



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**INFORME DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL
CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN AGROINDUSTRIAL Y
AGROPECUARIA**

MECANISMO: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN
LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE
COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.**

AUTORA:

JOHANA MARIBEL RODRÍGUEZ ZAMBRANO

TUTORA:

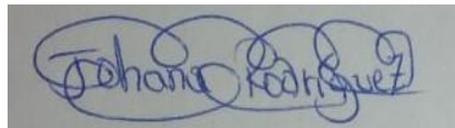
ING. GEMA PAMELA ZAMBRANO ÁLVAREZ, Mg.

CALCETA, JULIO DE 2022

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo **JOHANA MARIBEL RODRÍGUEZ ZAMBRANO**, con cédula de ciudadanía 131557361-6, declaro bajo juramento que el trabajo de integración curricular titulado: **SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA**, es de mi autoría, que no ha sido presentado para ningún grado o calificación profesional y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, concedo a favor de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos, conservando a mi favor todos los derechos patrimoniales de autor sobre la obra, en conformidad con el artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.

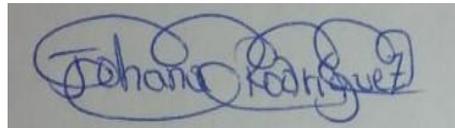


.....
JOHANA MARIBEL RODRÍGUEZ ZAMBRANO

CC: 131557361-6

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

JOHANA MARIBEL RODRÍGUEZ ZAMBRANO, con cédula de ciudadanía 131557361-6, autorizo a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, la publicación en la biblioteca de la institución del trabajo de integración curricular titulado: **SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA**, cuyo contenido ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría



.....
JOHANA MARIBEL RODRÍGUEZ ZAMBRANO

CC: 131557361-6

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

ING. GEMA PAMELA ZAMBRANO ÁLVAREZ, certifica haber tutelado el trabajo de integración curricular titulado: **SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA**, que ha sido desarrollado por **JOHANA MARIBEL RODRÍGUEZ ZAMBRANO**, previo a la obtención del título de **INGENIERA COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN AGROINDUSTRIAL Y AGROPECUARIA**, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
ING. GEMA PAMELA ZAMBRANO ÁLVAREZ, Mg.

CC: 131047053-7

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de integración curricular titulado: **SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA**, que ha sido desarrollado por **JOHANA MARIBEL RODRÍGUEZ ZAMBRANO**, previo a la obtención del título de **INGENIERA COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN AGROINDUSTRIAL Y AGROPECUARIA**, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
Ing. Jenny I. Zambrano Delgado, Mg.

CC: 130993175-4

PRESIDENTA DEL TRIBUNAL

.....
Ing. Roberto O. Bello Parra, Mg.

CC: 175798819-9

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

.....
Ing. Carlos O. Valarezo Beltrón, Mg.

CC: 130954056-3

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios todo poderoso, por permitirme cumplir una más de mis metas y llevarme con éxito a la culminación de este ciclo como profesional.

A mis padres Monserrate Zambrano Ganchozo y Segundo Rodríguez Alcívar por inculcarme valores, y por motivarme a emprender este reto de superación personal, a mis hermanos por su apoyo incondicional, ya que de una manera u otra aportaron económicamente y emocionalmente durante esta trayectoria académica.

A mi esposo Juan Gerardo Zambrano Zambrano que me apoyo en todo momento, quién día a día arribó su hombro para alcanzar la meta.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de una educación superior de calidad, forjando conocimiento día a día para la realización de este trabajo investigativo.

A la tutora Ing. Gema Pamela Zambrano Álvarez, Mg; miembros del tribunal Ing. Jenny Zambrano Delgado, Ing. Carlos Valarezo Beltrón e Ing. Roberto Bello Parra, por su valioso asesoramiento y orientación en el desarrollo del trabajo de titulación.

JOHANA MARIBEL RODRÍGUEZ ZAMBRANO

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación lo dedico principalmente a Dios por darme fortaleza para salir adelante, ser guía y apoyo constante en la consecución de mis metas.

A mis padres, por depositar su confianza, amor y sacrificio, lo cual me ha permitido alcanzar un sueño más, por su incondicional apoyo y ejemplo a seguir adelante.

A mis hermanos por haberme brindado motivación y apoyo incondicional fortaleciendo así el deseo constante de crecer en el ámbito personal como académico.

En especial a mi amado hijo Ismael Maximiliano Zambrano Rodríguez quién es mi fortaleza y deseo de superación tanto en lo personal como en lo profesional. Gracias a todas las personas que me acompañaron en esta trayectoria para dar culminación a esta etapa de mi vida.

JOHANA MARIBEL RODRÍGUEZ ZAMBRANO

CONTENIDO GENERAL

CARÁTULA	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	ii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN	iii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
CONTENIDO GENERAL.....	viii
CONTENIDO DE TABLAS	xi
CONTENIDO DE FIGURAS	xi
RESUMEN	xii
PALABRAS CLAVE.....	xii
ABSTRACT	xiii
KEY WORDS	xiii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	3
1.3. OBJETIVOS	5
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	5
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.4. IDEA A DEFENDER.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. EVALUACIÓN.....	8
2.2. DESEMPEÑO	8
2.3. DESEMPEÑO LABORAL	9

	ix
2.3.1. INDICADORES DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	10
2.3.2. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL.....	12
2.3.3. LAS 7 CLAVES DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	14
2.4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	17
2.4.1. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	18
2.4.2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	19
2.4.3. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	21
2.4.4. PROCESO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	23
2.4.5. RAZONES PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO	24
2.4.6. QUIÉN DEBE DE EVALUAR EL DESEMPEÑO	25
2.4.7. MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	27
2.5. COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	32
2.5.1. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.....	32
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	34
3.1. UBICACIÓN	34
3.2. DURACIÓN	34
3.3. VARIABLES DE ESTUDIO	34
3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	35
3.4.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	35
3.4.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA	35
3.4.3. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	35
3.5. MÉTODOS.....	35
3.5.1. MÉTODO DEDUCTIVO	36
3.5.2. MÉTODO INDUCTIVO	36
3.5.3. MÉTODO ANALÍTICO	36
3.5.4. MÉTODO DE EXPERTOS.....	36

	x
3.6. TÉCNICAS.....	37
3.6.1. DELPHI.....	37
3.6.2. ENTREVISTA	37
3.6.3. ENCUESTA	37
3.6.4. DIAGRAMA DE ISHIKAWA	38
3.6.5. ANÁLISIS FODA.....	38
3.6.6. ESCALA DE LIKERT	38
3.6.7. COEFICIENTE DE COMPETENCIA (K).....	38
3.6.8. COEFICIENTE DE CONOCIMIENTO (Kc).....	39
3.6.9. COEFICIENTE DE ARGUMENTACIÓN (Ka)	39
3.7. HERRAMIENTAS.....	39
3.7.1. GUÍA DE ENTREVISTA.....	39
3.7.2. CUESTIONARIO	40
3.7.3. MATRIZ 5W+1H	40
3.8. POBLACIÓN	40
3.9. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	40
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	43
4.1. DESARROLLO DE LA FASE I. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA. EN RELACIÓN AL DESEMPEÑO DEL PERSONAL	43
4.2. DESARROLLO DE LA FASE II. DETERMINACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA	46
4.3. DESARROLLO DE LA FASE III. PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA COMO CONTRIBUCIÓN A LA IDENTIFICACIÓN DE LAS HABILIDADES ADMINISTRATIVAS SEGÚN EL ÁREA DE TRABAJO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR	

	xi
LTDA	60
4.4. DISCUSIÓN	66
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	70
5.1. CONCLUSIONES.....	70
5.2. RECOMENDACIONES	71
BIBLIOGRAFÍA	72
ANEXOS	82

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 4.1. Análisis FODA del desempeño del personal de la cooperativa de ahora y crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda.....	45
Tabla 4.2. Revisión bibliográfica de los indicadores.....	47
Tabla 4.3. Resultados del coeficiente K de los participantes	49
Tabla 4.4. Resultados de la evaluación del desempeño del personal ejecutivo...	50
Tabla 4.5. Nivel de desempeño promedio del personal ejecutivo	52
Tabla 4.6. Resultados de la evaluación del desempeño del personal operativo .	54
Tabla 4.7. Nivel de desempeño promedio del personal operativo.....	57
Tabla 4.8. Propuesta de mejoramiento la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda., a través de la matriz 5W + 1H.....	65

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 2.1. Hilo conductor de la investigación	7
Figura 3.1. Mapa satelital de la ubicación de la cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda	34
Figura 4.1. Diagrama de Ishikawa para describir las causas del problema: Riesgo de disminuir el desempeño del personal	62

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue evaluar el desempeño del personal en la cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda., para la identificación de las habilidades administrativas según el área de trabajo, ante lo cual se hizo necesario darle cumplimiento a tres fases metodológicas planteadas en el estudio: en primera instancia se diagnosticó la situación actual de la cooperativa en relación con el desempeño del personal, mediante el diseño y aplicación de una entrevista dirigida a la gerente general de la cooperativa; además de la elaboración de fichas de descripción de puestos de trabajo y la realización de un análisis FODA; posteriormente se determinó el nivel de desempeño de los empleados de la cooperativa con la utilización un instrumento de evaluación estructurado a partir de los indicadores resultantes de la revisión bibliográfica y validado por un panel de expertos con la técnica Delphi; la tercera fase comprendió la propuesta de un plan de mejora como contribución a la identificación de las habilidades administrativas del personal, para esto analizó en primer lugar, el problema y las causas que lo originan con la ejecución de un Diagrama de Ishikawa, posteriormente se elaboró una matriz 5W+1H en la que se establecieron cada una de las acciones necesarias para el logro de los objetivos planteados. Los resultados determinaron un rango de 3 y 4 (medio y bueno) en cuanto al nivel de desempeño del personal ejecutivo y operativo. Se concluye que la cooperativa debe de aplicar un enfoque de gestión del talento humano por competencias, considerando el proceso de evaluación del desempeño como elemento prioritario.

