



# UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## TÍTULO:

“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LOS RESULTADOS DEL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE LTDA., AGENCIA LAGO AGRIO, CANTÓN LAGO AGRIO, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS, PARA EL AÑO 2016”

*Tesis, previa a la obtención del grado de Ingeniera Comercial*

## Autora:

Erika Estefanía Pantaleón Peña

## Director:

Ing. Víctor Nivaldo Anguisaca Guerrero, Mgs.

Loja - Ecuador  
2017

## CERTIFICACION

**Ing.**

Víctor Nivaldo Anguisaca Guerrero, Mgs

**DIRECTOR DE TESIS**

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación titulado: **“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LOS RESULTADOS DEL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE LTDA., AGENCIA LAGO AGRIO, CANTÓN LAGO AGRIO, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS, PARA EL AÑO 2016”**, presentado por la alumna Erika Estefanía Pantaleón Peña egresada de la Carrera de Administración de Empresas previo a obtener el título de Ingeniera Comercial, fue dirigido, orientado y revisado en todas sus partes, cuyo informe se reporta a continuación cumpliendo con todos los requisitos de forma y fondo, por lo que autorizo su presentación y defensa.

Atentamente,

Loja, julio del 2017

  
Ing. Víctor Nivaldo Anguisaca Guerrero, Mgs.

**DIRECTOR DE TESIS**

## AUTORÍA

Yo, Erika Estefanía Pantaleón Peña, declaro ser autora del presente trabajo de Tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional – Biblioteca Virtual.

**Autora:** Erika Estefanía Pantaleón Peña

**Firma:**  .....

**Cédula:** 2100931936

**Fecha:** Loja, julio del 2017

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.**

Yo, **Erika Estefanía Pantaleón Peña**, declaro ser autora de la Tesis titulada: **“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LOS RESULTADOS DEL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE LTDA., AGENCIA LAGO AGRIO, CANTÓN LAGO AGRIO, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS, PARA EL AÑO 2016”**, como requisito para optar por el grado de: **INGENIERA COMERCIAL**, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la Tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los diez y ocho días del mes de julio del dos mil diecisiete, firma la autora.

Firma:.....  


**Autora:** Erika Estefanía Pantaleón Peña

**Cédula:** 2100931936

**Dirección:** Lago Agrio, Barrio Unión y progreso, El Oro y los Ríos

**Correo Electrónico:** estefany30@hotmail.com

**Célular:** 0994370906

**DATOS COMPLEMENTARIOS**

**Director de Tesis:** Ing. Víctor Nivaldo Anguisaca Guerrero, Mgs.

**TRIBUNAL DE GRADO:**

**Presidente:** Ing. Mg. Carlos Rodríguez Armijos

**Vocal:** Ing. Mg. Edwin Hernández Quezada

**Vocal:** Dra. Mg. Ruth Ortega Rojas

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios sobre todas las cosas por su infinita bendición al darme la sabiduría para alcanzar mis objetivos y haber puesto en mi camino aquellas personas que han sido mi fortaleza para culminar satisfactoriamente una meta más en mi vida; a mis padres quienes a lo largo de la vida han velado por mi bienestar, por su comprensión, paciencia y apoyo constante, por depositar su entera confianza en cada reto que se me ha presentado sin dudar ni un solo momento en mi capacidad e intelecto; al ingeniero Raúl Encalada por su gran apoyo y motivación, quien con sus conocimientos, y experiencia supo dirigir el presente trabajo; a mis amigas Lady, Omaira, Jessica, Yuli, por la oportunidad de compartir y apoyarnos mutuamente en nuestra formación profesional, por su gratitud y lealtad; de manera especial a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” por la oportunidad que me brindó en realizar mi proyecto de Tesis.

**Erika Pantaleón Peña**

## **DEDICATORIA**

A mi madre Daysi Peña, por darme la vida, quien con su amor infinito ha plasmado en mí, ejemplo de humildad, honestidad y fortaleza contribuyendo en mi educación para ser una mujer de bien, pero ante todo por su inmensa paciencia; a mi Padre Carlos Pantaleón, por hacerme sentir en todo momento respaldada, por su responsabilidad y perseverancia que lo caracterizan, ejemplo que me ha infundado siempre salir adelante, es por ustedes lo que soy ahora. Los amo con mi vida; mi eterna gratitud a mis adorables abuelitos, tíos/as, hermanos, primos quienes han sido participes de alguna manera en la culminación de mi carrera, gracias por quererme y apoyarme, siempre han sido mi fuente de energía para la proyección de mi vida profesional.

**Erika Pantaleón Peña**

a. TÍTULO:

**“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN  
LOS RESULTADOS DEL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE  
LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE LTDA.,  
AGENCIA LAGO AGRIO, CANTÓN LAGO AGRIO, PROVINCIA DE  
SUCUMBÍOS, PARA EL AÑO 2016”**

## **b. RESUMEN**

El presente estudio se enfocó en la **“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LOS RESULTADOS DEL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “29 DE OCTUBRE LTDA” AGENCIA LAGO AGRIO, CANTÓN LAGO AGRIO PROVINCIA DE SUCUMBÍOS, PARA EL AÑO 2017”**; considerando la importancia que una buena evaluación del desempeño laboral, es factor determinante en la eficacia y permanencia de las personas; es por esto, que a través de este estudio se pretende identificar los factores positivos y negativos existentes en la cooperativa de ahorro y crédito, con el fin de tomar acciones preventivas y correctivas que mejoren la perspectiva del colaborador en su trabajo cotidiano.

Dicha evaluación se basó en la investigación de cada integrante de la Cooperativa objeto de estudio, la misma que se apoyó en la aplicación de una encuesta elaborada para el personal administrativo, operativo, técnico y jurídico; específicamente de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la cooperativa. Gracias a este proceso se pudo determinar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de octubre Ltda presenta muchas oportunidades para mejorar y optimizar los recursos como son: motivación, equidad y retribución, remuneración, incentivos, entre otros, dimensiones a través de las cuales se evaluó el nivel del desempeño laboral en los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y

Crédito 29 de octubre Ltda, de la Agencia Lago Agrio del cantón Lago Agrio.

De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo realizar procesos de mejora a través de la propuesta de una evaluación del desempeño laboral para los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de octubre Ltda.

## **ABSTRACT**

The present study focused on the "EVALUATION OF LABOR PERFORMANCE AND ITS INCIDENCE IN THE RESULTS OF THE PERFORMANCE OF THE WORKERS OF THE COOPERATIVE OF SAVINGS AND CREDIT" 29 DE OCTUBRE LTDA "AGENCIA LAKE AGRIO, CANTÓN LAGO AGRIO PROVINCE OF SUCUMBIOS, FOR THE YEAR 2017 "; Considering the importance that a good evaluation of the labor performance, is determinant factor in the efficiency and permanence of the people; This is why, through this study, we intend to identify the positive and negative factors in the credit union, in order to take preventive and corrective actions that improve the perspective of the collaborator in his daily work.

This evaluation was based on the research of each member of the cooperative under study, which was based on the application of a survey prepared for administrative, operational, technical and legal personnel; Specifically according to the needs and requirements of the cooperative. Thanks to this process, it was determined that the 29th of October Credit Union presents many opportunities to improve and optimize resources such as: motivation, equity and remuneration, remuneration, incentives, among others, dimensions through which Evaluated the level of work performance in the workers of the Cooperative of Savings and Credit 29 of October Ltda, of the Agency Lago Agrio of the canton Lago Agrio.

According to the results obtained could be made improvement processes through the proposal of an evaluation of the work performance for the workers of the Cooperative of Savings and Credit 29 de octubre Ltda.

### **c. INTRODUCCION**

La evaluación del desempeño laboral es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las empresas, organizaciones e instituciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente y rendimiento de trabajo, para así alcanzar un aumento de productividad sin perder de vista el recurso humano.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe pueda tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa y otros factores más, puede ser un obstáculo o fortaleza para un buen desempeño en su conjunto o en determinadas áreas que se encuentran dentro de ella, pudiendo ser factores de distinción e influencias en el comportamiento de quienes la integran.

Dentro de este contexto, el estudio del desempeño laboral se orientó a las dependencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de octubre Ltda, con el fin de establecer por medio de un instrumento de medición las fortalezas y debilidades que tiene la institución con respecto a las dimensiones de percepción del desempeño laboral como son: motivación, aprecio por las ideas e iniciativa del empleado, relaciones con los jefes, relaciones entre compañeros y jefes, , motivación hacia los resultados y los cambios, riesgos y bienestar, justicia en el trabajo, supervisión y corrección, trabajo en equipo, remuneración, sentido de pertenencia, reconocimiento por la

labor, concertación y participación, liderazgo, comunicación, satisfacción por los recursos y estructura y reglas.

El presente trabajo de tesis se encuentra estructurado de la siguiente forma: el **Título** seleccionado para realizar la tesis es “ Evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de octubre Ltda Agencia Lago Agrio del Cantón Lago Agrio de la Provincia de Sucumbíos”; seguidamente el **Resumen** donde se hace énfasis en los principales resultados que se obtuvo de la investigación, la **Introducción** donde se explica la importancia del tema, el aporte y beneficio que obtiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito. En el **Marco Teórico** se plasman varias conceptualizaciones que enmarcan la evaluación del desempeño laboral y que sirven de sustento, para su aplicación.

En los **Materiales y Métodos**, se describe la modalidad de la investigación, así como la metodología de recolección de la información, para a través de ella, en el transcurso de la investigación evidenciar tentativas de solución, mismas que permitirán conseguir resultados favorables en beneficio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito objeto de estudio. Seguidamente los **Resultados**, que comprenden el trabajo investigativo, el mismo que guarda un orden con los objetivos y parte del contexto institucional y la aplicación de las dimensiones de evaluación del desempeño laboral. La **Discusión** donde se analiza la

relación de los principales resultados con los factores que están afectando a la evaluación del desempeño laboral, desde el punto de vista de los trabajadores de la cooperativa, y cómo evaluaron los directivos, con la finalidad de evidenciar la relación entre las variables.

Finalmente se presenta las **Conclusiones y Recomendaciones** a las cuales se llegó al culminar el trabajo de tesis; las mismas que contribuirán a mejorar el desempeño laboral de la Cooperativa, **Bibliografía** se indica los libros y material bibliográfico utilizado durante el desarrollo de la tesis, **Índice** se indica cada uno de los temas con su respectiva numeración **Anexos** constituye el sustento de todo el proceso de la tesis.

## **d. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **Marco Referencial**

#### **El Cooperativismo**

Es un movimiento que ha permitido el desarrollo en diferentes sectores productivos, existen desde empresas cooperativas de ahorro y préstamo hasta empresas cooperativas de cine, no existe un dato preciso del número de cooperativista en México pero este número supera los miles de socios que han sido beneficiados de diferentes formas, con una fuente de empleo nueva, con un precio accesible para los consumidores, con un ahorro con bajos intereses, con cultura y educación para los socios y la comunidad (Román, 2010).

El antecedente de la forma cooperativa es tan antiguo como la humanidad, esta nace de la colaboración y de la ayuda recíproca. En todas las épocas de la vida humana se hallan formas de la economía colectiva la misma que se aproxima más o menos al sistema cooperativo. La necesidad, el hambre, la injusticia, han sido el terreno para el desarrollo del cooperativismo.

#### **Historia del cooperativismo**

El movimiento cooperativo en el mundo abarca a más de 400 millones de socios, a pesar de que el inicio de este movimiento como tal es del siglo

XIX, pueden detectarse formas de cooperación (pre cooperativas) desde el comienzo de la humanidad:

Prehistoria: Agrupaciones de cazadores

Antes de Cristo:

- Babilonia: 3000-540 organizaciones para la explotación de la tierra en común.
- Antiguo Egipto: 3000-1100 asociaciones de artesanos colonia comunal.
- Grecia: 3000-325 Sociedades funerarias, asociaciones de artesanos
- China: 200, sociedades de crédito
- Germanos: Cooperación en la vida agrícola

Una de las primeras experiencias cooperativistas data de 1844, cuando en Inglaterra, en la ciudad de Rochdale, dedicada por mucho tiempo a la industria textil, se presentaron algunos inconvenientes para los trabajadores, por lo cual algunos de ellos pensaron que debían agruparse y se constituyeron en una organización para el suministro de artículos de primera necesidad.

Para llegar a ese objetivo debieron antes, con gran esfuerzo de su parte, ahorrar cada uno en la medida de sus capacidades, logrando así reunir un pequeño capital de 28 libras esterlinas, una por cada uno de los socios.

Con ese exiguo patrimonio, fundaron una sociedad denominada "De los Probos Pioneros de Rochdale". Desde entonces el sector empezó a crecer teniendo presencia hoy día prácticamente en todas las naciones del planeta.

Al interior de Latinoamérica, las cooperativas pioneras nacieron en México y en Argentina. Fue en 1873 que el Círculo Obrero de México estableció la primera cooperativa; seis años después, en 1879, se fundó en la Argentina la cooperativa "El progreso agrario".

Es a raíz del fenómeno de la gran depresión de 1930 cuando se inicia el cooperativismo en la mayoría de los países andinos: el Caribe y Centro América. Bajo ese primer aliento nacerían cooperativas de consumo y ahorro y crédito promovidas por el Estado, patronos y organizaciones religiosas.

De esta manera el sector se inspira en los valores básicos de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. También defiende los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

### **El cooperativismo en el Ecuador**

Según, (Giuseppina, 2007) redacta:

En los orígenes y consolidación del movimiento cooperativo ecuatoriano se pueden distinguir por lo menos tres etapas fundamentales:

a) La primera se inicia aproximadamente en la última década del siglo XIX, cuando se crean especialmente en Quito y Guayaquil una serie de organizaciones artesanales y de ayuda mutua.

b) La segunda empieza a partir de 1937, año en el cual se dicta la primera Ley de Cooperativas con el propósito de dar mayor alcance organizativo a los movimientos campesinos, modernizando su estructura productiva y administrativa, mediante la utilización del modelo cooperativista.

c) La tercera etapa comienza a mediados de los años sesenta con la expedición de la Ley de Reforma Agraria (en 1964) y de la nueva Ley de Cooperativas (en 1966), aún vigente.

La inestabilidad y la crisis del sistema bancario nacional en los años 1999-2000 crearon en el cliente insatisfacción y desconfianza con las Instituciones Bancarias por lo que se hizo necesario buscar alternativas para demostrarle al cliente que existen opciones que permitan fomentar el ahorro y brindar alternativas crediticias.

Por lo cual expertos en finanzas se han planteado la posibilidad de un cambio de modelo con lo cual se pueda rescatar los valores y principios

que ha perdido nuestra sociedad moderna en lo que se refiere al manejo propio del dinero.

Una alternativa que merece la principal atención es el sector de la economía solidaria, especialmente el sistema cooperativo de Ahorro y Crédito, en donde se practican de mejor manera los principios de solidaridad, ayuda mutua, autogestión y control democrático.

Poniendo como objetivo fundamental de su actividad el desarrollo del hombre, que por supuesto debe modernizarse y ser manejada con conocimientos técnicos para brindar los servicios económicos de una manera eficiente, eficaz y efectiva.

***“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se reúnen de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática sin fines de lucro”.***

Es importante mencionar, que en el Ecuador existen una gran variedad de cooperativas, que se encuentran agrupadas y establecidas legalmente en cuatro grupos, según a la actividad que éstas vayan a desarrollar, con la finalidad de una mejor clasificación y regulación de las mismas, en efecto, la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

Actualmente el sistema cooperativo ha demostrado una evolución continua y sostenida con la ayuda de varias organizaciones, generando importantes fortalezas ante otros actores financieros en la práctica de las micro finanzas, que fortifican su rol como proveedores monetarios a pequeña escala y como facilitadores del desarrollo local.

### **Cooperativas de ahorro y crédito**

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador, desde hace cinco décadas constituyen un instrumento alternativo de desarrollo para los sectores populares, principalmente microempresarios, como una respuesta de dignidad autogestionaria en la búsqueda de la solución de sus propias necesidades colectivas por lo cual se debe al concepto en sí de lo que es una cooperativa.

“Las Cooperativas de Ahorro y Crédito son Sociedades Financieras de derecho privado formadas por personas naturales y Jurídicas, que sin perseguir finalidades de lucro tiene por o bien planificar y realizar actividades de trabajo en beneficio social colectivo” (Chiriboga, 2007).

De tal manera que, son sociedades constituidas por la ley, cuyo objeto social es servir las necesidades financieras de sus socios y de terceros mediante el ejercicio de las actividades propias de las entidades de

crédito, brindando oportunidades tales como la de iniciar un nuevo negocio, ya sea de servicio, consumo, agricultura, ganadería etc.

Es decir se han formado con el objeto de prestar sus servicios a los sectores más vulnerables y olvidados de nuestro país, ya que son instituciones que siempre están buscando el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de una población logrado convertirse en entidades financieras de mucha importancia, esto se debe a que siempre buscan estar cerca de los clientes que son sus socios, mismo que en la mayoría de los casos son personas de bajos recursos y tienen dificultad para acceder a los servicios financieros.

### **Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda.**

#### **Base Legal.**

El estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda. fue aprobado mediante Acuerdo Ministerial N°. 0457 del 15 de mayo de 1972, inscrita en el Registro General de Cooperativas con el N°. 1330 del 17 de mayo del mismo año, autorizada por la Superintendencia de Bancos y Seguros para operar como Institución Financiera mediante resolución SB-INCOOP-99-0178 del 29 de septiembre de 1999 e inscrita en el Registro Mercantil bajo el número 2855, tomo 130 del 29 de noviembre de 1999; por último en noviembre del 2001 mediante resolución SB-2001-488 se

aprobó la fusión por absorción con la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Carchi” Ltda.

### **Reseña histórica**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda., fue fundada por un grupo de visionarios paracaidistas miembros de las Fuerzas Especiales del Ejército, el 20 de octubre de 1967.

Como pre-cooperativa inicia sus actividades en el año 1967 hasta el 15 de mayo de 1972. El 17 de mayo de 1972 luego de haber sido inscrita en el Registro General de Cooperativas, inicia sus actividades como Cooperativa en el Destacamento de Escuela de Fuerzas Especiales de Quito sector Atahualpa hasta el año de 1981.

Luego la trasladan al cuartel Eplicachima, permaneciendo en dicho lugar hasta el año 1984, posteriormente pasa a la Escuela de Perfeccionamiento del Ejército sector de El Pintado (sur de Quito) hasta el año de 1989.

Los años 87 y 88 son de mucha importancia para la Cooperativa 29 de Octubre ya que luego de realizarse 2 rifas denominadas “Cúpula Millonaria”, se logró obtener buena rentabilidad con lo cual se realizó la compra de un terreno en el sur de Quito en las Calles Cañarís y Mariscal Sucre sector de la Magdalena, lugar donde construyeron pequeñas edificaciones adecuadas modestamente y a mediados del año de 1989 empezar a brindar atención en sus propias instalaciones.

**Misión.**

Somos una cooperativa de ahorro y crédito que contribuye al desarrollo del país, con productos y servicios financieros oportunos para nuestros socios y clientes con transparencia, responsabilidad y seguridad.

**Visión.**

Ser la Cooperativa de ahorro y crédito con mayor cobertura nacional, consolidados entre las tres más grandes del país, promoviendo productos y servicios financieros de calidad con tecnología de punta y responsabilidad social.

**Filosofía de actuación.**

Actuar con ética, compromiso, amabilidad, lealtad y respeto, privilegiando la disciplina y el trabajo en equipo con decisión, iniciativa, creatividad e igualdad de oportunidades.

**Valores Institucionales**

**Honestidad.-** Desarrollamos nuestra gestión bajo principios de responsabilidad, honradez y equidad, siendo coherentes entre lo que pensamos, decimos y hacemos.

**Trabajo en Equipo.-** Integramos nuestros esfuerzos individuales para conseguir los objetivos organizacionales. Confiamos en nuestra gente, escuchamos sus ideas y apoyamos su gestión.

**Compromiso.-** Optimizamos el uso de los recursos para obtener el máximo rendimiento, orientando nuestro trabajo a brindar un servicio ágil, oportuno y competente, que permita la permanencia y crecimiento de nuestra Cooperativa.

**Respeto.-** Reconocemos el valor de las personas, dando una atención cordial, amable y oportuna.

**Vocación al Servicio.-** Nos preocupamos por mantener una relación permanente con el cliente (interno o externo) para conocer sus expectativas, intereses y necesidades, buscando su satisfacción y mejora del servicio prestado.

### **Productos ofertados por la Cooperativa 29 de Octubre Ltda.**

#### **Cuentas de Ahorros.**

Una cuenta de ahorro es un depósito ordinario a la vista (producto pasivo), en la que los fondos depositados por la cuenta habiente tienen disponibilidad inmediata y generan cierta rentabilidad o intereses durante un periodo determinado según el monto ahorrado:

- Cuenta de ahorros corriente (socio)
- Cuenta de ahorros Cliente
- Cuenta de ahorro Angelitos
- Cuenta de ahorro programado

**Préstamos.**

Es una operación financiera en la que una parte (llamada prestamista) entrega una cierta cantidad de dinero a otra parte (denominada prestatario) el cual se compromete a devolver el capital prestado, en los plazos y condiciones pactadas de antemano.

- Comercial
- Consumo
- Microcrédito
- Vivienda

**Inversiones a plazo fijo.**

Es una operación financiera por la cual una entidad financiera, a cambio del mantenimiento de ciertos recursos monetarios inmovilizados en un período determinado, reporta una rentabilidad financiera fija o variable, en forma de dinero o en especie. El término plazo fijo proviene del hecho de que el tiempo durante el cual la inversión permanece inmovilizada se estipula al comienzo de la misma: un año, tres meses, un mes, etc. Al llegar la fecha de vencimiento de la imposición la persona puede retirar todo el dinero o parte del mismo.

## **Marco Teórico**

### **Talento humano.**

El talento humano, constituye el activo más importante y por ende, el que más atención demanda; en la actualidad, la administración del recurso humano, significa, por su naturaleza e implicaciones para la organización una responsabilidad medular. El elemento humano está presente en todas las actividades de la empresa y el gerente o director que desee obtener resultados positivos necesita de manera imprescindible de la colaboración y el esfuerzo productivo de sus subordinados (Barquero , 2004).

Para Alles (2007) menciona que normalmente que:

Se designa como Talento humano al conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracteriza por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector. El talento humano de una empresa, son de acuerdo a las teorías de administración de empresas una de las fuentes de riqueza más importantes ya que son las responsables de la ejecución y desarrollo de todas las tareas y actividades que se necesiten para el buen funcionamiento de la misma.

Se puede interpretar que el talento humano es el conjunto de personas que laboran con un fin común, convirtiéndose en el factor esencial de toda institución, según la definición de varios autores y de los artículos que rigen las políticas del estado Ecuatoriano, el talento humano debe ser planificado y administrado por un jefe superior, para poder direccionar el cumplimiento la misión, visión y objetivos de una empresa y lograr la satisfacción de usuarios internos y externos, es una afirmación ya reconocida en el ámbito de los negocios y las organizaciones, que el talento humano es fundamental en el desarrollo de una empresa.

