados son obtenidos serán de acuerdo al tamaño de la muestra y al grado ocupacional, se presentarán de manera descriptiva en los grupos ocupacionales de la empresa ya sean personal administrativo, personal ejecutivo y personal operativo. La centralización de los resultados puede ser provocada por la misma cultura de la empresa, donde la falta de entrenamiento de los evaluadores (jefes y supervisores) los lleva a calificar en un término medio a su personal. Este es uno de los problemas que con frecuencia se presentan en las primeras evaluaciones de desempeño que implementa la empresa, ante ello habría que revisar el proceso de selección para estas áreas y alinear los perfiles con los requerimientos y/o revisar los instrumentos de evaluación en el proceso de selección que la empresa viene utilizando.

Marco Conceptual Variable Dependiente

2.4.8 Rendimiento de los trabajadores

Se define rendimiento como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Es una apreciación sistemática de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procuran obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que

tienen a su cargo. Son además como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que señala el valor de una cosa enfocada al logro de los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

2.4.8.01 Factores que inciden en el rendimiento.-

Las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el rendimiento de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación:

- Satisfacción del trabajador
- Autoestima
- Trabajo en equipo
- Capacitación para el trabajo

2.4.9.02 Fluidez conductual.- La fluidez conductual es una medida de desempeño que combina la velocidad con la precisión. La fluidez conductual hará más probable que el personal muestre su competencia a pesar de las distracciones; ayudará a su retención por períodos más largos y aplicará lo aprendido en la adquisición de nuevas competencias. El fortalecimiento de repertorios fluidos es una estrategia de entrenamiento que mejora el rendimiento laboral

2.4.9.03 Satisfacción del Trabajador

La satisfacción laboral de los trabajadores, puede considerarse como un fin en sí misma, que compete tanto al trabajador como a la empresa; que además de producir beneficios a los empleados al ayudarles a mantener una buena salud mental, puede contribuir a mejorar la productividad de una empresa y con ello su rentabilidad; ya

que un trabajador motivado y satisfecho está en mejores condiciones de desempeñar un trabajo adecuado, que otro que no lo esté.

2.4.8.04 Autoestima

La autoestima es un conjunto de percepciones, pensamientos, evaluaciones, sentimientos y tendencias de comportamiento dirigidas hacia nosotros mismos, hacia nuestra manera de ser y de comportarnos, y hacia los rasgos de nuestro cuerpo y nuestro carácter. En resumen, es la percepción evaluativa de uno mismo. La importancia de la autoestima estriba en que concierne a nuestro ser, a nuestra manera de ser y al sentido de nuestra valía personal.

2.4.8.05 Trabajo en equipo

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. Guarda una estrecha relación con la disposición natural del hombre a su convivencia en sociedad. Bajo el concepto de equipo deben entenderse diferentes profesionales que forman pequeños grupos de trabajo para realizar ciertas tareas.

La característica distintiva de estos grupo son su un comportamiento de colaboración, las relaciones recíprocas relativamente fuertes y la participación igualitaria de todos los miembros en la discusión de los métodos, contenidos y objetivos de su trabajo. Por otra parte, estos grupos tienen un fuerte sentido de comunidad (el espíritu de equipo), y una cohesión de relativamente fuerte.

2.4.8.06 Capacitación del trabajador

La capacitación del trabajador es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuos en el desempeño de una

actividad Se puedo señalar, entonces, que el concepto capacitación es mucho más abarcador. La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona

2.5 HIPÓTESIS

La inadecuada evaluación del desempeño laboral incide significativamente en el rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.

2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

2.6.1 Variable Dependiente: Resultados del Rendimiento de los trabajadores

2.6.2 Variable Independiente: Evaluación del Desempeño Laboral

2.6.3 Unidad de Observación: Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.

2.6.4 Términos de Relación: La y su incidencia en el año 2010

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 ENFOQUE

Según información presentada por la **Enciclopedia libre Wikipedia (2009: Internet)**, la investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones.

La modalidad que se aplicó para el desarrollo de esta investigación es cualitativa y factible, ya que a través de esta investigación se puede determinar factores y cualidades negativas y positivas que permita realizar 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

Se acudirá también a la observación y a la experimentación a fin de lograr en la investigación conocer la problemática, las causas que la originaron, los efectos que produjo y dar las posibles alternativas de solución a través de la identificación y valoración de las competencias del personal .

Se trata de una investigación socio-crítica donde la investigación proporciona información que permitirá proponer alternativas y estrategias para tratar los procesos, los criterios y las consecuencias de un inadecuado manejo de personal y sin criterio técnico de aplicación. Cabe indicar que este trabajo investigativo pretende ser descriptivo, ya que se dirige a buscar un problema que requiere ser solucionado con un acercamiento a la realidad

3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación de campo

Según, **Víctor Hugo Abril Porras (2008:55)**, considerar que la investigación de campo es el estudio de los hechos en el lugar en el que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.

La investigación de campo es una de las modalidades más importantes de este trabajo investigativo pues permite estudiar los hechos en el lugar mismo de los acontecimientos, es decir se verifica la realidad del desempeño laboral y el rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.

La utilización de encuestas y entrevistas, que permiten una convivencia con el personal y el poder auscultar sus experiencias y sentir en sus diferentes puestos de trabajo, relaciones interpersonales, permite tener una información actualizada, objetiva y veraz.

3.2.2 Investigación bibliográfica-documental

Según, **Víctor Hugo Abril Porras (2008:55-56)**, considera que la investigación bibliográfica-documental tiene el propósito de conocer, comprar, ampliar profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias).

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

3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se entiende como el conjunto de reglas, normas para la solución del problema que valiéndose de los instrumentos y las técnicas necesarias se examina y presentan soluciones al problema de investigación.

En el desarrollo de esta investigación se aplicará el método inductivo-deductivo, que utilizará el razonamiento para obtener soluciones que parten de hechos particulares aceptados como válidos para llegar a conclusiones válidas y confiables de carácter general; se iniciará con un estudio individual de los hechos para formular conclusiones universales, que se verán reflejados en el capítulo v como respuesta de solución a la presente investigación.

Considerando la experiencia personal y el lugar en el que se desarrolla la investigación se hará uso de la observación directa para descomponer el objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual, acudiendo de esta manera al método analítico-sintético, para luego integrar dichas partes de manera integral.

3.3.1 Investigación descriptiva

Según **Babbie (1979)**, **Selltiz (1965)** nos dicen que los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren las mediciones de dos o más características con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. Pero en ningún momento se pretende establecer la forma de relación entre estas características. En algunos casos los resultados pueden ser usados para predecir.

Se aplicó una investigación descriptiva por que permitió estar al tanto del entorno de la empresa y los eventos que se presentaron en la Evaluación del Desempeño Laboral, percibir todas las características que sirvieron para profundizar el conocimiento objetivo del problema, sujeto de la investigación y describirlo tal como se produce en la realidad en un tiempo y espacio determinado, involucrando a las personas, hechos, procesos y sus relaciones.

3.3.2 Investigación asociación de variables (correlacional)

Babbie (1979), **Selltiz (1965)** interpretan que los estudios correlacionales pretenden medir el grado de relación y la manera cómo interactúan dos o más variables entre sí. Estas relaciones se establecen dentro de un mismo contexto, y a partir de los mismos sujetos en la mayoría de los casos. En caso de existir una correlación entre variables, se tiene que, cuando una de ellas varía, la otra también experimenta alguna forma de cambio a partir de una regularidad que permite anticipar la manera cómo se comportará una por medio de los cambios que sufra la otra.

Son mecanismos que el investigador utilizará para llegar a las conclusiones del proyecto, los cuáles nos ayudarán a detectar el problema en el rendimiento laboral y su desempeño del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda y posteriormente se tabulará los datos y se recomendará alternativas para una adecuada toma de decisiones.

De acuerdo a la recomendación metodológica de la investigación, el instrumento que mejor se ajusta a los requerimientos del presente trabajo es la encuesta, con la cual se pretende recabar toda la información pertinente y necesaria tanto de empleados, administrativos y operativos, como actores principales de este proceso investigativo.

Esta investigación permitió determinar cómo se interrelaciona la variable independiente Evaluación del Desempeño Laboral frente a la variable dependiente Rendimiento de los trabajadores.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

Según **Víctor Hugo Abril Porras (2008:58)**, considera que forman parte de la muestra los elementos del universo o población en los cuales se hace presente el problema de investigación.

Las unidades de observación determinadas en la delimitación del problema razón de estudios son 98 trabajadores que pertenecen a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato

DIRECTIVOS	5
OPERATIVOS	93

3.4.2 Muestra

Según, **Luis Herrera E. y otros (2002: 142-1)** consiste en seleccionar una parte de las unidades de un conjunto o subconjunto de la población denominada muestra, de manera que sea lo más representativo del colectivo en las características sometidas a estudio.

Para la obtención de la muestra de los trabajadores de la cooperativa de Ahorro y Crédito Ocus Ltda., se procedió a aplicar un muestreo probabilístico, ya que se considera que todos los miembros del universo tienen la misma probabilidad de ser parte de la muestra.

En donde:

- $N =$ Población $\rightarrow 98$
- $\sigma =$ Varianza $\rightarrow 0,25$
- $Z =$ Nivel de confiabilidad $\rightarrow 0,95/2 = 0,4750 \rightarrow 1,96$
- $P =$ Probabilidad de éxito $\rightarrow 0,5$ (por el margen de error que puede existir)
- $Q =$ Probabilidad de fracaso $\rightarrow 1 - 0,5 = 0,5$
- $E =$ Error admisible $\rightarrow 0,05$ (5%)
- $n =$ Muestra \rightarrow

$$n = \frac{N * \sigma^2 * Z^2}{N - 1 * E^2 + \sigma^2 * Z^2}$$

$$n = \frac{98 \cdot 0.25 \cdot (1.96)^2}{98 - 1 \cdot 0.0025 + (0.25 \cdot 1.96)}$$

$$n = \frac{94.11}{1.20}$$

n= 78 trabajadores

A continuación se procede a realizar la Operacionalización de las variables tanto dependiente como independiente.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

3.5.1 Operacionalización de la variable independiente: Evaluación del Desempeño

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e instrumentos de recolección de Información
<p>Evaluación del desempeño laboral conceptúa así: La evaluación de desempeño laboral es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos se valoran el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del trabajador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.</p>	<p>Métodos</p> <p>Responsabilidad</p>	<p>Evaluación de Desempeño Laboral de 90°</p> <p>PREMIO</p> <p>Trabajador</p> <p>Equipo de trabajo</p> <p>Área de Gestión</p>	<p>¿Se realiza Evaluación a su Desempeño laboral?</p> <p>¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño?</p> <p>¿Existe un responsable, encargado de velar por el bienestar del personal de la Cooperativa?</p> <p>¿Se reconocen y motiva el desempeño eficiente de un trabajador?</p>	<p>Encuesta realizada al personal de la Cooperativa OSCUS</p>

Figura 4: Operacionalización de la variable independiente
Elaborado por: Julia Iturralde

3.5.2 Operacionalización de la variable dependiente: Resultados del Rendimiento Laboral

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e instrumentos de recolección de Información
<p>El rendimiento laboral se conceptúa así:</p> <p>La evaluación de los resultados del rendimiento, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los trabajadores la forma en que se están desempeñando en su trabajo y en principio a elaborar planes de mejora.</p>	Factores	<p>Satisfacción del Trabajador</p> <p>Autoestima</p> <p>Trabajo en Equipo</p> <p>Capacitación del trabajador</p>	<p>¿ Se potencializa al interior de la institución sus competencias profesionales?</p> <p>¿Se reconocen y motiva el desempeño eficiente de un trabajador?</p> <p>¿Existe un responsable, encargado de velar por el bienestar del personal de la Cooperativa?</p> <p>¿Existe un Plan de Mejora en función de su desempeño profesional?</p>	<p>Encuesta: realizada al personal de la Cooperativa OSCUS</p>

Figura 4: Operacionalización de la variable dependiente
Elaborado por: Julia Iturralde

3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Metodológicamente para **Luis Herrera E. y otros (2002: 174-178 y 183-185)**, la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información.

La presente investigación contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.

En este trabajo las personas investigadas fueron: el Lcdo. Federico Cuesta Gerente General y la Ing. María de los Ángeles Mendieta que se desempeña como Jefe de Talento Humano (e) y a los 98 trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. luego de aplicar la fórmula para obtener la muestra.

Se investigó para lograr el objetivo general que era analizar la Evaluación del Desempeño Laboral, con el fin de mejorar el rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.

Los hechos en el lugar de los acontecimientos: son de vital importancia ya que se basa en la información real que está presente en la Institución y nos interesa obtener.

Las actividades se han venido realizando desde febrero de 2011 hasta la presente fecha en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. de la ciudad de Ambato, en horas de oficina las veces que han sido necesarias para obtener información confiable y reafirmar contestaciones emitidas por primera vez.

Selección de técnicas a emplear en el proceso de recolección de información: para la recolección de la información se aplicó la encuesta a: el señor Gerente General, la Jefe de Talento Humano (e) y a los trabajadores.

Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.

Encuesta: Es una técnica o una manera de obtener información de la realidad, basada en preguntar o interrogar a una muestra de personas apoyadas en el cuestionario.