PALABRAS CLAVE

Desempeño laboral, evaluación, plan de mejora, habilidades administrativas, gestión.

ABSTRACT

The objective of the present investigation was to evaluate the performance of the personnel in the savings and credit cooperative Chamber of Commerce in Bolívar Canton Ltda., for the identification of administrative skills according to the work area, before which it became necessary to comply with three methodological phases proposed in the study: in the first instance, the current situation of the cooperative was diagnosed in relation to the performance of the personnel, through the design and application of an interview addressed to the general manager of the cooperative; in addition to the preparation of job description sheets and the performance of a SWOT analysis; subsequently, the level of performance of the cooperative's employees will be extended with the use of an evaluation instrument structured from the results of the bibliographic review and validated by a panel of experts with the Delphi technique; the third phase included the proposal of an improvement plan as a contribution to the identification of the administrative skills of the personnel, for this it was analyzed in the first place, the problem and the causes that originated it with the execution of an Ishikawa Diagram, later it was elaborated a 5W+1H matrix in which each of the actions necessary to achieve the stated objectives is followed. The results determined a range of 3 and 4 (medium and good) in terms of the level of performance of the executive and operational staff. It is concluded that the cooperative must apply a competency-based human talent management approach, considering the performance evaluation process as a priority element.

KEY WORDS

Job performance, evaluation, improvement plan, administrative skills, management.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Alveiro (2009) infiere que la evaluación del desempeño es un sistema de revisión práctico laboral e individual o de equipos, que evalúa el desempeño del servidor administrativo, valora los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos, lo que a futuro permite mejorar procesos, perfeccionar eficiencia, productividad y la satisfacción de los clientes.

Según los autores Gil, Ruiz y Ruiz (1997), citado por Calderón y Sánchez (2012), declaran que la evaluación del desempeño es una herramienta al servicio de la persona, con una concepción más responsable de su trabajo y de la empresa, para la optimización de recursos, esta técnica aprecia sistemáticamente, dentro de la mayor objetividad posible, la actuación de una persona durante un determinado tiempo, en relación con su trabajo actual y sus características personales, así como su contribución a objetivos previstos.

La evaluación del desempeño laboral surge en EE.UU. en la década de 1920-1930, momento en el cual las organizaciones deciden introducir un procedimiento que les permita justificar una política retributiva que se relaciona con la responsabilidad del puesto de trabajo y con las aportaciones de los trabajadores al éxito de la empresa (Rivero, 2019).

En el Ecuador existen un sin número de empresas que necesitan conocer la situación interna, la satisfacción, el desenvolvimiento y su potencial desarrollo del factor humano, esta investigación se centra en instituciones financieras, tales como son las cooperativas de ahorro y crédito las cuales requieren determinar los posibles problemas en el entorno en el que desarrolla la actividad el talento humano, conocer los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo y problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo (Cedeño, 2018).

Por esta razón las empresas son conscientes que el desempeño dentro de las organizaciones se relaciona con la productividad en todas las áreas funcionales. Como lo afirma Correa (2017) que las empresas actualmente ponen énfasis en el desarrollo del talento humano, aplicando nuevas técnicas que conllevan a la búsqueda de estrategias, permitiendo fomentar los conocimientos del personal, capacitando, evaluando sus habilidades y destrezas, para lograr un mayor rendimiento que beneficie a las organizaciones.

En la provincia de Manabí las cooperativas de ahorro y crédito generan un aporte para el desarrollo económico de los habitantes, sin embargo, la competitividad exige que las organizaciones manejen eficientemente sus recursos, pero la falta de herramientas de evaluación del desempeño laboral producen falencias al controlar las actividades que desempeñan cada empleado, provocando que el personal tenga un bajo rendimiento debido a que no puede cumplir con las tareas establecidas y por ende no cumplen con los objetivos propuestos. Al no realizar una evaluación de desempeño, los jefes de talento humano no constan con un instrumento que respalde las decisiones, ocasionando que existan descontento y malestar entre los empleados afectando el clima laboral (Alajo y Yáñez, 2017).

Es por ello que se busca mantener actualizada las técnicas y un sistema de evaluación que les permita saber cómo está funcionando la entidad, tomando medidas correctivas y preventivas ante las anomalías y deficiencias existentes en el control administrativo que le dan los recursos, basándose en la definición de Ramírez (2016) la evaluación del desempeño y las recompensas a los empleados contribuyen a generar un clima de realización cuando éstos se disponen a prestar un servicio de calidad extraordinaria.

En el cantón Bolívar se encuentra la cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio Ltda., la cual carece de un modelo de evaluación de desempeño, lo que dificulta medir el rendimiento, e impidiendo mejorar el desempeño de los trabajadores, afectando seriamente la productividad y competitividad de la cooperativa. Así mismo Garcia y Sanchez (2013), citado por Delgado y Peñarrieta (2015), manifiestan que la cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar, es una entidad financiera, que ofrece créditos o

microcréditos con sólidos cimientos monetarios a sus clientes y socios, la misma que ofrece servicios de financiación y créditos a la Sociedad del cantón Bolívar. El presente trabajo investigativo está orientado a estructurar el Sistema de Evaluación de Desempeño del personal en la cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda., para conocer la percepción laboral que vive, ya que la desmotivación y la falencias, tienen serias consecuencias sobre la eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos institucionales y estos conlleva a crear un clima inadecuado y poner en peligro el éxito organizacional.

Con base a esta problemática se ha planteado la siguiente interrogante:

¿Cómo contribuirá el sistema de evaluación de desempeño del personal en la identificación de las habilidades administrativas según el área de trabajo en la cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La investigación se sustenta de forma que se muestran los elementos económicos, sociales, legales, prácticos, teóricos y metodológicos que validen la evaluación de desempeño del personal para la identificación de las habilidades administrativas en la cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda.

Las empresas independientemente de su actividad deben regirse de acuerdo a la ley para que les facilite una eficiente gestión en la evaluación de desempeño para realizar mejoramientos continuos que le permita ante todo, tener cuidado con el mayor capital y patrimonio de las organizaciones que es el ser humano, la razón de ser y existir del trabajo, basándose en la definición de Gil et al. (1997, como se citó en Calderón y Sánchez, 2012) la evaluación del desempeño es una herramienta al servicio de la persona, con una concepción más responsable de su trabajo y de la empresa, para la optimización de recursos.

De forma económica, los beneficios directos son para la empresa , ya que al mejorar el desempeño del personal incrementa el crecimiento y la competitividad

de la empresa y por ende contribuye a la mejora de la productividad organizacional, tal como lo indica Castillo (2017) que con la aplicación de un sistema de evaluación del desempeño se pretende conseguir mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, y valorar el rendimiento de cada empleado en función al liderazgo, la predisposición al cambio, la productividad y las competencias con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos por cada organización en general y para cada individuo en particular.

Socialmente el sistema de evaluación de desempeño del personal en la cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda., mantiene como eje primordial conseguir a mejorar la administración de los recursos humanos, para brindar un buen servicio y de esa manera satisfacer las necesidades de la ciudadanía, ayudando a evaluar el potencial del empleado en el puesto de trabajo los cuales constituyen la base fundamental del desarrollo favorable de la empresa hacia el éxito.

En el campo práctico la evaluación de desempeño que se propone realizar, logrará que la cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda., ponga en práctica dicha propuesta y en función de esta obtendrá elementos claros para poder incentivar, o corregir errores en cuanto al personal de talento humano que desarrolla las diversas funciones destinadas a cada uno de ellos. Además, que con la aplicación de la propuesta se podrá conocer las falencias en cuanto a su personal y tomar las medidas correctivas necesarias para lograr que estos desarrollen sus habilidades y trabajen eficientemente.

En el ámbito teórico el estudio presenta su validez, de acuerdo a la teoría de Gavilanes (2015), la evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas. Aplicar un programa de evaluación en una empresa ayuda a mejorar notablemente varios aspectos que son de beneficio mutuo, tanto para el empresario como para sus empleados siendo esto un proceso recíproco de crecimiento y mejoramiento continuo, para poder desempeñarse efectivamente en cualquier puesto de trabajo.

Metodológicamente, la investigación pretende desarrollar una estructura secuencial de las actividades que la organización debe de realizar, para conocer el rendimiento de los trabajadores, los mismos que servirán para establecer técnicas de capacitación y políticas de mejoramiento, considerando en primer lugar que los trabajadores se han convertido en uno de los bienes más preciados para las organizaciones, logrando que el trabajador se sienta estimulado. Dicho contexto, se sustenta con la aportación de Mejía (2015) quien indica que los motivos principales para desarrollar un sistema de evaluación de desempeño es que permite tomar decisiones de ascensos, 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.

Mediante la retroalimentación, el empleado conoce su desempeño, para establecer una relación entre el esfuerzo y el resultado alcanzado e identificar su grado de integración con las finalidades y con la cultura de la organización. A través de esta herramienta se pueden establecer nuevas oportunidades para el trabajador dentro de la organización (promoción, traslado a puestos más acordes a sus habilidades y formación, etc.), así como definir posibles planes de formación (Control Group, 2017).

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar el desempeño del personal en la cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda., para la identificación de las habilidades administrativas según el área de trabajo.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación actual de la cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda., en relación al desempeño del personal.
- Determinar un sistema de evaluación de desempeño en la cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda.

- Proponer un plan de mejora como contribución a la identificación de las habilidades administrativas según el área de trabajo en la cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda.