Y es que hoy, cuando se habla de la gestión del conocimiento, se reconoce que éste no es una implantación, no es una orden, no es una norma, es una construcción que se gesta en el trabajo grupal a partir de los aprendizajes, conocimientos, experiencias, habilidades y actitudes propias de cada individuo, de su socialización, adaptación a las necesidades y entorno propios de cada empresa.

### **Gestión de talento humano.**

La administración del talento humano ha ido evolucionando a medida que la globalización avanza, investigando y acumulando experiencias que están contribuyendo a la formación de un

conjunto de conocimientos que ayudan a quienes dirigen al personal, a hacerlo más eficiente y efectivo.

(Armstrong, 1994).

La Administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que debe incentivar a su talento humano no solo en el ámbito profesional y económico, sino también en las áreas sociales, culturales, turísticas y deportivas.

Por lo general se considera que los trabajadores están insatisfechos con el empleo actual, o con el clima organizacional imperante en un momento determinado, y eso se ha convertido en una preocupación de muchos gerentes. En base a ésta consideración, se determina que los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, éstos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

### **Desempeño Laboral.**

Para las organizaciones, el desempeño laboral no ha sido una novedad debido a que el individuo ha mantenido desde hace tiempo una relación con su trabajo. De tal forma, el desempeño laboral se puede entender como el mérito que puede mejorar tanto

a las organizaciones como al personal que las conforman (Ruiz, Silva, & Vanga, 2008).

El desempeño laboral es el comportamiento o la conducta real de los trabajadores, tanto en el orden profesional y técnico, como en las relaciones interpersonales que se crean en la atención del proceso salud enfermedad de la población; en el cual influye a su vez, de manera importante el componente ambiental. Por tanto, existe una correlación directa entre los factores que caracterizan el desempeño profesional y los que determinan la calidad total de los servicios (Salas Perea, Díaz Hernandez, & Perez Hoz , 2012).

Según las definiciones de los anteriores autores se puede interpretar que el desempeño laboral, es desarrollo que tienen los trabajadores en su área de trabajo, para que exista un buen desempeño laboral es necesario en primer orden, ser competente y además tener en cuenta el estado de las condiciones personales y de trabajo existentes.

### **Evaluación de desempeño.**

El procedimiento para evaluar el recurso humano se denomina comúnmente “Evaluación del Desempeño”, y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de información respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo. (Whiter, 2001).

Constituye una técnica que es en la actualidad imprescindible en todas las empresas en el proceso administrativo, su objetivo esencial es detectar deficiencias en los recursos humanos, en cuanto a la motivación, potencialidades, etc.

Onte, (1993) menciona que:

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico, mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata estos diversos objetivos intermedios:

- La vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.

- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado (pág. 13).

La aplicación de la evaluación de desempeño, no solo radica su importancia para la toma de decisiones en lo administrativo, sino como fuente de motivación, comunicación y satisfacción laboral.

### **Pasos para la Evaluación de Desempeño.**

Los pasos de una evaluación de desempeño consisten en definir el puesto para asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo con las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto, una evaluación solo puede realizarse con relación al puesto, es necesario que el evaluador y el evaluando comprendan su contenido; evaluar el desempeño en función al puesto incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente; retroalimentación es comentar el desempeño y los progresos del subordinado (Alles , 2009).

La segunda etapa es la evaluación del desempeño en las organizaciones se debe enfocar a los objetivos fijados y apoyados con las políticas de la empresa. La empresa debe desarrollar a través del área de gestión

humana un sistema específico conforme al nivel y a las áreas de distribución de su personal, y la descripción de las funciones y responsabilidades así:

La evaluación del desempeño para cargos operativos personal calificado, personal no calificado y la evaluación del desempeño para empleados administrativos con o sin personal a cargo gerentes hasta supervisores, para la evaluación del desempeño es necesario realizar dos etapas la primera es la planeación del desempeño para lo cual es preciso identificar de manera concisa y objetiva, los compromisos y resultados que deben cumplirse en el ejercicio de un cargo durante un periodo de tiempo determinado, acorde con las funciones y responsabilidades, las condiciones necesarias para su desarrollo se identifican, precisan, definen y establecen en los formatos que defina la organización (Montoya, 2009).

Los pasos necesarios de la evaluación de desempeño según los autores se da en dos etapas que son **la planeación y la evaluación**, estas constan de procesos que permiten el desarrollo efectivo de las actividades para medir las funciones realizadas por el personal, con la finalidad de analizar la calidad de servicio que presta la institución, es así que la planeación permite distinguir los puestos de trabajo que se van a

evaluar, el instrumento de evaluación según los indicadores que se desean analizar.

Mientras que la evaluación en si es la acción de indagar como se da el proceso de actividades para generar el servicio, se verifica si se cumple con los parámetros establecidos, luego se evalúan los resultados para emitir acciones correctivas y de mejora de la institución.

Dentro del proceso de evaluación es necesario una etapa de planificación en la que se pueda escoger a los sujetos de evaluación, con el fin de aplicar el cuestionario evaluativo, con los resultados se puede conocer el servidor más óptimo para el puesto de trabajo, la evaluación del desempeño programada y por resultados, tiene como objetivo medir y estimular la gestión de la entidad, de procesos internos y de servidores, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos fundamentados en una cultura organizacional gerencial basada en la observación y consecución de resultados esperados.

### **Principios de la evaluación de desempeño.**

Espinoza, (2008) señala que los principios de evaluación de desempeño son:

**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 a la institución.

**Equidad.-** Evaluar el rendimiento de los funcionarios y servidores sobre la base del manual de clasificación de puestos institucional en caso de que la institución disponga del mismo, de otra forma, estará orientado hacia el cumplimiento de objetivos, planes, programas o proyectos.

**Confiabilidad.-** Los resultados de la evaluación del desempeño deben reflejar la realidad de lo exigido para el desempeño del puesto, lo cumplido por el funcionario o servidor, en relación con los resultados esperados de sus procesos 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 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. (pág. 76).

Los principios anteriormente citados, no son más que las bases para generar una retroalimentación de la planta laborar y administrativa de la institución, ya que mediante éstos se generará la comunicación de las falencias y carencias relevantes, en donde la toma de decisiones permite la confiabilidad y confidencialidad de las decisiones a ejecutar, a modo de retroalimentación y motivación del talento humano.

### **Factores de la evaluación del desempeño laboral.**

Avellaneda, (1996) afirma:

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. (pág. 45).

Es necesario que se tengan claros, los factores determinantes de la evaluación de desempeño laboral, por cuanto se debe observar de manera directa cual es el medio en donde se desenvuelve para calificar indicadores de medición básicos, que permitirán una visión más clara de su incidencia en el rendimiento laboral, tanto individual como grupal.

### **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” (Armijos, 2005).

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.

### **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 sí misma. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones” (Kloter, 1992).

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.

### **Método de escala gráfica**

Raia, (2000) establece:

La escala grafica de calificaciones es una de la técnicas más simples y populares para evaluar el desempeño, donde se enumeran las características (como la calidad y confiabilidad) y un rango de valores para el desempeño (desde insuficiente hasta sobresaliente) de cada una de las características. En este método el supervisor califica cada uno de los subordinados señalando con una marca o círculo la calificación que describe su mejor desempeño en cada característica y después se suman los valores asignados a las características para obtener un total (pág.26).

Este método se basa en tomar en cuenta los factores predominantes sobre el desempeño laboral y plantearlo gráficamente, cumpliendo los parámetros de los valores, obligaciones y deficiencias de talento humano de la empresa.

### **Método de clasificación alterna.**

Dessler, (2009) define:

Consiste en ordenar a los empleados desde el mejor hasta el peor, en cuanto a una característica particular, eligiendo al más alto y después al más bajo, hasta clasificarlos a todos. Los pasos que sigue son: se hace una lista de todos los subordinados que se piensa calificar, después se eliminan los nombres de aquellos que no se conoce, a continuación se indica cuál es el empleado que ocuparía el lugar más alto y en el lugar más bajo en la característica que está midiendo. Después se selecciona el que iría después del más alto y del más bajo alternando entre ambos hasta que queden ordenados (pág.327).

Es decir que, el método de clasificación alterna, consiste en el alistamiento de los empleados desde más a menos, es decir del mejor empleado hasta el peor, retomando el porqué de sus deficiencias y aciertos.

### **Método de comparación por pares.**

Drouet, (1985) considera:

Es un método que compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación, de este modo cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño.

Al respecto, este método hace referencia sobre la comparación de las características de trabajo de la planta laboral de la empresa o institución, en cuanto a rescatar las deficiencias y las fortalezas.

### **Método de la distribución forzada.**

Valencia, (2007) cita:

Se colocan porcentajes predeterminados de empleados en varias categorías de desempeño. El propósito es lograr una mayor diferenciación entre los empleados de tal manera que los empleados sobresalientes puedan ser identificados. La metodología consiste en establecer intervalos en porcentajes, donde sólo pueden entrar los subordinados que reúnan los criterios de evaluación encuadrándolos en los intervalos no entrando más personas con porcentajes diferentes a los establecidos.

El método de distribución, radica en establecer porcentajes como base de calificación y distribución de acuerdo a las características positivas o negativas de los empleados o trabajadores.

### **Método de los incidentes críticos.**

Werther, (2008) comenta:

Este método se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características fundamentales capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). Es una técnica sistemática por medio de la cual cada superior inmediato investiga, observa y registra los hechos, positivos o negativos, más destacados del desempeño de cada subordinado en sus tareas (pág. 44).

Este método involucra al supervisor o jefe de talento humano de la institución, en donde se detalla los incidentes críticos que haya experimentado el empleado dentro de su trabajo, en cuanto a la observación directa de los hechos más significantes, el comportamiento del empleado y su rapidez y lucidez para solventar sus necesidades laborales.

### **Método de las formas narrativas.**

Whiter, (2001) afirma:

Consiste en clasificar a los empleados del mejor al peor respecto a una o varias características. Puesto que por lo general es más fácil discriminar entre los mejores y los peores, este método es el más popular. Primero se enlistan los subordinados que serán clasificados y luego se eliminan los nombres de aquellos a los que no se les conoce lo suficiente bien como para evaluarlos. Luego, en un formulario se indica quién logró la puntuación más alta en las características que se están midiendo, así como cuál obtuvo la puntuación más baja. Después se elige a los empleados con la siguiente calificación más alta y la más baja, alternando entre los mejores y los peores, hasta clasificarlos a todos.

Consecuentemente, este método radica en evaluar el desempeño de la planta laboral en relación a sus habilidades, deficiencias y aciertos laborables propios y en grupo, de tal forma que se diagnostique la deficiencia y se colabore a enfrentarlo y superarlo.

### **Métodos de evaluación 360°**

Alles, (2005) considera:

La Evaluación de 360 Grados, es una herramienta de Retroalimentación, basada en la colección de información de

múltiples fuentes (Jefe Inmediato, autoevaluación, colega y cliente interno); que nos permita apreciar el resultado del desempeño, competencias, habilidades y comportamientos específicos de los colaboradores; con la finalidad de mejorarlos resultados del desempeño y efectividad del servicio prestado por todo individuo de la Organización.

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. La evaluación 360° se empezó a utilizar a mediados de los años 80 para evaluar los factores de los ejecutivos de alto nivel. Esta se aplicaba generalmente para fines de desarrollo, pero actualmente está utilizándose para medir el desempeño, y otras aplicaciones administrativas, es decir, forma parte de una compensación dinámica.

La expresión proviene de cubrir los 360° grados que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral. Se usa también para indicar cuando los empleados brindan retroalimentación al jefe sobre el desempeño de este último.

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 Evaluación por Competencias.**

Según Peñaloza & Arévalo (2007) mencionan:

La evaluación proporciona información del nivel en el cual se encuentra un individuo en relación con la competencia laboral; en ese sentido, tiene la función de diagnosticar la utilidad del empleado y el supervisor; por lo que ambos conocen las habilidades, conocimientos y características personales que deberá alcanzar para lograr el nivel de dominio demandado por el puesto. De esta manera la evaluación del desempeño también cumple con la función formativa, pues contribuye con el desarrollo del individuo y orienta sus esfuerzos a mejorar aquellas áreas que le sean definidas como críticas.

La evaluación de competencias en información lleva una planificación a partir del fin, que comprende la selección de los indicadores (datos o resultados), los instrumentos (medios de recogida de la información), las fuentes de información (quién aporta la información); así como la determinación de los momentos y cómo de la recogida de evidencia y finalmente, el uso. (Sanchez, 2008).

La evaluación de las competencias en el contexto del enfoque por competencias representa algunas ventajas respecto de las evaluaciones tradicionales. Algunas de ellas son: permiten la

incorporación de un rango mayor de atributos en su descripción, destacan públicamente lo que deben hacer los profesionistas competentes y lo que se espera de ellos, proporcionan metas más claras para los formadores y clarifican las expectativas a los aprendices . (Rueda, 2009).

Al complementar ambos conceptos manifestados por los autores se puede considerar a la evaluación por competencias como un proceso para evaluar formalmente la conducta laboral y proporcionar una retroalimentación en la cual puedan hacerse los ajustes pertinentes. En este existen fuentes de evidencia de donde se obtiene la información necesaria de la evaluación que conlleva a la observación en el desempeño del individuo, los conocimientos en la función laboral y el aprendizaje previo en relación con la competencia, por lo tanto, es preciso seleccionar los métodos más adecuados para medir la competencia. La verificación de evidencias puede realizarse de diversas formas y sin atención a conocer cuánto sabe el individuo, sino los resultados que se reflejan en el desempeño.

### **Perfil por Competencias.**

El perfil profesional ha de ser una descripción detallada y esmerada que muestre los rasgos más característicos de un grupo profesional, cuando se habla del perfil se refiere al conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una

persona, para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de su profesión . (Bozu, 2008).

“El perfil es un modelo profesional que se construye a partir de la demanda especializada que plantea un determinado sector del mercado de trabajo y por otro lado la formación académica institucionalizada que proporcionan las instituciones”. (Barron, 2008).

Los elementos de un perfil de competencias consiste en el saber que es un conjunto relacionado con los comportamientos concernientes a la competencia; el saber hacer que es el conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen, entre las cuales están las habilidades técnica, sociales y cognitivas; el saber estar que es el conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y social; el querer hacer es el conjunto de aspectos relacionados con la motivación responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia . (Capuano, 2008).

El perfil de competencia es la estructura profesional que se requiere para calificar a determinado puesto de trabajo, que incluye las características personales y profesionales del empleado necesaria para desempeñar las funciones que requiere la organización, además se

puede decir que un perfil de competencias laborales es un conjunto de categorías y dimensiones conductuales que impactan en el desempeño laboral de un colaborador, o grupo de colaboradores de la organización en su conjunto.

Por lo tanto, es necesario establecer los indicadores de gestión más adecuada con el objetivo de medir el rendimiento del talento humano de acuerdo al perfil que se necesita para cada puesto de trabajo. Los elementos forman un conjunto de habilidades, conocimientos, técnicas y procedimientos que debe poseer el empleado para contar con la competencia adecuada para el puesto de trabajo, esta manera mediante el análisis de los elementos del perfil de competencias se puede especificar las necesidades en cuanto habilidades, conocimientos, destrezas que se requieren para el cargo.

### **Beneficios de la Evaluación de desempeño laboral.**

Molina, (2009) señala que :

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres facetas:

1. Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
2. Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad

puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.

3. Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales (pág. 13).

Cuando un programa de evaluación del desempeño está 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.

### **Indicadores de gestión.**

Tamayo, (2004) menciona:

Los indicadores de gestión, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad u persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicio o productos son generados

por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada.

En el desarrollo de los Indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Es por esto que los indicadores pueden ser individuales y globales.

Los indicadores de desempeño son instrumentos que proporcionan información cuantitativa sobre el desenvolvimiento y logros de una institución, programa, actividad o proyecto a favor de la población u objeto de su intervención, en el marco de sus objetivos estratégicos y su misión.

La importancia del uso de indicadores nos permite mejorar la gestión interna, la eficiencia en la asignación de los recursos, la transparencia frente a los agentes internos y externos y realizar el seguimiento al logro de los objetivos y productos estratégicos de una institución (Armijo, 2005).

Cabe mencionar que son los parámetros de medición de desempeño, que permita una real y clara evaluación de los trabajadores, para esto se debe señalar que estos pueden ser:

**Eficacia.-** El cumplimiento de la misión, visión, objetivos y metas institucionales.

**Eficiencia.-** Medición entre la producción del servicio o bien con los costos o insumos que se utilizaron para lograrlo.

**Misión.-** Precisa el objetivo primordial de la institución para satisfacer al cliente.

**Visión.-** El cumplimiento de las metas a largo plazo, que permitan el engrandecimiento de la empresa y su visualización de la comunidad o sociedad donde se encuentra.

**Objetivos.-** Cumplimiento a corto y largo plazo, mediante la eficiencia y la eficacia.

**Políticas.-** Se verifica si todos los empleados cumplen con los objetivos y políticas establecidas.

**Reglamento Interno.-** El cumplimiento de las normas del reglamento y la sanción por el desacato.

**Evaluación personal.-** se evalúa los conocimientos, cumplimiento, habilidades y destrezas.

**Capacitación.-** Desarrollo personal y profesional, para la ejecución y desarrollo de su trabajo.

**Ausentismo.-** El abandono al cumplimiento de las obligaciones.

**Accidentabilidad.-** Accidentes, lesiones o errores cometidos en su labor de trabajo.

**Selección de Personal.-** El adecuado funcionamiento institucional o empresarial, con la adecuada planta de trabajo, que cumple los requerimientos.

**Economía.-** Capacidad de la institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos de su misión institucional.

La medición nos permite planificar con mayor certeza y confiabilidad y discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora de un proceso permitiendo analizar y explicar cómo han sucedido los hechos.

Se podrían seguir enumerando razones. Sin embargo, el elemento más importante y que incluye a los anteriores, es que la aplicación es necesaria e indispensable para conocer a fondo los procesos ya sean administrativos o técnicos, de producción o de apoyo que se den en la empresa y para gerenciar su mejoramiento.

El conocimiento profundo de un parte de admitir y conocer su variabilidad y sus causas y las mismas son imposibles de conocer sin medición. Conocer esto es precisamente la clave para gerenciar el proceso, para conquistar los objetivos de excelencia que se plantea la empresa.

### **Diagnóstico**

“El resultado de un proceso de investigación relacionado con la organización y el funcionamiento de las empresas, que permite

determinar y evaluar las relaciones de causas-efectos de los problemas detectados y dar solución integral a los mismos” (Romero M. , 2006).

“Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas” (Meza, 2009).

El diagnóstico es considerado una de las herramientas de investigación más utilizadas, debido a que esta permite analizar e interpretar la situación trascendente y actual de una empresa, facilitando el proceso de toma de decisiones, las cuales no afecten de ninguna manera a la empresa, en si el diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización.

### **Propuesta de Mejora.**

Con las propuestas de mejoras se ofrecen soluciones a problemas como por ejemplo en el caso que se describe, la reducción de productos defectuosos, que a su vez genera una consecuencia positiva de ahorro en materias primas, y que beneficia a producir solo lo necesario. Una empresa que soluciona sus problemas y que obtiene un rendimiento en sus finanzas y mejora su producción buscar competir en los mercados lo cual es de vital importancia

para la subsistencia de las organizaciones. (Zuñiga, Cordova, Valenzuela, & González , 2011).

Una propuesta de mejora para que proporcione una alternativa de solución depende de la capacidad de identificar, priorizar y resolver problemas; un problema es una desviación entre lo que debería estar ocurriendo y lo que realmente ocurre, y que sea lo suficientemente importante para hacer que alguien piense en que esa desviación debe ser corregida. (Cardenas, 2005).

La propuesta de mejora se puede considerar que es una estrategia de mejoramiento para algo determinado, en este caso la propuesta de mejora se aplicará al sistema de evaluación de desempeño actual, con el fin de establecer indicadores de evaluación que estén alineados a las competencias de cada uno de los cargos, haciendo del sistema un mecanismo eficiente en la gestión de talento humano.

### **Fichas de Observación.**

La ficha de observación recoge de forma sistemática. El resultado de las observaciones realizadas, así por ejemplo a partir de un guion de una lista de control o de una escala de estimación, es posible elaborar la información y transcribirla en una ficha de registro de la observación, conviene que al diseñar el modelo de ficha de registro se incluyan no solamente las lagunas y dificultades que se observan, sino también los logros y los

aprendizajes alcanzados. Las fichas pueden ser individuales o referidas a un grupo. (Arratia, 2010).

Una técnica de investigación de recuperación, como la ficha de trabajo, puede ser utilizada con la finalidad de reunir elementos para posteriormente elaborar un diseño de campo, en particular en los apartados relativos a selección de la técnica cuando se acude a manuales de investigación. (Rojas, 2011).

Dentro de la investigación la ficha de observación cumple un papel fundamental para la fundamentación de la propuesta, ya que permite establecer juicios, observar conductas positivas o negativas que permitan establecer análisis para su posterior evaluación, que permitan realizar mejoras o acciones correctivas en los procesos que se realizan en determinada administración, mediante este instrumento se podrá recopilar información necesaria para medir el rendimiento del talento humano del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda. Agencia Lago Agrio de la Provincia de Sucumbíos.

### **Encuesta.**

La técnica de la encuesta corresponde al conjunto de repreguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa, para averiguar estados de opinión o diversas cuestiones de hecho. Es que las encuestas constituyen una herramienta importante para

investigaciones en las que la búsqueda de información requiere la recogida de un volumen de datos importantes, generalmente los datos se hacen sobre una muestra de individuos que normalmente son solo una fracción de la población bajo estudio, con unas determinadas características, que permite la extrapolación de los resultados al censo total después de un tratamiento estadístico adecuado. (Arratía, 2010).

La encuesta es una técnica de recogida de datos, o sea una forma concreta, particular y práctica de un procedimiento de investigación. Se enmarca en los diseños no experimentales de investigación empírica propios de la estrategia cuantitativa, ya que permite estructurar y cuantificar los datos encontrados y generalizar los resultados a toda la población estudiada. (Kuznik, 2010).

La encuesta es una herramienta indispensable para la recopilación de información pertinente a la investigación, se desarrolla en el total de una población o en una muestra de esta, mediante un instrumento denominado cuestionario que contiene preguntas abiertas y cerradas, con el fin de obtener datos de importancia para el estudio, esta técnica ayudará a recabar información sobre la aplicación del sistema de evaluación de desempeño existente, con el objetivo de proponer una mejora para medir el rendimiento del talento humano de la Cooperativa

de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda. Agencia Lago Agrio de la Provincia de Sucumbíos.

### **Entrevista.**

La entrevista como el proceso de comunicación entre un entrevistador experto y una autoridad o persona involucrada en la investigación, que da por resultado una interacción humana con manifestaciones conscientes e inconscientes, y por medio de la cual se analizan e investigan las pautas de comportamiento, estructura de personalidad, síntomas, mecanismos de defensa, relaciones de objeto, trastornos de carácter, habilidades, destrezas, puntos de vista psicoanalítico y funcionalidad del perfil, con el objetivo de analizar la información adquirida y mejorar los procedimientos de la organización. (Llanos, 2008).