Nivel	Instrumento
Directivo	Encuesta
Operativo	Encuesta

3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

3.7.1 Plan de procesamiento de información

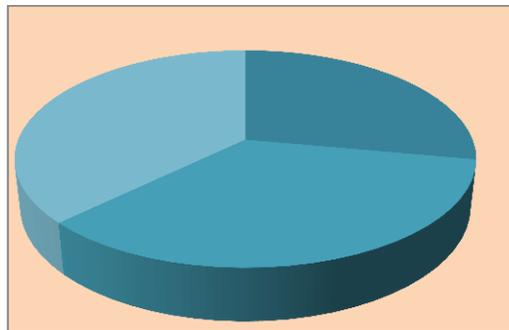
- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, entre otros.
- Repetición de la recolección en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información.
- Análisis e interpretación de resultados

- Estudio estadístico de datos obtenidos

TABULACIÓN DE DATOS

Categoría	frecuencia	Porcentaje
SI		
NO		
Total		

REPRESENTACIONES GRÁFICAS



3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados

- **Análisis de los resultados estadísticos.** Para el procesamiento y análisis de la información se utilizó cuadros estadísticos para interpretar los resultados tabulados de los cuestionarios para luego determinar los recursos, para finalmente obtener los resultados sobre el mejoramiento de la herramienta de Evaluación de desempeño Laboral.

- **Interpretación de los resultados:** El análisis de dicha investigación fue tabulada mediante tablas, gráficos y otros.

3.7.3 Comprobación de hipótesis

Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.

- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Comprobación de hipótesis mediante el descubrimiento de hechos o fenómenos nuevos no conocidos antes y descubiertos por efecto de la suposición inicial.
- Para el establecimiento de conclusiones y recomendaciones se procederá de la siguiente manera:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
1. Indagar el procesamiento de Evaluación de desempeño Laboral que actualmente posee la Institución, para demostrar su inaplicabilidad.		
2. Evaluar los resultados de las Evaluaciones de desempeño Laboral del año 2010 para determinar el nivel de rendimiento de los trabajadores.		
3. Proponer la aplicación de una herramienta de Evaluación de desempeño Laboral de 360° por Competencias lo que permitirá una medición transparente al actuar o evaluar diferentes componentes a un trabajador y garantizar un mejor rendimiento al sentirse ese trabajador satisfecho con su evaluación realizada.		

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1./ 4.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.

En este capítulo refleja el análisis e interpretación de resultados, verificación de la hipótesis, mediante la aplicación del método estadístico de distribución de Chi cuadrado, mecanismos importantes para el procesamiento de datos tabulados.

A continuación se procede a desarrollar la encuesta con cada una de las preguntas detalladamente, así como la representación grafico, el análisis y la interpretación de cada una de ellas.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

TABLA No 1

1. ¿Existe un responsable, encargado de velar por el bienestar del personal de la Cooperativa?

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	78	100
NO	0	0
TOTAL	78	100

Elaborado por: Julia Iturralde

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores



Elaborado por: Julia Iturralde

Fuente: Tabla N.-01

Interpretación

Los datos estadísticos, demuestran que existe un responsable encargado de velar por el bienestar del personal, reflejado en el 100% de encuestados.

Análisis

El total de la población analizada que en este caso son 78 encuestados, están consientes que existe un departamento encargado de realizar todo el proceso relacionado con el recurso humano y entre uno de sus subcomponentes esta la evaluación al desempeño, situación que permite identificar que son otras las causas que originan el buen o mal rendimiento del personal.

TABLA No 2

2. ¿Su ingreso a la institución fue realizada por?

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Concurso	54	69%
Recomendación Personal	5	6%
Aviso en la prensa	13	17%
Otros	6	8%
TOTAL	78	100%

Elaborado por: Julia Iturralde

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores

GRÁFICO N.- 02



Elaborado por: Julia Iturralde

Fuente: Tabla N.-02

Análisis

El 69% del personal nos demuestran que su ingreso a la Institución fue por concurso, mientras que el 17% se enteró en la prensa, el 6% fueron recomendaciones personales, y el 8% ingresaron por otras circunstancias.

Interpretación

Como se puede observar la gráfica, se demuestra que la mayoría de funcionarios, empleados, trabajadores, ingresaron a la institución por concurso de méritos, mientras que un pequeño porcentaje como es el 17 se entero de la necesidad de cubrir una vacante, por la prensa, sin embargo es necesario indicar que existen puestos que han sido llenados por recomendaciones personales, y más preocupante aún el 8% que ingresar por Otras causas como recomendaciones, favores u otras causas.

TABLA No.- 03

3. Se realiza Evaluación a su Desempeño laboral:

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	78	100%
NO	0	0%
TOTAL	78	100%

Elaborado por: Julia Iturralde

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores

GRÁFICO N:- 03



Elaborado: por Julia Iturralde

Fuente: Tabla No.- 03

Análisis

Los datos estadísticos, demuestran que si se realiza la evaluación a su desempeño, lo cual refleja el 100% de encuestados.

Interpretación

De los 78 encuestados, todos están consiente que se realiza una Evaluación a su Desempeño, aunque en muchos de los casos no saben ni se les prepara ningún formato para ello, sin embargo reconocen que tienen una evaluación, llegando hacer en muchos casos muy subjetiva.

TABLA No.- 04

4. Conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño:

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	42	54%
NO	36	46%
TOTAL	78	100%

Elaborado por: Julia Iturralde

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores

GRAFICO No.- 04



Elaborado por: Julia Iturralde

Fuente: Tabla No.- 04

Análisis

Los datos estadísticos, señalan que el 54% de encuestados no conocen el objetivo real de la evaluación, mientras que el 46% sabe de lo que se trata y cuáles son sus repercusiones.

Interpretación

En la institución existen bien definidos los distintos niveles jerárquicos, de ahí que se desprende que la Alta gerencia, y los mandos medios si saben el objetivo de realizar una Evaluación al desempeño laboral cual se evidencia claramente con la mayoría; sin embargo el nivel operativo, auxiliar desconoce el por qué o las razones de su ejecución provocando incluso temor y rechazo a este instrumento necesario en la Gestión del Talento Humano.

TABLA No.05

5. ¿Conoce los resultados de su Evaluación?

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	18%
NO	64	82%
TOTAL	78	100%

Elaborado por: Julia Iturralde

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores

GRÁFICO No.- 05



Elaborado por: Julia Iturralde

Fuente: Tabla No.- 05

Análisis

El gráfico señala que el 82% desconoce los resultados de la evaluación, mientras que la diferencia que en este caso está representado por el 18% tiene conocimiento de este valioso instrumento

Interpretación

Lamentablemente en la mayoría de los encuestados han manifestado su preocupación y rechazo por no conocer los resultados de la evaluación a su desempeño, pues quienes son responsables de esta función lo manejan muy secretamente y en lugar de dar alternativas de solución, consideran un espacio para buscar culpables, complicando de esta manera su eficiente ejecución; esto no sucede con el Nivel Directivo que por las características propias de su cargo si conocen.

TABLA No.- 06

6. ¿Se reconocen y motiva el desempeño eficiente de un trabajador?

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	23%
NO	60	77%
TOTAL	78	100%

Elaborado por: Julia Iturralde

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores

GRÁFICO No.-06



Elaborado por: Julia Iturralde

Fuente: Tabla No.- 05

Análisis

En los datos se puede observar claramente que el 77% de los encuestados coinciden que una vez obtenidos los resultados no se realiza ningún plan de motivación ni reconocimiento a la labor cumplida, frente a un 23% que señala que si se lo realiza.

Interpretación

Del trabajo de campo realizado, es penoso reconocer que al no conocer los objetivos ni los resultados de la evaluación, tampoco se utiliza la herramienta para mejorar los procesos y sistemas, al tener que tomar decisiones motivantes tales como el premio para los mejores trabajadores y empleados, y el castigo o la sanción para aquellos que incumplieron, como se ve reflejado en la mayoría del recurso humano, para el cual no existe ningún plan de motivación ni incentivos por su entrega a la institución.

TABLA No.- 07

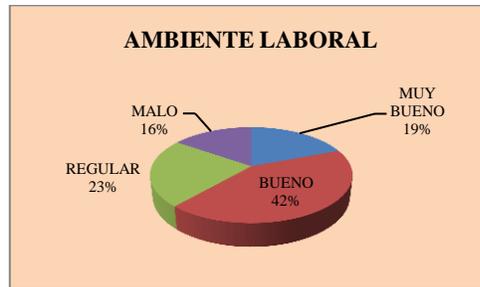
7. ¿Cómo calificaría su Ambiente Laboral?

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENO	15	19%
BUENO	33	42%
REGULAR	18	23%
MALO	12	15%
TOTAL	78	100%

Elaborado por: Julia Iturralde

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores

GRÁFICO No.-07



Elaborado por: Julia Iturralde

Fuente: Tabla No.- 07

Análisis

Como se puede observar en los datos, el ambiente laboral en términos generales es bueno como se refleja en el 42% de encuestados, mientras que tan solo un 15% lo considera malo, frente a un 19% que estima que es muy bueno y un 23% que es regular.

Interpretación

Lo que significa que no todo está mal, y que por el contrario hay muchas cosas que se puede hacer en beneficio del recurso más valioso que tiene la cooperativa que es el Talento Humano.

TABLA No.08

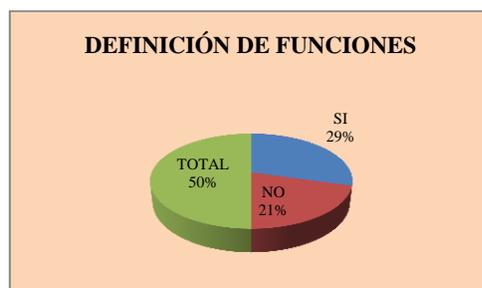
8. ¿Se encuentran bien definidas sus funciones laborales?

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	46	59%
NO	32	41%
TOTAL	78	100%

Elaborado por: Julia Iturralde

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores

GRÁFICO No.- 08



Elaborado por: Julia Iturralde

Fuente: Tabla No.- 08

Análisis

El gráfico demuestra que existe un 59% de funcionarios y empleados que conocen sus funciones y por ende sus responsabilidades, mientras que un 41% considera que desconocen de las mismas.

Interpretación

En términos generales se puede apreciar que 46 funcionarios manifiestan que se encuentran bien definidas sus funciones, representando el 59%, sin embargo también hay un 41% que expresa que existe duplicidad de funciones, situación que amerita un cambio profundo en el planteamiento y en el análisis, todos estos datos permitirá desarrollar la propuesta de solución

TABLA No.-09

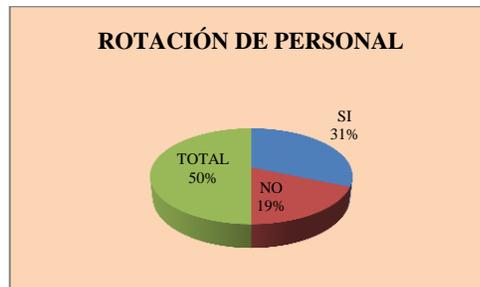
9. ¿Existe mucha rotación de personal?

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	49	63%
NO	29	37%
TOTAL	78	100%

Elaborado por: Julia Iturralde

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores

GRÁFICO No.- 09



Elaborado por: Julia Iturralde

Fuente: Tabla No.- 09

Análisis

Los datos estadísticos señalan que del 100% de los encuestados, el 63% manifiesta que han sido sometidos a un permanente cambio de puesto, y que apenas un 37% se ha mantenido en su puesto inicial

Interpretación

Como señala la normativa general de los sub componentes del talento humano, los cambios son necesarios, pues los puestos son permanentes y las personas son pasajeras, lo cual indica que al existir un 37% de rotación no es bueno para las personas, pero si lo consideramos bueno para las instituciones, pues solo así se elimina personal que se consideran indispensables.

TABLA No.- 10

10. ¿Se potencializa al interior de la institución sus competencias profesionales?

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	21	27%
NO	57	73%
TOTAL	78	100%

Elaborado por: Julia Iturralde

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores

GRÁFICO No.- 10



Elaborado por: Julia Iturralde

Fuente: Tabla No.- 10

Análisis

Los datos estadísticos, señalan que en un 73% no se potencializa ni se optimiza las competencias de los empleados, trabajadores y directivos, y que tan solo un 27% ha sido potencializado de alguna manera

Interpretación

El término competencias, no es un término de moda, sin embargo es necesario señalar que permite desarrollar las habilidades, capacidades, destrezas, actitudes y aptitudes de las personas, es curioso el dato que se presenta pues la mayoría de los encuestados manifiestan que no se explotan sus competencias, a pesar que existe un perfil de ingreso a la institución, es necesario tomar en cuenta este dato para la propuesta de solución.

TABLA No.- 11

11. Existe mucha diversidad de criterios al interior de su departamento o sección

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	44	56%
NO	34	44%
TOTAL	78	100%

Elaborado por: Julia Iturralde

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores

GRÁFICO No.-11



Elaborado por: Julia Iturralde

Fuente: Tabla No.- 11

Análisis

Del 100% de encuestados, el 56% coincide que existe mucha diversidad de criterios al interior de su departamento, área o sección, frente al 44% que señala que no

Interpretación

En lo relacionado al comportamiento organizacional, la diversidad de criterios son normales: sin embargo, se refleja en los 44 encuestados que les resulta muy difícil llegar a consensos, lo cual dificulta la toma de decisiones, es importante implementar un modelo de cultura y ambiente organizacional al interior de la cooperativa, a fin de lograr unificar y consolidar criterios y objetivos.

TABLA No.- 12

12. ¿Existe un Plan de Mejora en función de su desempeño profesional?