1.4. IDEA A DEFENDER

El sistema de evaluación de desempeño del personal en la cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda., contribuirá a identificar las habilidades administrativas según el área de trabajo.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El presente apartado incluye los elementos teóricos necesarios para otorgarles sustento y validez a la investigación titulada “Sistema de evaluación de desempeño del personal en la cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda.”, cuyas referencias han sido obtenidas de fuentes confiables y actualizadas, pertenecientes a libros, artículos científicos, investigaciones a fines de archivos HTML y PDF Las temáticas abordadas se ilustran a continuación. (Ver figura 2.1)

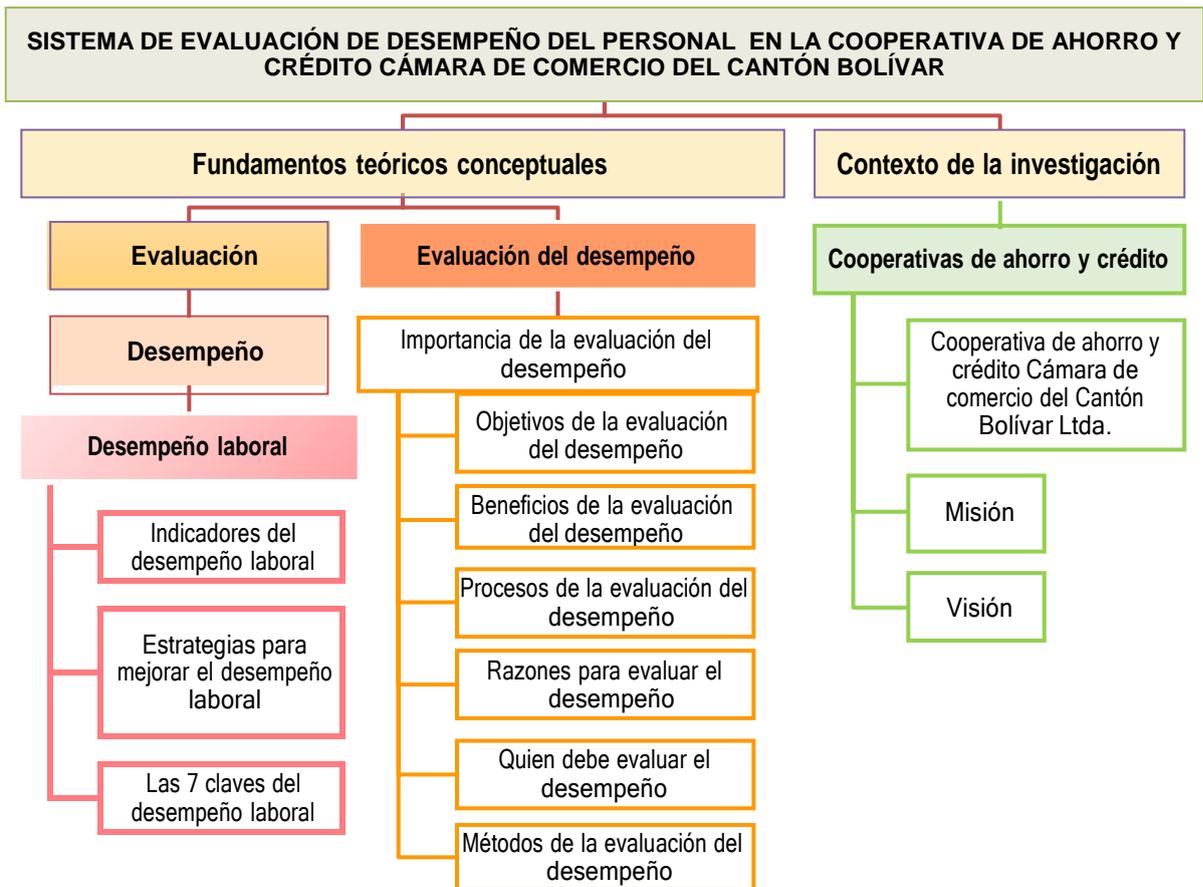


Figura 2.1. Hilo conductor de la investigación
Fuente: Elaboración propia

2.1. EVALUACIÓN

Para Naranjo y Metaute (2016), la evaluación es la “acción o efecto de evaluar y evaluar se define como estimar apreciar, calcular el valor de algo y también se entiende como estimar los conocimientos, aptitudes y rendimiento del trabajador” (p. 15). Así mismo Rivero (2019), postula que toda evaluación es un “proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguien, por tanto se emplea en general, para determinar el mérito de una persona en la realización de las responsabilidades, funciones y actividades propias del cargo o puesto que ocupa” (p. 159).

Toda evaluación es un “proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona, donde la evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia personal, entre otros” (Pullés et al. 2021, p 18). Por otra parte, Hernández et al. (2016, como se citó en Aguilar y Acosta, 2020), expresan que en el enfoque socioformativo, la definición de “evaluación se enfoca en el desarrollo del talento humano y en la sociedad del conocimiento” (p. 85).

Toda persona debe ser evaluada en su puesto de trabajo para saber cuál es el grado de aportación dentro de la organización y de esta forma saber en qué se está fallando y acceder a mejorarlo, esta nos permite saber asimilar y corregir los errores para una mejor productividad laboral, ya que esta es una herramienta que nos permite recolectar información acerca de cuál es el resultado de nuestros actos.

2.2. DESEMPEÑO

El desempeño es el “comportamiento que se observa en los colaboradores que son importantes para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la institución” (Castagnola et al., 2020, p 03). Por otro lado, Rivero (2019), expone que el desempeño significa la “acción de cumplir, ejercer, ejecutar un

compromiso, esto es un cargo, una profesión, convirtiéndose en la acción y efecto de trabajar, teniendo en cuenta los conocimientos que cada persona tiene de su labor” (p. 159).

Bajo la percepción de Milkovich y Boudreaw (2016, como se citó en Ortiz (2020), se refieren al desempeño del empleado como: “el grado en el cual los trabajadores cumplen los requisitos del cargo” (pág. 343). De tal manera que Chiavenato (2014, como se citó en Asca et al. (2021), infieren que el desempeño es la “eficacia del trabajador, siendo necesaria para ella, que el individuo desarrolle sus funciones, realizando una gran labor y que con ello obtenga la satisfacción laboral” (p 64).

El desempeño es la “acción que lleva a una persona o grupo de personas vinculadas a una organización, al encuentro con elementos diversos (maquinarias equipos, materiales) a cambiar de rol según necesidades e imprevistos, para contribuir con su presencia, aportando energía, experiencia, conocimiento, comportamiento, esperanza, habilidad y condiciones definidas en la realización de las tareas, al esfuerzo de promover nuevas oportunidades que hagan sostenible el desarrollo y la mejora de la organización” (Mayorca et al., 2020, p 03).

De acuerdo a los autores el desempeño hace énfasis a las tareas que se realizan en el día a día este, es el medio que nos permite medir el grado de compromiso al momento de realizar las obligaciones, donde el empleado se compromete con su trabajo, desempeñando sus labores para lograr resultados eficientes y así conseguir la mayor productividad, dando lo mejor para que la empresa alcance la mayor productividad posible y alcance sus objetivos propuestos.

2.3. DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño laboral “es el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo, el cual es necesario para la organización y tiene que ver con los aspectos multidimensionales relacionados con los conocimientos y habilidades específicas, como la productividad, asistencia, puntualidad, procedimientos, cooperación y esfuerzo para alcanzar la meta” (Barrios, Borzellino y Mirabal, 2015, p.10). De tal forma que Chiavenato, (2014 y Wayne,

2010, como se citó en Asca et al. 2021), manifiestan que el desempeño laboral es el “proceso que se dirige hacia la obtención de los objetivos por parte de los colaboradores que permiten a su vez conseguir las metas grupales y la gestión del desempeño es una secuencia dinámica y permanente delimitada por acciones y procedimientos que pueden significar una fortaleza para la organización de acuerdo con los resultados obtenidos” (p 63).

El contexto del desempeño laboral se enfoca al medio donde se desarrollan las actividades profesionales de modo que según lo mencionado por Stoner, Freeman y Gilbert (2002, como se citó en León et al. 2018), el desempeño es la “medida de la eficiencia y la eficacia de una organización; grado en que alcanza los objetivos acertados”, donde se debe obtener un desempeño de manera que se lleve su actividad laboral de forma puntual, para que posteriormente le permita alcanzar sus objetivos” (p. 17).

Así mismo encontramos a Guzman (2018, como se citó en Castro et al. (2019), dando a conocer que el desempeño laboral representa el “comportamiento del trabajador al efectuar su cargo para contribuir al cumplimiento de los objetivos” (p 23). De tal forma Delgado y Marín (2020), proponen que el desempeño laboral es el “pilar fundamental en el crecimiento de toda organización, porque avanza, crece desarrolla y permite responder a las condiciones y necesidades de la sociedad, de lo contrario genera deficiencias que afectan el desarrollo social. Para garantizar el buen desempeño laboral de los trabajadores se debe cumplir criterios de selección y reclutamiento de los trabajadores” (p.1141).

El desempeño laboral es un aspecto esencial de la gestión de recurso humano dentro de la organización, ya que al evaluar el desempeño se puede tomar decisiones eficientes y eficaces, si el desempeño no es el esperado por los objetivos establecidos deben tomarse decisiones correctivas y por otro lado si el desempeño es lo esperado se lo debe fortalecer.

2.3.1. INDICADORES DEL DESEMPEÑO LABORAL

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. Los indicadores de desempeño establecen una relación entre dos o más variables, que al ser comparados con periodos anteriores, productos similares o metas establecidas, permiten realizar inferencias sobre los avances y logros de las instituciones y/o programas” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2010).