La entrevista puede ser considerada como el más antiguo método de recolección de información acerca del hombre en todos sus contextos, porque se basa en una antigua capacidad y adquisición evolutiva humana: el lenguaje, entendido este como lenguaje hablado, habla, lenguaje verbal. Además se puede definir como una reunión o cita de dos o más personas en un lugar determinado para tratar o resolver algún asunto. (Perez, 2009).

La entrevista es una técnica que permite recolectar información necesaria para la investigación, se realiza de manera directa con una persona a

manera de conversación, para lo cual es necesario estructurar un cuestionario previo ya que genera mayor éxito en la obtención de datos importantes para fundamentar la propuesta, mediante este instrumentos se podrá conocer la apreciación del talento humano mediante un cuestionario o ficha de evaluación que contiene los indicadores de gestión necesarios para medir el rendimiento del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda. Agencia Lago Agrio de la Provincia de Sucumbíos.

### **Mejoramiento del Desempeño**

Citando a los autores, (Bohlander , Sherman, & Snell, 2008) estos consideran que:

La entrevista de evaluación brinda las bases para observar deficiencias en el desempeño del empleado y elaborar planes para mejorarlo. A menos que se llame la atención del empleado sobre estas deficiencias, es posible que continúen hasta convertirse en algo muy serio. A veces quienes tienen un desempeño deficiente quizá no comprendan con exactitud que se espera de ellos. Sin embargo, una vez que se establecen con claridad sus responsabilidades, están en posición de iniciar la acción correctiva necesaria para mejorar.

A continuación se desarrollan las etapas necesarias para mejorar el desempeño de un empleado, planteadas por los autores previamente citados.

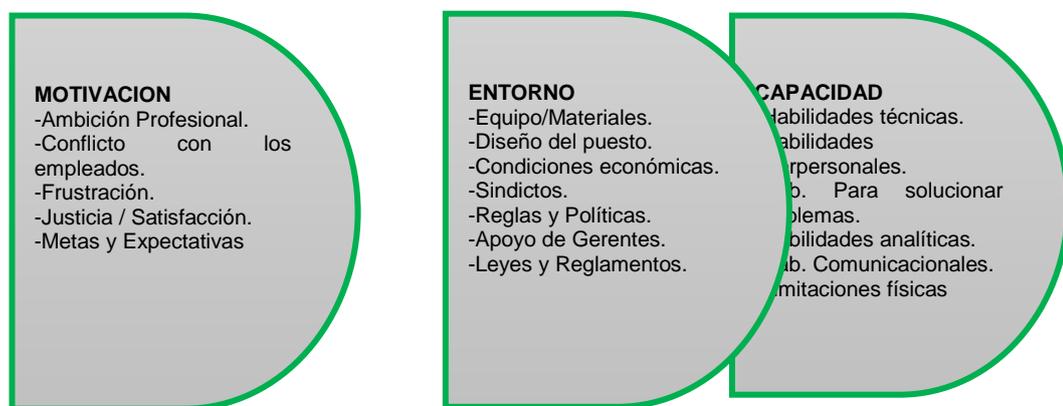
### **Identificación de las fuentes de un desempeño poco eficaz.**

El desempeño es una función de varios factores, pero los podemos resumir en tres aspectos básicos: la capacidad, la motivación y el entorno. Es poco probable que empleados talentosos, pero con poca motivación, puedan triunfar. Además, existen otros factores del entorno laboral, o incluso del entorno exterior (preocupaciones personales, familiares, y de la comunidad), que afectan el desempeño de forma negativa o positiva. (Snell , 2008).

Existen tres razones para que los supervisores deben determinar con precisión cuales son las causas del desempeño deficitario de sus empleados. En primer lugar, la determinación de las causas puede influir en la forma de evaluar el rendimiento (un supervisor evaluará al empleado en forma distinta si considera que su mal desempeño fue producido por una falta de esfuerzo que si cree que se debe a factores externos a su voluntad). En segundo lugar, la determinación de las causas puede ser una fuente de conflicto no explícito entre los supervisores y sus trabajadores.

Esto se produce, por ejemplo, cuando la percepción del supervisor es distinta a la de los trabajadores, creando tensiones en la relación. Por último, la determinación de las causas afecta al tipo de soluciones que se escoge.

### Factores que influyen sobre el desempeño:



**Ilustración 1.-** Factores que influyen sobre el desempeño  
**Elaborado por:** Erika Estefanía Pantaleón Peña

## e. MATERIALES Y MÉTODOS

### Materiales.

<b>Materiales Bibliográficos.</b>
• Libros
• Folletos
• Leyes
• Tesis
• Internet revistas
<b>Materiales de Oficina</b>
• Papel bond A4
• Tinta
• Lápiz, Esferos, Borrador
• Perforadora, Grapadora
• Calculadora
• Carpetas
• Anillados
• Cd's.
• Flas Memory
<b>Equipo Informático</b>
• Computadora
• Portátil
• Impresora

**Métodos.**

**Científico.-** Sirvió para recopilar la fundamentación teórica de la tesis ya que se lo aplico para escoger los temas adecuados y así argumentar los mismos permitiendo afianzar los conocimientos desde el punto de vista teórico – práctico.

**Inductivo.-** Permitió analizar y evaluar la incidencia profesional del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre Ltda.” Agencia Lago Agrio, cantón Lago Agrio provincia de Sucumbíos, tomando como referencia los indicadores de desempeño.

**Deductivo.-** Facilitó la obtención de los conceptos, definiciones que fueron fundamentados en la revisión de literatura permitiendo formular las respectivas conclusiones y recomendaciones.

**Analítico.-** Se lo utilizó en el análisis de los procedimientos aplicados en el trabajo de tesis, además en la ejecución de la evaluación del desempeño del talento humano para verificar la incidencia profesional.

**Sintético.-** Ayudó para el desarrollo del diagnóstico de la situación actual de la cooperativa, además ayudo a elaborar el resumen, introducción e informe final de la evaluación de la incidencia profesional.

**Matemático.-** Se lo aplicó en los cálculos efectuados para la aplicación de la evaluación del desempeño y para los indicadores de desempeño lo que permitió determinar cómo se encuentra la empresa.

**Estadístico.-** Se aplicó para representar gráficamente los resultados obtenidos en la aplicación de la evaluación e indicadores del desempeño para medir la incidencia profesional.

### **Técnicas.**

**La encuesta:** Fue utilizada para el acopio de información por medio de preguntas escritas organizadas en un cuestionario impreso, esta técnica fue utilizada por medio de preguntas a los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre Ltda.” Agencia Lago Agrio, Cantón Lago Agrio, Provincia de Sucumbíos, además se aplicó para la Evaluación de desempeño del Talento Humano de la entidad a los 9 trabajadores.

## f. RESULTADOS

Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa "29 de Octubre Ltda."

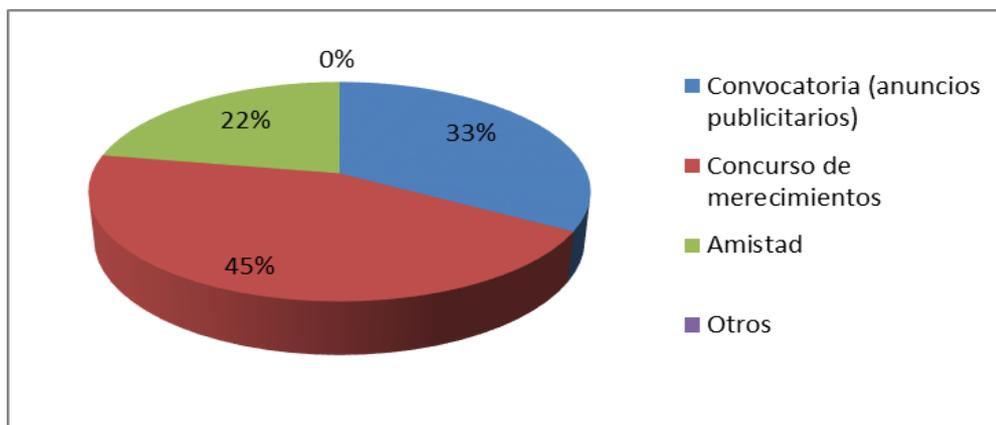
### 1.- ¿Cómo ingreso usted a la empresa?

Tabla 1  
Ingreso a la Empresa

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Convocatoria (anuncios publicitarios)	3	33%
Concurso de merecimientos	4	45%
Amistad	2	22%
Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios.

**Elaborado por:** Erika Estefanía Pantaleón Peña



**Gráfico 1.-** Ingreso a la empresa

**Fuente:** Tabla 1.

**Elaborado por:** Erika Estefanía Pantaleón Peña

**Análisis** El 45% del personal nos demuestran que su ingreso a la Institución fue por concurso, mientras que el 33% se enteró en anuncios publicitarios, el 22% fueron recomendaciones por amistades.

**Interpretación** Como se puede observar la gráfica, se demuestra que la mayoría de funcionarios, empleados, trabajadores, ingresaron a la institución por concurso de méritos, seguido de funcionarios que se enteraron por la prensa, así como también existen puestos que han sido llenados por recomendaciones personales.

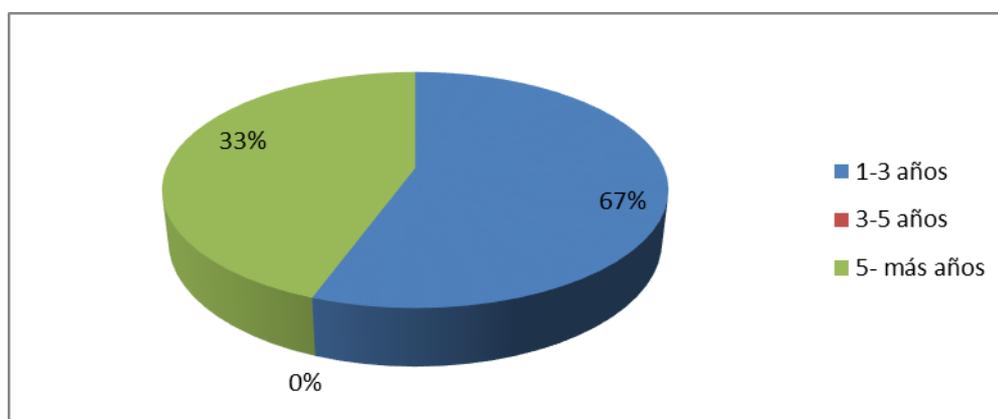
## 2. ¿Qué tiempo lleva laborando en la Cooperativa?

**Tabla 2**  
**Tiempo de Labor en la Cooperativa**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1-3 años	6	67%
3-5 años	0	0%
5- más años	3	33%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios.

**Elaborado por:** Erika Estefanía Pantaleón Peña



**Gráfico 2.-** Tiempo de Labor en la Cooperativa

**Fuente:** Tabla 2.

**Elaborado por:** Erika Estefanía Pantaleón Peña

**Análisis:** Los datos estadísticos, demuestran que el 67% de los funcionarios tienen entre 1 a 3 años laborando en la Cooperativa, mientras que el 33% tienen más de 5 años de labores.

**Interpretación:** De los 9 encuestados, 6 laboran dentro de 1 a 3 años de antigüedad mientras que los otros 3 vienen laborando por más de 5 años.

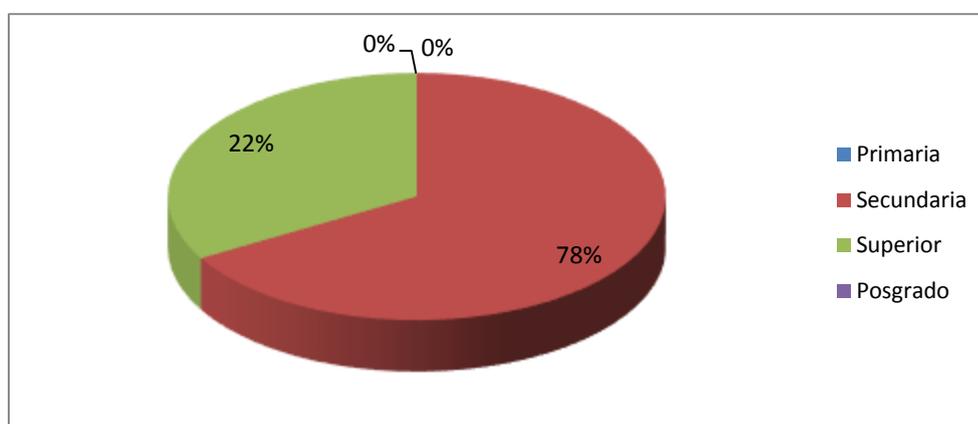
### 3. ¿Qué nivel de instrucción posee?

**Tabla 3**  
**Nivel de Instrucción**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Primaria	0	0%
Secundaria	7	78%
Superior	2	22%
Posgrado	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios.

**Elaborado por:** Erika Estefanía Pantaleón Peña



**Gráfico 3.-** Nivel de Instrucción

**Fuente:** Tabla 3,

**Elaborado por:** Erika Estefanía Pantaleón Peña

**Análisis:** Los datos estadísticos, demuestran que el 78% de los funcionarios tienen nivel de instrucción secundaria, y el 22% tienen nivel de instrucción superior.

**Interpretación:** De los 9 encuestados, 7 tienen instrucción secundaria completa, mientras que los otros 2 funcionarios tienen instrucción superior.

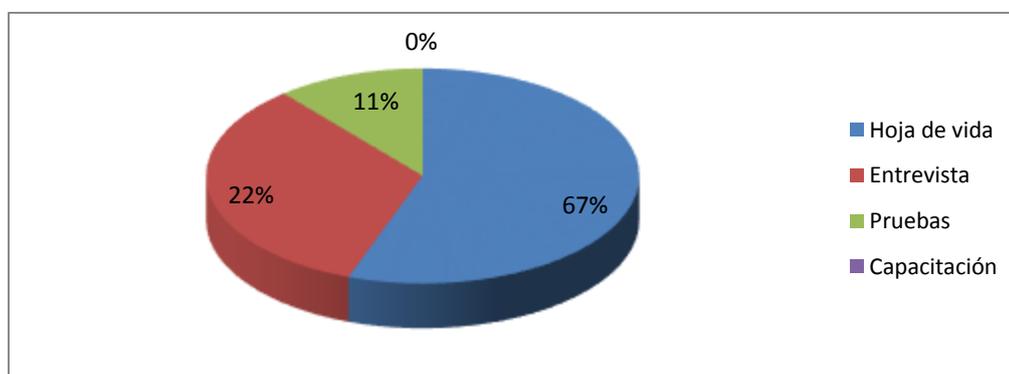
#### 4. ¿Al momento de ser seleccionado en la empresa que aspectos se tomaron en cuenta para su ingreso?

**Tabla 4**  
**Aspectos que se tomaron en cuenta para su ingreso**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Hoja de vida	6	67%
Entrevista	2	22%
Pruebas	1	11%
Capacitación	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios.

**Elaborado por:** Erika Estefanía Pantaleón Peña



**Gráfico 4.-** Aspectos que se tomaron en cuenta para su ingreso

**Fuente:** Cuadro Nro. 4.

**Elaborado por:** Erika Estefanía Pantaleón Peña

**Análisis:** Como se puede observar en los datos, la forma de ingreso a la cooperativa los aspectos que tomaron en cuenta al momento de su ingreso refleja que el 67% tomaron en cuenta su hoja de vida, un 22% consideran que la entrevista y 1 funcionario considera que las pruebas.

**Interpretación:** Lo que significa que 6 funcionarios consideran que su hoja de vida tuvo mayor peso al momento de su contratación, 2 funcionarios consideraron que la entrevista y 1 empleado considera que para su ingreso tomaron en cuenta las pruebas.

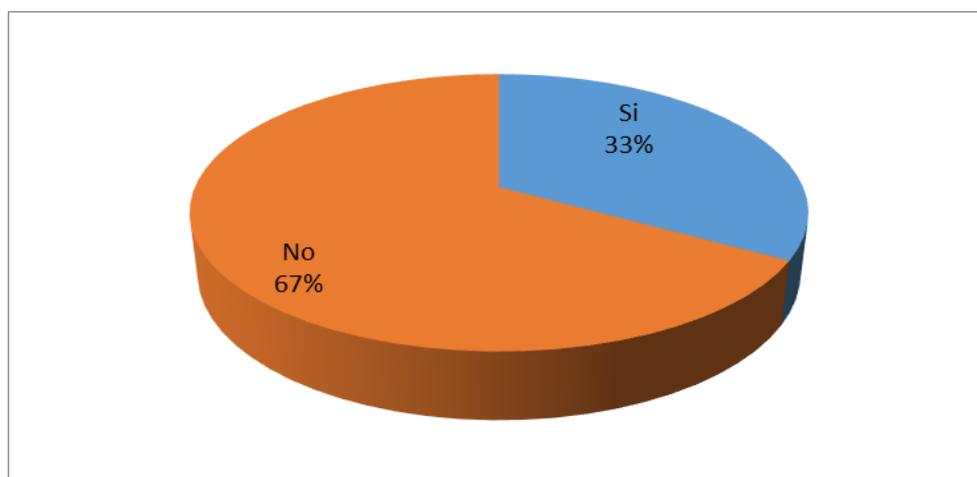
## 5. ¿La empresa le brinda capacitación?

**Tabla 5**  
**La empresa le brinda capacitación**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	33%
No	6	67%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios.

**Elaborado por:** Erika Estefanía Pantaleón Peña



**Gráfico 5.-** La empresa le brinda capacitación

**Fuente:** Tabla 5.

**Elaborado por:** Erika Estefanía Pantaleón Peña

**Análisis:** Los datos estadísticos, demuestran que el 67% de los funcionarios no han sido capacitados, mientras que el 33% si han sido capacitados.

**Interpretación:** De los 9 encuestados, 6 no han recibido capacitación por parte de la Cooperativa, mientras que los otros 3 funcionarios si han recibido algún tipo de capacitación.

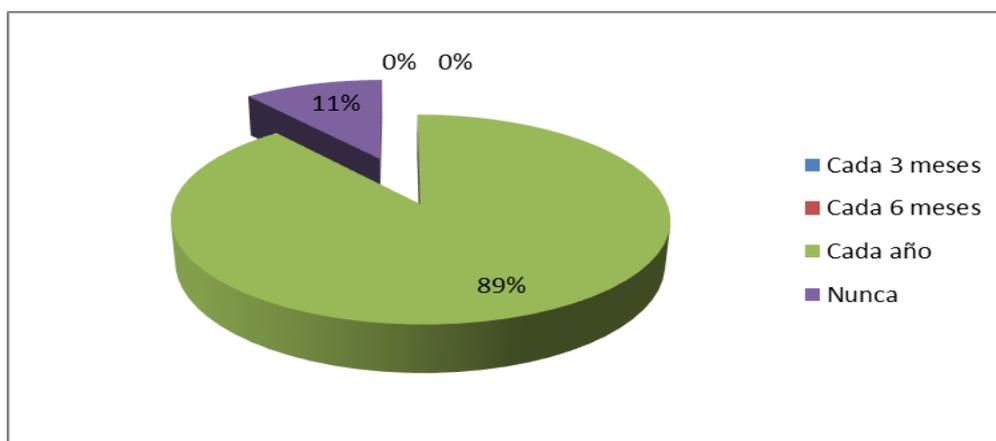
## 6. ¿Con qué frecuencia la empresa realiza capacitación?

**Tabla 6**  
Con qué frecuencia la empresa realiza capacitación

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cada 3 meses	0	0%
Cada 6 meses	0	0%
Cada año	3	33%
Nunca	6	67%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios.

**Elaborado por:** Erika Estefanía Pantaleón Peña



**Gráfico 6.-** Con qué frecuencia la empresa realiza capacitación

**Fuente:** Tabla 6.

**Elaborado por:** Erika Estefanía Pantaleón Peña

**Análisis:** Los datos estadísticos, demuestran que el 67% de los encuestados nunca se realizan capacitaciones, el 33% las capacitaciones se realizan cada año.

**Interpretación:** De los 9 encuestados, 6 funcionarios manifiestan que nunca se realizan capacitaciones auspiciadas por la Cooperativa, mientras que los otros 3 funcionarios manifiestan que las capacitaciones auspiciadas por la cooperativa se realizan cada año.

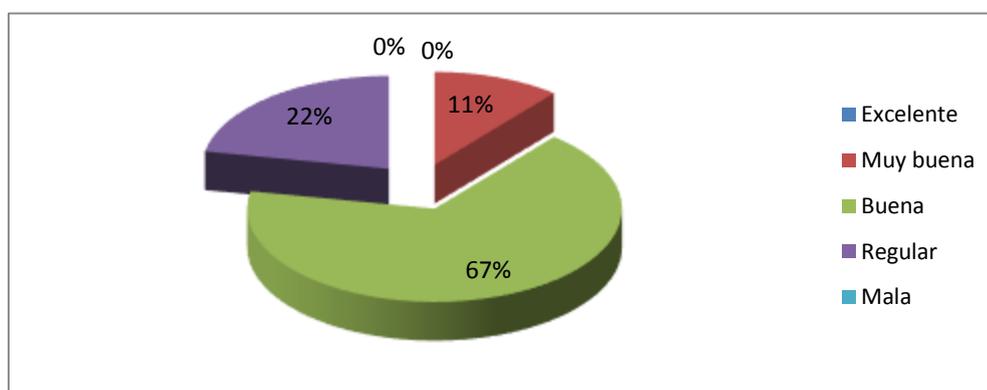
## 7. ¿Cómo califica la capacitación recibida?

**Tabla 7**  
**Como califica la capacitación recibida**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	0%
Muy buena	1	11%
Buena	6	67%
Regular	2	22%
Mala	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios.

**Elaborado por:** Erika Estefanía Pantaleón Peña



**Gráfico 7.-** Como califica la capacitación recibida

**Fuente:** Tabla 7.

**Elaborado por:** Erika Estefanía Pantaleón Peña

**Análisis:** Como se puede observar en los datos estadísticos, el 45% capacitación regular, el 33% capacitación buena y el 22% capacitación muy buena.

**Interpretación:** Lo que significa que 4 funcionarios consideran que las capacitaciones que auspicia la cooperativa son regulares, 3 funcionarios consideran que los cursos auspiciados por la cooperativa son buenos, mientras que 2 funcionarios aseguran que los cursos son muy buenos.

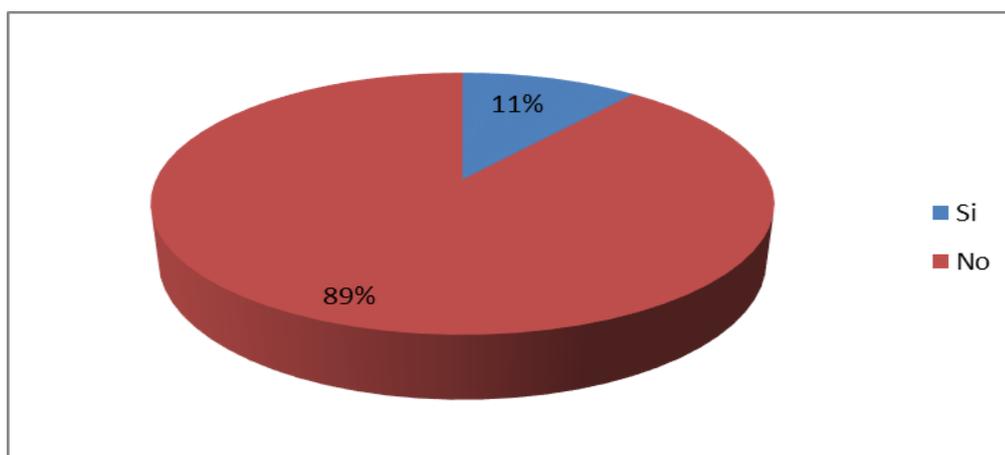
## 8. ¿Por su desempeño laboral la empresa le otorga algún incentivo?