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	44	56%
NO	34	44%
TOTAL	78	100%

Elaborado por: Julia Iturralde

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores

GRÁFICO No.- 12



Elaborado por: Julia Iturralde

Fuente: Tabla No.- 12

Análisis

Los datos estadísticos, reflejan que en un 56% no se ejecuta ni se lleva a cabo ningún Plan de Mejora para elevar la calidad de la evaluación al desempeño frente a un 44% que manifiesta que si

Interpretación

En toda institución, es importante reconocer que cada día se puede hacer más, sin embargo el reconocerlo no es tarea fácil, lo que se refleja claramente en los trabajadores que sienten que no existe ningún plan de mejoramiento, pues posiblemente no resultaron ser beneficiarios del mismo.

El trabajo de campo ha resultado ser muy provechoso pues se rescata situaciones que a simple vista no se las ve y se piensa o se considera que todo está bien, cuando en realidad hay cosas que se las puede mejorar significativamente.

4.3. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La encuesta realizada a los empleados, trabajadores, directivos, servirá para realizar la comprobación de la hipótesis planteada en el presente proyecto, mediante la aplicación del método matemático Chi Cuadrado que nos permitirá comparar los resultados obtenidos a través de la hipótesis que se aceptará o rechazará.

4.3.1 Planteamiento de la Hipótesis

H0= La evaluación del desempeño laboral realizada al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. NO incide en su rendimiento

H1= La evaluación del desempeño laboral realizada al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. SI incide en su rendimiento

Tabla Nª13 Resumen de datos:

PREGUNTAS	SI	NO	TOTAL
Se realiza Evaluación a su Desempeño laboral	8	70	78
Se potencializa al interior de la institución sus competencias profesionales	21	57	78
	29	127	156

Elaborado por: Julia Iturralde

Fuente: Tabla No.- 13

Cálculo de Grados de Libertad:

$$gl = n - 1 (m - 1)$$

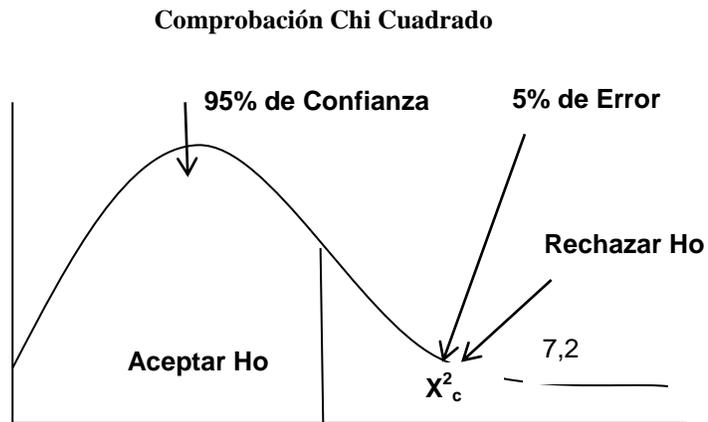
$$gl = 2 - 1 (2 - 1)$$

$$gl = 1$$

Tabla N° 14 Tabla de Frecuencias

Fo	fe	(fo-fe)	(fo-fe) ²	(fo-fe) ² /fe
8	14,5	-6,5	42,25	2,91
70	63,5	6,5	42,25	0,67
21	14,5	6,5	42,25	2,91
57	63,5	-6,5	42,25	0,67
				7,16

4.3.2 Representación Gráfica



$$X^2_T 3.8415$$

$$X^2_c > X^2_T$$

$$7.2 > 3.8415$$

Decisión:

Luego de realizar el cálculo matemático

Se rechaza

- **H₀**= La evaluación del desempeño laboral realizada al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. **NO** incide en su rendimiento

Conclusión

Una vez que hemos obtenido los resultados

Se acepta

- **H₁**= La evaluación del desempeño laboral realizada al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. **SI** incide en su rendimiento

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Luego de haber obtenido los resultados de la investigación de campo y contrastado con los objetivos y la hipótesis se llegó a determinar las siguientes conclusiones:

1. 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.
2. El ambiente laboral de la institución se encuentra en un margen de apreciación de los trabajadores como bueno.
3. Los empleados de la cooperativa no conocen en su mayoría los resultados de la su evaluación del desempeño.
4. Los objetivos de la realización de la evaluación del desempeño no son conocidos por parte de los trabajadores de la Cooperativa OSCUS.
5. No existe un plan de Mejora en función del desempeño de los trabajadores, lo que impide su desarrollo y crecimiento
6. 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, se continuará cometiendo errores que pueden causar graves perjuicios a la institución, por lo que se recomienda lo siguiente:

5.2. RECOMENDACIONES

1. Los directivos deberán poner más atención en los requerimientos y necesidades de los trabajadores, pues se convierte en el primer vínculo entre el socio - cliente y la cooperativa y de su desempeño dependerá el buen posicionamiento que tiene la Cooperativa.
2. Buscar las alternativas que ayuden a profundizar y mejorar la apreciación de los trabajadores sobre su ambiente laboral.
3. El plan de Mejora en función del desempeño de los trabajadores debe ser mejorado.
4. Implementar un Plan de mejora que permita rescatar y motivar al trabajador por la excelencia en el servicio que proporcionada a los socios.
5. Profundizar la difusión de los resultados de la evaluación del desempeño de los trabajadores.
6. Crear una cultura de conciencia en los trabajadores sobre el cumplimiento de los objetivos al realizar una evaluación del desempeño.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

Título: Aplicación de un Método de Evaluación de Desempeño Laboral de 360° por Competencias, en la Cooperativa de Ahorro de Crédito Oscus Ltda.

Institución ejecutora: Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. de la ciudad de Ambato.

Beneficiario: El personal directivo, administrativo, empleados y trabajadores de la Cooperativa de ahorro y Crédito Oscus Ltda.

Ubicación: Se encuentra ubicada en: La Provincia: Tungurahua, Ciudad: Ambato, Parroquia: La Matriz, Calle: Lalama 06-39 entre sucre y Bolívar.

Inicio: enero de 2011

Fin: julio de 2011

Equipo Técnico Responsable: El departamento de Talento Humano: encargado de las evaluaciones del desempeño de los trabajadores y la investigadora Julia Iturralde.

Costo:

El costo para la adquisición e implementación del software que permita realizar la Evaluación del Desempeño del personal de la Cooperativa de Ahorro y Créditos (Cas Ltda se estima en \$12.000 (doce mil dólares americanos): mientras, que el costo estimado en la ejecución de esta investigación es de:

RUBRO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
MATRICULA DE SEMINARIO	1	1300	1300
LAPTOP	1	1500	1500
TRANSPORTE	1	300	300
ALIMENTACIÓN	1	150	150
IMPRESORA	1	150	150
CARTUCHOS	2	30	60
RESMAS DE PAPEL BOND	4	3,5	14
ANILLADOS	10	2	20
INTERNET FIJO EN CASA	7	15	105
COPIAS	200	0,02	4
DONACIÓN	1	25	25
IMPREVISTOS 10%	1	400	400
TOTAL			3546,35

Tabla N° 15 Tabla de Recurso

Elaborado Por: Julia Iturralde

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Las personas han modificado profundamente el medio en el que viven, como consecuencia de esa modificación, es necesario realizar trabajos para sobrevivir. El trabajo es el medio principal por el cual nos proveemos de los medios necesarios para satisfacer nuestras necesidades básicas.

Las necesidades básicas que han de satisfacer las personas por medio del trabajo son diferentes en cada momento histórico, en función de la propia evolución humana, el progreso tecnológico, social, cultural han dado lugar a diferentes formas organizativas del trabajo

Los nuevos estudios en materia de gestión de personas, destacan que la ventaja competitiva básica de las empresas del siglo XXI no radica en los recursos naturales, energéticos o financieros y, ni mucho menos en la tecnología; la mayor ventaja competitiva de las empresas en este milenio radica en el nivel de preparación y de gestión del Talento Humano y la Cooperativa Ocus no es la excepción, pues tiene un gran reto que es el optimizar su recurso más valioso que es el Capital Intelectual.

Es tal la importancia que hoy se le otorga al Talento Humano que se le considera la clave del éxito de una empresa y su gestión es considerada como la esencia de la gerencia empresarial. De esta manera, la Cooperativa Ocus a través de esta propuesta innovadora y de cambio desea coadyuvar para que la institución sea eficiente, y pueda obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad, creando una mejor calidad de vida del trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, comprometidos con la filosofía institucional, disminuir los costos de ausentismo y rotación de la fuerza laboral entre otras cosas.

6.3 JUSTIFICACIÓN

La Administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas identificar las competencias, es decir las habilidades, destrezas, actitudes, aptitudes humanas requeridas por una institución para desarrollarlas y potencializarlas de tal manera que sea satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve.

No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta, llegando a decirse inclusive que una organización es el retrato de sus miembros.

La presente investigación aborda el tema Administración de Recursos Humanos enfatizando en el subsistema que es la Evaluación al Desempeño 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”.de tal manera que le permita determinar en forma sistemática el método más idóneo y que se adapte a las necesidades que permita tomar medidas correctivas en pos de un beneficio institucional y personal.

La institución debe disponer de métodos formales para evaluar el desempeño de sus empleados. A través de estos métodos, cada directivo, administrativo, empleado o trabajador tendrá información periódica el nivel de desempeño alcanzado a fin de rescatar lo mejor y eliminar aquel personal que obstaculiza la gestión.

Por todas estas razones, se justifica plenamente el desarrollo de la presente propuesta de investigación en el ámbito real y que aportara al desarrollo y crecimiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. de la cual formamos la gran familia Oscus.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo General

Desarrollar un Modelo, a través de un sistema Automatizado de Administración de Recursos Humanos por Competencias a fin de medir la Evaluación del Desempeño Laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. y su incidencia en la atención al socio

6.4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la Gestión del Talento Humano para mejorar la calidad del servicio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda a través de la Planificación Estratégica.
- Fundamentar teóricamente los diferentes métodos de Evaluación al Desempeño que respalden la Gestión del Talento Humano y enfatizar en el método de 360 grados.
- Definir el perfil por competencias del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. para elevar la calidad del servicio.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Hoy en día las empresas se encuentran llevando a cabo un proceso de transformación, en busca de alcanzar una mayor competencia y una elevada competitividad, para lo cual la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. debe contar con el personal calificado y preparado para llevar a cabo las responsabilidades específicas de cada uno de los puestos de trabajo y evaluar a los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones. Es por ello que se hace necesario desarrollar un Método de Evaluación del Desempeño que permitan motivar al capital humano e intelectual que tiene la institución.

Por todas las argumentaciones anteriormente señaladas, se determina que si es factible y viable la realización del presente proyecto de investigación, para lo cual se analizaran bajo tres importantes componentes, a saber:

6.5.1 Organizacional

La filosofía de la Cooperativa, es proporcionar a sus directivos, empleados y trabajadores a través de la capacitación, motivación e incentivos, planes de mejora continua, que repercutan en los resultados institucionales, logrando que la Cooperativa sea mucho más competitiva.

La implementación de métodos de Evaluación, en especial el método de 360 grados, o por competencias, permitirá analizar el perfil profesional las competencias que pueden ser motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, conocimientos, comportamientos; cualquier otra característica del individuo que se pueda medir de un modo fiable y que marque la diferencia entre los empleados excelentes de los buenos o normales, que integran la Cooperativa.

La propuesta que se pretende aplicar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. resulta factible debido a que se cuenta con la colaboración y pre-disposición por parte de la Gerencia General y el departamento de Talento Humano.

6.5.2 Económico Financiero

Tener la oportunidad de evaluar el potencial humano a corto, mediano y a largo plazo y definir la contribución de cada individuo. Poder identificar a los individuos que requieren perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias, así como invitar a los individuos a participar en la solución de problemas, no tiene precio, por lo que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. No escatimara recurso económico

alguno y mas se propone incluir en el presupuesto anual valores que van en beneficio personal e institucional.

6.5.3 Tecnológico

La Evaluación del Desempeño se realiza para analizar la forma en que se desempeña cada trabajador en su puesto de trabajo, pero además para analizar el funcionamiento de la dirección de Recursos Humanos dentro de la empresa para alcanzar un alto nivel competitivo e insertarse en el perfeccionamiento empresarial, que constituye uno de los objetivos esenciales que persiguen las empresas hoy en día.

La introducción de tecnología tiende a reducir la cantidad de puestos que requieren poca habilidad y aumentar aquellos que requieren considerable destreza. La utilización de este tipo de tecnología crea en las instituciones un Sistema de Información de Recursos Humanos, que proporciona información correcta y actualizada de los empleados para fines de control y toma de decisiones.

Se propone la implementación de un sistema que produzca reportes, previsión de las necesidades de Recursos Humanos, planeación estratégica, planeación, ascenso dentro de la organización, plan de carrera, métodos comparativos de evaluación al desempeño, planes de motivación e incentivos entre otros, con lo cual se facilitaría en tiempo y en espacio la toma de decisiones.

6.6 FUNDAMENTACIÓN

Los salarios son uno de los factores de mayor importancia en la vida económica y social de toda comunidad. Los trabajadores y sus familias dependen casi enteramente del salario para comer, vestirse, pagar el alquiler de la casa en que viven y subvenir a

todas sus demás necesidades, razón por la cual, no se debe descuidar el mantener en cualquier institución y en especial en la cooperativa de Ahorro y Crédito Ocus, una política salarial que vele por el bienestar de su personal en todos sus niveles sean estos administrativos, ejecutivos, directivos, operativos, empleados y trabajadores en general.