Desde el punto de vista de Henríquez y Loo (2020), “los indicadores de desempeño son instrumentos que proporcionan información cuantitativa sobre el desenvolvimiento, limitaciones y logros de un trabajador, directivo, 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. Además, estos pueden ser considerados como instrumentos que proveen una referencia a partir de la cual se puede establecer comparación entre las metas planeadas y lo logrado. Estos se sitúan en términos numéricos, así como el rendimiento de los trabajadores, directivos, instituciones, programas, actividades o proyectos. Su objetivo es analizar cómo ha sido el desempeño, con el fin de tomar las acciones necesarias para perfeccionar la gestión de los recursos humanos de dicha entidad, estableciendo una relación entre dos o más variables, que, al ser comparadas con períodos anteriores, productos similares o metas establecidas, permiten realizar inferencias sobre los avances y logros de las instituciones”. (p. 156-157)

Empleando las palabras de Martínez (2016) los indicadores de desempeño laboral son “instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de objetivos, que a su vez constituyen una expresión cualitativa o cuantitativa concreta de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido”.

A continuación, se detallan los indicadores:

- 1. Ausentismo:** Es la ausencia o abandono del puesto de trabajo y de los demás ajenos al mismo. Incumpliendo las condiciones establecidas en el contrato de trabajo.
- 2. Rotación:** Total de trabajadores que se retiran e incorporan, en relación al total de empleados de una organización. Es decir, una renovación constante de personas en una empresa debido a las altas y bajas en un periodo determinado.
- 3. Satisfacción laboral:** Grado de placer en el que el empleado obtiene de su trabajo. Esta satisfacción radica en las diferencias individuales, respecto a las expectativas y el grado de cumplimiento de estas en el trabajo.
- 4. Calidad al servicio:** Capacidad de trabajar para responder en forma rápida y directa a las necesidades de la organización.
- 5. Cualitativos:** Cada trabajador de la organización posee cualidades propias de su ser, la misma que al momento de ser puestas en ejecución de una manera positiva ayudan a desarrollar la organización.
- 6. Cuantitativos:** El desempeño laboral es mediante y debe estar enfocado a la razón de ser de la empresa (pp. 39-40).

Los indicadores de desempeño permiten evaluar a través de ciertos parámetros que se cumpla con los objetivos planteados, en relación con la gestión del talento humano, permitiendo evaluar y calificar el grado de cumplimiento del trabajador en su puesto de trabajo, para que de esta manera se alcance el máximo rendimiento y así lograr dichos objetivos.

2.3.2. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL

Muñoz (2013, como se citó en De la Cruz (2017), describe que las estrategias para mejorar el desempeño laboral deben ser propias de cada institución como un mecanismo interno. Las estrategias para la mejora del desempeño son:

- 1. Dirigir y administrar los recursos económicos asignados a cada operación.**

2. Supervisar el funcionamiento de las operaciones y garantizar la eficiencia en las actividades realizadas durante el proceso.
3. Administrar los recursos materiales y humanos de su dirección atendiendo y motivando al personal a su cargo, sus condiciones de trabajo y fomentando la capacitación.
4. Cumplir y hacer cumplir las normas de calidad en el servicio.
5. Coadyuvar con la Dirección General en la consecución de los fines del Organismo” (p 11-12).

De acuerdo con Uria (2011), las principales estrategias del desempeño laboral son:

1. **Reciprocidad:** cuando el individuo considera que las retribuciones que obtiene de la organización son mayores que sus esfuerzos, percibe la relación como exitosa. Por el contrario, si no tiene esta percepción, se vuelve propenso a deteriorar su relación con la organización, y puede llegar incluso a abandonarla (p28).
2. **Compromiso organizacional:** es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que está metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir este se refiere a identificarse con el servicio persona a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica (p28).
3. **Participación:** la participación consiste en la implicación de las personas en las actividades de la organización, aportando cada quien la parte que le corresponde, para cumplir los objetivos institucionales. A tales efectos, se debe explicitar los requerimientos de participación por medio del diseño de cada puesto de trabajo y la programación de actividades que determinan el objetivo a cubrir, las funciones y actividades necesarias a desempeñarse en el puesto, los estándares de calidad y de cantidad exigidos en cuanto a productividad, la información a intercambiar y los recursos disponibles (p29).

Toda organización debe tener sus propias estrategias ya sean públicas o privadas, estas requieren de una estructura organizativa y funcional con políticas y estrategias que permitan divulgar los beneficios y prestar un servicio eficaz y eficiente a los usuarios, ya que estas fomentan la capacitación y hacen que las personas se reúnan para cooperar entre sí, y de esta manera alcanzar los objetivos propuestos.

2.3.3. LAS 7 CLAVES DEL DESEMPEÑO LABORAL

Gavilanes (2015) asegura que, la excelencia del desempeño surge de forma natural cuando las personas comparten una misión y coinciden en los principios que las orientan. Para que converjan las misiones y objetivos de líderes y seguidores se citan siete claves del desempeño:

1. Gozar de atribuciones.
2. Acuerdos del desempeño ganar-ganar.
3. Nuevo papel del líder.
4. Retroalimentación.
5. Autoevaluación y evaluación del equipo.
6. Remuneración basada en el valor agregado.
7. Iniciativa (p.40).

Desde el punto de vista de Chiavenato (2015), la excelencia del desempeño surge, de forma natural, cuando las personas comparten la misma misión y cuando coinciden en los principios que las orientan. Habla de siete claves para conseguir que las misiones y objetivos de los líderes y los seguidores sean los mismos.

1. **Gozar de atribuciones:** se trata de despertar la fuerza y la energía interior de las personas de manera que satisfagan cuatro necesidades:
 - Vivir (la necesidad física de tener comida, ropa, casa, dinero y salud),
 - Amar (la necesidad social de relacionarse con otras personas, pertenecer, amar y ser amado),
 - Aprender (la necesidad mental de tener un sentido de propósito y de congruencia, de **progresar** y de contribuir),

- Legar (la necesidad espiritual de dejar un legado, algo significativo que sea muestra de una existencia marcada por la realización y la integridad).
2. **Acuerdos del desempeño para ganar-ganar:** es preciso esclarecer al evaluado cuáles son las expectativas en torno al trabajo, o sea, los resultados deseados. Sin embargo, esto no quiere decir que sea necesario especificar métodos o medios:
 - Se señalan directrices o principios, pero se permite que los procedimientos sean flexibles.
 - Se hace una relación de los recursos disponibles, pero sin contar cuáles debe utilizar la persona.
 - Se definen indicadores de desempeño, límites de responsabilidad, parámetros de remuneración y consecuencias.
 3. **Nuevo papel del líder:** ofrecer apoyo, ayuda, capacitación y resolución de problemas. Se basa en cuatro preguntas fundamentales:
 - ¿Cómo marcha su trabajo?
 - ¿Qué está usted aprendiendo?
 - ¿Cuáles son sus objetivos?
 - ¿Cómo puedo ayudarle?
 4. **Retroalimentación de 360°:** los líderes, así como todos los miembros de la organización, se deben someter a la retroalimentación de 360° y recibir una evaluación anónima de su desempeño, que incluya la opinión de sus colegas, subordinados, clientes y proveedores.
 5. **Autoevaluación y evaluación del equipo:** cuando las personas gozan de atribuciones, trabajan con acuerdos de desempeño y se dirigen con base en la retroalimentación tienen más capacidad para evaluar su propio desempeño.
 6. **Remuneración basada en el valor agregado:** en un ambiente de desempeño óptimo, de motivación interna y de acuerdos de desempeño para ganar-ganar, las personas y los equipos incluso pueden decidir su propia remuneración con base en el principio del valor agregado. Ahí donde existe un grado elevado de confianza y de respeto por los acuerdos de desempeño, las personas y los equipos son capaces de decidir con más eficiencia cuál será su remuneración.

7. Iniciativa: los grados de iniciativa de las personas pueden cambiar cuando éstas aumentan su capacidad, madurez y confianza. Los niveles de iniciativa son seis:

- Esperar hasta ser llamado.
- Preguntar.
- Recomendar.
- Actuar e informar inmediatamente.
- Actuar e informar periódicamente.
- Actuar uno solo. Lo importante es combinar el grado de iniciativa con la capacidad de cada persona (p. 305).

Por su parte, Chiavenato (2012, como se citó en Cuadrado, 2016), comunica que las “siete claves del desempeño, para que converjan las misiones y objetivos de líderes y seguidores son:

1. Gozar de atribuciones.
2. Acuerdos del desempeño para ganar ganar.
3. Nuevo papel del líder.
4. Realimentación de 360°.
5. Autoevaluación y evaluación del Equipo.
6. Remuneración basada en el valor agregado .
7. Iniciativa” (p. 43).

En toda organización hay que tener presente al talento humano ya que ellos son los bienes más preciados y entender las necesidades de cada uno de ellos, altos directivos y demás para que exista un legado y calidad de vida en el ambiente laboral, tener directrices y principios con procedimientos flexibles, apoyo, ayuda, capacitación y resolución de problemas. Motivar y realizar una retroalimentación a todos los miembros de la organización, ya que esto ayuda a evaluar el desempeño de cada uno, así como, aumentar la confianza y madurez con respecto a sus directivos.

2.4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Salas y Perea (2012, como se citó en Aguirre et al. (2019), consideran que la evaluación del desempeño “es un sistema que favorece el adecuado y puntual cumplimiento de los objetivos, además de facilitar que las experiencias diarias de trabajo sean fuentes de aprendizaje, tanto para jefes como para colaboradores” (p. 426). Así mismo Álvarez et al. (2018) mencionan que es el proceso mediante el cual se “miden las habilidades y destrezas del trabajador en su puesto de trabajo, teniendo en cuenta actitudes y aptitudes relevantes con compromiso y aportación activa, capaz de generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional, para cumplir con las metas y objetivos propuesto de forma individual, colectiva y organizacional”. (p. 1332)

Chiavenato (2009, como se citó en Jaspe et al. (2018), exponen que la evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que se debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial desarrollo futuro, es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona, pero, sobre todo la aportación que hace al negocio de la organización” (p.179). Por su parte, Asch (2015, como se citó en Bohórquez et al. 2020), señalan que la evaluación de desempeño es “un proceso sistemático y periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas. Su principal objetivo es determinar si los empleados están haciendo correctamente su labor. Esta puede aportar información sobre la necesidad de mejorar del colaborador a nivel de conocimientos y habilidades” (p 388).