**Tabla 8**  
Por su desempeño la empresa le otorga algún incentivo

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	11%
No	8	89%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios.

**Elaborado por:** Erika Estefanía Pantaleón Peña



**Gráfico 8,-** Por su desempeño la empresa le otorga algún incentivo

**Fuente:** Tabla 8.

**Elaborado por:** Erika Estefanía Pantaleón Peña

**Análisis:** Los datos estadísticos, demuestran que el 11% de los encuestados han recibido incentivos, el 89% no han recibido incentivos.

**Interpretación:** Tomando en cuenta que un incentivo es una gratificación económica que se le ofrece o entrega a una persona para que trabaje más o consiga un mejor resultado en determinada acción o actividad, de los 9 encuestados, 1 funcionario ha recibido por parte de la Cooperativa algún incentivo por su desempeño laboral, mientras que los otros 8 funcionarios manifiestan que no han recibido incentivos por su desempeño laboral.

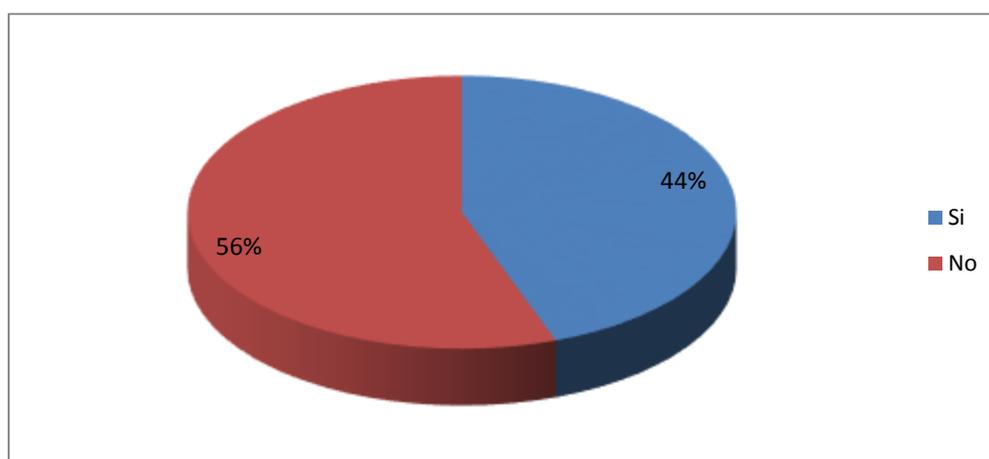
## 9. ¿Necesita horas extras para cumplir sus funciones?

**Tabla 9**  
**Necesita horas extras para cumplir sus funciones**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	44%
No	5	56%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios.

**Elaborado por:** Erika Estefanía Pantaleón Peña



**Gráfico 9.-** Necesita horas extras para cumplir sus funciones

**Fuente:** Tabla 9.

**Elaborado por:** Erika Estefanía Pantaleón Peña

**Análisis:** Los datos estadísticos, demuestran que el 56% de los encuestados no necesitan horas extras, mientras que el 44% si necesitan horas extras para cumplir sus funciones.

**Interpretación:** Un jornada extraordinaria es aquella que excede de la jornada ordinaria, de acuerdo a los datos proporcionados se puede verificar que 5 funcionarios no necesitan de horas extras para cumplir con su trabajo lo que quiere decir que en una jornada normal terminan todas sus tareas de acuerdo a su cargo, y 4 personas si necesitan horas extras por lo que se debe identificar la carga laboral de aquellas personas.

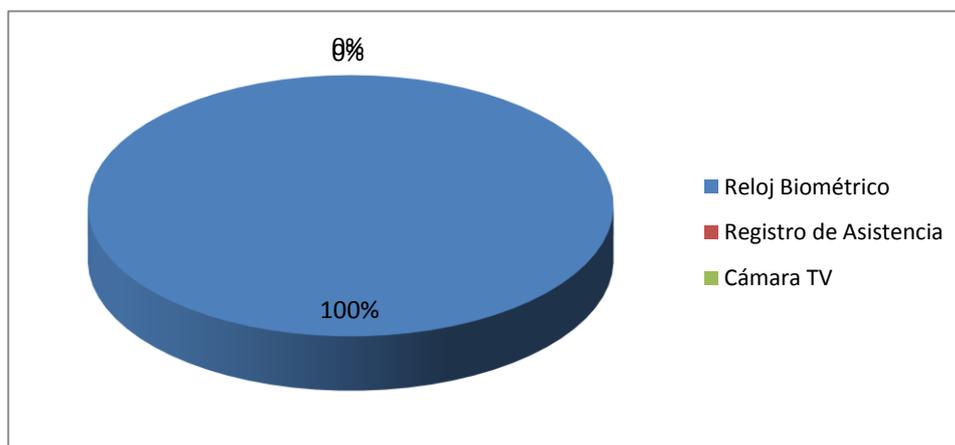
## 10. ¿Qué tipo de control se aplica para la asistencia y puntualidad del personal?

**Tabla 10**  
Tipo de control para la asistencia y puntualidad.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Reloj Biométrico	9	100%
Registro de Asistencia	0	0%
Cámara TV	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios.

**Elaborado por:** Erika Estefanía Pantaleón Peña



**Gráfico 10.-** Control para la asistencia y puntualidad

**Fuente:** Tabla 10.

**Elaborado por:** Erika Estefanía Pantaleón Peña

**Análisis:** Los datos estadísticos, demuestran que se realiza control de asistencia y puntualidad por medio de reloj biométrico, lo cual refleja el 100% de encuestados.

**Interpretación:** De los 9 encuestados, todos están consiente que se realiza un control de asistencia por medio de reloj biométrico, aunque no se sabe el tipo de reportes y la periodicidad de los mismos, llegando a ser en varios casos inoportunas.

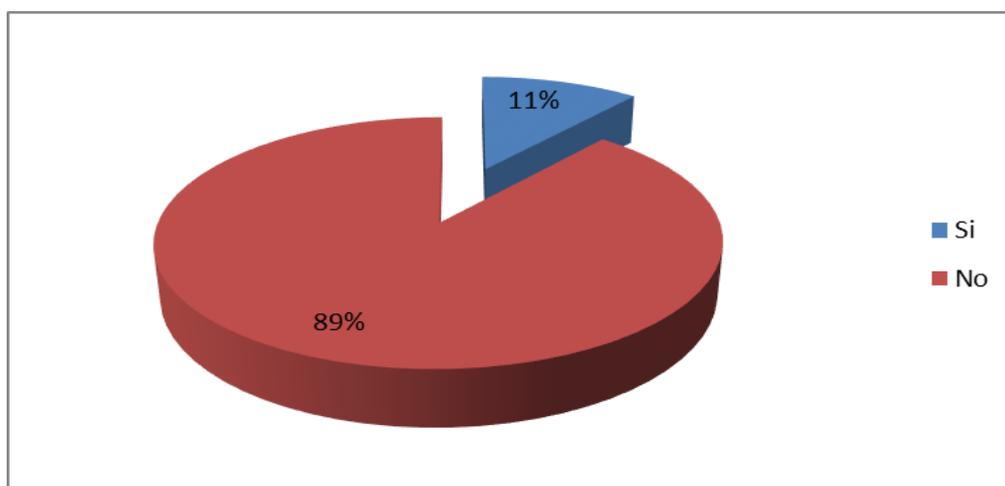
## 11. ¿Existen ascensos en los puestos de trabajo?

Tabla 11  
Existen ascensos en los puestos de trabajo

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	11%
No	8	89%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios.

**Elaborado por:** Erika Estefanía Pantaleón Peña



**Gráfico 11.-** Existen ascensos en los puestos de trabajo

**Fuente:** tabla 11

**Elaborado por:** Erika Estefanía Pantaleón Peña

**Análisis:** El gráfico señala que el 89% no ha tenido ascensos, mientras que la diferencia que en este caso está representado por el 11% si ha tenido la posibilidad de un ascenso.

**Interpretación:** La mayoría de los encuestados han manifestado su preocupación por no haber tenido la oportunidad de recibir un ascenso, pues quienes son responsables de esta función no dan oportunidades al personal interno y realizan contrataciones externas.

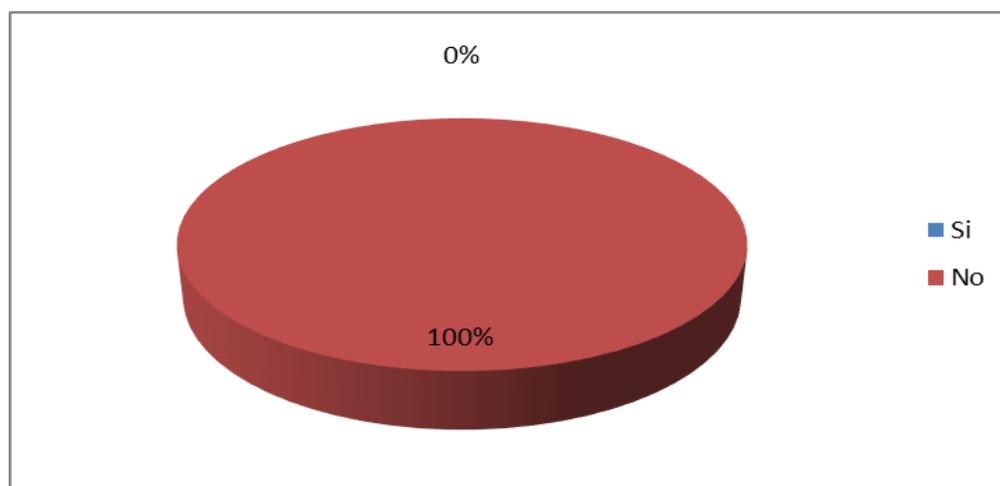
## 12. ¿Conoce usted si se realiza Evaluaciones del Desempeño al Talento Humano?

**Tabla 12**  
**Se realiza Evaluaciones del Desempeño al Talento Humano**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	9	100%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios.

**Elaborado por:** Erika Estefanía Pantaleón Peña



**Gráfico 12.-** Se realizan evaluaciones de Desempeño al Talento Humano

**Fuente:** Tabla 12.

**Elaborado por:** Erika Estefanía Pantaleón Peña

**Análisis:** El gráfico señala que el 100% desconoce si se realizan evaluaciones de desempeño.

**Interpretación:** Lamentablemente todos los encuestados han manifestado su preocupación y rechazo por no conocer si se realizan evaluaciones de desempeño, los responsables de este proceso no lo manejan adecuadamente o no dan a conocer oportunamente complicando de esta manera su eficiente ejecución; esto no sucede con el personal de la Matriz que por acercamiento y condiciones propias de su cargo si conocen.

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

Tomando en cuenta cada uno de los indicadores se puede decir que si bien se desarrollan las actividades asignadas al cargo, se presentan situaciones que requieren de atención e intervención para su mejoramiento.

En cuanto a los procesos de reclutamiento y selección se puede decir que no se han diseñado instrumentos que permitan realizarlos de manera eficiente y consecuentemente provea a los mejores talentos a la institución permitiendo que el personal no posea un nivel de instrucción acorde a las funciones que desempeña.

Por otra parte la inducción del personal es un proceso al cual no se le ha dado la debida importancia, para desde un inicio orientar los esfuerzos del personal hacia el cumplimiento de la misión y visión institucionales.

La capacitación facilitada por la institución no ha sido planificada de la manera adecuada para que todo el personal se pueda favorecer de ella y contribuir al mejor desempeño del personal en sus actividades frecuentes, lo cual significa un limitante para el buen aprovechamiento del talento humano con el que dispone la institución y por otra parte ocasiona inconformidad en el personal.

Para evaluar el desempeño del personal no se toma en cuenta el criterio de los clientes internos y externos por lo que se puede decir que no existe una evaluación integral acerca del desempeño de los funcionarios de esta institución.

El entorno no favorece al desarrollo y fomento del trabajo en equipo, a pesar de que existen personas quienes participan de ellos y están conscientes de los beneficios de integrar equipos de trabajo existen quienes se presentan renuentes hacia esta iniciativa, por lo que hay que trabajar para que estas personas puedan integrarse de mejor manera.

Los conocimientos que poseen la mayoría de las personas han permitido que puedan desarrollar sus funciones de manera acertada, ágil y bajo una secuencia lógica que se concluye en la presentación de su trabajo en los tiempos establecidos y de manera oportuna.

La entrega de los insumos no es lo suficiente oportuna en algunos casos e interviene de manera negativa en el cumplimiento de las tareas asignadas a cada persona dificultando así su desarrollo.

En su mayoría el personal necesita de incentivos que les motive a realizar su trabajo o por lo menos se reconozca su esfuerzo, dedicación y les estimule a buscar alternativas de mejora.

Luego de haber realizado el análisis que corresponde a las encuestas, se observan tres factores o variables que en la presente investigación se las ha considerado como de mayor relevancia, los cuales inciden en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda.

Por lo tanto se debe considerar una propuesta de mejora en la evaluación del desempeño que permita tomar acciones correctivas a tiempo.

**Tabla 13.- Resumen de Variables relevantes.**

INDICADORES	FUENTE	DIAGNOSTICO	ANALISIS
Nivel de Instrucción	Tabla 3	La carencia de Nivel Académico incide en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre.	El deficiente proceso de selección y reclutamiento por falta de instrumentos técnicos que permitan evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes de los postulantes, sumado a esto, la carencia de perfiles adecuados en el medio, han permitido la contratación de personas con un nivel de instrucción que no es acorde a las funciones que desempeña, lo cual se evidencia en el 78% del personal que mantiene un nivel de educación secundaria.
Capacitación	Tabla 5	La falta de capacitación en los funcionarios incide en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre.	No se ha definido planes de capacitación y desarrollo acorde a las necesidades institucionales que favorezcan a consolidar los conocimientos específicos para el desarrollo de actividades, así como para el fortalecimiento de habilidades que permitan al talento humano desarrollar su trabajo de manera efectiva. Una persona que no está capacitada para desempeñar determinado puesto, pronto se desmotivará ya que muchas de sus metas no podrá cumplirlas por falta de formación. Dicha situación está respaldada por el 67% de trabajadores encuestados quienes manifiestan no haber recibido capacitación. También ocurre a la inversa. Si está sobre capacitado y lo designan para cumplir metas por debajo de su nivel, se aburrirá y bajará su ritmo productivo.
Incentivo Laboral	Tabla 8	Los bajos incentivos laborales inciden en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre.	Queda evidenciado que el factor que más influye en la motivación de los empleados es el aspecto económico ya que, se pudo observar que un 89% de los encuestados no se sienten satisfechos con los incentivos recibidos, es decir una que cuando existen buenos incentivos, también existe motivación lo cual se ve reflejado en mejor rendimiento y productividad.
Ascensos	Tabla 11	La falta de ascensos inciden en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre.	Se evidencia la desmotivación a causa de la falta de ascensos, esto se corrobora con el 89% de encuestados, por lo cual es necesario promover la competencia supervisada y controlada de forma individual o grupal, aplicando el sistema de ascensos o promociones, un nuevo puesto jerárquico y/o mejora salarial, lo cual generará en el trabajador motivación.
Evaluación de desempeño	Tabla 12	La falta de evaluación de desempeño se considera como una incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre.	El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores; en este caso incide en los resultados de la empresa ya que no se conocen a tiempo las falencias del personal para poder tomar decisiones a tiempo en el sentido de proporcionar capacitación y mejorar las competencias y conocimiento del trabajador de la cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda, el 100% de los encuestados indican desconocer cómo y cuándo se realizan dichas evaluaciones.

**Evaluación del desempeño a los funcionarios de la Cooperativa "29 de Octubre Ltda." Agencia Lago Agrio, cantón Lago Agrio provincia de Sucumbíos para medir la incidencia profesional.**

**Tabla 14.- Escalas de calificaciones**

ESCALAS	VALOR
5	SIEMPRE
4	CASI SIEMPRE
3	ALGUNAS VECES
2	CASI NUNCA
1	NUNCA

**Fuente:** Escala de Likert

**Elaborado por:** Erika Estefanía Pantaleón Peña

El objetivo de las escalas de actitudes es hacer operacionales las informaciones de orden cualitativo, transformándolas en datos cuantificados.

Para realizar la evaluación del desempeño se utilizó el método 360° porque permite la participación de los subordinados ya que tiene un fuerte impacto en sus carreras y seleccionan el criterio que deben de usar para evaluar el desempeño; da una visión más amplia al supervisor, además que le ayuda a optimizar el tiempo en las evaluaciones; ayuda a los gerentes a comprender mejor las fortalezas y debilidades de los empleados, tiene mayor información para la toma de decisiones y se utiliza para comparar la evaluación del evaluado con las evaluaciones de otras personas, debido a que algunas veces el evaluado tiene una perspectiva mayor.

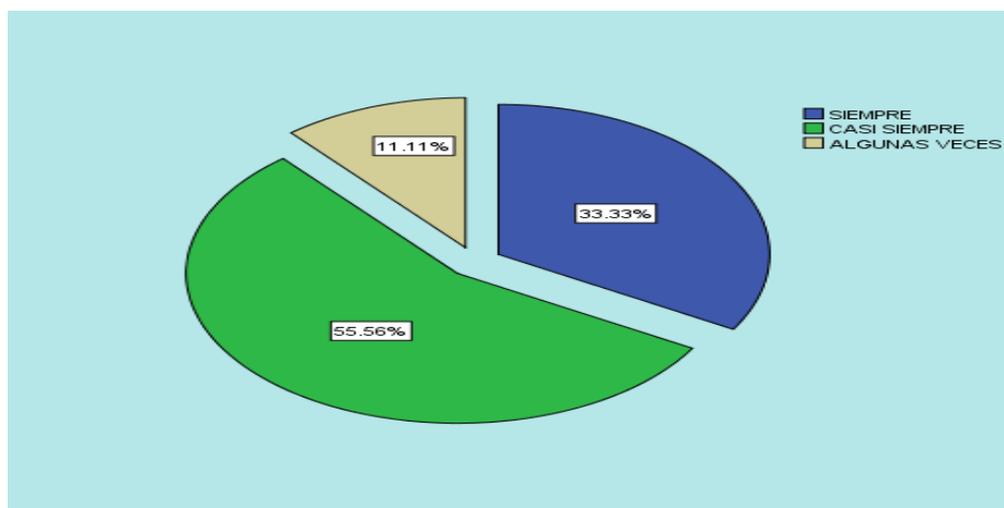
La expresión proviene de cubrir los 360° grados que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral.

**Tabla 15**  
**Calidad de Trabajo**

Frecuencia	Calificación	N° Evaluados	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	5	3	33.3	33.3	33.3
CASI SIEMPRE	4	5	55.6	55.6	88.9
ALGUNAS VECES	3	1	11.1	11.1	100.0
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre".

**Elaborado por:** Erika Estefanía Pantaleón Peña



**Gráfico 13.** Calidad de Trabajo

**Fuente:** Tabla 15

**Elaborado por:** Erika Estefanía Pantaleón Peña

**Análisis.-** De acuerdo a las evaluaciones realizadas se puede deducir que del total de empleados evaluados, 3 funcionarios representan el 33,3% que pertenece a la frecuencia Siempre, mientras que 5 funcionarios representan el 55,6% con la frecuencia Casi Siempre y 1 representa el 11.1 % equivalente a Algunas veces.

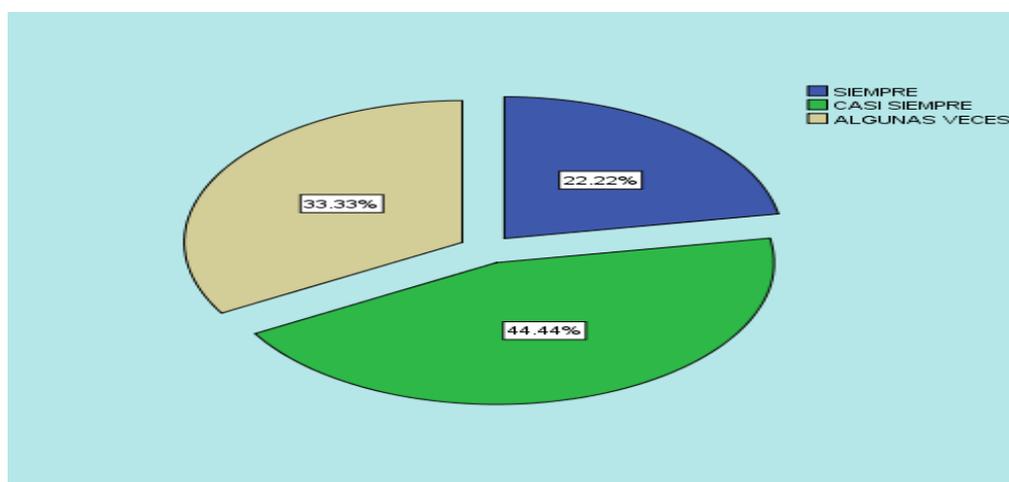
**Interpretación.-** La calidad del trabajo, es el desempeño demostrado en cada uno de los puestos que forman parte de las labores diarias de la entidad, como se puede observar la gráfica, se demuestra que la mayor calificación se encuentra en la dentro de la frecuencia Casi siempre demostrando de esta manera que el personal no posee una Excelencia en calidad.

**Tabla 16**  
**Cantidad de Trabajo**

Frecuencia	Calificación	N° Evaluados	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	5	2	22.2	22.2	22.2
CASI SIEMPRE	4	4	44.4	44.4	66.7
ALGUNAS VECES	3	3	33.3	33.3	100.0
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre".

**Elaborado por:** Erika Estefanía Pantaleón Peña



**Gráfico 14.** Cantidad de Trabajo

**Fuente:** Tabla 16

**Elaborado por:** Erika Estefanía Pantaleón Peña

**Análisis.-** De acuerdo a las evaluaciones realizadas se puede deducir que del total de empleados evaluados, 2 funcionarios representan el 22,2% que pertenece a la frecuencia Siempre, mientras que 4

funcionarios representan el 44,4% con la frecuencia Casi Siempre y 3 representa el 33.3 % equivalente a Algunas veces.