A continuación se detallará la fundamentación teórica y legal del método de 360° considerado como la herramienta de Retroalimentación basada en la colección de información de múltiples fuentes como el nivel directivo, ejecutivo, operativo que nos permita apreciar el resultado del desempeño, las competencias, habilidades y comportamientos específicos de los trabajadores; con la finalidad de mejorar los resultados del desempeño y efectividad del servicio prestado por todo el personal de la Cooperativa.

6.6.1 Fundamentación Legal

El Factor Humano, base de toda acción productiva al generar procesos de trabajo, de pronto olvida revisar su estado social, económico y legal de su evolución. Los tiempos alborotados y a la vez exigentes por los que atravesamos nos exigen asumir un compromiso hacia los gestores de dichos procesos, es decir las personas. No podemos considerar todavía hoy, que la “Mano de Obra” es insensible a lo esencial del funcionamiento empresarial, por ello en este espacio se revisará la importancia de contar con un sistema de Evaluación Integral que aborde fundamentalmente la parte legal del Código de Trabajo, así como del Reglamento Interno del Sistema de Valoración de Puestos con la finalidad de establecer una cultura dirigida hacia la COMPETENCIA EMPRESARIAL, y cumpliendo con un principio Administrativo de “A igual trabajo igual remuneración”.

La gerencia necesita instituir un sistema de recompensa y castigos para reforzar el deseo en los empleados de realizar las tareas primordiales en la Cooperativa, así como para desalentar conductas y actitudes que puedan perjudicar sus resultados, pues las personas suelen hacer aquellas cosas por las que son recompensados y dejar de hacer aquellas que traen consigo castigo.

El margen de libertad de acción de las empresas está comprometido por implicancias legales. Esto no impide que las empresas desarrollen una política de remuneración, sino que su elaboración e implementación requiere un profundo conocimiento de la legislación pertinente.

El artículo 103 de la ley de contrato de Trabajo dice:

“Del sueldo o salario en general. A los fines de esta ley se entiende por remuneración la contraprestación que debe percibir el trabajador como consecuencia del contrato de trabajo. Dicha remuneración no podrá ser inferior al salario mínimo vital. El empleador debe al trabajador la remuneración, aunque este no preste servicios, por la mera circunstancia de haber puesto su fuerza de trabajo a disposición de aquél”

Requisitos: Debe poseer tres características:

1. Continuidad: Del contrato, a este fin, la ley establece los periodos máximos dentro de los cuales se lo debe percibir (mensual, semanal o quincenal, cada 6 meses respecto del sueldo anual complementario). En relación con el aporte realizado por el trabajador, debe ser medido en su calidad (capacidad técnica, responsabilidad, etc.) y cantidad (horas trabajadas, esfuerzo realizado, etc.).

2. Conmutatividad: En cuanto a su equivalencia con la labor realizada.

3. **Suficiencia:** Que permita que el trabajador tenga condiciones de vida para sí y una familia tipo, mantener un nivel y género de vida compatible con la dignidad humana y con la mayor capacidad técnica adquirida.

Es por ello que la legislación hace que los costos salariales sean costos fijos. Esta condición hace que la política de compensaciones tenga estrechísimas relaciones con el estado financiero de la organización, con sus posibilidades de supervivencia.

6.6.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

Competencias Profesionales.- El método de evaluación de los 360°, como comúnmente se le conoce, es un instrumento muy versátil que conforme las empresas puede ser aplicado a muchos otros aspectos dentro de la organización. Es una manera sistematizada de obtener opiniones, de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un departamento, de una sección o unidad dentro de una organización, lo que permitirá que se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño maximizando una buena toma de decisiones.

En esa misma directriz el factor humano busca obtener una abierta y propositiva retroalimentación sobre su desempeño laboral y a su vez externar su percepción sobre el de los demás, sin que ello tenga que generar algún tipo de diferencia y barrera para continuar con su actividad. Solo les satisface el reflejo cuando estos coinciden

La retroalimentación 360° no es exactamente la última moda de los Consultores, ni justamente otro truco para exasperar a los gerentes. La tendencia es la de consolidar una herramienta objetiva que permita al empresario y colaboradores la intersección de los objetivos institucionales con los personales, situación que por romántica que parezca se hace imperante en el mundo globalizado que nos rodea, y que en ocasiones provoca de deshumanización del trabajo.

En esta se busca por medio de la incorporación de un cuestionario de evaluación de 360°, información abierta y sin sesgos por parte de los evaluadores, con respecto a cualquier punto de la encuesta, todo esto referido a comportamientos o situaciones observables o deseables.

La persona que reciba la retroalimentación, será la primera en ver los resultados y no deberán circular copias de la información de cada uno.

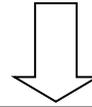
Los resultados deben identificar asuntos de importancia, identificar las fortalezas y las necesidades de desarrollo y proveer de elementos para el análisis de cada pregunta que esté incluida en el cuestionario. De esta forma los participantes pueden obtener un vistazo rápido de sus resultados y sacar sus propias conclusiones a medida que examinan el informe con más detalle.

En concreto, el método de evaluación de 360°, es un medio que recoge información trascendente, obtenida de los propios evaluados, de los jefes, los subordinados, los colegas y aún de los clientes, ofreciendo una fotografía del desempeño del personal explorado, la cual permitirá identificar las debilidades, a fin de convertirlas en fortalezas y oportunidades de crecimiento tanto personal como institucional.

6.7 METODOLOGÍA - MODELO OPERATIVO

Se hará referencia a 2 aspectos fundamentales que son:

Aplicación de un Método de Evaluación de Desempeño Laboral de 360° por Competencias, en la Cooperativa de Ahorro de Crédito Oscus Ltda.



METODOLOGIA - MODELO OPERATIVO

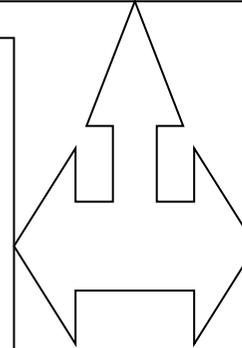
MODELO OPERATIVO

- Reseña Histórica
- Misión – Visión
- Política de Calidad
- Valores
- Principios
- Cultura Organizacional
- Servicios de la Cooperativa

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- Introducción
- Objetivos de la Evaluación del Desempeño
- Razones para Evaluar el Desempeño
- Componentes de la Evaluación al Desempeño del Recurso Humano

- Proceso de evaluación del recurso humano
- Pasos en la Evaluación del Desempeño
- Problemas en la evaluación del desempeño
- Factores de la Evaluación de Desempeño



Evaluación del desempeño profesional

Método de 360° Informe Final de la Evaluación

Informe Final de la Evaluación

6.7.1. Modelo Operativo

6.7.1.1 Reseña Histórica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda. fue constituida el 29 de mayo de 1963 en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua. Actualmente cuenta con nueve Oficinas Operativas, Latacunga, Riobamba, Tena, Baños, Patate, Pelileo, Píllaro; próximamente Guayaquil y Quito.

El 21 de noviembre de 1985 pasó a control de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS).

Es una entidad de derecho privado, cuyo objetivo principal es fomentar el desarrollo socio económico de la comunidad, a través del sistema cooperativo para elevar el nivel de vida de sus asociados.

Para cumplir con su objeto social, recibe ahorros y depósitos de sus socios y clientes, otorgándoles diferentes líneas de crédito para financiar sus actividades

En 1962 se convierte en el año de arranque para que varias agrupaciones se organicen en torno a una idea, juntar esfuerzos y pequeñas economías para poder ayudarse solidariamente, en la región de la Sierra, se lo hace con el apoyo de la Iglesia Católica y a través de ésta, el apoyo extranjero; mientras que en la Costa, son las organizaciones sindicales quienes asumen esta responsabilidad; en todos los casos se unían personas económicamente vulnerables para tratar de unir sus pequeñas economías para ayudarse solidariamente, siguiendo una corriente que para ese entonces estaba tomando fuerza a nivel del mundo entero, el cooperativismo de ahorro y crédito.

En este contexto, en la ciudad de Ambato, se generan también algunos movimientos de esta corriente, pero en el caso de OSCUS curiosamente se debe resaltar que su origen se da en torno de una agrupación de Trabajadores, aunque no era de tipo sindical con el apoyo de la Iglesia Católica de la ciudad.

La primera acta de Asamblea que reposa en la Cooperativa es del 7 de marzo de 1962, en donde se relata que 25 personas se inscriben como socios de lo que posteriormente sería la asociación Cooperativa de Crédito del Centro Obrero de Instrucción y en donde se revisan y aprueban el proyecto de Estatuto, trámite indispensable para su formalización.

El 23 de junio de 1962: convocados por un Comité Organizador, encabezado por el Dr. Padre José Arellano, sr Vicente Villarroel, entre otros, en el local del Centro Obrero de Instrucción (calle Sucre) se informa que el 29 de mayo de ese año, mediante el acuerdo ministerial 6321, se habría constituido la Cooperativa y se procede a nombrar los primeros organismos internos, quedando de la siguiente forma:

Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y Comité de Crédito, vale la pena hacer constar el Primer Consejo de Administración que quedo constituido de la siguiente manera:

Primer Consejo de Administración

Presidente : Enrique Soberón
Vicepresidente: Rvdo. José Arellano
Tesorero : Napoleón Villacís
Secretario : Vicente Villarroel

Primer Comité de Crédito

Presidente : Sra. María Trujillo
Secretario : Jorge Freire

Primer Consejo de Vigilancia

Presidente : Ignacio Balladares

Secretario : Abel Mayorga

Se estableció como política que quienes fueran designados para los Consejos, permanecieran en sus cargos de acuerdo a la votación obtenida, hasta 80 votos, les daba el derecho de estar un año en funciones; pero si votación era mayor a 80 votos, podían permanecer como Vocales de estos Organismo durante tres años

6.7.1.2 Misión - Visión

La razón de ser la Cooperativa está definida de la siguiente manera:

Misión

Contribuir solidariamente a elevar el nivel de vida de nuestros socios y clientes, satisfaciendo con eficiencia sus necesidades financieras

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. pretende ser en el futuro

Visión

Ser un referente del sistema Cooperativo en la aplicación de valores y principios con responsabilidad social.

6.7.1.3 Política de Calidad

Asumimos el compromiso de ofrecer servicios financieros y no financieros a Socios y Clientes, sustentados en nuestra declaración de: Identidad Cooperativa, Sistema de Gestión de Calidad Y Mejoramiento Continuo de los Procesos; con un equipo humano calificado y permanente innovación tecnológica

6.7.1.4 Valores

La Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS basa su Gestión Administrativa – Financiera en valores universales tales como:

- Ayuda mutua
- Responsabilidad social
- Democracia
- Igualdad
- Equidad
- Solidaridad

6.7.1.5 Principios

La Cooperativa se basará en los principios universales enunciados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) de:

- Adhesión abierta y voluntaria
- Control democrático de los socios
- Participación económica de los socios
- Autonomía e independencia
- Educación, capacitación e información
- Cooperación entre cooperativas

- Compromiso con la comunidad

6.7.1.6 Cultura Organizacional

La cultura organizacional está consagrada en el mapa estratégico como un eje transversal permanente en el tiempo y está compuesto por los siguientes pilares:

- **Identidad Cooperativa**

Somos una Institución Financiera de naturaleza cooperativa.

- **Responsabilidad Social**

Creemos en valores éticos y sociales, reconocemos nuestra obligación de responder a nuestros socios y a la comunidad.

- **Trabajo en equipo**

Sabemos que la solidaridad, la colaboración y el compromiso son fundamentales en el proceso permanente de transformación y desarrollo de nuestra institución.

- **Gestión de Calidad**

Mejoramos continuamente en la búsqueda de la satisfacción de nuestros socios y clientes

6.7.1.7 Servicios de la Cooperativa

La Cooperativa ofrece a sus socios los servicios de:

- Ahorro a la Vista
- Certificado de Depósito a Plazo
- Crédito de Consumo
- Crédito de Vivienda
- Microcrédito
- Red Médica Oscus

6.7.1.8 Análisis FODA

A continuación, se procede a realizar el análisis F.O.D.A. de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda. lo que significa identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas que presenta la institución luego de haber realizado el diagnóstico estratégico.

El análisis FODA pretende concretar tanto los puntos fuertes y débiles de la institución como las amenazas y oportunidades externas, con el fin de diseñar estrategias que permitan potencializar el capital intelectual que tiene la cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1.- Infraestructura 2.- Capital económico suficiente 3.- Capital Humano 4.- Equipamiento 5.- Mobiliario 6.- Tecnología 7.- Posicionamiento 8.- Cartera de Clientes 100.000 socios	1.- Crecimiento Institucional 2.- Competitividad 3.- Alianzas Estratégicas 4.- Servicio social 5. Vinculación con la colectividad 6.- Ampliación del mercado local 7.- Contar con el mejor Talento Humano 8.- Respaldo de una calificación de riesgo
DEBILIDADES	AMENAZAS
1.- Inadecuado sistema de Evaluación al desempeño laboral 2.- Limitada definición de funciones 3.- Restricciones en la toma de decisiones 4.- Papeleo excesivo 5.- Tramites largos y tediosos	1.- Competencia cooperativista agresiva 2.- Sistema legal debilitado 3.- Calificación alta de riesgo país 4.- Siniestros 5.- Inestabilidad Política

Tabla N.- : Análisis FODA

Elaborado por: Julia Iturralde

Para el desarrollo de la presente propuesta es necesario hacer referencia a los distintos métodos y modelos de evaluación al desempeño que respalden la gestión del talento humano: sin embargo se hará hincapié en el desarrollo de un modelo que rescate las competencias profesionales del Talento Humano que tiene la cooperativa.