Ambos autores citan que evaluar a los empleados es importante, porque permite tener una apreciación del desempeño en sus actividades, en las metas que tienen que alcanzar, para cumplir con los objetivos organizacionales. Se puede evaluar el desempeño de los puestos de trabajo o de las competencias como, trabajo en equipo, creatividad, iniciativa, entre otras.

2.4.1. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En toda organización la evaluación del desempeño es importante porque “permite la determinación y el desarrollo de políticas adecuadas a las necesidades de la organización, es decir, la evaluación de los empleados consiste en evaluar la calidad de su desempeño, en la obtención de los resultados que son de su responsabilidad. Es por ello que se hace necesario que gerentes, directores, coordinadores y supervisores entiendan de la importancia de la necesidad de evaluar el rendimiento o desempeño de los empleados; unos y otros necesitan de su retroalimentación sobre sus esfuerzos” (Álvarez, et al. 2018, p. 1394 - 1395).

De acuerdo a Bermeo et al. (2020), la evaluación de desempeño “aporta a la toma de decisiones, al conocimiento del grado de satisfacción en relación con las actividades ejecutadas y alineadas con los objetivos institucionales, facilitando la retroalimentación de las actividades a fin de generar o fortalecer cambios, e identificar las necesidades del talento humano para aportar al éxito institucional. Es decir, es un proceso destinado a identificar y comunicar a las personas colaboradoras, su desempeño en el trabajo y sus resultados se constituyen en insumos a considerar para la elaboración de los planes de mejora, si fuese necesario” (p. 419).

Como hemos visto anteriormente la evaluación de desempeño es aplicada para la detectar errores, en la retroalimentación y el en diseño de acciones estratégicas para la búsqueda de mejoras continuas según Rivero (2019) esta “consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional. Es el sistema más amplio para valorar el desempeño, ya que dirige a las personas a la satisfacción de las necesidades y experiencias no solo de su jefe si no de aquellos que reciben sus servicios tanto internos como externos” (p, 161).

Valorar el desempeño del personal es necesario porque permite a los gerentes a medir el rendimiento individual y evidenciar las labores diarias de cada empleado, determinar si las expectativas de desempeño laboral fueron satisfactorias, apoyar las decisiones de planificación del recurso humano y

planes de carrera, identificar las necesidades de capacitación de los empleados y programar el tipo de información requerido y de esta forma conseguir los resultados deseados.

2.4.2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

De acuerdo con la aportación de Chiavenato (2015) “la evaluación del desempeño consta de los siguientes objetivos”

- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y por otra los objetivos individuales (p.247).

Rodríguez (2017), expone que son muchos los objetivos por los cuales se implantan los sistemas de evaluación del desempeño, pero entre ellos se mencionan los siguientes:

- Detectar necesidades de formación.
- Descubrir personas con talento dentro de la organización.
- Revelar inquietudes profesionales o personales de los empleados.
- Proporcionar elementos suficientes para que la gerencia pueda determinar cuándo se procede despedir al trabajador.
- Desarrollar una política de ascenso que pueda ser promovido en la medida de su capacidad y eficiencia.
- Ofrecer orientación al empleado para que pueda identificar sus deficiencias en la ejecución de su trabajo y trate de mejorarlas.
- Establecer planes de mejora mediante el diálogo de los responsables y los empleados.

- Establecer políticas retributivas.
- Crear planes de carrera y promoción para el personal.
- Promover la comunicación entre el evaluador y el evaluado” (p. 18-19).

Citando a Rivero (2019), se da a “conocer que la evaluación de desempeño tiene como objetivos”:

- Informar a los trabajadores sobre cómo están en su trabajo y lo que se espera de ellos.
- Reconocer los méritos y resultados positivos obtenidos.
- Corregir las desviaciones y los posibles errores tanto de comportamiento como de resultados, respecto a los objetivos establecidos.
- Permite al evaluado conocer y contrastar su proyección al futuro al ver con claridad la trayectoria de su carrera.
- Detectar y poner de manifiesto las fortalezas y debilidades de los trabajadores.
- Adecuar con más eficacia a la persona con el puesto de trabajo, conocer las pretensiones y demandas de los empleados.
- Descubrir las carencias y necesidades de formación que pueden presentar para realizar de forma correcta su trabajo.
- Mejorar las relaciones interpersonales entre el directivo y el personal a su cargo y servir de referencia para incrementos salariales, entre otros (p. 160 -161).

Lavanda y Reátegui (2005, como se citó en Saldaña et al. 2021), expresan que entre los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, se encuentran:

- Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
- Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.

- Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral
- Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
- Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales” (5846).

La evaluación del desempeño es imprescindible dentro de una organización para determinar y evaluar el rendimiento individual o colectivo del talento humano, pues que al evaluar el desempeño organizacional, se puede tomar decisiones, si este no es el esperado por los objetivos establecidos se deben tomar decisiones correctivas, por el contrario si el desempeño es lo esperado se lo debe mantener, la evaluación se la realiza con el fin de conocer si el desempeño de los trabajadores es el esperado por la empresa.

2.4.3. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Chiavenato (2015), expone que cuando el programa de la evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. Donde los principales beneficios son:

1. Beneficios para el jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en la variable y los factores de evaluación y sobretodo contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de su subordinado.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan saber cuál es su desempeño.

2. Beneficios para el subordinado:

- Conocer las reglas del juego, es decir los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber qué medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.).
- Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol.

3. Beneficios para la organización:

- Evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
- Identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Dinamizar su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo (p.248- 249).

En cuanto a los beneficios de la evaluación del desempeño Gavilanes (2015) sostiene que este permite:

- Mejorar el desempeño del trabajo.
- Administrar el salario con base en el mérito.
- Advertir a los empleados sobre las expectativas de trabajo.
- Tomar decisiones de promoción.
- Identificar necesidades de formación.
- Ayudar a la planificación a largo plazo.
- Evaluar procedimientos de contratación (p. 28.29).

La evaluación de desempeño tiene como beneficio dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta de una parte los beneficios individuales y de otra parte los institucionales. Lo cual hace que el personal se sienta motivado, y

esto conlleva a obtener resultados eficaces, creando un canal de comunicación entre jefe y empleado.

2.4.4. PROCESO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Sánchez (2017), expone que dentro del proceso de la evaluación del desempeño se debe “integrar en sí los siguientes elementos: Misión, Visión y objetivos estratégicos, cultura organizacional, competencias laborales de los cargos, la formación y desarrollo del capital humano en función de la mejora permanente de su desempeño integral. Ya que un proceso eficaz de evaluación del desempeño permite a los gerentes evaluar y medir el rendimiento individual y documentarlo, alinear las labores del día a día de los empleados con los objetivos estratégicos del negocio, determinar si las expectativas de desempeño laboral fueron satisfactorias, apoyar las decisiones de planificación del recurso humano y planes de carrera, identificar las fortalezas y debilidades en los desempeños para diseñar programas de capacitación y medir la relación directa entre el desempeño y la productividad” (p 7).

La evaluación del desempeño laboral “es un proceso que consiste en medir el nivel de eficiencia y eficacia del desempeño del empleado en su puesto de trabajo, así como las características y habilidades que éste debe tener en el mismo. Es por eso que se vuelve necesario contar con un personal altamente calificado, motivado y eficiente, y que se realice un buen direccionamiento de la toma de decisiones basadas en herramientas administrativas, por lo tanto, es importante evaluar y fortalecer el desempeño laboral del personal administrativo que permita mejorar los resultados de los objetivos y metas planteadas por la institución”. (Álvarez et al., 2018, p. 1931)

Además, Morán (2017, como se citó en Aguilar y Acosta (2020), dan a conocer que, dentro del proceso de evaluación, “el individuo evaluado será valorado en cómo se integra y trabaja en equipo para la resolución de los problemas del contexto, aquí se revisarán sus procesos éticos en el proyecto y la capacidad de integración de los participantes en diversas áreas para esta solución” (p. 85).

Evaluar al personal en las organizaciones es de suma importancia, ya que esta es una herramienta que admite medir el grado de compromiso en que

desempeñan sus labores los empleados y así e identificar quienes agregan valor y cuáles no, esto se da con la finalidad de obtener resultados detectar posibles errores y descubrir las posibles debilidades que impiden la eficiencia, así mismo permite acoger acciones de mejoras para el desempeño laboral.

2.4.5. RAZONES PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO

Robbins (2004, como se citó en Santacruz, 2017), pone de manifiesto que existen varios propósitos para la evaluación del desempeño” entre ellos encontramos los siguientes:

1. Ayudan a la dirección a que tome decisiones de recursos humanos
2. Identifican las necesidades de capacitación y desarrollo
3. Brindan retroalimentación a los empleados
4. Base para asignar recompensas” (p 27).

Citando a Sánchez (2017), la razón principal para que los procesos evaluación del desempeño existan en una empresa es porque “ayudan a reforzar el vínculo entre los objetivos estratégicos del negocio y el día a día. Cuando se establecen metas (incluyendo líneas de tiempo o plazos), combinado con un método para medir el progreso e identificar los obstáculos, contribuye al éxito y los resultados finales. El seguimiento regularmente del cumplimiento de los indicadores y objetivos de desempeño también ofrece la oportunidad de reconocer y recompensar a los empleados por su rendimiento y esfuerzo excepcional, contribuyendo a la satisfacción en el trabajo y a la productividad. Los empleados quieren sentirse exitoso, para hacer bien su trabajo y sentir que están haciendo una contribución valiosa. Con el fin de asegurar que esto suceda, los empleados necesitan una comprensión clara de los objetivos individuales y cómo encajan con los organizacionales” (p 6).