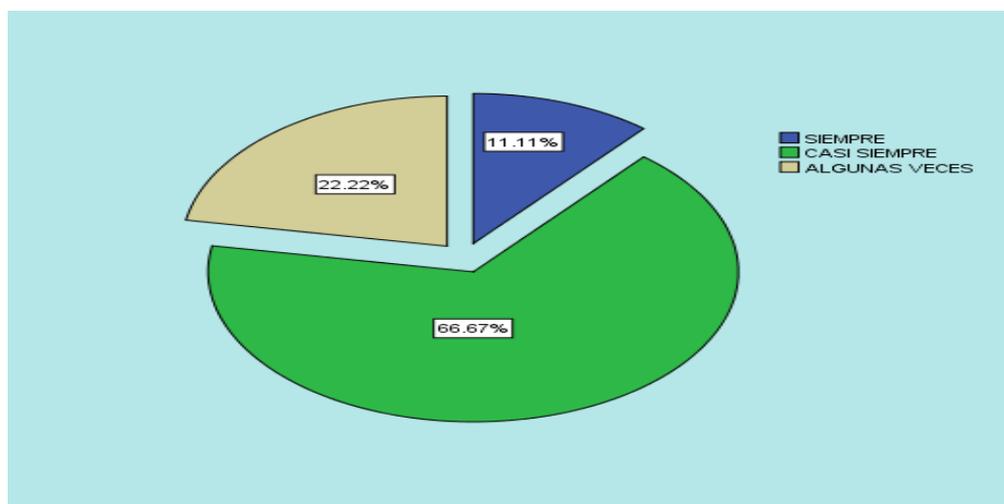
**Interpretación.-** La cantidad de trabajo se refiere a la manera de entrega de los informes por parte de los empleados de forma oportuna y eficiente de acuerdo a cuando los solicite el jefe de cada departamento, esto quiere decir que de acuerdo a escala de calificaciones se debe mejorar en el rendimiento profesional.

**Tabla 17**  
**Iniciativa y Cooperación**

Frecuencia	Calificación	N° Evaluados	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	5	1	11.1	11.1	11.1
CASI SIEMPRE	4	6	66.7	66.7	66.7
ALGUNAS VECES	3	2	22.2	22.2	22.2
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre".

**Elaborado por:** Erika Estefanía Pantaleón Peña



**Gráfico 15.** Iniciativa y cooperación.

**Fuente:** Tabla 17

**Elaborado por:** Erika Estefanía Pantaleón Peña

**Análisis.-** De acuerdo a las evaluaciones realizadas se puede deducir que del total de empleados evaluados, 1 funcionario representa el 11,1%

que pertenece a la frecuencia Siempre, mientras que 6 funcionarios representan el 66,7% con la frecuencia Casi Siempre y 2 representan el 22.2 % equivalente a Algunas veces.

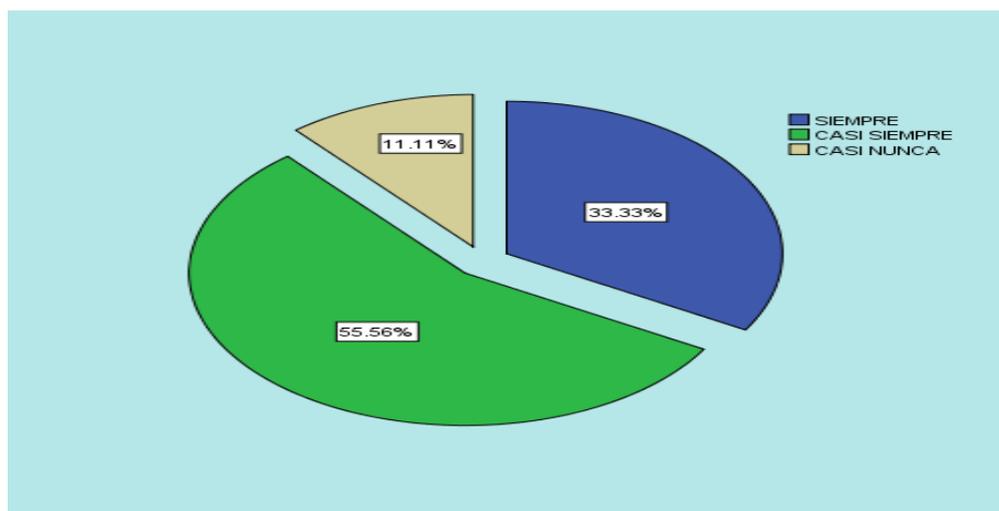
**Interpretación.-** La iniciativa y cooperación se determina por el aporte de ideas que realizan los empleados para realizar un trabajo en equipo y el mismo obtenga el resultado esperado, lo que indica que la mayor calificación por los evaluados se designa a Casi Siempre, siendo esta frecuencia poco relevante para desempeñar un alto nivel de desempeño.

**Tabla 18**  
**Puntualidad y asistencia**

Frecuencia	Calificación	N° Evaluados	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	5	3	33.3	33.3	33.3
CASI SIEMPRE	4	5	55.6	55.6	88.9
ALGUNAS VECES	3	1	11.1	11.1	100.0
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre".

**Elaborado por:** Erika Estefanía Pantaleón Peña



**Gráfico 16.** Puntualidad y asistencia

**Fuente:** Tabla 18

**Elaborado por:** Erika Estefanía Pantaleón Peña

**Análisis.-** De acuerdo a las evaluaciones realizadas se puede deducir que del total de empleados evaluados, 3 funcionarios representa el 33,3% que pertenece a la frecuencia Siempre, mientras que 5 funcionarios representan el 55,6% con la frecuencia Casi Siempre y 1 representan el 11.1 % equivalente a Algunas veces.

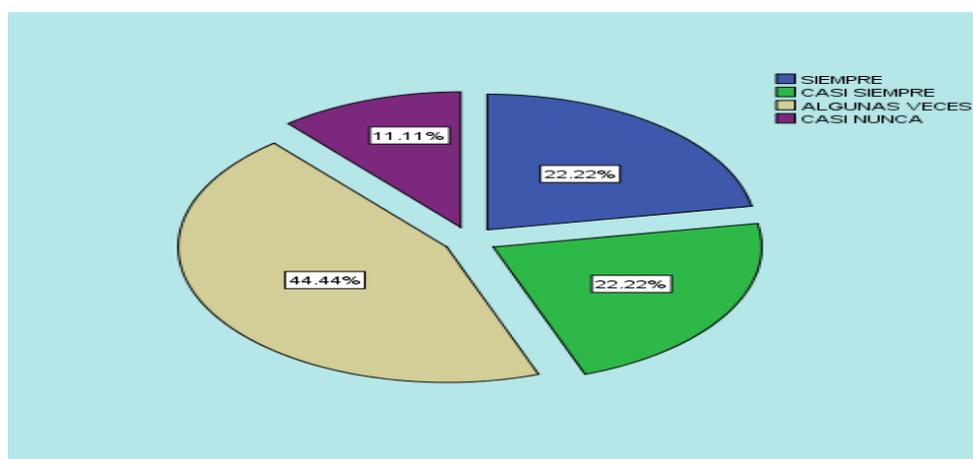
**Interpretación.-** La puntualidad y asistencia se refiere al cumplimiento que dan los empleados al momento de cumplir con la asistencia a sus lugares de trabajo de acuerdo al horario establecido dentro del Código de Ética.

**Tabla 19**  
**Presentación personal**

Frecuencia	Calificació n	N° Evaluados	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	5	2	22.2	22.2	22.2
CASI SIEMPRE	4	2	22.2	22.2	44.4
ALGUNAS VEGES	3	4	44.4	44.4	88.9
CASI NUNCA	2	1	11.1	11.1	100.0
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre".

**Elaborado por:** Erika Estefanía Pantaleón Peña



**Gráfico 17.** Presentación personal

**Fuente:** Tabla 19

**Elaborado por:** Erika Estefanía Pantaleón Peña

**Análisis.-** De acuerdo a las evaluaciones realizadas se puede deducir que del total de empleados evaluados 2 representan el 22,2% con una frecuencia de Siempre, mientras que 2 califican Casi Siempre equivalente al 22.2%, 4 funcionarios evaluados con una frecuencia de Algunas Veces equivalente al 44.4 % y 1 funcionario representando por el 11.1% con la frecuencia Casi Nunca.

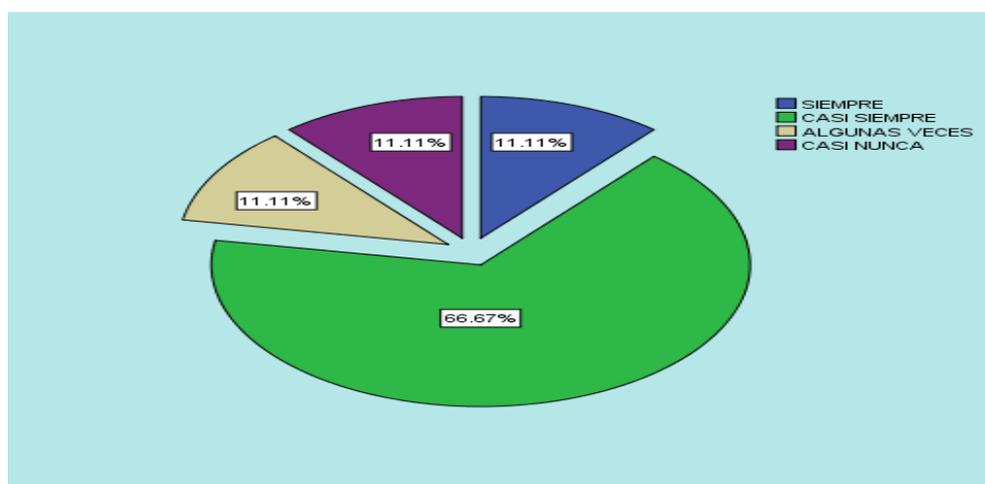
**Interpretación.-** La presentación del personal se refiere a la personalidad que demuestra cada persona con su imagen en representación de la Institución, según los resultados de las evaluaciones se puede mencionar que no se cumple en cabalidad con la presentación personal en un 100%.

**Tabla 20**  
**Actitud y comportamiento**

Frecuencia	Calificació n	N° Evaluados	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	5	1	11.1	11.1	11.1
CASI SIEMPRE	4	6	66.7	66.7	77.8
ALGUNAS VECES	3	1	11.1	11.1	88.9
CASI NUNCA	2	1	11.1	11.1	100.0
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre".

**Elaborado por:** Erika Estefanía Pantaleón Peña



**Gráfico 18.** Actitud y comportamiento

**Fuente:** Tabla 20

**Elaborado por:** Erika Estefanía Pantaleón Peña

**Análisis.-** De acuerdo a las evaluaciones realizadas se puede deducir que del total de empleados evaluados 2 representan el 22,2% con una frecuencia de Siempre, mientras que 2 califican Casi Siempre equivalente al 22.2%, 4 funcionarios evaluados con una frecuencia de Algunas Veces equivalente al 44.4 % y 1 funcionario representando por el 11.1% con la frecuencia Casi Nunca.

**Interpretación.-** La actitud y comportamiento se refiere a la forma de actuar de los empleados frente a sus compañeros y la forma de atender a los clientes y de acuerdo a los resultados nos demuestra que en la Institución no existe un buen ambiente laboral.

**Tabla 21**  
**Relaciones humanas**

Frecuencia	Calificación	N° Evaluados	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	5	1	11.1	11.1	11.1
CASI SIEMPRE	4	5	55.6	55.6	66.7
ALGUNAS VECES	3	3	33.3	33.3	100.0
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre".

**Elaborado por:** Erika Estefanía Pantaleón Peña



**Gráfico 19.** Relaciones humanas

**Fuente:** Tabla 21

**Elaborado por:** Erika Estefanía Pantaleón Peña

**Análisis.-** De acuerdo a las evaluaciones realizadas se puede deducir que del total de empleados evaluados 1 representan el 11,1% con una frecuencia de Siempre, mientras que 5 califican Casi Siempre equivalente al 55.6%, y 4 funcionarios representando por el 33.3% con frecuencia Algunas veces.

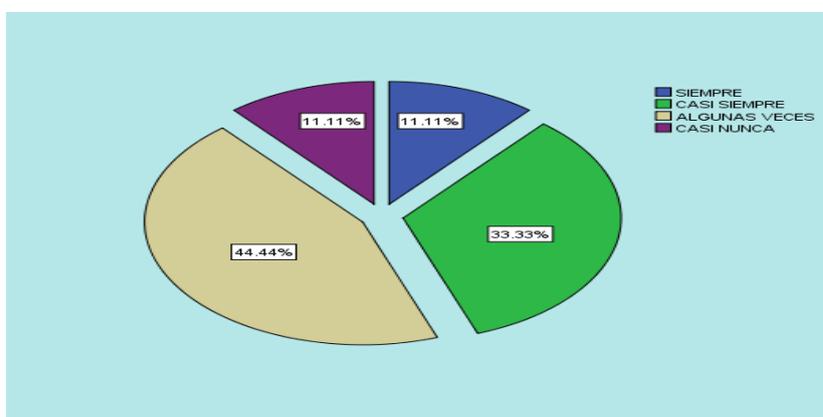
**Interpretación.-** Las relaciones humanas son las acciones, de mantener relaciones cordiales entre compañeros y la atención respetable que se debe de brindar al cliente, de acuerdo a los resultados de la encuesta realizada quiere decir que, lo más recomendable para la Institución es que mantengan una excelencia dentro de las relaciones humanas para que el ambiente de trabajo mejore en su totalidad.

**Tabla 22.**  
**Liderazgo**

Frecuencia	Calificació n	N° Evaluados	Porcentaje Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	5	1	11.1	11.1	11.1
CASI SIEMPRE	4	3	33.3	33.3	44.4
ALGUNAS VECES	3	4	44.4	44.4	88.9
CASI NUNCA	2	1	11.1	11.1	100.0
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre".

**Elaborado por:** Erika Estefanía Pantaleón Peña



**Gráfico 20.** Liderazgo

**Fuente:** Tabla. 22

**Elaborado por:** Erika Estefanía Pantaleón Peña

**Análisis.-** De acuerdo a las evaluaciones realizadas se puede deducir que del total de empleados evaluados, 1 funcionario representa el 11,1% que pertenece a la frecuencia Siempre, 3 funcionarios representan el 33,3% con la frecuencia Casi Siempre , mientras que 4 funcionarios representan el 44.4 % equivalente a Algunas veces y 1 funcionario con el 11. 1% equivalente a la frecuencia Casi nunca.

**Interpretación.-** El liderazgo es el arte de motivar, comandar y conducir dentro del equipo de trabajo, al obtener estos resultados se puede identificar que es un factor relevante que afecta a futuro para el desenvolvimiento del desempeño en la Institución.

## g. DISCUSIÓN



**“PROPUESTA DE UN MODELO DE  
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL  
Y SU INCIDENCIA EN LOS RESULTADOS  
DEL RENDIMIENTO DE LOS  
TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA  
DE AHORRO Y CRÉDITO “29 DE OCTUBRE  
LTDA”.**

**AUTORA:**

Erika Estefanía Pantaleón Peña

**NUEVA LOJA - ECUADOR**

## **Propuesta.**

### **Introducción**

La evaluación del desempeño es uno de los procedimientos más importantes dentro de la gestión de talento humano, en la actualidad se ha incrementado este tipo de procedimiento dentro de todas las instituciones, con la finalidad de evaluar al trabajador y llevar un seguimiento de sus competencias, facilitando la toma de decisiones.

Debido a la importancia que implica este proceso de gestión, se considera preciso mejorar el sistema de evaluación del desempeño en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre Ltda.” Agencia Lago Agrio del cantón Lago Agrio, Provincia de Sucumbíos; para la ejecución de la investigación se realizó un diagnóstico del sistema de evaluación del desempeño actual en la institución, el mismo que determinó las falencias de éste, notándose que existe un sistema de evaluación del desempeño que consiste en la valoración del cumplimiento de actividades de cada uno de los cargos, a través de indicadores y metas establecidas.

Por lo tanto, para dar paso a la siguiente fase se concluyó que debido a las normas que rigen a esta institución es primordial estructurar un procedimiento para la mejora de indicadores de gestión de

competencias, la misma que fue diseñada en una hoja de cálculo de Excel, en la cual se incluye el nombre del cargo, responsable, la actividad principal, las actividades, el indicador, la frecuencia, las metas propuestas según la frecuencia, las metas cumplidas, el porcentaje de cumplimiento que es realizado por medio de una regla de tres y por último observaciones.

### **Objetivo General.**

Proponer un modelo de Evaluación del Talento Humano que permita evaluar el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro Y crédito 29 de Octubre Ltda. Agencia Lago Agrio, del Cantón Lago Agrio, provincia de Sucumbíos para lograr la aplicabilidad del proceso de elaboración de indicadores de gestión por competencias, convirtiendo al sistema de evaluación del desempeño en un procedimiento eficaz y eficiente de la gestión de talento humano.

### **MATRIZ DE EVALUACION DE DESEMPEÑO.**

La matriz de evaluación del desempeño que se presenta a continuación tiene como finalidad valorar el trabajo y esfuerzo de cada uno de los funcionarios de la Cooperativa 29 de octubre.

La matriz está constituida por (2) etapas:

La primera etapa fue diseñada para describir la información superficial de la evaluación, la misma que contiene lo siguiente:

- **Institución:** Institución evaluada.
- **Nombre del evaluado:** Nombre de la persona a quien se va a evaluar
- **Puesto:** Cargo del evaluado
- **Evaluador:** Persona encargada de evaluar el desempeño.
- **Área :** Departamento al que pertenece el evaluado

La segunda etapa fue elaborada para la valoración directa del desempeño laboral de los funcionarios, está integrada por los siguientes puntos:

- **Indicador de Desempeño:** En este cuadro se indican las responsabilidades que tienen cada uno de los cargos.
- **Factores de calificación:** Son el parámetro de calificación de cumplimiento de las actividades.

Tabla 23.- Matriz de evaluación del desempeño laboral

 <p><b>Institución :</b> <b>Nombre del evaluado:</b> <b>Evaluador:</b></p> <p><b>Puesto:</b> <b>Puesto:</b></p>					
Indicador de desempeño	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Buena	Excelente
Calidad de trabajo	Comete errores constantemente; no puede confiársele un trabajo. Es descuidado.	Comete pocos errores. De cuando en cuando es necesario rectificar su trabajo. Puede trabajar.	Es exacto; raras veces comete errores. Buena presentación de su trabajo.	Hace su trabajo con exactitud, pulcritud y minuciosidad.	Muy buena precisión. No es necesario verificar su trabajo.
Cantidad de trabajo	Rara vez termina el trabajo que se le asigna. Rinde poco.	Cumple con el mínimo indispensable. Constantemente se atrasa. En ocasiones pierde tiempo.	Cumple su trabajo se encuentra generalmente al día. Salvo en ocasiones extraordinarias.	Cumple muy bien. Su trabajo se encuentra generalmente al día.	Su trabajo nunca se atrasa; aun en situaciones extraordinarias cumple su cometido.
Iniciativa y Cooperación	Raramente tiene sugerencias: con frecuencia necesita recordatorios y dirección.	Acción adecuada por iniciativa propia.	Propia iniciativa. Ingenioso, asume responsabilidades por sí mismo. Resuelve los problemas.	Resuelve por si solo problemas que se le presentan con frecuencia, aporta ideas.	Dinámico, asume responsabilidades más allá de las requeridas en su trabajo. Resuelve adecuadamente los problemas.
Puntualidad y asistencia	Siempre llega atrasado al lugar de trabajo	Varias veces llega atrasado a su lugar de trabajo	Algunas veces llega atrasado a su trabajo.	Pocas veces llega atrasado a su trabajo.	Nunca llega atrasado a su lugar de trabajo.
Presentación personal	No asiste a su trabajo diario con el uniforme reglamentario.	Rara vez asiste con el uniforme reglamentario	Algunas veces asiste con el uniforme reglamentario	Pocas veces asiste con el uniforme reglamentario.	Siempre asiste con el uniforme reglamentario.

Actitud y comportamiento	Descontento: Critica negativamente a su centro de trabajo.	Indiferente: No muestra ningún interés por su centro de trabajo.	Aceptación: Muestra interés por su centro de trabajo.	Entusiasta: Se preocupa por el prestigio de su centro de trabajo.	Identificación: Se esfuerza por elevar su prestigio de su centro de trabajo.
Relaciones Humanas	Mala Relación Interpersonal	Regular Relación Interpersonal.	Buena Relación Interpersonal	Muy buena Relación Interpersonal	Excelente Relación Interpersonal
Liderazgo	Se aísla. No es capaz de formar un equipo de trabajo. No se presta a realizar una labor fuera de su rutina. A veces se convierte en un obstáculo.	Se integra al grupo de trabajo con cierta dificultad. Algunas veces se presta, aunque con cierta renuencia, a realizar alguna labor fuera de su rutina.	Se integra adecuadamente al grupo de trabajo. Brinda su ayuda sólo cuando se le pide realizar alguna labor fuera de su rutina.	Se integra en gran parte al grupo de trabajo. Brinda su ayuda solo cuando se le pide realizar alguna labor fuera de su rutina.	Se integra perfectamente al grupo de trabajo. Brinda espontáneamente su ayuda en relación con otras labores fuera de su rutina. Siempre puede contarse con este (a) empleado (a).
Trabajo en Equipo	No posee condiciones para trabajar en equipo.	Le cuesta integrarse en cualquier grupo.	Se integra fácilmente en determinados equipos.	Se integra plenamente con el equipo en áreas de realizar el trabajo	Se integra fácilmente a cualquier equipo de trabajo.
Capacidad de gestión	No posee conocimientos ni habilidades para el desempeño del cargo. Demuestra deseo de aprender	Conoce sus obligaciones sin llegar a dominarlos.	Conoce sus obligaciones satisfactoriamente	Conoce bien sus Obligaciones y cada día se supera en el mejor desempeño de sus labores	Conoce perfectamente sus obligaciones y demuestra condiciones excepcionales para el cargo.
Evaluación de Resultados	No realiza autoevaluaciones de su trabajo	Varias veces realiza autoevaluaciones de su trabajo	Algunas veces realiza autoevaluaciones de su trabajo	Pocas veces realiza autoevaluaciones de su trabajo	Siempre realiza autoevaluaciones de su trabajo.
Observaciones:					

**Fuente:** Administración de recursos humanos para el alto desempeño, Fernando arias Galicia y Victor Herrera, Editorial Trillas, año 2001, segunda edición, páginas 644 y 646.

**Elaborado por:** Erika Estefanía Pantaleón Peña

Tabla 24.- Matriz de Evaluación al Jefe de Agencia

 <p> <b>Institución:</b> Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda.  <b>Nombre del evaluado:</b> Ing. Moreno Vera Daniel Andrés  <b>Evaluador:</b> Aguilar Encarnación Jessenia Natalí         </p> <p style="text-align: right;"> <b>Puesto:</b> Jefe de Agencia  <b>Puesto:</b> Asesor de Consumo         </p>					
Indicador de desempeño	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Buena	Excelente
Calidad de trabajo			X		
Cantidad de trabajo			X		
Iniciativa y Cooperación			X		
Puntualidad y asistencia		X			
Presentación personal			X		
Actitud y comportamiento		X			
Relaciones Humanas			X		
Liderazgo		X			
<p><b>Observaciones:</b> Se determina una gestión administrativa que carece de varios componentes para ejercer una adecuada gestión administrativa por lo cual es recomendado analizar una efectiva capacitación con seguimiento y control de todos los indicadores de gestión.</p>					

**Tabla 25.- Matriz de Evaluación al Asesor de Consumo**

 <p> <b>Institución:</b> Cooperativa de Ahorro y Credito 29 de Octubre Ltda.  <b>Nombre del evaluado:</b> Aguilar Encarnación Jessenia Natalí  <b>Evaluador:</b> Klinger Cortez Janeth Alexandra         </p> <p> <b>Puesto:</b> Asesor de Consumo  <b>Puesto:</b> Recibidor Pagador         </p>					
Indicador de desempeño	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Buena	Excelente
Calidad de trabajo					X
Cantidad de trabajo					X
Iniciativa y Cooperación					X
Puntualidad y asistencia					X
Presentación personal				X	
Actitud y comportamiento					X
Relaciones Humanas					X
Liderazgo				X	
<b>Observaciones:</b> Conforme establecen los resultados de la evaluación es necesario fortalecer la presentación personal y el liderazgo.					