6.7.2 Evaluación del Desempeño

6.7.2.1 Introducción

La sociedad actualmente se enfrenta a grandes cambios sociales y tecnológicos, muy rápida y constantemente, por ello habrá grandes amenazas y grandes oportunidades para los hombres y empresas; organizaciones grandes o pequeñas, que desarrollan sus actividades en un entorno económico y social muy competitivo, razón por la cual las organizaciones actuales, deben basar su acción estratégica en gestionar y evaluar la gestión del recurso más valioso que tiene la institución que es el recurso humano, y la Cooperativa Oscus no es la excepción, donde se analicen aspectos tales como: la administración de recursos humanos, las relaciones humanas, la motivación del personal, potenciación de las habilidades y destrezas, la formación y promoción del personal, trabajo en equipo; Métodos de evaluación del rendimiento para enfrentar los nuevos desafíos empresariales.

En este trabajo se evaluará las diferentes características que presenta el personal directivo, administrativo, operativo, auxiliar de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., a fin de poder identificar las distintas fortalezas y debilidades que presentan, de manera que sirva para trabajar en grupo, pero también para saber si el plan de trabajo se está desarrollando tal como está planificado o si es necesario hacer ciertas modificaciones o tratar de delinear otro tipo de planificación más eficaz.

Se pretende definir distintos desempeños, de manera que se pueda evaluar individual y grupalmente, el mejor desempeño y comportamiento del personal de la Cooperativa, saber sus condiciones, saber si son aptos para el cargo que desempeñan o tal vez necesite ser capacitado. Poder identificar las fortalezas para que estas sean trabajadas al máximo de manera que se pueda obtener su mayor efectividad posible.

6.7.2.2 Objetivos de la Evaluación del Desempeño

Es un método de retroalimentación del comportamiento laboral que nos ayuda a tomar decisiones respecto al desarrollo, remuneración, promoción y establecimiento del plan de carrera del trabajador.

La evaluación del desempeño del personal indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto. Evalúa también eficiencia del área o departamento administrativo, métodos de trabajo para calcular costos.

Los métodos de evaluación, permite establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores. Además justifica el monto de remuneración establecida por escala salarial, por el gerente o jefe. Busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que el jefe inmediato reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el gerente o jefe programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado.

En forma específica los objetivos de la evaluación de los colaboradores sirven para:

- El mejoramiento del desempeño laboral
- Reajustar las remuneraciones
- Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas
- La rotación y promoción de colaboradores
- Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores

6.7.2.3 Razones para Evaluar el Desempeño

- Ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de desarrollo, remuneración, promoción y plan de carreras.
- Ofrecen la oportunidad para que el supervisor y subordinado se reúnan y revisen el comportamiento relacionado con el trabajo.
- Lo anterior permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia y mejorar el desempeño.
- La evaluación ofrece la oportunidad de revisar el proceso de desarrollo de gerentes y los planes de carrera del trabajador a la luz de las fuerzas y debilidades demostradas

6.7.2.4 Componentes de la Evaluación al Desempeño del Recurso Humano

Se recomienda en la Cooperativa Oscus realizar una buena Evaluación al Desempeño del recurso humano, prestar atención a los siguientes componentes:

Productividad.- Se refiere a la generación del trabajo: la producción por cada colaborador, la producción por cada hora trabajada, o cualquier otro tipo de indicador de la producción en función del factor trabajo.

Es preciso posibilitar que las personas aumenten su productividad y participen plenamente en el proceso de generación de ingresos y en el empleo remunerado. Por consiguiente, el crecimiento económico es uno entre varios modelos de desarrollo humano, o un subconjunto de ellos.

Equidad.- Es necesario que las personas tengan acceso a la igualdad de oportunidades. Es preciso eliminar todas las barreras que obstaculizan las oportunidades económicas y políticas, de modo que las personas puedan disfrutar de dichas oportunidades y beneficiarse con ellas.

Sostenibilidad.- Es menester asegurar el acceso a las oportunidades no sólo para las generaciones actuales, sino también para las futuras. Deben reponerse todas las formas de capital: físico, humano, medioambiental.

Potenciación.- El desarrollo debe ser efectuado por las personas y no sólo para ellas. Es preciso que las personas participen plenamente en las decisiones y los procesos que conforman sus vidas

6.7.2.5 Proceso de evaluación del recurso humano

La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora

Si en la Cooperativa Oscus Ltda. se realizara una adecuada evaluación de personal no solo se hará conocer a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorará su rendimiento. La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los colaboradores es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales.

La información obtenida de la evaluación de los colaboradores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización.

Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de resultados. Este aspecto, se utiliza para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos. En tal sentido les aclaran las expectativas de la empresa en relación con el puesto. Con frecuencia, la comunicación ha de completarse con el correspondiente entrenamiento y formación para guiar los esfuerzos de mejora.

6.7.2.6 Pasos en la Evaluación del Desempeño

1. Definir el puesto. Asegura que el supervisor y el subordinado, están de acuerdo con las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto.
2. Evaluación del desempeño. Compara el rendimiento real de los subordinados con los criterios de desempeño.
3. Retroalimentación. Se analizan el desempeño y progreso de los subordinados a fin de hacer planes de desarrollo.

6.7.2.7 Problemas en la evaluación del desempeño

Los subordinados no saben de cuánto tiempo disponen para lograr un desempeño aceptable.

Problemas en las formas o procedimientos utilizados para realizar la evaluación.

Problemas que surgen durante las sesiones de entrevista y retroalimentación

6.7.2.8 Ventajas de la Evaluación del Rendimiento

La aplicación de un sistema de evaluación del rendimiento del personal, en forma equitativa, ordenada y justa, permitirá a quienes se encuentran en la Alta gerencia de la cooperativa Oscus:

- Ayudar al colaborador en su avance y desarrollo de su trabajo
- Proporcionar información a la gerencia, para la toma de decisiones y la aplicación de políticas y programas de la administración de recursos humanos.
- Realizar las promociones y/o ascensos
- Permite realizar las diversas acciones en materia de personal, como los traslados, colocaciones, reubicaciones, etc.
- Establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a necesidades.
- Establecer mejores relaciones de coordinación y elevar la moral de los colaboradores.

Si se realizara un análisis más específico se obtendrían los siguientes beneficios de acuerdo a sus involucrados, así tenemos:

1. Para el personal de la Cooperativa:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y así mismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).

- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

2. Para El Jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

3. Para La Cooperativa:

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.

- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio

6.7.2.9 Factores de la Evaluación de Desempeño

Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño del personal, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general al interior de la cooperativa no se deben perder de vista a los siguientes:

1. Calidad de Trabajo: Proporciona documentación adecuada cuando se necesita. Va mas allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Produce o realiza un trabajo de alta calidad.
2. Cantidad de Trabajo. Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto. Cumple razonablemente el calendario de entregas.

3. Conocimiento del puesto: Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios conceptos, técnicas, requisitos etc. necesario para desempeñar las tareas del puesto. Va por delante de las tendencias, evolución, mercados innovaciones del producto y/o nuevas ideas en el campo que pueden mejorar la capacidad para desempeñar el puesto.

4. Iniciativa. Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar independientemente.

5. Planificación. Programa las órdenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia. Puede fijar objetivos y prioridades adecuadas a las órdenes de producción. Puede colaborar eficazmente con otros a la programación y asignación del trabajo .Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.

6. Control de costos. Controla los costes y cumple los objetivos presupuestarios y de beneficio es mediante métodos como la devolución del material sobrante al almacén, la supresión de operaciones innecesarias, la utilización prudente de los recursos , el cumplimiento de los objetivos de costes. Etc.

7. Relaciones con los compañeros: Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas. Suministra información en el momento apropiado. Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo.

8. Relaciones con el supervisor: Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse. Transmite esta información oportunamente. Cumple las instrucciones del supervisor y trabaja siguiendo fielmente sus órdenes.

9. Relaciones con el Público: Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos. Lleva de manera ética el negocio de la empresa.

10. Dirección y Desarrollo de los Subordinados: Dirige a los subordinados en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados. Mantiene a los subordinados informados de las políticas y procedimientos de la empresa y procura su aplicación. Es sensible a los problemas de los empleados y trata de encontrar soluciones. Evalúa los resultados de los subordinados. Identifica áreas en las que se necesita formación y ordena el trabajo de forma que facilite el aprendizaje.

11. Responsabilidades: en relación con la igualdad de oportunidades en el empleo y la acción Positiva. Colabora con otros armoniosamente sin

consideración a la raza, religión, origen nacional, sexo, edad o minusvalías. Trata de lograr los objetivos de igualdad de oportunidades en el empleo y del programa de acción positiva en la empresa y de cumplir con sus calendarios. Trata activamente de mejorar los objetivos de carrera de minorías y mujeres.

6.8 ADMINISTRACION DE LA PROPUESTA

No solo es importante desarrollar y aplicar una propuesta, el éxito de la misma depende de una correcta administración de todos los recursos que intervienen en la misma, de acuerdo al siguiente detalle:

6.8.1 Recurso

En el desarrollo de la propuesta intervienen los siguientes recursos:

6.8.1.1 Recursos Humano

Nivel Directivo	5 miembros de Consejo
Nivel Ejecutivo	8 miembros
Nivel Asesor	2 miembros
Nivel Operativo	63 empleados y trabajadores
Total	78 involucrados

6.8.1.2. Recursos Materiales

- ✓ Material de escritorio

- ✓ Copias de documentos
- ✓ Impresora
- ✓ Memory flash
- ✓ Útiles de Oficina
- ✓ Computadora

6.8.1.3. Recurso Económicos

Como se señaló anteriormente, el costo para la adquisición del software automatizado que permita administrar el Recurso Humano por Competencias en la Cooperativa de Ahorro y Créditos Oscus Ltda. es de \$12.000 (doce mil dólares americanos), de acuerdo a la cotización presentada por la empresa Alfredo Paredes & Asociados Cía. Ltda.

Vale la pena indicar que se propuso a la empresa realizar el módulo correspondiente a la Evaluación al Desempeño aplicar el método de 360 grados por ser el más práctico y que se ajusta a las necesidades institucionales.

6.8.1.4 Infraestructura

Se hará uso de la infraestructura donde funciona actualmente la matriz y la sucursal sur de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.

6.8.1.5 Ubicación Sectorial y Física

La presente propuesta se desarrolla en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., la misma que se encuentra ubicada en la Ciudad de Ambato.

6.8.1.6 Calendarización

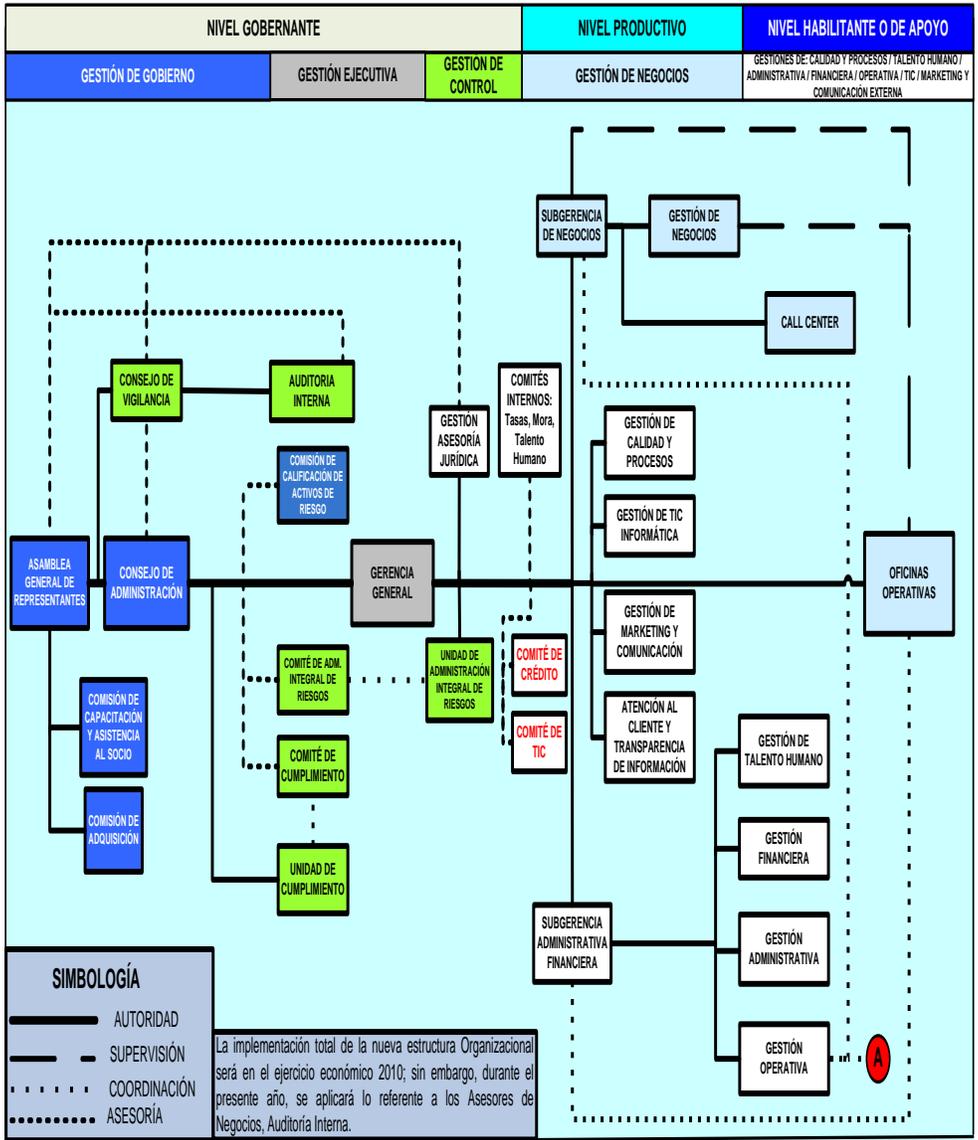
Se propone realizar la evaluación al Desempeño anualmente, eso no impide que se realice controles periódicos a fin de garantizar la efectividad del programa y sobre todo el éxito y compromiso de quienes formamos parte de la familia Oscus Ltda.