Chiavenato (2010, como se citó en Alajo y Yáñez, 2017), comunican que la evaluación de desempeño es una “herramienta de gran utilidad empresarial porque:

- Ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de desarrollo, remuneración, promoción y plan de carreras.
- Brinda la oportunidad para que el supervisor y subordinado se reúnan y revisen el comportamiento relacionado con el trabajo.
- La evaluación permite la oportunidad de revisar el proceso de desarrollo de gerentes y los planes de carrera del trabajador a la luz de las fuerzas y debilidades demostrada” (p.31).

La razón de evaluar el desempeño del personal en una organización es porque esta herramienta permite detectar las necesidades de los empleados, para un mejor desenvolvimiento, y por ende proporciona instrumentos para su facilidad. Este se utiliza para medir el rendimiento de los trabajadores a nivel individual como a nivel colectivo, identificando las deficiencias y problemas para evaluarlos y tomar correcciones sobre ellos.

2.4.6. QUIÉN DEBE DE EVALUAR EL DESEMPEÑO

Campusano (2015) expone que “los individuos que vayan a participar en el proceso de evaluación deben ser exclusivamente aquellas que tengan la posibilidad de observar al evaluado en el desarrollo de sus actividades y puedan estimar sus competencias, por otro lado, Chiavenato (2015) menciona que “la evaluación de desempeño laboral puede ser evaluada desde diferentes puntos:

- 1. Autoevaluación:** lo ideal sería que “cada persona evalúa su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar la subjetividad implícita en el proceso. En organizaciones abiertas y democráticas, el empleado es responsable de su desempeño y de los monitores, con la ayuda del superior. En estas organizaciones cada persona evalúa constantemente su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados parámetros fijados por el superior o por la tarea” (p. 244).
- 2. El gerente:** “el gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal con la asesoría del órgano de Recursos Humanos que establece los

medios y los criterios para realizar la evaluación. Como el gerente y el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener o desarrollar un plan sistemático de evaluación de personas, el órgano de Recursos Humanos asume la función de staff para implementar, acompañar y controlar el sistema mientras el gerente mantiene la autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados por medio del sistema” (p. 244).

3. **El empleado y el gerente:** “en esta alternativa, el gerente sirve de guía y orientación, mientras el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación siniestrada por el gerente. El gerente da todos los recursos al empleado (orientación, entrenamiento, consejería, información, equipamiento, metas y objetivos por alcanzar) y espera resultados, mientras el empleado proporciona el desempeño y los resultados y espera recursos del gerente; es un intercambio en que cada uno contribuye para obtener resultados” (p. 244).
4. **Equipo de trabajo:** “en esta modalidad, el equipo de trabajo evalúa el desempeño de los miembros y programa con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar. El equipo se responsabiliza de la evaluación de desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas por alcanzar” (p. 245).
5. **Evaluación de 360°:** “en la evaluación participa el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores, en fin, todas las personas en una amplitud de 360°. La evaluación realizada a través de este método es más rica porque recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros”. (p.246)

CONTROL GROUP (2017, como se citó en Reque, (2019), infiere que recursos Humanos, es quien se encarga de realizar dicha evaluación, pero puede realizarla cualquier otra comisión que haya sido creada para ese fin, esta puede componerse del gerente, director y técnicos, siendo ellos los principales

responsables sobre dicha evaluación. Pero en otros casos, se puede dejar dicha evaluación a mandos que no son tan superiores, porque no se considera que ellos tengan las capacidades suficientes para lo que cada puesto requiere. Sin embargo, la autoevaluación no es tan frecuente, requiriéndose colaboradores más calificados que sean capaces de evaluarse por sí mismos.

La evaluación del desempeño es indispensable en las empresas tanto públicas como privadas, para dar soluciones a los problemas en cuanto al talento humano, así como capacitar al empleado en caso de ser necesario, aquí se encuentran involucrados los subordinados como los superiores, tomando medidas necesarias para obtener un mejor resultado de sus empleados y de la misma forma un excelente ambiente laboral.

2.4.7. MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para Alajo y Yáñez (2017) los métodos de evaluación de desempeño son herramientas que permiten determinar que se va a medir y cómo medirlo. A continuación, se describen los métodos más utilizados para evaluar el desempeño:

- a. Método de escalas gráficas de calificaciones:** “este método de evaluación consiste en realizar una escala gráfica en la que se muestran las características y valores de desempeño en la cual el supervisor es la persona encargada de calificar al subordinado a fin de obtener una calificación total. En este método se debe medir lo siguiente:
 - Dimensiones genéricas como trabajo en equipo, conocimientos, habilidades, comunicaciones y cantidad.
 - Obligaciones del puesto” (p. 10).

- b. Método de clasificación alterna:** “mediante este método se puede clasificar a los empleados acorde a su rendimiento del más bajo al más alto con respecto a una o varias características, siendo este método uno de los más utilizados por las empresas. En mencionado método enlista a cada uno de los miembros de la organización para evaluarlos según su puntuación obtenida en la evaluación de desempeño de la más alta a la más baja” (p. 12).

- c. **Método de comparación por pares:** “es el método de evaluación más preciso que los anteriores el cual se aplica basándose en características como la cantidad y calidad de trabajo, en la que se compara a cada uno de los subordinados con otros empleados” (p. 13).
- d. **Método de la distribución forzada:** “dentro de este método se establecen porcentajes para cada empleado los mismos que son calificados por diversas categorías de desempeño, en la cual no es necesario utilizar proporciones simétricas, se utiliza el 30% superior, 60% intermedio y 10% inferior para sus gerentes” (p. 14).
- e. **Método del incidente crítico:** “este método lleva un registro de los aspectos positivos y negativos sobre los cuales se dan incidentes críticos sobre el comportamiento del talento humano que comúnmente se debe realizar en cada seis meses, que permitirá evaluar el desempeño de cada miembro de la organización ya sea este bueno o malo” (p. 15).

Por otro lado, Chiavenato (2015) agrega que los principales métodos de evaluación del desempeño son:

- a. **Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas:** “mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores. Éstos son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona o puesto de trabajo. Cada factor es definido mediante una descripción sumaria, simple y objetiva” (p. 249).
- b. **Método de elección forzosa:** “consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger sólo una o dos de las que

explican mejor el desempeño de la persona evaluada, por eso se llama elección forzosa” (p. 254).

- c. Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo:** “es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización” (p. 257).
- d. Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos:** “se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas que son extremadamente positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al supervisor inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño de sus subordinados. Así, el método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño de las personas” (p. 259).
- e. Método de comparación de pares:** “es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño. Con este método también se pueden utilizar factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario es ocupada por un factor de evaluación del desempeño, es un proceso simple y poco eficiente, sólo es recomendable aplicarlo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos” (p. 260).
- f. Método de frases descriptivas:** “este método sólo difiere del método de la elección forzosa en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del

subordinado (señal “+” o “S”) y aquellas que muestran el desempeño contrario (signo “-” o “N”)” (p. 261).

Matabanchoy et al. (2018) mencionan varias técnicas utilizadas para evaluar el desempeño de los trabajadores. A nivel general, entre las técnicas más utilizadas se encuentran las siguientes:

- a. **Observación directa:** “esta técnica de investigación consiste en observar el fenómeno, a evaluar atenta, personalmente y registrar la información para su posterior análisis. Esta técnica tiene como ventaja el registro de hechos reales y agrupar situaciones no reproducibles” (p. 182).
- b. **Entrevista:** “técnica que permite recoger datos y se define como una conversación con un propósito determinado, distinto al hecho de conversar. Se trata de un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre la situación propuesta” (p. 182).
- c. **Autoevaluación:** “a través de esta técnica se brinda a los colaboradores herramientas teóricas prácticas que les permita el establecimiento de planes de mejora en su organización o puestos de trabajo. Además, los orienta a la comprensión de conceptos, principios y métodos de gestión en pro de la innovación organizacional” (p. 182).
- d. **Auditorías:** “hace referencia a un examen crítico, sistemático y representativo de la información disponible en una organización, la cual es realizada por un experto a través del uso de técnicas determinadas y que tiene como propósito emitir una opinión profesional sobre los procesos organizaciones, tomar decisiones y mejorar el sistema” (p 182).
- e. **Escalas gráficas:** “permite evaluar el desempeño de los colaboradores a través de factores definidos previamente. Estos factores definen en cada colaborador capacidades, actitudes, aptitudes y cualidades en la organización. Existen tres tipos de escalas gráficas: continuas, semi continuas y discontinuas” (p. 182).
- f. **Selección forzada:** “evalúa el desempeño de los colaboradores mediante frases descriptivas relacionadas a tipos de desempeño individual. El evaluador deberá elegir una o dos frases que más se aproximen a la explicación del desempeño del trabajador evaluado” (p.182).

- g. Investigación de campo:** “la evaluación es realizada a la alta gerencia con asesoría de un especialista en este campo. Se indaga y se evalúa el desempeño de sus trabajadores a cargo a través de una entrevista de evaluación y su respectivo seguimiento a los acuerdos de mejora planteados conjuntamente” (p. 182).
- h. Incidentes críticos:** “esta técnica busca identificar y comprender conductas extremas o críticas a través de la recolección de observaciones directas del comportamiento del colaborador, que permita determinar las prácticas laborales más y menos efectivas; y así dar solución a los problemas prácticos de la organización” (p. 182).
- i. Lista de verificación:** “consiste en la elaboración o utilización de una lista de oraciones que describen el desempeño del colaborador dentro de la organización y que son evaluados por una persona calificada de la misma empresa o externa a ella. Esta persona asigna un valor a las distintas oraciones, de acuerdo a la importancia que presupone cada una” (p. 182).
- j. Escalas de Valoración de Conductas con Anclajes Conductuales (BARS):** “técnica de evaluación de conductas relacionadas con el trabajo caracterizado por usar graduaciones de niveles de eficiencia y una tipificación conductual. Posee una alta fiabilidad, convirtiéndolo en uno de los tipos más utilizados en los ámbitos laborales. Entre sus ventajas se encuentran la mejora del sistema evaluativo, la reducción del efecto halo, un feedback más efectivo de los valoradores a los evaluados y una mayor validez de contenido, que permita la mejora organizacional y la motivación de los colaboradores” (p. 182).