**Tabla 26.- Matriz de Evaluación al Asesor de Microcrédito 1**

 <p> <b>Institución:</b> Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda.  <b>Nombre del evaluado:</b> Olmedo Espinoza Myriam Zoraida  <b>Evaluador:</b> Sánchez Castillo Javier Alexandre         </p> <p style="text-align: right;"> <b>Puesto:</b> Asesor de Microcrédito 1  <b>Puesto:</b> Notificador         </p>					
Indicador de desempeño	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Buena	Excelente
Calidad de trabajo				X	
Cantidad de trabajo			X		
Iniciativa y Cooperación				X	
Puntualidad y asistencia				X	
Presentación personal			X		
Actitud y comportamiento				X	
Relaciones Humanas			X		
Liderazgo				X	
<p><b>Observaciones:</b> Se determina que el evaluado tiene que potenciar todas las áreas para alcanzar un nivel ideal, enfatizado su calidad de trabajo, mejorando su presencia personal y buscando la mejora en las relaciones interpersonales.</p>					

Tabla 27.- Matriz de Evaluación al Asesor de Micro Creer

					
		<b>Institución:</b> Cooperativa de Ahorro y Credito 29 de Octubre Ltda. <b>Nombre del evaluado:</b> Merelo Peñaloza Jenny Lorena <b>Evaluador:</b> Barcia Pacheco Lilia Vivianna		<b>Puesto:</b> Asesor de Micro Creer <b>Puesto:</b> Recibidor -Pagador 2	
Indicador de desempeño	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Buena	Excelente
Calidad de trabajo				X	
Cantidad de trabajo				X	
Iniciativa y Cooperación			X		
Puntualidad y asistencia					X
Presentación personal		X			
Actitud y comportamiento				X	
Relaciones Humanas				X	
Liderazgo			X		
<b>Observaciones:</b> Se determina el mejoramiento sustancial sobre su presentación personal, trabajar adecuadamente para elevar su iniciativa y mejorar su liderazgo .					

Tabla 28.- Matriz de Evaluación al Notificador

 <p><b>Institución:</b> Cooperativa de Ahorro y Credito 29 de Octubre Ltda.  <b>Nombre del evaluado:</b> Sánchez Castillo Javier Alexander      Puesto: Notificador  <b>Evaluador:</b> Lcdo. Paucar Guamantica Mariano Rodrigo      Puesto: Supervisor de Servicios</p>					
Indicador de desempeño	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Buena	Excelente
Calidad de trabajo				X	
Cantidad de trabajo			X		
Iniciativa y Cooperación				X	
Puntualidad y asistencia				X	
Presentación personal			X		
Actitud y comportamiento				X	
Relaciones Humanas				X	
Liderazgo			X		
<p><b>Observaciones:</b> Se determina que el evaluado tiene que potenciar todas las áreas para alcanzar un nivel ideal, enfatizado su calidad de trabajo, mejorando su presencia personal y buscando la mejora en las relaciones interpersonales.</p>					

**Tabla 29.- Matriz de Evaluación al Asistente de Atención al Cliente**

 <p><b>Institución:</b> Cooperativa de Ahorro y Credito 29 de Octubre Ltda.  <b>Nombre del evaluado:</b> Pantaleón Peña Erika Estefanía  <b>Evaluador:</b> Ing. Moreno Vera Daniel Andrés</p> <p><b>Puesto:</b> Asistente de Atención al Cliente  <b>Puesto:</b> Jefe de Agencia</p>					
Indicador de desempeño	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Buena	Excelente
Calidad de trabajo				X	
Cantidad de trabajo				X	
Iniciativa y Cooperación				X	
Puntualidad y asistencia				X	
Presentación personal					X
Actitud y comportamiento				X	
Relaciones Humanas				X	
Liderazgo					X
<p><b>Observaciones:</b> Se determina niveles de alta capacidad, sin embargo es adecuado potenciar el resto de áreas para alcanzar niveles adecuados.</p>					

**Tabla 30.- Matriz de Evaluación al Supervisor de Servicios**

 <p><b>Institución:</b> Cooperativa de Ahorro y Credito 29 de Octubre Ltda.  <b>Nombre del evaluado:</b> Paucar Guamantica Mariano Rodrigo <b>Puesto:</b> Supervisor de Servicios  <b>Puesto:</b> Asistente de Atención al Cliente  <b>Evaluador:</b> Pantaleón Peña Erika Estefanía</p>					
Indicador de desempeño	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Buena	Excelente
Calidad de trabajo					X
Cantidad de trabajo				X	
Iniciativa y Cooperación				X	
Puntualidad y asistencia					X
Presentación personal				X	
Actitud y comportamiento				X	
Relaciones Humanas				X	
Liderazgo			X		
<p><b>Observaciones:</b> Se determina niveles de alta capacidad. Sin embargo es adecuado potenciar el resto de áreas para alcanzar niveles adecuados, con especial atención al tema de Liderazgo.</p>					

**Tabla 31.- Matriz de Evaluación al Recibidor Pagador 1**

 <p> <b>Institución:</b> Cooperativa de Ahorro y Credito 29 de Octubre Ltda.  <b>Nombre del evaluado:</b> Klinger Cortez Janeth Alexandra      <b>Puesto:</b> Recibidor -Pagador 1  <b>Evaluador:</b> Merelo Peñaloza Jenny Lorena      <b>Puesto:</b> Asesor de Microcrédito 2         </p>					
Indicador de desempeño	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Buena	Excelente
Calidad de trabajo				X	
Cantidad de trabajo				X	
Iniciativa y Cooperación				X	
Puntualidad y asistencia				X	
Presentación personal			X		
Actitud y comportamiento			X		
Relaciones Humanas			X		
Liderazgo				X	
<b>Observaciones:</b> Se determina que el evaluado tiene que potenciar todas las áreas para alcanzar un nivel ideal, enfatizando su presentación persona, su comportamiento y buscando la mejora en las relaciones interpersonales.					

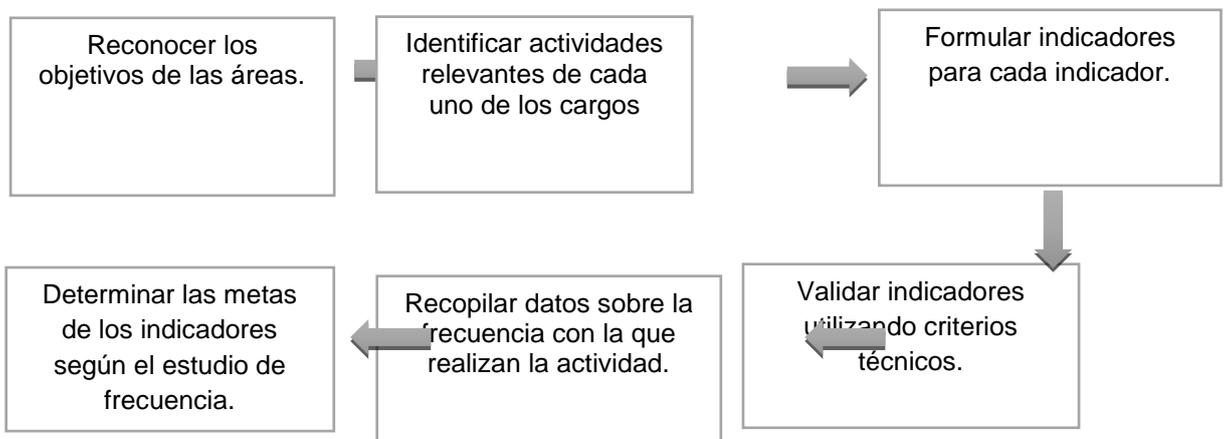
**Tabla 32.- Matriz de Evaluación al Recibidor Pagador 2**

 <p> <b>Institución:</b> Cooperativa de Ahorro y Credito 29 de Octubre Ltda.  <b>Nombre del evaluado:</b> Barcia Pacheco Lilia Vivianna  <b>Evaluador:</b> Olmedo Espinoza Myriam Zoraida         </p> <p> <b>Puesto:</b> Recibidor -Pagador 2  <b>Puesto:</b> Asesor de Microcredito 1         </p>					
Indicador de desempeño	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Buena	Excelente
Calidad de trabajo					X
Cantidad de trabajo					X
Iniciativa y Cooperación				X	
Puntualidad y asistencia				X	
Presentación personal					X
Actitud y comportamiento				X	
Relaciones Humanas				X	
Liderazgo			X		
<b>Observaciones:</b> Se determina niveles de excelencia en los indicadores, pero se debe potenciar su liderazgo.					

## PROCEDIMIENTO DE LA EVALUACIÓN DE INDICADORES

Este procedimiento se basó en la revisión de la bibliografía de esta investigación en el epígrafe N° d.1.11. el mismo que hace referencia a los procedimientos para la evaluación de los indicadores de gestión.

**Ilustración 2.-** Proceso para evaluar indicadores



**Elaborado por:** Erika Pantaleón

**PROPUESTA DE INDICADORES:**

**Tabla 33.- Indicador de calidad de trabajo**

CARGO	DESCRIPCION	INDICADOR	META	FRECUENCIA DE MEDICION	RESPONSABLE
Jefe de Agencia	Determina la relación que existe entre los acuerdos realizados y las instituciones visitadas.	(Acuerdos realizados /instituciones visitadas) * 100		Mensual	Sugerente Comercial
Asesor de Negocios	Determina la relación entre los expedientes de crédito con cero errores y el total de expedientes de créditos presentados.	Expedientes de crédito con cero errores/Total de expedientes de crédito presentados.		Mensual	Subgerente Comercial
Notificador	Determina la relación que existe entre el número de deudores visitados y el total de acuerdos de pagos realizados.	Numero de deudores visitados / total de acuerdos de pagos realizados.		Mensual	Jefe de cobranzas
Atención al cliente	Determina el nivel el nivel de errores en el ingreso de datos de aperturas de cuentas y el total de cuentas Aperturadas.	(Errores en el ingreso de datos de apertura de cuentas/ total de cuentas aperturadas)*100		Mensual	Jefe de atención a clientes y canales
Supervisor Operativo	Determina la relación que existe en descuadres del fondo de tesorería y el Total de arqueos realizados.	(Descuadres del fondo de tesorería/ Total de Arqueos Realizados )*100		Mensual	Director de Operaciones
Recibidor Pagador	Determina el porcentaje de descuadres de cajas y el total de arqueos realizados .	(Porcentaje de descuadres de cajas/total de arqueos realizados)*100		Diario	Director de Operaciones

**Tabla 34.- Indicador de Cantidad de Trabajo**

CARGO	DESCRIPCION	INDICADOR	META	FRECUENCIA DE MEDICION	RESPONSABLE
Jefe de Agencia	Determina el cumplimiento entre el número de actividades ejecutadas y el total de actividades planificadas.	$(\text{Número de actividades ejecutadas} / \text{total de actividades planificadas}) * 100$		Mensual	Sugerente Comercial
Asesor de Negocios	Determina el cumplimiento entre el número de colocaciones efectuadas y el total de créditos establecidos.	$(\text{Número de colocaciones efectuadas} / \text{total de créditos establecidos}) * 100$		Mensual	Subgerente Comercial
Notificador	Determina la relación que existe entre el número de gestiones efectivas realizadas y el total de gestiones establecidas.	$(\text{Número de gestiones efectivas realizadas} / \text{total de gestiones establecidas}) * 100$		Mensual	Jefe de cobranzas
Atención al cliente	Determina el cumplimiento entre el número de clientes atendidos y el total de clientes receptados.	$(\text{Número de clientes atendidos} / \text{total de clientes receptados}) * 100$		Diario	Jefe de atención a clientes y canales
Supervisor Operativo	Determina el cumplimiento entre el número de transacciones operativas y el total de operaciones meta.	$(\text{Número de Transacciones operativas} / \text{total de operaciones meta}) * 100$		Mensual	Director de Operaciones
Recibidor Pagador	Determina el cumplimiento entre el número de transacciones realizadas y el total de transacciones presupuestadas.	$(\text{Número de transacciones realizadas} / \text{total de transacciones presupuestadas}) * 100$		Mensual	Director de Operaciones

**Tabla 35.- Indicador de Iniciativa y Cooperación**

<b>CARGO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>FRECUENCIA DE MEDICION</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Jefe de Agencia	Determina la relación que existe entre los acuerdos realizados y las instituciones visitadas.	Acuerdos Institucionales		Mensual	Subgerente Comercial
Asesor de Negocios	Determina la relación entre los expedientes de crédito con cero errores y el total de expedientes de créditos presentados.	Relaciones Internas con los trabajadores		Mensual	Subgerente Comercial
Notificador	Determina la relación que existe entre el número de deudores visitados y el total de acuerdos de pagos realizados para la cooperativa.	El saber realizar las notificaciones		Mensual	Subgerente Comercial
Atención al cliente	Determina el nivel de errores en el ingreso de datos de aperturas de cuentas y el total de cuentas Aperturadas.	La atención y satisfacción del cliente		Mensual	Jefe de atención a clientes y canales
Supervisor Operativo	Determina la relación que existe en descuadres del fondo de tesorería y el Total de arqueos hechos.	La eficiencia del personal de lña Copperativa		Mensual	Subgerente Comercial
Recibidor Pagador	Determina el porcentaje de descuadres de cajas y el total de arqueos.	La satisfacción del cliente y socio		Mensual	Subgerente Comercial

Según **Anexo N.- 5**: en cuanto a la evaluación en los indicadores de Iniciativa y Cooperación se consideran indicadores subjetivos, por este motivo se basó en la utilización de la Escala de LIKERT por ser un método de escala bipolar que mide tanto el grado positivo como neutral y negativo de cada enunciado, al ser una escala que mide actitudes, es importante que pueda aceptar que las personas tienen actitudes favorables, desfavorables o neutras a las cosas y situaciones lo cual es perfectamente normal en términos de información. Debido a ello es importante considerar siempre que una escala de actitud puede y debe estar abierta a la posibilidad de aceptar opciones de respuesta neutrales.

**Tabla 36.- Indicador de Puntualidad y Asistencia**

CARGO	DESCRIPCION	INDICADOR	META	FRECUENCIA DE MEDICION	RESPONSABLE
Jefe de Agencia	Determina el cumplimiento que existe entre el número de días atrasados y el total de días trabajados.	(Número de Días atrasados / total de días trabajados ) * 100		Mensual	Director de Talento Humano
Asesor de Negocios	Determina el cumplimiento que existe entre el número de días atrasados y el total de días trabajados.	(Número de Días atrasados / total de días trabajados ) * 100		Mensual	Director de Talento Humano
Notificador	Determina el cumplimiento que existe entre el número de días atrasados y el total de días trabajados.	(Número de Días atrasados / total de días trabajados ) * 100		Mensual	Director de Talento Humano
Atención al cliente	Determina el cumplimiento que existe entre el número de días atrasados y el total de días trabajados.	(Número de Días atrasados / total de días trabajados ) * 100		Mensual	Director de Talento Humano
Supervisor Operativo	Determina el cumplimiento que existe entre el número de días atrasados y el total de días trabajados.	(Número de Días atrasados / total de días trabajados ) * 100		Mensual	Director de Talento Humano
Recibidor Pagador	Determina el cumplimiento que existe entre el número de días atrasados y el total de días trabajados.	(Número de Días atrasados / total de días trabajados ) * 100		Mensual	Director de Talento Humano

**Tabla 37.- Indicador de Presentación Personal**

CARGO	DESCRIPCION	INDICADOR	META	FRECUENCIA DE MEDICION	RESPONSABLE
Jefe de Agencia	Determina el cumplimiento que este entre los días asistidos con el uniforme reglamentario y el total de días trabajados.	(Días asistidos con el uniforme reglamentario / total días trabajados )*100		Diaria	Director de Talento Humano
Asesor de Negocios	Determina el cumplimiento que existe entre los días asistidos con el uniforme reglamentario y el total de días trabajados.	(Días asistidos con el uniforme reglamentario / total días trabajados )*100		Diaria	Director de Talento Humano
Notificador	Determina el cumplimiento que existe entre los días asistidos con el uniforme reglamentario y el total de días trabajados.	(Días asistidos con el uniforme reglamentario / total días trabajados )*100		Diaria	Director de Talento Humano
Atención al cliente	Determina el cumplimiento que existe entre los días asistidos con el uniforme reglamentario y el total de días trabajados.	(Días asistidos con el uniforme reglamentario / total días trabajados )*100		Diaria	Director de Talento Humano
Supervisor Operativo	Determina el cumplimiento que existe entre los días asistidos con el uniforme reglamentario y el total de días trabajados.	(Días asistidos con el uniforme reglamentario / total días trabajados )*100		Diaria	Director de Talento Humano
Recibidor Pagador	Determina el cumplimiento que existe entre los días asistidos con el uniforme reglamentario y el total de días trabajados.	(Días asistidos con el uniforme reglamentario / total días trabajados )*100		Diaria	Director de Talento Humano

**Tabla 38.- Indicador de Actitud y Comportamiento**

CARGO	DESCRIPCION	INDICADOR	META	FRECUENCIA DE MEDICION	RESPONSABLE
Jefe de Agencia	Determina la relación que existe entre la actitud y el comportamiento.	Relación existente entre el Jefe y el Subordinado		Mensual	Director de Talento Humano
Asesor de Negocios	Determina la relación entre los trabajadores y el Asesor.	Resultados esperados		Mensual	Director de Talento Humano
Notificador	Determina la relación que existe entre el comportamiento y su accionar.	Satisfacción del consumidor con el notificador		Mensual	Director de Talento Humano
Atención al cliente	Determina el nivel de errores en la actitud y comportamiento con los clientes y socios	Satisfacción del cliente y socio		Mensual	Director de Talento Humano
Supervisor Operativo	Determina la relación que existe entre el supervisor y los operativos.	Satisfacción del personal, clientes y socios		Mensual	Director de Talento Humano
Recibidor Pagador	Determina la actitud y el comportamientos en el porcentaje de descuadres de cajas y el total de arqueos realizados.	Resultados obtenidos		Mensual	Director de Talento Humano

Según **Anexo N.- 5**: en cuanto a la evaluación en los indicadores de Actitud y Comportamiento se consideran indicadores subjetivos, por este motivo se basó en la utilización de la Escala de LIKERT por ser un método de escala bipolar que mide tanto el grado positivo como neutral y negativo de cada enunciado, al ser una escala que mide actitudes, es importante que pueda

aceptar que las personas tienen actitudes favorables, desfavorables o neutras a las cosas y situaciones lo cual es perfectamente normal en términos de información. Debido a ello es importante considerar siempre que una escala de actitud puede y debe estar abierta a la posibilidad de aceptar opciones de respuesta neutrales.

**Tabla 39.- Indicador de Relaciones Humanas**

CARGO	DESCRIPCION	INDICADOR	META	FRECUENCIA DE MEDICION	RESPONSABLE
Jefe de Agencia	Determina la relación humana que existe entre las instituciones visitadas.	Resultados con los trabajadores, clientes y socios		Mensual	Director de Talento Humano
Asesor de Negocios	Determina las relaciones humanas existentes entre los trabajadores, clientes y socios de la cooperativa.	Resultados con los trabajadores, clientes y socios		Mensual	Director de Talento Humano
Notificador	Determina la relación que existe entre el notificador con sus notificados.	Resultados con los trabajadores, clientes y socios		Mensual	Director de Talento Humano
Atencion al cliente	Determina la atención al usuario en la práctica de las relaciones humanas.	Resultados con los trabajadores, clientes y socios		Mensual	Director de Talento Humano
Supervisor Operativo	Determina las relaciones humanas que existen entre el Supervisor con el personal operativo	Resultados con los trabajadores, clientes y socios		Mensual	Director de Talento Humano
Recibidor Pagador	Determina la atención aplicando las relaciones humanas con sus clientes y trabajadores. .	Resultados con los trabajadores, clientes y socios		Mensual	Director de Talento Humano

Según **Anexo N.- 5:** en cuanto a la evaluación en los indicadores de Relaciones Humanas se consideran indicadores subjetivos, por este motivo se basó en la utilización de la Escala de LIKERT por ser un método de escala bipolar que mide tanto el grado positivo como neutral y negativo de cada enunciado, al ser una escala que mide actitudes, es

importante que pueda aceptar que las personas tienen actitudes favorables, desfavorables o neutras a las cosas y situaciones lo cual es perfectamente normal en términos de información. Debido a ello es importante considerar siempre que una escala de actitud puede y debe estar abierta a la posibilidad de aceptar opciones de respuestas imparciales.

**Tabla 40.- Indicador de Liderazgo**

CARGO	DESCRIPCION	INDICADOR	META	FRECUENCIA DE MEDICION	RESPONSABLE
Jefe de Agencia	Determina la aplicación del liderazgo para con sus subordinados.	Resultados obtenidos con los trabajadores, clientes y socios		Mensual	Subgerente Comercial
Asesor de Negocios	Determina el liderazgo existente entre el asesor y sus asesorados.	Resultados obtenidos con los trabajadores, clientes y socios		Mensual	Subgerente Comercial
Notificador	Determina la aplicación del liderazgo para con los notificados.	Resultados obtenidos con los trabajadores, clientes y socios		Mensual	Subgerente Comercial
Atencion al cliente	Determina el nivel de errores en la aplicación de la atención al usuario	Resultados obtenidos con los trabajadores, clientes y socios		Mensual	Subgerente Comercial
Supervisor Operativo	Analiza en base al liderazgo todas las acciones operacionales en la Cooperativa.	Resultados obtenidos con los trabajadores, clientes y socios		Mensual	Subgerente Comercial
Recibidor Pagador	Puesta en práctica del liderazgo adquirido de sus jefes en la Cooperativa al recibir o pagar cualquier dinero .	Resultados obtenidos con los trabajadores, clientes y socios		Mensual	Subgerente Comercial

Según **Anexo N.- 5:** en cuanto a la evaluación en los indicadores de Liderazgo se consideran indicadores subjetivos, por este motivo se basó en la utilización de la Escala de LIKERT por ser un método de escala bipolar que mide tanto el grado positivo como neutral y negativo de cada enunciado, al ser una escala que mide actitudes, es importante que pueda aceptar que las personas tienen actitudes favorables, desfavorables o neutras a las cosas y situaciones lo cual es

perfectamente normal en términos de información. Debido a ello es importante considerar siempre que una escala de actitud puede y debe estar abierta a la posibilidad de aceptar opciones de respuestas imparciales.