6.8.1.7 Estructura Organizacional

La Cooperativa cuenta con una estructura Orgánica que garantiza la ubicación de todos y cada uno de los niveles jerárquicos que actualmente funcionan en la Institución, es decir su organigrama funcional fue diseñado y actualizado en Agosto del 2010, el mismo que se detalla a continuación:

ORGANIGRAMA FUNCIONAL

FECHA DE ELABORACIÓN: 16 DE JULIO DE 2010 FECHA ÚLTIMA REVISIÓN: 04 DE AGOSTO DE 2010 FECHA APROBACIÓN: 09 DE AGOSTO DE 2010	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL COOPERATIVA OSCUS CÓDIGO: GCP.SGC.410.MPR.01	
--	--	---



ELABORADO POR: TALENTO HUMANO/CALIDAD Y PROCESOS	REVISADO POR: Lic. Federico Cuesta Moscoso GERENTE GENERAL	APROBADO POR: CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
---	--	--

Figura No: Organigrama Estructural
Elaborado por: Cooperativa Oscus

6.8.1.8 Manual de Funciones

Si bien es cierto en la Cooperativa existe un Manual de funciones , el objetivo de la propuesta, es mejorar e incorporar en dicho manual el Perfil por Competencias para cada uno de los puestos de trabajo que existen en la cooperativa, que respondan a las exigencias del entorno actual, el mismo que fortalecerá el proceso de reclutamiento y selección de personal, y que garantice la ejecución de un proceso de Evaluación al desempeño de calidad, basado en la aplicación del Método de 360 grados

Para mejor ilustración se hace constar como Anexo las competencias de los puestos claves de la Cooperativa como son:

- | | |
|-------------------|--------------------|
| ✓ Nivel Ejecutivo | Gerente General |
| ✓ Nivel Operativo | Asesor de Negocios |
| ✓ Nivel Operativo | Cajera |

Situación Propuesta del Nivel Ejecutivo

Se recomienda incluir factores como los que se desarrolla en la siguiente matriz:

Matriz de evaluación del desempeño profesional del Nivel Ejecutivos

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	Medición Indicador
DESEMPEÑO PROFESIONAL ADMINISTRATIVO	1. Capacidades profesionales	<p>1.1. Grado de dominio de los conocimientos aprendidos, para una adecuada toma de decisiones.</p> <p>1.2. Capacidad para desenvolverse y realizar alianzas estratégicas.</p> <p>1.3. Calidad de su comunicación verbal y no verbal.</p> <p>1.4. Alcance de su contribución a un adecuado clima de trabajo en la institución.</p> <p>1.5. Utilización de varias herramientas de gestión administrativa.</p> <p>1.6. Capacidad de Información sobre la marcha de la institución.</p> <p>1.8. Contribución a la formación de valores nacionales y universales y al desarrollo de capacidades valorativas.</p> <p>1.9. Efectividad de su capacitación y auto preparación.</p> <p>1.10. Capacidad para crear un ambiente favorable para quienes hacen la familia de la Coop. Oscus Ltda.</p>	<p><u>% tramites devueltos</u> % clientes satisfechos</p> <p><u>No de Alianzas</u> No de convenios</p> <p><u>% de Quejas y Reclamos</u> % servicio al cliente</p> <p><u>No. socios nuevos</u> Total de asociados</p> <p><u>Personal motivado</u> Ambiente laboral</p>

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	Medición Indicador
DESEMPEÑO PROFESIONAL ADMINISTRATIVO	2. Emocionalidad	2.1. Vocación de servicio a la colectividad 2.2. Autoestima. 2.3. Capacidad para actuar con justicia, y realismo. 2.4. Nivel de satisfacción con la labor que realiza.	No. Eventos de <u>capacitación</u> Servicio al Cliente

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	Medición Indicador
DESEMPEÑO PROFESIONAL ADMINISTRATIVO	3.- Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales	3.1. Asistencia y puntualidad a la institución y a su lugar de trabajo. 3.2. Grado de participación en las reuniones de trabajo y ante el consejo Administrativo 3.4. Alto Nivel profesional 3.5. Pertenencia en la toma de decisiones de la institución. 3.6. Ética profesional	<u>Atrasos – Permisos</u> Horas laboradas

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	Medición Indicador
DESEMPEÑO PROFESIONAL ADMINISTRATIVO	4. Relaciones Interpersonales	4.1. Nivel de preocupación y comprensión de los problemas de sus empleados, trabajadores, obreros, y socios 4.2. Expectativas respecto al desarrollo de la institución 4.3. Flexibilidad para aceptar la diversidad de opinión y sentimientos de todos quienes forman la cooperativa Oscus sin diferencias de género, raza y situación socioeconómica. 4.4. Visión a Futuro	<u>Visión a futuro</u> Plan Estratégico 2015
VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	Medición Indicador
DESEMPEÑO PROFESIONAL ADMINISTRATIVO	5. Resultados de su gestión administrativa	5.1. Rendimiento administrativo aceptable y favorable a las exigencias institucionales. 5.2. Grado de orientación valorativa positiva alcanzado hacia las cualidades de la personalidad deseables de acuerdo al modelo de institución que se desea consolidar 5.3. Grado en compromiso institucional	<u>No de socios nuevos</u> No socios actuales

Figura No 7 Matriz de Evaluación

Elaborado por: Julia Iturralde

Situación Propuesta del Nivel Operativo

En el Nivel Operativo, se encuentran varios puestos, sin embargo se hace referencia a los más representativos que deben considerarse además, los siguientes factores a ser evaluados como consta en la matriz propuesta

Matriz de evaluación del desempeño profesional del Nivel OPERATIVO

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	Medición Indicador
DESEMPEÑO PROFESIONAL ADMINISTRATIVO	1. Capacidades profesionales	1.1. Atención al socio personalizado demostrando dominio de los conocimientos. 1.2. Capacidad para desenvolverse y resolver cualquier inquietud del socio. 1.3. Calidad de su comunicación verbal y no verbal. 1.4. Contribuir con el desarrollo de un clima laboral eficiente. 1.5. Utilización de varias estrategias para lograr satisfacción del cliente 1.6. Capacidad de Información sobre las inquietudes de los socios. 1.8. Contribución a la formación de valores éticos y profesionales 1.9. Efectividad de la ejecución de sus funciones.	<u>Personal con perfil por competencias</u> Total del personal operativo
VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	Medición Indicador
DESEMPEÑO PROFESIONAL ADMINISTRATIVO	2. Emocionalidad	2.1. Vocación de servicio ágil y oportuno 2.2. Autoestima. 2.3. Capacidad para actuar con justicia, y realismo. 2.4. Nivel de satisfacción con la labor que realiza.	<u>No proyectos nuevos</u> Implementación de mejor ambiente laboral

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	Medición Indicador
DESEMPEÑO PROFESIONAL ADMINISTRATIVO	3.- Responsabilidad en el Desempeño de sus Funciones Laborales	3.1. Asistencia y puntualidad a la institución y a su lugar de trabajo. 3.2. Trabajo en equipos en pos de los objetivos institucionales 3.3. Cumplimiento de la normativa y reglamentos existentes. 3.4. Alto Nivel profesional 3.5. Ética profesional	<u>No llamadas de atención y sanciones</u> Total de trabajadores

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	Medición Indicador
DESEMPEÑO PROFESIONAL ADMINISTRATIVO	4. Relaciones Interpersonales	4.1. Flexibilidad para aceptar la diversidad de opinión y sentimientos de todos quienes forman la cooperativa Oscus sin diferencias de género, raza y situación socioeconómica. 4.2. Velar por el buen nombre de la institución 4.3. Propiciar espacios de relación con los socios ya que son la razón de ser de la institución 4.4. Custodiar los bienes y equipos a su cargo 4.5. Empoderamiento institucional	<u>% de mejoramiento de las relaciones personales</u> Total de trabajadores

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	Medición Indicador
DESEMPEÑO PROFESIONAL ADMINISTRATIVO	5. Resultados de su gestión administrativa	5.1. Rendimiento administrativo aceptable y favorable a las exigencias de la Alta Gerencias.	Valoración _____ de <u>competencias</u> No de trabajadores
		5.2. Grado de orientación valorativa positiva alcanzado hacia las cualidades de la personalidad deseables de acuerdo al modelo de institución que se desea consolidar	
		5.3. Grado en compromiso institucional	
		5.4. Desarrollar sus competencias profesionales	

Figura N° 8: Matriz Modelo Operativo

Elaborado por: Julia Iturralde

6.8.1.9 Alcance

El sistema Automatizado estará conformado por 7 módulos a saber:

- | | |
|---------------|--------------------------------------|
| 1. Modulo 1 | Bases y Perfiles |
| 2. Modulo II | Evaluación del Desempeño |
| 3. Modulo III | Capacitación y Desarrollo |
| 4. Modulo IV | Selección y Reclutamiento |
| 5. Modulo V | Valoración de Cargos |
| 6. Modulo VI | Análisis del entorno y clima Laboral |
| 7. Modulo VII | Evaluación de Resultados |

6.8.1.9.1 Módulo de Evaluación del Desempeño

Permitirá:

- Evaluar las competencias bajo el método de 360 grados
- Evaluar actividades esenciales
- Definir el perfil de los evaluadores
- Ponderar tipos de evaluación

Generar:

- Reporte de Resultados Individuales de desempeño
- Reporte de Resultados comparativos por áreas
- Reporte de Resultados comparativo por rol
- Reporte de Resultados comparativos por puesto
- Reporte comparativo entre periodos
- Gráficos de Resultados y niveles de desempeño

Beneficios

1. Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.
 - Incrementa la productividad y competitividad
 - Ahorro de Recursos
 - Facilita la Toma de Decisiones
 - Se institucionaliza un proceso de Mejoramiento Continuo
2. Para el Área de Talento Humano
 - Posicionamiento como área estratégica
 - Integración de los subsistemas de Recursos Humanos
 - Gestión Compartida entre los funcionarios de la Cooperativa Oscus

3. Para los Funcionarios y Empleados

- Apoyo al desarrollo Humano para generar el Cambio Organizacional
- Participación en su propio desarrollo
- Incrementar los niveles de satisfacción laboral

6.8.1.9.2 Método de 360°

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

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

Desarrollo

Se propone desarrollar las siguientes fases:

a) Preparación

Es muy importante que este proceso se dé a conocer de manera estratégica y cuidadosa a la organización a través de:

- Explicar con claridad que el propósito de utilizar este proceso de retroalimentación de 360 grados es para coadyuvar con el desarrollo de los individuos que colaboran en la organización.
- Enfatizar sobre la confidencialidad del proceso.
- Garantizar a los empleados que los resultados del proceso no serán utilizados para ejercer medidas disciplinarias.

- Capacitar a aquellos que participarán en el proceso sobre el propósito, formatos a utilizar y los roles a desempeñar.

b) Elaboración del Formato

Se recomienda que para cumplir con este efecto se proporcione información que responda a las necesidades de la Cooperativa, en donde además se deba considerar:

I. Se requerirá formar un comité para que desarrolle el formato si es para la organización en su totalidad o los formatos si se trata de uno o más departamentos específicos.

II. El comité identificará, a través de la información que proporcionen los evaluadores potenciales, de 3 a 5 factores críticos de éxito. Por ejemplo, para una organización de servicio los factores críticos pueden ser:

- Enfoque al Usuario
- Trabajo en Equipo
- Iniciativa
- Desempeño
- Eficiencia
- Rapidez / Velocidad
- Valor
- Agregado
- Confianza y Honestidad
- Puntualidad

- Compromiso y Responsabilidad

Estos factores de éxito son esenciales para que un empleado sea un miembro que contribuya de manera eficaz en la organización o en un departamento específico.

Para cada factor de éxito se generan de 4 a 5 descripciones específicas del comportamiento esperado.

Los factores de éxito y las descripciones del comportamiento esperado se incorporan en el formato de calificación.

c) Conduciendo las Evaluaciones

- Las personas que recibirán la retroalimentación de 360° seleccionarán a los evaluadores que les darán dicha retroalimentación. Estos evaluadores deberán incluir al superior inmediato, los compañeros del mismo grupo de trabajo y colegas de otros departamentos o grupos de trabajo. Los evaluadores deberán seleccionarse teniendo en mente que lo que se requiere es información profunda y objetiva. El superior inmediato podrá sugerir evaluadores adicionales.

- Los evaluadores serán notificados de que participarán en el proceso de evaluación de determinado empleado y se les enviará el formato vía electrónica o en papel.

- Antes de calificar, los evaluadores deberán recibir orientación para saber cómo se llevará a cabo el proceso y cuál es su objetivo y así, evitar efectos negativos e incluso sesgo profesional

Lo atractivo de las evaluaciones de 360 grados, es que se adaptan bien a las empresas que han introducido equipos de trabajo, participación de los empleados, pues se tiene que confiar en la retroalimentación de los compañeros, clientes y subordinados, provocando un sentimiento de participación en el proceso de revisión, surgiendo interrogantes a resolver como:

¿Cómo potenciarlo?,

¿Que lo lleva a ser más eficiente?

¿Cuál ambiente es el más adecuado para su funcionamiento?