La evaluación de desempeño está orientada a elevar la efectividad de los procesos y a la ejecución de mejoras, permitiendo potencializar el talento humano para una mayor productividad, motivación y desarrollo, esto depende en gran medida en la particularidad del método aplicado, cooperando a incentivar y mejorar la conducta humana hacia la consecución de los objetivos en cuanto al rendimiento del personal de la organización equilibrando todo un conjunto que se ajusten a las características del personal.

2.5. COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

Para Agotegaray (2008, como se citó en García et al. 2018), las cooperativas de ahorro y crédito, son “entidades de carácter privado integradas por un conjunto de personas que aportan de manera equitativa al capital social, estas instituciones realizan actividades bancarias, enfocadas al servicio financieros que permiten buscar el bienestar y satisfacer las necesidades de la ciudadanía, direccionándose a la ayuda y beneficios de los socios, otorgando servicio a sus clientes y asociados. Por lo tanto está permite a través de la conformación de relaciones sociales construir diversos recursos útiles para lograr el desarrollo, ya que son reflejo de la riqueza y fortaleza del tejido social” (p. 28).

La Cooperativa de ahorro y crédito se ha convertido en el sector de mayor importancia, ya que agrupa a familias de bajos y medianos recursos económicos que buscan encontrar mediante la cooperación un acceso a recursos financieros de los que de otra manera no podrían disponer, es decir, acceder fácilmente a través de su ahorro a un crédito para solventar alguna de sus necesidades más urgentes y por otro lado también a otros beneficios que dichas cooperativas ofrecen a sus asociados, hoy ajustados estos ideales en atención a las normas establecidas en el sistema económico social, popular y solidario (Yaucen, 2016).

Con base a los autores mencionados se deduce que las cooperativas de ahorro y crédito son instituciones que brindan servicios económicos, pero que se distinguen de las otras organizaciones financieras por el hecho que brindan facilidades de bienestar para sus socios, proponen beneficios para la fomentación de proyectos de salud, de productividad, como también al aporte del desarrollo del ámbito productivo en el país.

2.5.1. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda., con domicilio en la Parroquia Calceta cabecera del Cantón Bolívar, en la Provincia de Manabí, obtuvo su personería jurídica y fue inscrita en la Dirección Nacional de Cooperativas mediante acuerdo ministerial No. 001446 de fecha 29

de diciembre de 2003 (Cooperativa Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda, 2021).

- **MISIÓN**

Servir a sus socios y clientes dentro de un marco de honestidad y responsabilidad, brindando servicios de calidad con liderazgo y personal eficiente, procurando que el socio participe con equidad y eficiencia, con una estructura sólida, para promover el desarrollo socio económico y superación de sus asociados, su familia y la comunidad de Bolívar y Manabí.

- **VISIÓN**

Ser la mejor cooperativa, brindando una amplia gama de servicios financieros a sus asociados en el lugar donde se encuentren, con adecuado liderazgo en la gestión de los riesgos, recursos humanos convencidos y comprometidos, tecnología de punta y excelencia en el servicio, promoviendo el desarrollo de la provincia.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

La investigación se desarrolló en la cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda., ubicada en la Av. 10 de Agosto y Sergio Domingo Dueñas, Calceta, Manabí, Ecuador.

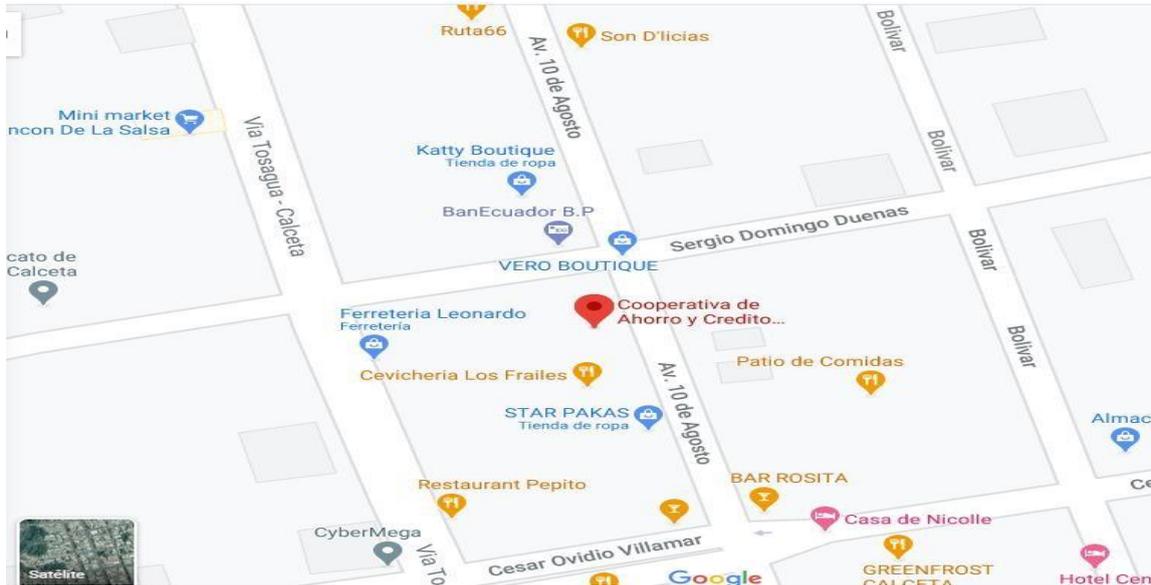


Figura 3.1. Mapa satelital de la ubicación de la cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda.

Fuente: Google maps (2021)

3.2. DURACIÓN

La presente investigación tuvo una duración aproximada de nueve meses, a partir de la debida aprobación.

3.3. VARIABLES DE ESTUDIO

El estudio determinó dos variables, tal como se describe a continuación:

- **Variable dependiente:** habilidades administrativas
- **Variable independiente:** evaluación del desempeño

3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación son varios y dependen del punto de vista del investigador, estos permiten desarrollar un estudio en relación al objetivo que se desea lograr (Nieto, 2018). En el caso del presente estudio, se utilizaron los tipos de campo, bibliográfica y descriptiva, la justificación del empleo de los tipos de investigación mencionados se muestra a continuación:

3.4.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Con base a lo anterior, se buscó medir el rendimiento de la fuerza de trabajo de la entidad financiera antes descrita mediante la evaluación del desempeño del personal, por lo tanto, se precisó de una observación directa, lo cual se logró acudiendo al lugar de los hechos para la aplicación de los instrumentos de evaluación. De acuerdo con Aucay (2017) este tipo de investigación es de gran utilidad ya que se fundamenta en la personalización con el objeto de estudio.

3.4.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Se indagó en diversas fuentes bibliográficas para darle sustento a los argumentos expuestos en la investigación, permitiendo discutir los resultados de forma que se respalde en otros estudios. La investigación de carácter bibliográfico, según Mejía y Molina (2017) sirve para la resolución del tema de estudio, contribuyendo a darle validez mediante la referenciación de fuentes confiables y actualizadas.

3.4.3. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Se fundamenta el uso de la investigación descriptiva, debido a que se detallaron los diferentes resultados encontrados, relacionados directamente con el tema de investigación. De esta forma los sustentan Hidalgo y Velásquez (2018), al explicar que este tipo de investigación es pertinente ya que permite explicar la situación de las variables de estudio.

3.5. MÉTODOS

Los métodos de la investigación “permiten observar un fenómeno interesante y explicar lo observado, están compuestos por una serie de etapas que deben

seguirse en forma ordenada y rigurosa” (Maya, 2014, p. 13). Para el desarrollo efectivo de la investigación, se utilizaron cuatro métodos investigativos, mismos que se detallan seguidamente:

3.5.1. MÉTODO DEDUCTIVO

Con el empleo del método deductivo se generaron razonamientos propios a la investigación, a partir de los resultados analizados en otras investigaciones o en teorías ya establecidas, mismas que sirvieron de sustento en la realización del presente estudio. De esta forma Hidalgo y Velásquez (2018), explican su utilidad, al puntualizar que se pasa de lo general, es decir, de las teorías ya establecidas y comprobadas, a lo particular, refiriéndose a la investigación de un determinado tema, contribuyendo a que se tome como referencia y sustento.

3.5.2. MÉTODO INDUCTIVO

Partiendo de lo particular a lo general, con la precisión de este método de razonamiento, se analizaron los resultados obtenidos en la investigación para dar conclusiones que pueden ser tomadas por las partes interesadas, como una línea de referencia para otros estudios. Según la investigación de Masaquiza (2018), la inducción permite basarse en datos específicos de la identificación de competencias, para generar conclusiones pertinentes en el desarrollo del modelo de evaluación del desempeño.

3.5.3. MÉTODO ANALÍTICO

Dado al carácter de la investigación, se utilizó el método analítico en la interpretación de los resultados obtenidos en las distintas fases metodológicas propuestas, para generar conclusiones comprensibles y útiles para las partes interesadas. Se sustenta su validez, ya que Hidalgo y Velásquez (2018) indican que este método permite analizar y examinar las causas, problemas o falencias detectadas a través de la evaluación, y así, determinar posibles soluciones.

3.5.4. MÉTODO DE EXPERTOS

Se utilizó el método de expertos para la validación de los instrumentos aplicados, con el fin de otorgarle seguridad y confianza al proceso de evaluación del desempeño del personal, sobre los elementos puntualizados en cada uno de los

distintos formatos. Su aplicación se valida según lo aportado por Díaz, Cruz, Caridad y Ortiz (2020) al indicar que este criterio es uno de los puentes más transitados al momento de validar algún componente en la investigación.