## **h. CONCLUSIONES**

Una vez realizado el análisis e interpretación de los resultados según los datos recolectados a través de los instrumentos, sobre la base de lo planteado anteriormente, se formulan las siguientes conclusiones:

- La institución no cuenta con planes de capacitación que permita hacer carrera al personal que labora en las agencias como es el caso de la Agencia en estudio, se verifica deficiencias en los incentivos laborales y programas de capacitación, además se verifica que los empleados de la cooperativa no conocen en su mayoría los resultados de la su evaluación del desempeño, consecuentemente el ambiente laboral de la institución se encuentra en un margen de apreciación de los trabajadores como regular.
- La gestión del talento humano en la institución no se encuentra estructurada bajo procesos que conduzcan a aprovechar el potencial del recurso humano con el que dispone; únicamente se realizan acciones aisladas para estos fines; con los datos que arrojaron las encuestas se determina que el departamento de Talento humano no cuenta con instrumentos técnicos que permitan llevar a cabo un adecuado sistema de administración de personal.

- Siendo la evaluación del desempeño uno de los procesos más importantes dentro de la administración del talento humano, no se ha tomado en consideración una eficiente evaluación del desempeño laboral, con la existente metodología de evaluación, de acuerdo al 100% de encuestados, los resultados no son compartidos con los evaluados y tampoco se utilizan para retroalimentar los procesos de planificación y gestión.
- Haciendo referencia al cuarto objetivo específico, Proponer un modelo de indicadores de gestión, que permitan medir el cumplimiento del modelo de desempeño por puesto de trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre Ltda.” Agencia Lago Agrio, Cantón Lago Agrio, Provincia de Sucumbíos. No se evidencian indicadores que permitan el cumplimiento del modelo de desempeño por puesto de trabajo tomando en cuenta la alineación con las variables cualitativas y cuantitativas.

## **i. RECOMENDACIONES**

- A las autoridades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda. se les recomienda:
  - i) Establecer planes y programas de capacitación que permita hacer carrera al personal que labora en las agencias como es el caso de la Agencia en estudio,
  - ii) Establecer una política de mejora respecto de los incentivos laborales,
  - iii) Desarrollar mecanismos de comunicación para que todos los empleados de la Cooperativa conozcan los resultados de las evaluaciones del desempeño que se realizan con el fin de obtener retroalimentación que permita al colaborador mejorar los indicadores de gestión laboral, mecanismo que redundará en mejorar el ambiente laboral.
  
- Al Sub Gerente administrativo: i) Estructurar una gestión de talento humano bajo procesos que conduzcan a aprovechar el potencial del recurso humano con el que dispone, para que las acciones que se realicen, vayan dirigidas de manera integral, ii) Dotar a la Dirección de Talento humano instrumentos técnicos que permitan llevar a cabo un adecuado sistema de administración de personal desde la vinculación hasta la desvinculación.

- Al Sub Gerente administrativo:
  - i) Tomar en consideración una eficiente evaluación del desempeño laboral, Siendo la evaluación del desempeño uno de los procesos más importantes dentro de la administración del talento humano,
  - ii) Compartir los resultados con los evaluados y retroalimentar los procesos de planificación y gestión.
  
- Al Director de Talento Humano, utilizar indicadores de gestión, que permitan medir el cumplimiento del modelo de desempeño por puesto de trabajo de cada uno de los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre Ltda.” Agencia Lago Agrio, Cantón Lago Agrio, Provincia de Sucumbíos. tomando en consideración la alineación con las variables cualitativas y cuantitativas.

## j. BIBLIOGRAFÍA

- Alles , M. A. (2009). Desempeño por Competencias: Evaluacion de 360°  
Argentina: Ediciones Granica S. A 3era Edicion.
- Alles, M. A. (2005). DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS: Evaluacion de  
360°.  
Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2007). DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO BASADO  
EN  
COMPETENCIAS . Argentina : Ediciones Granica .
- Armijo, B. (2005). Indicadores de Desempeño en el Sector Público.  
Obtenido  
de [http:// www. Instructivo para la formulación de Indicadores de  
Desempeño.](http://www.instructivo.org)
- Armstrong, G. (1994). Mercadotecnia. México Federal: Prentice- Hall  
Hispanoamericana S.A.
- Arratia, G. (2010). Innovación en docencia. España: Editorial club  
universitario.
- Arratía, O. (2010). Innovación en docencia Universitaria. España: Editorial  
Club
- Avellaneda, C. (1996). Diccionario de términos financieros. Bogotá:  
Edilma.
- Baca, G. (1997). Elaboración y evaluación de proyectos de investigación.
- Barquero , J. D. (2004). Comunicacion y Relaciones Publicas. Revisien.,  
48.
- Barron, C. (2008). La formación y el desempeño profesional. México:  
Ediciones Facultad de Administracion .
- Bautista, M. (15 de abril de 2016). AENOR. Obtenido de  
[http://www.revistalideres.ec/lideres/sector-cooperativo-trato-  
desempeno-pais.html](http://www.revistalideres.ec/lideres/sector-cooperativo-trato-desempeno-pais.html)

- Beto, R. (2010). Cooperativa y Economía Solidaria. Manual del Participante para el Curso de Formación para la organización Cooperativa. En R. Beto, Cooperativa y Economía Solidaria. Manual del Participante para el Curso de Formación para la organización Cooperativa (págs. 32-33). México: Ecos.
- Beto, R. (2010). Cooperativa y Economía Solidaria. Manual del Participante para el Curso de Formación para la Organización Cooperativa. México Federal.
- Blacio, R. (2010). El Cooperativismo en el Ecuador. Recuperado el 01 de 06 de 2016, de <http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechocooperativo/2009/10/26/el-cooperativismo-en-el-ecuador>.
- Bohlander , G., Sherman, A., & Snell, S. (2008). Administración de Recursos Humanos. México: Ediciones CENGAGE Learning.
- Boton, A. (07 de diciembre de 2011). El cooperativismo: Una vía práctica hacia el Buen vivir. Obtenido de <http://www.alainet.org/es/active/51383>
- Bozu, Z. (2008). El perfil de las competencias profesionales. España.
- Capuano, A. (2008). Evaluación de Desempeño por competencias. Argentina: 139-150.
- Cardenas, L. (2005). Diagnostico de calidad y productividad en las Empresas. Valdivia.
- Chiriboga, L. (2007). Sistema Financiero. Quito.
- Coopelga. (2007). Cooperativismo escolar. Obtenido de <http://www.cooperar.galeon.com/definicion.http>
- Dessler, G. (2009). Administracion de Recursos Humanos. Ciudad de Mexxico: Decimo Primera Edicion.
- Drouet, V. (1985). Miscelánea Social. En El cooperativismo de Ahorro y Crédito en el Ecuador (págs. 33-36). Barcelona: EDIPUCE.
- Espinoza, R. (2008). Normas de Evaluación del Desempeño. Obtenido de <http://www.mrl.gob.ec>

- Gabriel, B. (1997). Elaboración y evaluación de proyectos de investigación. México Federal: McGraw- Hill.
- Gary, D. (1998). Muestra de una forma de evaluación del desempeño del método de calificaciones alternas. Chicago: Prentice.
- Gestoso, J. C. (2 de mayo de 2002). Scribd. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/104637034/Cano-Gestoso-Los-Estereotipos-Sociales>
- Giuseppina, D. (2007). Investigadora de la Pontificia. España.
- Klinnear, T. &. (1990). Investigación de mercados. Un enfoque aplicado. Bogotá: Colombia S.A.
- Kloter, P. (1992). Dirección de Mercadotecnia. Buenos Aires: Heliasta.
- Kuznik, A. (2010). El uso de la encuesta de tipo Social . Revista Monti , 315-344.
- Leiva, F. (2001). Nociones de Metodología de investigación Científica (Contabilidad). Quito: Andes.
- Llanos, J. (2008). Como entrevistar para seleccion del personal . México: Editorial Pax ed.
- Molina, P. (2009). Evaluación del desempeño. Obtenido de <http://www.southlink.com>
- Montoya, C. A. (2009). Evaluacion de Desempeño como herramienta para el analisis del Capital Humano. Revista Vision Futuro, 15-25.
- Neira, J. (2013). Tesis. Diseño de un modelo de gestión basado en procesos para el departamento de producción de la empresa Cerámica Andina C.A. Obtenido de <http://C:/Users/Admin/Downloads/tesis.pdf>
- Onte, J. (1993). Administración de Personal. Bogotá: EOE ediciones.
- Ortega, A. (2009). Medios de participación y protagonismo del pueblo. En A. Ortega, Medios de participación y protagonismo del pueblo (págs. 42-44). Caracas: Aldea.
- Palmer, M. (2014). El cooperativismo empresarial. Business & Economics, 15.

- Peñaloza, M., & Arévalo, F. (2007). Evaluación por competencias y estimación de potencial. *Revista de Ciencias Sociales*, 116-133.
- Perez, F. (2009). *La entrevista como técnica de Investigación Social*. Venezuela .
- Pérez, R. (30 de mayo de 2015). Repositorio de la Universidad Andina Simó Bolívar. Sede Ecuador. Obtenido de <http://repositorionew.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4792/1/T1803-MDE-Perez-Aplicacion.pdf>
- Raia, A. (2000). *Administración por Objetivos. Administración de Recursos Humanos*. Méjico Federal: Trillas.
- Rodrigo, L. (29 de junio de 2016). Fortalezas del cooperativismo. pág. 9.
- Rojas, I. (2011). Elementos para el diseño de tecnicas de Investigación. *Revista Tiempo de Educar*, 277-297.
- Román, B. (2010). *Cooperativa y Economía Solidaria. Manual del Participante para el Curso de Formación para la Organización Cooperativa*. México Federal.
- Romero, C. (2010). *Normas APA*. Mexico: LNX.
- Romero, M. (2006). *Organizaciones y procesos Empresariales*. 5ta Edición Litocolor .
- Rueda, M. (2009). La evaluacion de desempeño. *Revista Electronica de Investigación*, 1-16.
- Ruiz, J., Silva, N., & Vanga, M. (2008). Etica Empresarial y el Desempeño Laboral en Organizaciones de Alta tecnologia (OAT). *Revista Venezolana de Gerencia*, 417.
- Salas Perea, R., Diaz Hernandez, L., & Perez Hoz , G. (2012). Las Competencias y el Desempeño Laboral en el Sistema Nacional de Salud. *Revista de Educacion Medica Superior*. Vol 26., 604-617.
- Sanchez, J. (2008). *Administración Pública*. México: Editorial Plaza Y Valdes.
- Snell , S. (2008). *Administracion de recursos humanos* . Ediciones CENGAGE.

- Tamayo, E. (2004). Cooperativas de Ahorro y Crédito. Obtenido de <http://www.coac-sanjorge.com/organigrama.php>
- Thomas, K. (1990). Investigación de mercados. Un enfoque aplicado. 71.
- Valencia, L. (2007). Administración Moderna de Personal. México: Prentice.
- Vicente, D. (1985). Miscelánea Social. En D. Vicente, El cooperativismo de Ahorro y Crédito en el Ecuador (págs. 33-36). Barcelona: EDIPUCE.
- Werther, W. (2008). Administración de Recursos Humanos. Canadá: Mc Graw Hill.
- Whiter, W. (2001). Administración de Personal y Recursos Humanos. Bogotá: Mc. Mc GrawlHill.
- Zuñiga, M., Cordova, D., Valenzuela, J., & González , N. (2011). La propuesta de mejora. Revista de Ciencias Sociales, 46.

## K. ANEXOS

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA****CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS****PLAN DE CONTINGENCIA****Tema:**

**“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU  
INCIDENCIA EN LOS RESULTADOS DEL RENDIMIENTO DE  
LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO “29 DE OCTUBRE LTDA” AGENCIA LAGO AGRIO,  
CANTÓN LAGO AGRIO PROVINCIA DE SUCUMBÍOS PARA EL  
AÑO 2016”**

*Proyecto de Tesis, previa  
a la obtención del título  
de Ingeniera Comercial*

**Autora:**

Erika Estefanía Pantaleón Peña

**Loja - Ecuador**

**2016**

**a. TEMA:**

**“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LOS RESULTADOS DEL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE LTDA., AGENCIA LAGO AGRIO, CANTÓN LAGO AGRIO, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS, PARA EL AÑO 2016”**

**b. PROBLEMÁTICA**

En la actualidad, en el mundo contemporáneo donde existe un gran desenvolvimiento social, no es ajeno el conocimiento de que el mundo empresarial se va desarrollando a pasos agigantados, lo que pone al empresario en constante retos de economía, ya que busca satisfacer las necesidades de sus usuarios o consumidores directos.

Por lo que al asumir estos retos para la sociedad, debe de forma directa transformarse en un competidor eficiente, que constantemente establezca relaciones sociales y por ende comerciales y empresariales, de tal forma que pueda optimizar su Talento Humano, impulsando el buen trato, adecuado servicio o satisfacción de necesidades comerciales del cliente, con lo que se generará que éste se quede con el concepto de profesionalismo, calidad y eficiencia en la prestación del servicio o venta del producto.

De ahí que, el Talento Humano de una empresa es una de las bases esenciales para su desarrollo laboral, siendo necesario la constante

evaluación del desempeño laboral, ya que se transforma en un instrumento esencial para valorar sus deficiencias, fortalezas, debilidades y oportunidades.

Mediante esta evaluación, se podrá tomar los correctivos que sean necesarios para mejorar el desempeño laboral y el desarrollo empresarial como tal.

Es así que al reconocer que es una herramienta laboral que mejora los aspectos directos relacionados con Talento Humano de la empresa, es necesario que se evalúe constantemente para indagar su incidencia en el desempeño de los trabajadores y empleados.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre Ltda”, Agencia Lago Agrio, cantón Lago Agrio, Provincia de Sucumbíos; es una institución financiera; es decir capta y coloca dinero de los socios o clientes en sus arcas, brindando la devolución íntegra de sus capitales, con los intereses y ganancias si fuere el caso de sus inversiones, siendo para esto necesario contar con el Talento Humano adecuado y capacitado para cuidar de la confianza de los clientes en la institución.

Esta institución financiera, en la actualidad presenta deficiencia en la evaluación de desempeño de su planta laboral, ya que su medición no es clara ni óptima, por lo que es una necesidad emergente, la de utilizar una herramienta adecuada, que permita evaluar las funciones a desempeñar,

los programas de capacitación, sus actualizaciones, tareas, metas cumplidas y habilidades desarrolladas y a desarrollar; de tal manera que se pueda lograr con la evaluación correcta una visión general y también minuciosa de su planta laboral, con la finalidad de resarcir las brechas existentes en cuanto a los recursos humanos de la empresa o institución financiera.

Cabe mencionar que la falta de una herramienta adecuada de evaluación, ha venido generando la incomodidad de los trabajadores, quienes rechazan esta herramienta, ya que no refleja su verdadera capacidad y desempeño laboral. Consecuentemente se formula el siguiente problema:

**¿La deficiente evaluación de desempeño laboral incide en el rendimiento de los trabajadores de La Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre Ltda.” Agencia Lago Agrio, de la ciudad de Nueva Loja, cantón Lago Agrio, Provincia de Sucumbíos para el año 2016?**

### **c. JUSTIFICACIÓN**

#### **ACADÉMICA**

En calidad de estudiante de la Universidad Nacional de Loja, dentro del Plan de Contingencia, en la Carrera de Administración de Empresas, se considera el aportar con ideas alternativas, para la solución de problemas económicos, sociales y culturales, que presenta la provincia de

Sucumbíos, la región y el país; por lo que el desarrollo del proyecto de investigación sobre la evaluación de desempeño laboral incide en el rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre Ltda.” Agencia Lago Agrio, de la ciudad de Nueva Loja, cantón Lago Agrio, Provincia de Sucumbíos para el año 2016, como paso previo a la obtención del título académico de Ingeniera Comercial.

A la vez que servirá de fuente de apoyo y consulta no solo para los estudiantes, sino también para la ciudadanía en general, debido a que la presente investigación permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos durante los estudios universitarios y demostrar la capacidad intelectual y científica para hacer frente a los problemas académicos, sociales y económicos que se presenten en la vida cotidiana.

## **SOCIAL**

La Universidad Nacional de Loja, viene formando estudiantes creadores, analíticos, reflexivos e innovadores, en la búsqueda de soluciones a los diferentes problemas sociales que a través de la investigación científica, el empuje y personalidad permite conocer la realidad causa efecto que origina la falta de empleo y oportunidades de desarrollo empresarial, razón por la evaluación de desempeño laboral incide en el rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre Ltda.” Agencia Lago Agrio, de la ciudad de Nueva Loja, cantón Lago

Agrio, Provincia de Sucumbíos para el año 2016, se justifica socialmente por el beneficio que aportará al desarrollo social de este cantón y provincia.

## **ECONÓMICA**

Al llevarse a efecto la futura propuesta de la evaluación de desempeño laboral incide en el rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre Ltda.” Agencia Lago Agrio, de la ciudad de Nueva Loja, cantón Lago Agrio, Provincia de Sucumbíos para el año 2016, 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 la organización empresarial.

### **d. OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Evaluar el desempeño laboral y su incidencia en el desarrollo institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre Ltda.” Agencia Lago Agrio, Cantón Lago Agrio, Provincia de Sucumbíos para el año 2016.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre Ltda.” Agencia Lago Agrio, Cantón Lago Agrio, Provincia de Sucumbíos para el año 2016.
- Analizar la gestión de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre Ltda.” Agencia Lago Agrio, Cantón Lago Agrio, Provincia de Sucumbíos.
- Proponer y aplicar un modelo de evaluación de desempeño laboral para los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre Ltda.” Agencia Lago Agrio, Cantón Lago Agrio, Provincia de Sucumbíos.
- Proponer un modelo de indicadores de gestión, que permitan medir el cumplimiento del modelo de desempeño por puesto de trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre Ltda.” Agencia Lago Agrio, Cantón Lago Agrio, Provincia de Sucumbíos.

### **e. MARCO TEÓRICO**

#### **e.1. Marco referencia**

**Reseña Histórica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre Ltda.” de la ciudad de Nueva Loja, cantón Lago Agrio, provincia de Sucumbíos.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda., fue fundada por un grupo de visionarios paracaidistas miembros de las Fuerzas Especiales del Ejército, el 20 de octubre de 1967.

Como pre-cooperativa inicia sus actividades en el año 1967 hasta el 15 de mayo de 1972. El 17 de mayo de 1972 luego de haber sido inscrita en el Registro General de Cooperativas, inicia sus actividades como Cooperativa en el Destacamento de Escuela de Fuerzas Especiales de Quito sector Atahualpa hasta el año de 1981.

Luego la trasladan al cuartel Eplicachima, permaneciendo en dicho lugar hasta el año 1984, posteriormente pasa a la Escuela de Perfeccionamiento del Ejército sector de El Pintado (sur de Quito) hasta el año de 1989.

Los años 87 y 88 son de mucha importancia para la Cooperativa 29 de Octubre, ya que luego de realizarse 2 rifas denominadas “Cúpula Millonaria”, se logró obtener buena rentabilidad con lo cual se realizó la compra de un terreno en el sur de Quito en las Calles Cañaris y Mariscal Sucre sector de la Magdalena, lugar donde construyeron pequeñas edificaciones adecuadas modestamente y a mediados del año de 1989 empezar a brindar atención en sus propias instalaciones.

En el transcurso de los años 1991 y 1992 Se construye en el mismo sitio el edificio matriz. Consecuentemente en el año 1993 se realiza la creación

de una sucursal en la ciudad de Quevedo, misma que funcionaba en el interior del Grupo de Fuerzas Especiales N°. 26, recalcando que su funcionamiento fue independiente con sus propias autoridades (Consejo de Administración y Vigilancia).

En el año 1994 la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda. realiza la creación de otra Agencia en la ciudad de Guayaquil en el Centro de Movilización.

En 1995 se realiza la creación de la agencia Hospital Militar en Quito y las agencias Shell y Machala, esta última inició sus operaciones en el Colegio Militar Héroes del 41.

Durante el año 1996, se realiza la reestructuración de la Sucursal de Quevedo transformándose en Agencia, el mismo año también se realiza la creación de la Agencia de Loja en la Brigada Loja y se incorporan como socios los miembros de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

En el período de enero a diciembre de 1997, se realiza la creación de las Agencias Latacunga Brigada, Comisariato del Ejército en Quito y la agencia Manta que inicia sus operaciones en el ALA N°. 26 (FAE). Lo más sobresaliente de este año fue la creación de la Agencia Móvil, constituyéndose en la pionera del sistema Cooperativo y Financiero.

En 1998 se incorporan como socios los miembros de la Armada Nacional del Ecuador y se realiza la creación de las agencias "ETFA" (Escuela de

Tropa de la Fuerza Aérea) y “Movilización”, a las cuales se las unificó posteriormente en el centro de la ciudad de Latacunga.

Ese mismo año se realiza la creación de las agencias: Riobamba, Salinas, Portoviejo, Puyo, Cuenca, Esmeraldas, Macas, en la ciudad de Guayaquil Base Naval Norte, Base Naval Sur y Fuerte Militar Huancavilca, y La Recoleta en la ciudad de Quito, además se pone en funcionamiento la red de cajeros automáticos propios de la Cooperativa “29red”.

En el año 1999 se inaugura la agencia ESPE (Escuela Superior Politécnica del Ejército) en Sangolquí. El mismo año con fecha 29 de noviembre la Cooperativa pasa a ser controlada por la Superintendencia de Bancos Y Seguros con lo cual empieza una nueva etapa ya que abre sus puertas a toda la población en general.

En el año 2000 inician operaciones las agencias Santo Domingo y Lago Agrio y en el 2001 Esmeraldas Centro, Quevedo Centro y Libertad.

Mediante Resolución SB-2001-0488 fue aprobada la fusión por absorción con la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Carchi” Ltda. por lo cual se pasó a título universal la totalidad de los Activos, Pasivos y Patrimonio que constaban en el Balance General al 30 de noviembre del 2001, con lo cual se incrementaron tres Agencias más, Tulcán, Ibarra y el Ángel, la primera con edificio propio.

En el año 2002 se inauguran las agencias de Riobamba Centro y Tena; durante el año 2003 se les reubica a las Agencias: Base Norte misma que

se la traslada a la Ciudadela La Alborada, y a la Agencia Machala se la pasa del cuartel militar al centro de la ciudad. En Quito se inaugura a la Agencia San Rafael y en Guayaquil a la Agencia Guayaquil Centro en edificio propio.

En el año 2004 se incorporan como socios el personal la Policía Nacional del Ecuador y se realiza la creación de las agencias: Carapungo y Ambato; y se les reubica a las agencias, Cuenca Brigada pasa al sector de El Arenal en la ciudad de Cuenca y Riobamba Brigada se la traslada a Riobamba Sur frente al cuartel de la Policía Nacional.

En el año 2005 se realiza la construcción de un edificio propio en la ciudad de El Puyo, y se hace la reubicación de la Agencia Portoviejo, pasando del cuartel militar al centro de la ciudad. En el año 2006 se inauguró a la Agencia Colón en la ciudad de Quito.

Durante el año 2007 se realiza la remodelación de las Agencias Cuenca Centro, además Lago Agrio, Latacunga Centro, Santo Domingo, Quevedo Centro y Comisariato del Ejército al norte de la ciudad de Quito y el 15 de diciembre del mismo año se inauguró a la Agencia Recreo Plaza ubicada en el interior del centro comercial del mismo nombre en el sur de la capital.