¿Qué les gusta del evaluado con relación a los aspectos explorados?

¿Qué no les gusta?

¿Qué les gustaría que sucediera o modificara en sus conductas?,

No podemos considerar en los actuales momentos , que la “Mano de Obra” es insensible a lo esencial del funcionamiento empresarial, la importancia de contar con un sistema de **Evaluación integral** sobre lo que las personas hacemos, con la finalidad de establecer una cultura dirigida hacia la **COMPETENCIA EMPRESARIAL**, concepto que por desgracia se interpreta como lucha por lograr o destacar en el mercado, cuando en realidad es la manera en que obtenemos las capacidades que nos permiten como personas y como integrantes de una organización empresarial obtener resultados de productividad.

El tipo de evaluación de desempeño muy utilizado es la Evaluación por Competencias, dentro de esta se encuentra la evaluación en 360°, que pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, y su propio auto evaluación

La Evaluación de 360°, como comúnmente se le conoce, es un instrumento muy versátil que conforme las empresas puede ser aplicado a muchos otros aspectos dentro de la organización. Es una manera sistematizada de obtener opiniones, de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un departamento o de una organización, ello permite que se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño maximizando los resultados integrales de la empresa, es por ello que se propone que exista una evaluación integral en donde todos los integrantes conozcan del método, sus ventajas beneficios y en correspondencia de los mismos sean parte activa de las decisiones de motivación del premio, la recompensa o del castigo y la separación de su puesto de trabajo.

La expresión proviene de cubrir los 360° grados que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral., pues los empleados brindan retroalimentación al jefe sobre el desempeño de este último, y a su vez externar su percepción sobre el de los demás, sin que ello tenga que generar algún tipo de diferencia y barrera para continuar con su actividad. Solo les satisface el reflejo cuando estos coinciden.

La retroalimentación 360° no es exactamente la última moda de los Consultores, ni justamente otro truco para exasperar a los gerentes. La tendencia es la de consolidar una herramienta objetiva que permita al empresario y colaboradores la intersección de los objetivos institucionales con los personales, situación que por romántica que parezca se hace imperante en el mundo globalizado que nos rodea, y que en ocasiones provoca de deshumanización del trabajo.

¿Cómo opera el 360°?

Esta herramienta basa su uso en el apoyo de paquetería informática que permite fundamentalmente el acopio de los datos o información que proporcionan los cuestionarios. A la vez que procesan los datos se da el caso que la propia Organización a través de su área de ingeniería y sistemas diseña su propio software para el manejo particular de los resultados y la búsqueda de esquemas de planeación estratégica, por área, departamento o actividad. Mentar sus programas de entrenamiento y manejar el análisis de sus necesidades.

Propósito

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error

La diferencia de este método se basa en el hecho que la retroalimentación no proviene de una sola persona, llámese superior o evaluador, si no que proviene de un entorno global que incluye incluso al evaluado, a los niveles jerárquicos superiores, a los inferiores, a clientes y otras personas incluso fuera de la organización.

Las evaluaciones pueden ser tan pocas como tres o cuatro o tantas como 25, si bien la mayor parte de las organizaciones obtiene de cinco a 10 por colaborador

Las personas anónimamente evalúan al individuo en una amplia variedad de habilidades y prácticas necesarias para un desempeño satisfactorio luego se hacen análisis a través del cruzamiento de información que ayudan a identificar y observar claramente cualquier desvío.

Se realizarán encuestas para superiores, subalternos, los de la misma posición jerárquica, autoevaluaciones, para socios, proveedores y cualquier otra persona que tenga contacto con el colaborador.

Estas encuestas se ponen de forma anónima de tal suerte que el evaluador se sienta libre al responder y se recomienda que el diseño sea de escoger la mejor respuesta y están divididas por áreas aunque no siempre se les puede formular el enunciado igual, depende del contacto de esa persona con el colaborador.

Los resultados de cada área se llevan a términos porcentuales y también se promedian en su conjunto para tener una idea general del desempeño.

Estos resultados se pueden graficar o simplemente mostrar en una tabla y ayudarán, de gran manera, a identificar las áreas a mejorar como también a que el colaborador conozca lo que su entorno percibe de su trabajo.

La importancia de esta visión es que el modelo de evaluación dirige su interés al hecho de que el factor humano visualice de modo NO sesgado el nivel de desempeño que tiene dentro de la organización. De modo anónimo tanto los compañeros como los directivos ofrecen una visión particular de cómo perciben el trabajo de una persona, un grupo, un área en particular.

Lo destacado aquí es que la persona puede tener un abierto y transparente intercambio con quienes le han evaluado, generando auténticamente la retroalimentación sobre la o las partes que no se percibe por una visión centralizada en el trabajo y no el logro del mismo. El trabajo debe ser bajo esta perspectiva un medio de realización y no uno de tensión

En forma gráfica se puede resumir al modelo de la siguiente manera:



Con respecto a la manera de asignar las calificaciones, efectuar las evaluaciones y anotar comentarios por parte de quienes califiquen a las personas, los procesos también se ha facilitado enormemente pues en la actualidad estas evaluaciones se pueden hacer en papel, el método más simple, o se pueden hacer en disquete, o pueden ser remitidas a los evaluadores vía e-mail, o se pueden hacer llegar los cuestionarios de evaluación a través de la red de computo local.

Una vez que han sido distribuidos los cuestionarios y que estos han sido contestados y devueltos al administrador del proyecto los cuestionarios son capturados y con la información obtenida es posible crear reportes escritos de muy diferentes diseños, en

los que se pueden hacer sumatorias por categoría de puntos investigados, se pueden dar resultados en el orden natural de los puntos investigados, se pueden hacer listados por los puntos que lograron las mayores calificaciones o que obtuvieron las menores calificaciones, se pueden mostrar las calificaciones dadas por todos los grupos de evaluadores o solo por algunos de ellos, incluir o incorporar los comentarios a cada una de las preguntas que se hicieron a los evaluadores, y/o hacer un resumen de las preguntas abiertas colocadas al final de cada encuesta; en fin hay una gran posibilidad de presentar los reportes de acuerdo a las necesidades particulares de información; y todo esto se puede realizar sin menoscabar de la confidencialidad de la información, porque en la actualidad es mucho muy importante el asegurar la confidencialidad de las opiniones y calificaciones emitidos.

Cuando las personas que dan su punto de vista o evalúan a alguien están seguras de que nadie va a poder revisar sus evaluaciones, ya sea cuando se están capturando las evaluaciones o cuando se están preparando los reportes, o en cualquier otro momento y pueden estar seguras de que el sujeto evaluado no va a poder conocer de ninguna manera cual fue la calificación que ellos le dieron, les ayuda en gran manera a que la retroalimentación que proporcionan sea más confiable y más justa.

Otra característica que tienen algunos de los sistemas de evaluación de 360° en la actualidad, es la posibilidad de crear un Plan de Desarrollo para el evaluado, esto es algo extraordinariamente útil, como herramienta para el desarrollo. Este tipo de programas adicionales derivados del 360°, ayuda a la persona a analizar la retroalimentación que le fue dada y las calificaciones asignadas, ya sea para efectuar un análisis de los puntos que obtuvieron las más altas calificaciones, para analizarlos como una fortaleza, o analizar aquellos puntos que recibieron las más bajas calificaciones como áreas de desarrollo potencial.

Se propone considerar competencias tales como:

Areas	Atención a Clientes	Desempeño Global	Rapidez	Iniciativa	Solución - Problema	Promedios
Nivel Directivo						
Compañeros						

Nivel Administrativo						
Proveedores						
Clientes						
Autoevaluación						
Promedios						

Todo lo anterior es en términos generales, lo que un Sistema de Evaluación de 360° puede hacer por el desarrollo de las personas y en consecuencia de ambiente empresarial, elevando las características de personalidad necesarias para un óptimo desempeño en el puesto.

Cómo se puede asegurar el éxito

La mejor forma es garantizando la confidencialidad de los participantes y que los evaluados perciban que no se les está juzgando ni se pretende hacer ajustes de cuentas, sino mejorar el desempeño de todo el personal de la Cooperativa

6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

6.9.1. Informe Final de la Evaluación

Después de la entrevista, la administración de personal no debe proceder a archivar los formularios de evaluación, ya que el proceso evaluador no termina ahí. Antes bien, es necesario que la administración examine, estudie y evalúe los formularios, las actividades, los comentarios y sugerencias relativos a todo el plan de evaluación para preparar un informe final.

Dicho informe corresponde a un resumen de cuestiones importantes, como las siguientes:

- Recomendaciones para promociones, despidos o transferencias
- Acciones para tomar sobre los casos de personal difícil.
- Detalle de los empleados que pueden ser objeto de aumentos salariales por los buenos resultados de la evaluación.
- Cambios o ajustes requeridos en otras fases de la administración de personal (selección, colocación y entrenamiento).
- Mejoras sugeridas durante el proceso evaluador para el buen funcionamiento de los departamentos u otros aspectos de la empresa.

Permite:

- Definir Objetivos a nivel institucional
- Definir Objetivos a nivel unidad administrativa
- Definir Objetivos a nivel de posición
- Definir Objetivos a nivel de persona
- Ponderar Objetivos a nivel institucional
- Ponderar Objetivos a nivel unidad administrativa
- Ponderar Objetivos a nivel de posición
- Ponderar Objetivos a nivel de persona
- Definir indicadores por objetivos con frecuencia de cálculo, valor o meta a alcanzar a nivel organizacional, de unidad administrativa, de posición o de persona.
- Evaluar el cumplimiento de los objetivos y de sus indicadores
- Asignar una bonificación en base a cumplimiento de los objetivos

El lograr un 360° está bien, pero lograr 720° (dos vueltas de 360) es mucho mejor.

La retroalimentación sin seguimiento hará que el proceso demuestre que fue una pérdida de tiempo. Un seguimiento con la frecuencia apropiada, resaltarán que la evaluación es importante y que el comportamiento cuenta. Antes de empezar un proceso de retroalimentación del 360°, hay que tomar la decisión para darle continuidad y sistematicidad a las evaluaciones, informando al factor humano de lo que ocurre con el proceso y sobre todo dando resultados visibles.

Resumiendo, el proceso para la creación de Planes Individuales de Desarrollo involucra el diseño de la evaluación de 360°, la realización de sesiones de orientación para la evaluación, la evaluación en sí misma, la calificación de la encuesta y la elaboración de los reportes de retroalimentación, la conducción de sesiones para facilitar la interpretación de la retroalimentación, la preparación de los Planes Individuales de Desarrollo, la ejecución de las acciones para el desarrollo de los individuos, y por último la re-evaluación para confirmar el avance en el desarrollo, a través del desarrollo de las siguientes interrogantes:

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Quiénes solicitan evaluar?	Nivel Directivo
2. ¿Por qué evaluar?	Para verificar y controlar
3. ¿Para qué evaluar?	Asegurar el logro de los objetivos
4. ¿Qué evaluar?	El Talento Humano
5. ¿Quién evalúa?	Responsable del Departamento de Talento Humano
6. ¿Cuándo evaluar?	Luego de implantada la propuesta se la debe evaluar una vez por año
7. ¿Cómo evaluar?	Aplicación de formatos y encuestas
8. ¿Con qué evaluar?	Con la información obtenida criterio y ética profesional

Elaborado por Julia Izurieta

BIBLIOGRAFIA

- ✓ CRUZ, Lezama Osain, Indicadores de Gestión, 2008
- ✓ BOHLANDER, George, Sherman, Arthur, & Snell, Scott. (2001). Administración de recursos humanos. Cengage Learning Editores.
- ✓ ALLES, Martha. (2005). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Ediciones Granica S.A.
- ✓ LICHA, Isabel (2000) El enfoque de gerencia social. En diseño y gerencia de políticas y programas sociales. Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES).
- ✓ COOK, Marshall: "Coaching efectivo". Mc. Grawhill. Bogotá. 2000
- ✓ ULRICH, Dave, & Zadunaisky, Gabriel. (1997). Recursos humanos champions. Ediciones Granica S.A.
- ✓ CHIAVENATO, Idalberto. (2001). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Nomos S.A
- ✓ SERGIO Vadillo Bueno , México, Administración de remuneraciones, Editorial Limusa, S.A. de C.
- ✓ GARCÍA Schwerert, Pablo. La Fluctuación del personal en la Empresa . La Habana. Editorial de Ciencias Sociales. 1985
- ✓ LEIVA Ordoñez, Alexander. Análisis de Gestión de Recursos Humanos en el Complejo de Servicios de la Provincia de Holguín. 2000.
- ✓ Oportunidad de Gestión Empresarial en los Servicios Sanitarios Públicos. Escuela Andaluza de Salud. 1995.
- ✓ SUÁRES Suarez, Andrés. Diccionario Económico de la Empresa. Asociación Andina. S.A-Madrid. Ediciones Pirámides.
- ✓ TRISTA Péres, Bris. El hombre, el trabajo y la influencia del dirigente. La Habana. Editorial de Ciencias Sociales. 1990.
- ✓ Editorial Bruño: Economía para todos - Peru
- ✓ ARMAS Juan Gabriel venta.com Miami
- ✓ CORTEZ José Raúl Berrocal: Gestión Procesos Productivos Empresariales.

ANEXOS

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA
DE AHORRO Y CREDITO OSCUS LTDA DE LA CIUDAD DE
AMBATO

Objetivo.- Medir el desempeño laboral del personal de los distintos niveles jerárquicos y su incidencia en su rendimiento

Marque con una x la respuesta que considere correcta

1. ¿Existe un responsable, encargado de velar por el bienestar del personal de la Cooperativa?