Este mismo año por primera vez una Cooperativa de Ahorro y Crédito recibe un galardón “The Bizz Awards 2007” premio otorgado por la World

Confederation of Bussines, este es un reconocimiento internacional que se entrega a las organizaciones tras un año de evaluación.

Los componentes que conforman el modelo de evaluación son: Liderazgo Empresarial, Sistemas de Gestión, Calidad de Productos y/o servicios, Creatividad, Innovación Empresarial, Apoyo y Resultados Obtenidos.

El 5 de mayo del 2008 se realiza la inauguración de la Agencia Coca en la ciudad de Puerto Orellana y el mismo año se realiza la remodelación de varias Agencias del país con el afán de mejorar la imagen institucional.

Los días 27 y 28 de junio del 2008 se desarrolló en la ciudad de Río de Janeiro la 15<sup>o</sup> Edición del Premio Calidad América del Sur y Fórum 2008, organizada por la Asociación Brasileña de Incentivo a la Calidad (ABIQUA) la misma que reunió cerca de 90 empresas y 40 universidades de Brasil y América Latina.

Entre las empresas reconocidas con este premio a la calidad estuvo la Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda. por el servicio de atención al cliente, su satisfacción y la pronta asistencia para resolver inquietudes y evitar inconvenientes.

El desarrollo que ha alcanzado la Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda. Se refleja como un respetable centro financiero. Institución de honestidad, solidaridad y disciplina; con cobertura nacional, plasma su

progreso con características inconfundibles manteniendo su alta categoría de líder en el sistema cooperativo.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre Ltda” es para todos sus miembros como un grande hogar; acogedor, democrático, para buscar superación en todos los planos del trabajo y el espíritu, aquí se satura el corazón de idiosincrasia ecuatoriana; con 42 años de servicio financiero enfocado al interés social y al mejoramiento de la calidad de vida de sus socios y clientes que hoy en día superan los 230.000; el principio de superación de sus fundadores, específicamente de los paracaidistas de nuestro Glorioso Ejército Ecuatoriano nos ha llevado en la actualidad a seguir su ejemplo de superación institucional.

Hoy son 34 agencias repartidas estratégicamente en 23 ciudades convirtiendo a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre Ltda” en la Cooperativa con mayor cobertura nacional, con un recurso humano capacitado y en constante evolución conformando una base robusta que asegura a todo depositante que el trabajo de su vida o el capital con el que espera empezar una familia no desaparecerá por factores externos.

Por varias razones la investigadora de mercados Pulso Ecuador presenta un análisis de las 100 marcas más reconocidas en el país estudio que consideró 45 categorías de consumo basadas en la clasificación de las Naciones Unidas sobre Consumo Individual por Finalidad, lo que en Ecuador representa 6.680 marcas, este sondeo demuestra que La

Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre Ltda.” ha logrado un cambio sorprendente en el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor ecuatoriano ya que según la empresa Pulso la Cooperativa ocupa el lugar número 23 del ranking.

## **e.2. Estructura organizacional**

Para Baca, (1997) afirma que:

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 (pág.12)

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.

### **e.2.1 Diagrama organizacional**

“El diagrama organizacional muestra como los departamentos, divisiones y varios niveles de una organización interactúan entre sí. Un diagrama

organizacional es a menudo representado como una ilustración visual” (Leiva, 2001).

Al hablar de diagrama organizacional, se hace mención a la utilización de una figura o esquema, donde se organiza la información laboral de jerarquía y desempeño de funciones de la plata labora, la cual es básica y de gran importancia para conocer su estructura y organización de la empresa.

### **e.2.2 Cadena de mando**

“La importancia de la estructura organizacional identifica quienes participan del proceso de toma de decisión y como estas decisiones se actualizan” (Klinnear,1990).

La cadena de mando, no es otra cosa que el reflejo de la autoridad de la empresa, es decir quienes bajo su responsabilidad toman bajo su mando las decisiones de la empresa.

### **e.2.3 Distribución de la autoridad**

“Implica la determinación de cómo una estructura distribuye autoridad a través de una organización” (Klinnear ,1990).

Es así que, la distribución de autoridad, se basa en el nivel de jerarquía y su organización de funciones para la toma de decisiones en una institución y bajo aquella a la que se distribuye el mando.

#### **e.2.4 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” (Armstrong, 1994).

Es decir que es, Una de staff es el soporte de la red de asistencia a la línea en sus objetivos

#### **e.2.5 Departamentalización**

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

#### **e.2.6 Control**

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

### **e.2.7 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. (Armijo, 2005)

### **e.2.8 Objetivos de la evaluación de desempeño**

Baca, (1997) afirma que:

“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

### **e.2.9 Factores de la evaluación del desempeño laboral**

Avellaneda, (1996) afirma:

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 (pág.45).

Es necesario que se tengan claros, los factores determinantes de la evaluación de desempeño laboral, por cuanto se debe observar de manera directa cual es el medio en donde se desenvuelve para calificar indicadores de medición básicos, que permitirán una visión más clara de su incidencia en el rendimiento laboral, tanto individual como grupal.

#### **e.2.10 beneficios de la evaluación del desempeño laboral**

Molina, (2009) señala que :

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres facetas:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.

- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales (pág. 13).

Cuando un programa de evaluación del desempeño está 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.

#### **e.2.11 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.

Mientras que Kloter, (1992) afirma:

La evaluación del personal es un método, una herramienta, y no un fin en sí 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.

## **f. METODOLOGÍA**

La realización del presente trabajo titulado: **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LOS RESULTADOS DEL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE “29 DE OCTUBRE LTDA” AGENCIA LAGO AGRIO, CANTÓN LAGO AGRIO, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS PARA EL AÑO 2016**”, exigirá el manejo de diversos métodos y técnicas para el desarrollo eficiente del tema. A continuación se describe los métodos y técnicas que se utilizaran:

### **f.1 Métodos**

#### **f.1.1. Científico**

Su aplicación permitirá comprobar de manera lógica los objetivos propuestos y los resultados obtenidos en la investigación para determinar

la factibilidad del proyecto. Además, contribuirá en la búsqueda y recolección de conceptos, definiciones, leyes y normas generales acerca del tema a investigar, con el fin de conocer la verdad y socializarla.

#### **f.1.2. Inductivo**

El presente método permitirá analizar y evaluar la incidencia profesional del personal de la Cooperativa de ahorro y Crédito “29 de octubre Ltda.” Agencia Lago Agrio, Cantón Lago Agrio, provincia de Sucumbíos.

#### **f.1.3 Deductivo**

Facilitará la obtención de conceptos, definiciones que serán fundamentados en la revisión literaria a fin de formular las respectivas conclusiones y recomendaciones.

#### **f.1.4 Analítico- sintético**

Será utilizado como instrumento de análisis y síntesis del método de evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre Ltda.” Agencia Lago Agrio, de la ciudad de Nueva Loja, cantón Lago Agrio, Provincia de Sucumbíos.

#### **f.1.5 Matemático**

Se efectuara en los cálculos efectuados en la aplicación de la evaluación de desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento

de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre Ltda.” Agencia Lago Agrio, cantón Lago Agrio, Provincia de Sucumbíos.

### **f.1.6 Estadístico**

Este método se aplicara para representar gráficamente los resultados obtenidos en la aplicación de evaluación de desempeño para medir la incidencia profesional.

## **f.2 Técnicas**

### **f.2.1. La encuesta**

Será utilizada para el acopio de información por medio de preguntas escritas organizadas en un cuestionario impreso a los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de octubre” Agencia Lago Agrio, cantón Lago Agrio, Provincia de Sucumbíos.

### Cuadro Nro.1

Planta laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre Ltda.”  
 agencia Lago Agrio, cantón Lago Agrio provincia de Sucumbíos.

NO.	NOMBRE	C.I. NO.	CARGO
1	AGUILAR ENCARNACION JESSENIA NATALI	2100509799	ASESOR DE CONSUMO
2	BARCIA PACHECO LILIA VIVIANNA	1203783384	RECIBIDOR- PAGADOR
3	KLINGER CORTEZ JANETH ALEXANDRA	2100172564	RECIBIDOR- PAGADOR
4	MERELO PENALOZA JENNY LORENA	2100325238	ASESOR DE MICROCREDITO
5	MORENO VERA DANIEL ANDRES	1712256674	JEFE DE AGENCIA
6	OLMEDO ESPINOZA MYRIAM ZORAIDA	2100406913	ASESOR DE MICROCREDITO
7	PANTALEON PEÑA ERIKA ESTEFANIA	2100931936	ATENCION AL CLIENTE
8	PAUCAR GUAMANTICA MARIANO RODRIGO	2100216924	ASIST. OPERATIVO
9	SANCHEZ CASTILLO JAVIER ALEXANDER	2100465943	NOTIFICADOR



## h. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

### h.1 Recursos humanos

- Postulante: Erika Estefanía Pantaleón Peña
- Director.
- Encuestados.
- Entrevistados.

### h.2 Recursos materiales

MATERIALES	
DESCRIPCIÓN	COSTO
Libros	\$30
Material de escritorio	\$20
Hojas	\$150
Copias	\$50
Internet	\$200
Impresión y encuadernación	\$100
Transporte	\$900
Imprevistos	\$150
<b>TOTAL</b>	<b>\$1.600</b>

### H.3 Financiamiento

El costo total de la presente Tesis asciende a la cantidad de mil seiscientos dólares americanos, los mismos que serán financiados, en su totalidad, con los recursos propios de la postulante.

## **i. BIBLIOGRAFÍA**

Armijo, B. (2005). Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Obtenido

de [http:// www.](http://www.) Instructivo para la formulación de Indicadores de Desempeño.

Armijos, B. (2005). Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Obtenido

de [http:// www.](http://www.) Instructivo para la formulación de Indicadores de Desempeño

Armstrong, G. (1994). Mercadotecnia. México Federal: Prentice- Hall Hispanoamericana S.A.

Avellaneda, C. (1996). Diccionario de términos financieros. Bogotá: Edilma.

Baca, G. (1997). Elaboración y evaluación de proyectos de investigación.

Bautista, M. (15 de abril de 2016). AENOR. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/sector-cooperativo-trato-desempeno-pais.html>

Beto, R. (2010). Cooperativa y Economía Solidaria. Manual del Participante

para el Curso de Formación para la organización Cooperativa. En R. Beto, Cooperativa y Economía Solidaria. Manual del Participante para el Curso de Formación para la organización Cooperativa (págs. 32-33). México: Ecos.

Beto, R. (2010). Cooperativa y Economía Solidaria. Manual del Participante

para el Curso de Formación para la Organización Cooperativa. México Federal.

Blacio, R. (2010). El Cooperativismo en el Ecuador. Recuperado el 01 de 06 de

2016, de <http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechocooperativo/2009/10/26/el-cooperativismo-en-el-ecuador.>

Boton, A. (07 de diciembre de 2011). El cooperativismo: Una vía práctica hacia el Buen vivir. Obtenido de <http://www.alainet.org/es/active/51383>

Chiriboga, L. (2007). Sistema Financiero. Quito.

Coopelga. (2007). Cooperativismo escolar. Obtenido de <http://www.cooperar.galeon.com/definicion.http>

Dessler, G. (2009). Administracion de Recursos Humanos. Ciudad de Mexxico: Decimo Primera Edicion.

Drouet, V. (1985). Miscelánea Social. En El cooperativismo de Ahorro y Crédito en el Ecuador (págs. 33-36). Barcelona: EDIPUCE.

Espinoza, R. (2008). Normas de Evaluación del Desempeño. Obtenido de <http://www.mrl.gob.ec>

Gabriel, B. (1997). Elaboración y evaluación de proyectos de investigación.

García, P. (2010). Cooperativas. Quito: Reus.

Gary, D. (1998). Muestra de una forma de evaluación del desempeño del método de calificaciones alternas. Chicago: Prentice.

Gestoso, J. C. (2 de mayo de 2002). Scribd. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/104637034/Cano-Gestoso-Los-Estereotipos-Sociales>

Klinnear, T. &. (1990). Investigación de mercados. Un enfoque aplicado, cuarta edición. Bogotá: Colombia S.A.

Kloter, P. (1992). Dirección de Mercadotecnia. Buenos Aires: Heliasta.

Leiva, F. (2001). Nociones de Metodología de investigación Científica (Contabilidad). Quito: Andes.

Luis, C. (2007). Sistema Financiero. Quito.

- Molina, P. (2009). Evaluación del desempeño. Obtenido de <http://www.southlink.com>
- Neira, J. (2013). Tesis. Diseño de un modelo de gestión basado en procesos para el departamento de producción de la empresa Cerámica Andina C.A. Obtenido de <http://C:/Users/Admin/Downloads/tesis.pdf>
- Onte, J. (1993). Administración de Personal. Bogotá: EOE ediciones.
- Ortega, A. (2009). Medios de participación y protagonismo del pueblo. En A. Ortega, Medios de participación y protagonismo del pueblo (págs. 42-44). Caracas: Aldea.
- Palmer, M. (2014). El cooperativismo empresarial. Business & Economics, 15.
- Pérez, R. (30 de mayo de 2015). Repositorio de la Universidad Andina Simón Bolívar. Sede Ecuador. Obtenido de <http://repositorionew.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4792/1/T1803-MDE-Perez-Aplicacion.pdf>
- Raia, A. (2000). Administración por Objetivos. Administración de Recursos Humanos. Méjico Federal: Trillas.
- Rodrigo, L. (29 de junio de 2016). Fortalezas del cooperativismo. pág. 9.
- Román, B. (2010). Cooperativa y Economía Solidaria. Manual del Participante para el Curso de Formación para la Organización Cooperativa. México Federal.
- Romero, C. (2010). Normas APA. Mexico: LNX.
- Tamayo, E. (2004). Cooperativas de Ahorro y Crédito. Obtenido de <http://www.coac-sanjorge.com/organigrama.php>
- Thomas, K. (1990). Investigación de mercados. Un enfoque aplicado. 71.

Valencia, L. (2007). Administración Moderna de Personal. México: Prentice.

Vicente, D. (1985). Miscelánea Social. En D. Vicente, El cooperativismo de Ahorro y Crédito en el Ecuador (págs. 33-36). Barcelona: EDIPUCE.

Werther, W. (2008). Administración de Recursos Humanos. Canadá: Mc Graw Hill.

Whiter, W. (2001). Administración de Personal y Recursos Humanos. Bogotá: Mc. Mc GrawHill.

**ANEXO 2****PLANTA LABORAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
“29 DE OCTUBRE LTDA” AGENCIA LAGO AGRIO, CANTÓN LAGO  
AGRIO PROVINCIA DE SUCUMBÍOS**

<b>NO.</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>C.I.</b>	<b>CARGO</b>
1	AGUILAR ENCARNACION JESSENIA NATALI	2100509799	ASESOR DE CONSUMO
2	BARCIA PACHECO LILIA VIVIANNA	1203783384	RECIBIDOR- PAGADOR
3	KLINGER CORTEZ JANETH ALEXANDRA	2100172564	RECIBIDOR- PAGADOR
4	MERELO PENALOZA JENNY LORENA	2100325238	ASESOR DE MICROCREDITO
5	MORENO VERA DANIEL ANDRES	1712256674	JEFE DE AGENCIA
6	OLMEDO ESPINOZA MYRIAM ZORAIDA	2100406913	ASESOR DE MICROCREDITO
7	PANTALEON PEÑA ERIKA ESTEFANIA	2100931936	ATENCION AL CLIENTE
8	PAUCAR GUAMANTICA MARIANO RODRIGO	2100216924	ASIST. OPERATIVO
9	SANCHEZ CASTILLO JAVIER ALEXANDER	2100465943	NOTIFICADOR

### ANEXO 3

#### FORMATO DE EVALUACION

**Objetivo:** Medir el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre Ltda.” y su incidencia en los resultados del rendimiento.

#### Escala de calificaciones

SIEMPRE	5
CASI SIEMPRE	4
ALGUNAS VECES	3
CASI NUNCA	2
NUNCA	1

Nº	FACTORES DE EVALUACION	5	4	3	2	1
1	Calidad de Trabajo					
	¿Cumple con el trabajo asignado?					
	¿Presenta los trabajos conforme a las indicaciones dadas?					
2	Cantidad del Trabajo o Rendimiento					
	¿Cumple con la cantidad de trabajo en el plazo establecido?					
	¿Presenta informes permanentes?					
3	Iniciativa y Cooperación					
	¿Cumple con su trabajo y coopera con los demás?					
4	Puntualidad y Asistencia					
	¿Asiste puntualmente a su trabajo?					
5	Presentación Personal					
	¿Asiste a su trabajo diario con el uniforme reglamentario?					
6	Actitud y Comportamiento					
	¿Cumple con los valores corporativos?					
	¿Presenta buena disposición para atender a clientes?					

7	Relaciones Humanas					
	¿Tiene buena comunicación con los clientes internos y externos?					
8	Liderazgo					
	TOTAL					

**Nombre de la persona**

**Evaluada**.....

**Cargo:**

.....

**ANEXO 4**

**ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRÉDITO “29 DE OCTUBRE LTDA” AGENCIA LAGO AGRIO, CANTÓN LAGO AGRIO PROVINCIA DE SUCUMBÍOS**

**Nombre:**.....

**Cargo:**.....

**Fecha:**.....

**1. ¿Cómo ingreso usted a la empresa?**

Convocatoria (anuncios publicitarios)

Concurso de merecimientos

Amistad

Otros

**2. ¿Qué tiempo lleva laborando en la empresa?**

1 - 3 años

3 - 5 años

5 - o más años

**3. ¿Qué nivel de instrucción posee?**

Primaria  Secundaria  Superior  Posgrado

**4. ¿Al momento de ser seleccionado en la empresa que aspectos se tomaron en cuenta para su ingreso?**

Hoja de vida  Entrevista  Pruebas  Capacitación

**5. ¿La empresa le brinda capacitación?**

Si  No

**6. ¿Con qué frecuencia la empresa realiza capacitación?**Cada 3 meses Cada 6 meses Cada año Nunca **7. ¿Cómo califica la capacitación recibida?**Excelente Muy Buena Buena Regular Mala **8. ¿Por su desempeño laboral la empresa le otorga algún incentivo?**Si  No **9. ¿Necesita horas extras para cumplir sus funciones?**Si  No **10. ¿Qué tipo de control se aplica para la asistencia y puntualidad del personal?**Reloj Biométrico  Registro de asistencia  Cámara TV **11. ¿Existen ascensos en los puestos de trabajo?**Si  No **12. ¿Conoce usted si se realiza Evaluaciones del Desempeño al Talento Humano?**Si  No

## ANEXO 5

## ESCALA DE CALIFICACION

Calificación	1	2	3	4	5
Parametros					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Fuente: Escala de LIKERT

Elaborado por: Srta. Erika Pantaleón

Calificación	1	2	3	4	5
Parametros					
<b>Iniciativa y cooperación</b>					
Muestra interés en su trabajo					
Participa activamente en las tareas de la institución					
Aporta con ideas nuevas					
Busca soluciones a los problemas					
Coopera con el equipo de trabajo sin que se le solicite.					

Calificación	1	2	3	4	5
<b>Parametros</b>					
<b>Actitud y comportamiento</b>					
Tiene tendencia a ponerme nervioso					
Se enoja con facilidad cuando le desconcentran de su trabajo					
Saluda cortezmente cuando alguien ingresa a su area de trabajo					
Colabora con el equipo de trabajo constantemente cuando alguien necesita ayuda					
Tiene a exaltarse cuando algo le sale mal					

Calificación	1	2	3	4	5
<b>Parametros</b>					
<b>Relaciones humanas</b>					
Cuando se encuentra con alguien por primera vez, trata de dar una buena impresión					
Cuando habla, lo hace oportunamente y se expresa de forma correcta. Sus palabras tienen un efecto notorio sobre los demás.					
Cuando participa en una conversación siempre trata de ser amable.					
Confía en los demás.					
Sabe escuchar a los demás pero con frecuencia no presta atención a lo que le dicen.					

Calificación Parametros	1	2	3	4	5
<b>Liderazgo</b>					
Construye una visión motivante del futuro.					
Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados.					
Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.					
Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.					
Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.					

## ANEXO 6

### Certificación del Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre Ltda." Agencia Lago Agrio, cantón Lago Agrio provincia de Sucumbíos.

Nueva Loja 18 de mayo del 2016

Señor  
Econ. Carlos Edwin Egúez Lupera  
GERENTE GENERAL  
Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda.  
Presente.-

De mis consideraciones:

Érika Estefania Pantaleón Peña, Asistente de Atención al Cliente de la Agencia Lago Agrio, y Estudiante del X nivel de Educación Superior de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de Loja; con el deseo de alcanzar mi meta estudiantil y obtener el Título de Ingeniera Comercial, debo cumplir varios requisitos, entre los cuales es la elaboración del trabajo de investigación, cuyo tema aprobado por la Universidad es:

"EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LOS RESULTADOS DEL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "29 DE OCTUBRE LTDA" AGENCIA LAGO AGRIO, CANTÓN LAGO AGRIO , PROVINCIA DE SUCUMBIOS PARA EL AÑO 2016"

Por este motivo me permito solicitar a usted señor Gerente su contribución para cumplir con este anhelo de superación, autorizándome a realizar dicha investigación en la Agencia Lago Agrio; así mismo autorice a la Dirección de Talento Humano para que me facilite información no vulnerable para cumplir con este objetivo, sabiendo que la evaluación del desempeño es un tema de mucha importancia y relevancia en las organizaciones, ya que por medio de ella se puede ver y comprobar el desempeño de los trabajadores en diferentes puestos de trabajo y en base a esto tomar las decisiones que ayudan a la empresa para el logro de metas; cuyo resultado será mi aporte a esta gran institución.

Con un cordial saludo y a tiempo de agradecerle su atención a esta solicitud, aprovecho la oportunidad para reiterarle mi más alta consideración y estima.

Atentamente,



Érika Estefania Pantaleón Peña  
Asistente de Atención al Cliente Agencia Lago Agrio  
Estudiante de la Universidad Nacional de Loja.





Oficio No. 2016-168-29OCT-TTHH

Quito, 25 de mayo del 2016

**Ingeniero  
Raúl Encalada, Mgs.  
Docente  
Universidad Nacional de Loja  
Presente.**

De mis consideraciones:

A través del presente oficio certifico que en la Agencia Lago Agrio no existe un estudio igual o similar que la señorita Erika Estefanía Pantaleón Peña plantea para el desarrollo de su tesis cuyo tema es: "EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LOS RESULTADOS DEL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "29 DE OCTUBRE" AGENCIA LAGO AGRIO"

De igual manera debo indicar que la funcionaria ha sido autorizada a realizar este tema de investigación en la agencia Lago Agrio.

Atentamente,

A handwritten signature in cursive script, enclosed within an oval-shaped stamp.

Christian Flores  
Director de Talento Humano

**INDICE**

CERTIFICACION .....	ii
AUTORÍA.....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
a. TÍTULO: .....	1
b. RESUMEN .....	2
c. INTRODUCCION .....	6
d. REVISIÓN DE LITERATURA.....	9
e. MATERIALES Y MÉTODOS.....	53
f. RESULTADOS.....	56
g. DISCUSIÓN .....	83
h. CONCLUSIONES .....	111
i. RECOMENDACIONES .....	113
j. BIBLIOGRAFÍA .....	115
K. ANEXOS.....	120
INDICE.....	159