SI

NO

2. Su ingreso a la institución fue realizada por:

Concurso

Recomendación Personal

Aviso en la prensa

Otros

3. ¿Se realiza Evaluación a su Desempeño laboral?

SI

4. ¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño?

SI

NO

5. ¿Conoce los resultados de su Evaluación?

SI

NO

6. ¿Se reconoce y motiva el desempeño eficiente de un trabajador?

SI

NO

7. ¿Cómo calificaría su Ambiente Laboral?

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

8. Se encuentran bien definidas sus funciones laborales

SI

NO

9. Existe mucha rotación de personal

SI

NO

10. Se potencializa al interior de la institución sus competencias profesionales

SI

NO

11. Existe mucha diversidad de criterios al interior de su departamento o sección

SI

NO

12. Existe un Plan de Mejora en función de su desempeño profesional

SI

NO

Handwritten scribbles in the top left margin.



GAJ.ACS.740.PRO.01

RG0 CONT- 00158 -2011-DJ

**CONTRATO DE ADQUISICIÓN, INSTALACION, CAPACITACION DEL SISTEMA
COMPERS PARA LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DE LOS TRABAJADORES DE LA
COOPERATIVA**

En la ciudad de Ambato a los cuatro días del mes de Julio del año dos mil once, comparecen por una parte la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., representada por su Gerente General el señor Licenciado FEDERICO CUESTA MOSCOSO en adelante, LA COOPERATIVA y por otra parte la empresa ALFREDO PAREDES Y ASOCIADOS Cía. Ltda., representada por su Gerente General, el señor Psicólogo HERNÁN PAREDES GARCÍA en adelante, LA CONTRATADA. Las partes en forma libre y voluntaria reconociéndose mutuamente estar facultados para contratar convienen suscribir el presente documento al tenor de las cláusulas que se detallan a continuación:

PRIMERA: ANTECEDENTES.- LA COOPERATIVA, con la finalidad de optimizar y mejorar los recursos humanos con los que cuenta y de esta manera apoyar eficazmente a la productividad de LA COOPERATIVA, ha resuelto adquirir un sistema automatizado de administración de recursos humanos por competencias.

LA CONTRATADA tiene como actividad principal, prestar servicios de consultoría, capacitación y proveer soluciones informáticas especializadas con niveles de excelencia, para mejorar la competitividad y productividad de las empresas e instituciones clientes, contribuyendo de esta manera a su desarrollo. Dentro de esta actividad ofrece como servicio COMPERS, Software de Administración de Recursos Humanos basada en Competencias, que es una nueva tendencia administrativa que están aplicando las organizaciones de vanguardia, que busca incrementar los niveles de competitividad y productividad de las instituciones a través de un rendimiento superior de los recursos humanos.

SEGUNDA: OBJETO.- Con los antecedentes expuestos LA CONTRATADA da en venta y perpetua enajenación a favor de LA COOPERATIVA, el software de Competencias COMPERS, Manual de Administración de Recursos Humanos por Competencias, Manual del Usuario del software COMPERS competencias personales y clave de seguridad, servicio de instalación inicial del software y creación de la estructura para COMPERS en la base de datos determinada por LA COOPERATIVA. Cabe indicar que la presente venta indefectiblemente conlleva la entrega de la licencia de uso del sistema COMPERS, descrito anteriormente, conforme a todas las especificaciones constantes en la proforma presentada por LA CONTRATADA que forma parte integrante del presente contrato.

TERCERA: PRECIO Y FORMA DE PAGO.- LA COOPERATIVA pagará a LA CONTRATADA la cantidad de TRECE MIL CUATROCIENTOS CUARENTA DÓLARES AMERICANOS (USD\$ 13.440.00) Incluido el Impuesto al Valor Agregado (IVA), que será cancelado de la siguiente manera: el 60% a la suscripción del contrato; y el 40 % a la finalización del proceso de implementación.

Handwritten signature in the bottom right corner.

Cabe indicar que este valor incluye los módulos de: Bases y Perfiles, Evaluación del Desempeño, Evaluación por Resultados, Capacitación y Desarrollo, Reclutamiento y Selección de Personal, Valoración de Cargos, Clima y Entorno laboral, Evaluación de Resultados.

LA CONTRATADA autoriza a LA COOPERATIVA retener los valores del IVA y el Impuesto a la Renta de ser el caso.

CUARTA: PLAZO DE CONTRATO Y MULTA.- LA CONTRATADA se obliga a dejar instalado el programa contratado con la respectiva licencia de utilización en un plazo de TREINTA DÍAS laborables contados desde la fecha de suscripción del presente contrato.

En caso de incumplimiento en la entrega de todo lo adquirido en el plazo establecido LA CONTRATADA reconocerá y pagará una multa equivalente al cinco por mil del valor total del contrato por cada día calendario de retraso, pudiendo inclusive LA COOPERATIVA demandar la rescisión del contrato y los daños perjuicios ocasionados

QUINTA: GARANTÍAS: LA CONTRATADA, entregará una garantía Cooperativa, Bancaria, o Póliza de Seguros, por el Buen Uso del Anticipo por la cantidad de OCHO MIL SESENTA Y CUATRO DÓLARES AMERICANOS (USD 8.064,00) equivalente al 60% del valor total del contrato, y otra garantía Cooperativa, Bancaria, o Póliza de Seguros por el Fiel cumplimiento de contrato por la cantidad de SEISCIENTOS SETENTA Y DOS DÓLARES AMERICANOS (USD 672,00) equivalente al 5% del valor total establecido en el presente contrato, garantías con una vigencia de CUARENTA DÍAS laborables contados desde la suscripción del presente documento.

La Garantía del buen Uso del Anticipo y la Garantía por el Fiel Cumplimiento de contrato se devolverán una vez recibido todo lo adquirido.

LA CONTRATADA se compromete a conceder una **garantía técnica** del software con una duración de UN AÑO, luego de recibido a entera satisfacción, instalado y puesto en marcha del sistema o programa COMPERS, no cubre problemas por caso fortuito, fuerza mayor, siniestros o mal manejo por parte de los usuarios, sean directos, de servidor; y, clientes del servidor.

De manera alguna, LA CONTRATADA no tiene responsabilidad por la información ingresada por LA COOPERATIVA, ni por daños producidos al ingresar información de manera errónea o por pérdida de la misma al no haber respaldado dicha información.

LA CONTRATADA, se compromete a conceder mantenimiento y servicio técnico para la etapa de implementación del software y la capacitación al personal de Talento Humano tanto en lo que es la administración de recursos humanos por competencias como manejo del software. La capacitación incluirá también a personal del TIC Informático de LA COOPERATIVA en lo que se refiere al proceso de instalación, manejo del software, proceso de carga de datos y mecanismos de soporte efectivo. Por otra parte, en lo que se refiere a la siguiente actualización ("patch"), no tendrá ningún costo adicional.

SEXTA: INCORPORACIÓN.- En todo lo no previsto en el presente contrato, se entenderán incorporadas las disposiciones legales de la materia, por lo tanto se aclaran que las responsabilidades laborales y tributarias respecto de las personas que realicen el trabajo son de LA CONTRATADA

64



SÉPTIMA: LICENCIA DE USO.- LA CONTRATADA al haber desarrollado el software de Administración de Recursos Humanos por Competencias denominado COMPERS, para uso de LA COOPERATIVA para desarrollar procesos exclusivamente que se relacionen con su personal no podrá ser utilizado con otro propósito; la licencia de servidor de COMPERS faculta el uso para un número ilimitado de usuarios.

LA CONTRATADA se compromete a entregar solo y exclusivamente programas ejecutables.

OCTAVA: OBLIGACIONES DE LA COOPERATIVA.- Está en la obligación de cancelar el precio del software de acuerdo con la forma de pago descrita en la cláusula Tercera de este contrato. De conformidad con lo que establece el Art. 30 de la Ley de Propiedad Intelectual que señala: "La adquisición de un ejemplar de un programa de ordenador que haya circulado lícitamente, autoriza a su propietario a realizar exclusivamente:

- a) Una copia de la versión del programa legible por máquina (código objeto) con fines de seguridad o resguardo.
- b) Fijar el programa en la memoria interna del aparato, con el único fin y en la medida necesaria para utilizar el programa.
- c) Salvo prohibición expresa, adaptar el programa para su exclusivo uso institucional, siempre que se limite al uso normal previsto en la licencia. El adquirente no podrá transmitir a ningún título el soporte que contenga el programa así adaptado, ni podrá autorizarlo de ninguna otra forma sin autorización expresa, según las reglas generales. Se requerirá autorización del titular de los derechos para cualquier otra utilización, inclusive la reproducción para fines de uso personal o el aprovechamiento del programa por varias personas, a través de redes u de otros sistemas análogos conocidos o por conocerse".

NOVENA: OBLIGACIONES DE LA CONTRATADA.- LA CONTRATADA se obliga para con LA COOPERATIVA a lo siguiente:

- a).- Entregar en el plazo de 8 días contados a partir de la fecha de suscripción del presente contrato 1 paquete COMPERS, empacado y sellado, que garantiza la inviolabilidad del producto, que incluye: un disco con el software de Competencias Personales, un Manual de Administración Recursos Humanos por competencias, Manual de Usuario del software COMPERS competencias personales y clave de seguridad.
- b).- Se compromete a entregar la licencia de uso Cliente Servidor del sistema COMPERS, de acuerdo con las características descritas en la cláusula segunda de este instrumento.
- c).- Instalar el sistema en los computadoras que LA COOPERATIVA determine.

d).- Se compromete a conceder el mantenimiento y servicio técnico durante la implementación del software sin costo adicional alguno.

e).- En el plazo de tres días se compromete a dar la capacitación al personal de Talento Humano tanto en lo que es la administración de recursos humanos por competencias como manejo del software, incluyendo dicha capacitación también al personal del departamento del TIC Informático de LA COOPERATIVA en lo que se refiere al proceso de instalación, manejo del software, proceso de carga de datos y mecanismos de soporte efectivo.

f).- Se compromete entregar las actualizaciones del Sistema ("PATCH") sin costo adicional alguno.

DÉCIMA: PROPIEDAD INTELECTUAL.- La Ley de Propiedad Intelectual en su artículo 28 establece: "Los programas de ordenador se consideran obras literarias y se protegen como tales. Dicha protección se otorga independientemente de que hayan sido incorporados a un ordenador y cualquiera sea la forma en que estén expresados, ya sea en forma legible por el hombre o en forma legible por máquina, ya sean programas operativos y programas aplicativos, incluyendo diagramas de flujo, planos, manuales de uso, y en general, aquellos elementos que conformen la estructura, secuencia y organización del programa" Además en el artículo 29 determina: "Es titular de un programa de ordenador, el productor, esto es la persona natural o jurídica que toma la iniciativa y responsabilidad de la realización de la obra. Se considerará titular, salvo prueba en contrario, a la persona cuyo nombre conste en la obra o sus copias de la forma usual.

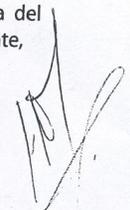
Dicho titular está además legitimado para ejercer en nombre propio los derechos morales sobre la obra, incluyendo la facultad para decidir sobre su divulgación

El productor tendrá el derecho exclusivo de realizar, autorizar o prohibir la realización de modificaciones o versiones sucesivas del programa, y de programas derivados del mismo".

DÉCIMA PRIMERA: PROHIBICIONES DE LA COOPERATIVA.- Se prohíbe a LA COOPERATIVA incurrir en competencia desleal tipificada en los artículos 285 y 286 de la Ley de Propiedad Intelectual, específicamente todo tipo de reproducción, comercialización, parcial o total, de todos los derechos reservados del software, bajo pena de incurrir en los delitos contra la propiedad intelectual sancionados de acuerdo con los artículos 304 "Las sentencias condenatorias de las acciones civiles por violación de los derechos de propiedad intelectual impondrán al infractor adicionalmente una multa de tres a cinco veces el valor total de los ejemplares de obras..." Y artículo 319 "Será reprimido con prisión de tres meses a tres años y multas tomando en consideración el valor de los perjuicios ocasionados..." de la Ley de Propiedad Intelectual. Se prohíbe además prestar servicios a terceros mediante la utilización del sistema COMPERS.

DÉCIMA SEGUNDA: SEGUIMIENTO.- La Ingeniera María de los Ángeles Mendieta Jefa de Talento Humano Encargado y el Ingeniero Carlos Santamaría Jefe del TIC Informático de LA COOPERATIVA, serán las personas responsables de velar el fiel cumplimiento del presente contrato.

DÉCIMA TERCERA: SANEAMIENTO.- LA CONTRATADA afirma que lo adquirido materia del presente contrato, se encuentra libre de todo gravámen o limitación del dominio. No obstante,



20/12/17



LA CONTRATADA, se obliga al saneamiento por privación y a responder por vicios restituibles del software, de acuerdo a lo establecido en la Ley.

DÉCIMA CUARTA: CONTROVERSIAS.- Toda controversia que surta de este contrato y que no puedan solucionar en forma amigable, las partes renuncian domicilio y deberán someterse al procedimiento establecido por un Centro de Arbitraje y Mediación y Árbitros en Derecho o ante los jueces de la ciudad de Ambato.

Para constancia de lo estipulado, las partes se ratifican y firman por duplicado.

POR LA COOPERATIVA

Lcdo. Federico Cuesta Moscoso
GERENTE GENERAL
COOPERATIVA OSCUS LTDA

LA CONTRATADA

P.º Hernán Paredes García
GERENTE GENERAL
ALFREDO PAREDES & ASOCIADOS