3.6. TÉCNICAS

De acuerdo con Maya (2014) las técnicas de investigación pueden ser utilizadas en cualquier rama del conocimiento que busque obtener información y comprensión sobre un determinado objeto de estudio, a partir de una serie de procedimientos sistematizados que orientan las formas de profundizar el área tratada. Las técnicas contempladas en el desarrollo de esta investigación se muestran a continuación:

3.6.1. DELPHI

La técnica del Delphi se empleó a partir de la revisión bibliográfica, con el fin de lograr un consenso oportuno sobre los componentes que incluyen los formatos de evaluación, con la participación de un panel de expertos propios al tema tratado. Según Masaquiza (2018), sirve como una secuencia de rondas en las cuales se identifican y seleccionan los elementos correctos para evaluar el desempeño laboral.

3.6.2. ENTREVISTA

La técnica de la entrevista estuvo dirigida a la gerente general de la cooperativa para obtener información inicial sobre la situación actual y así poder continuar con el estudio. Según Chicaiza (2019), esta técnica sirve para ser aplicada a la población objeto de estudio, con el fin de conocer la problemática existente y dar las soluciones pertinentes.

3.6.3. ENCUESTA

Esta técnica fue aplicada para la obtención de información sobre el desempeño laboral de los empleados desde la perspectiva del jefe inmediato de cada trabajador. Se validó su aplicación, ya que Hidalgo y Velásquez (2018) manifiestan que, por medio de esta se pueden obtener y fabricar datos reales mediante un conjunto de preguntas cerradas a los empleados y así conocer su desempeño.

3.6.4. DIAGRAMA DE ISHIKAWA

El diagrama de Ishikawa se utilizó como técnica representativa sobre el problema detectado en la evaluación del desempeño del personal de la cooperativa, identificando causas y subcausas, para poder generar una solución eficiente. De esta forma se sustenta en la investigación de Alva (2020), expresando que con esta técnica se pueden identificar los factores que influyen en el bajo rendimiento, y así, dar paso a la elaboración del instrumento para la recolección de datos.

3.6.5. ANÁLISIS FODA

Se precisó de esta matriz una vez indagado sobre la situación actual de la cooperativa, analizando sobre aquellos elementos internos y externos que inciden en el desempeño de su personal, con el fin de generar estrategias de solución mediante propuestas que se desarrollan posteriormente. Arriaga, Ávalos y Martínez (2017) explican la importancia al indicar que esta herramienta es pertinente en cualquier objeto de estudio, ya que las variables estudiadas (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) son la base para tomar decisiones estratégicas, a partir de un diagnóstico preciso.

3.6.6. ESCALA DE LIKERT

Esta técnica fue aplicada en la realización de los formatos de evaluación del desempeño del personal con una escala del uno al cinco, siendo cinco la puntuación más alta. Su empleo se justifica según lo indicado por Fuentes (2018), al exponer que el cuestionario aplicado en su investigación, precisó del empleo de la escala de Likert para la respectiva medición de respuestas.

3.6.7. COEFICIENTE DE COMPETENCIA (K)

Se empleó para determinar el nivel de experticia (K) de los participantes del método Delphi, y así, continuar con el proceso mediante el cálculo de los coeficientes Kc (conocimiento) y Ka (argumentación) asegurando que los instrumentos sean validados correctamente. De acuerdo con Rocha, Mur, Alpízar y Cortés (2020) el cálculo de estos coeficientes permite valorar la

metodología objeto de estudio y las fuentes de argumentación que avalan el criterio emitido.

3.6.8. COEFICIENTE DE CONOCIMIENTO (Kc)

Se precisó del cálculo del coeficiente del conocimiento como parte de la obtención del coeficiente de competencia experta, con la finalidad de lograr determinar a partir de una autoevaluación, el nivel en el que el participante está preparado para colaborar en la validación de los instrumentos. Según Palacios, Félix, Bravo y Márquez (2016), su uso es de tal pertinencia que permite evaluar mediante una escala del 1 al 10 el nivel de información que presenta de forma particular sobre el tema tratado en la investigación.

3.6.9. COEFICIENTE DE ARGUMENTACIÓN (Ka)

El coeficiente de argumentación se determinó para la obtención del coeficiente de competencia experta, mediante la indagación sobre el nivel de fundamentación que el experto presenta sobre estudios teóricos, experiencia e intuición. De esta forma lo establecen Palacios et al. (2016), al explicar que, para el cálculo de dicho coeficiente se requiere valorar el nivel de influencia de las fuentes requeridas para considerar válidos los criterios aportados a la investigación.

3.7. HERRAMIENTAS

Con el fin de cumplir con las fases metodológicas propuestas, se desarrollaron las siguientes herramientas en la investigación:

3.7.1. GUÍA DE ENTREVISTA

La guía de la entrevista se desarrolló con preguntas abiertas, claras y precisas, misma que estuvo dirigida a la gerente general de la cooperativa para identificar su situación actual. Según Hidalgo y Velásquez (2018), este instrumento es pertinente para la elaboración de una serie de preguntas referentes al tema de estudio, y así, captar con precisión determinados datos.

3.7.2. CUESTIONARIO

Como herramienta para la aplicación de las encuestas en el proceso de evaluación, se utilizó el diseño de cuestionarios, cuyos formatos de respuesta fueron elaborados bajo la modalidad de la escala de Likert y los elementos a evaluar se puntualizan con el previo conocimiento de las competencias laborales de cada puesto de trabajo. Su aplicación se sustenta de acuerdo con lo expuesto por Chicaiza (2019), al indicar que en su investigación el cuestionario sirvió para diseñar preguntas claras y concretas en la obtención de información de los colaboradores de la cooperativa objeto de estudio.

3.7.3. MATRIZ 5W+1H

Esta técnica se empleó en el desarrollo de la propuesta de mejora, puntualizando lo siguiente: problema a solucionar; objetivo a conseguir; estrategias y actividades a ejecutar; lugar, tiempo, recursos y responsables de la planificación. Según con lo expuesto por Hidalgo y Velásquez (2018) esta técnica es de gran importancia en el desarrollo de planes de mejora, permitiendo proyecciones en un tiempo señalado, con los debidos indicadores de cumplimiento.

3.8. POBLACIÓN

La población tomada como objeto de estudio en la investigación estuvo conformada por el personal y la gerente de la cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda., según datos proporcionados por la entidad financiera en mención, corresponde a un número de 10 colaboradores de las distintas funciones.

3.9. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

FASE I. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA. EN RELACIÓN AL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

Con el fin de diagnosticar la situación actual de la cooperativa, se procedió a desarrollar las siguientes actividades:

- Diseñar y aplicar una entrevista dirigida a la gerente general de la cooperativa
- Obtener y procesar la información sobre el perfil laboral de cada puesto de trabajo de la cooperativa
- Realizar un análisis FODA a partir de la información previamente obtenida.

Para darle cumplimiento a la presente fase, se diseñó y aplicó en primer lugar, una entrevista dirigida a la gerente general de la cooperativa, con el fin de determinar la situación actual del desempeño del personal. Posteriormente se solicitó a la gerente general de la empresa, la información pertinente sobre el perfil laboral de cada puesto de trabajo, y así, procesarla para la realización de la siguiente fase. Finalmente, se elaboró un análisis FODA para determinar y los factores internos y externos que inciden en el desempeño laboral, con la previa indagación de la situación.

FASE II. DETERMINACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

El desarrollo de esta segunda fase, comprendió de la ejecución de las actividades seguidamente planteadas:

- Revisión bibliográfica de los indicadores para la elaboración del instrumento
- Selección de expertos mediante la aplicación de los coeficientes de competencia
- Selección de los indicadores para la elaboración del instrumento por medio de la técnica Delphi
- Diseñar y aplicar el instrumento de evaluación
- Ilustrar y explicar los resultados

Se realizó una revisión bibliográfica sobre los indicadores del desempeño del personal para la respectiva elaboración de los instrumentos de evaluación.

Posteriormente se seleccionó un panel de expertos propios al tema tratado, mediante el cálculo de los coeficientes de competencia experta Ka (conocimiento) y Kc (argumentación) con el fin de que el criterio que emitan sea avalado. Seguidamente se desarrolló la técnica Delphi para determinar el método de evaluación a ser aplicado. Finalmente se diseñaron y aplicaron los instrumentos de evaluación, cuyos resultados fueron ilustrados e interpretados.

FASE III. PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA COMO CONTRIBUCIÓN A LA IDENTIFICACIÓN DE LAS HABILIDADES ADMINISTRATIVAS SEGÚN EL ÁREA DE TRABAJO LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

La realización de esta tercer y última fase, precisó del desarrollo de las siguientes actividades:

- Ejecutar un diagrama de Ishikawa que permita ilustrar el problema principal, las causas y sub causas identificadas.
- Elaborar una propuesta de mejora mediante la matriz 5W+1H

A partir de la obtención de resultados, en la investigación se realizó un diagrama de Ishikawa, mismo que permitió la identificación del problema principal, desglosando las causas y subcausas que lo originan. Partiendo de lo anterior se formularon estrategias acordes a la resolución de la problemática mediante la matriz 5W+1H, brindando una planificación de las acciones a alcanzar para conseguir el objetivo, los recursos necesarios, el lugar y los responsables de su ejecución.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación se detallan los resultados de cada una de las fases metodológicas propuestas en la presente investigación, dando cumplimiento a los respectivos objetivos específicos que enfatizan su cometido en la evaluación del desempeño del personal en la cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda.

4.1. DESARROLLO DE LA FASE I. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA. EN RELACIÓN AL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

En el desarrollo de esta primera fase investigativa se diseñó una entrevista (ver anexo 1) para obtener información inicial sobre la gestión del talento humano de la cooperativa, misma que consideró el cuestionamiento de elementos utilizados por Rubio y Villagrán (2017), adaptados y modificados según lo sugerido y aportado por el tutor de la investigación. La aplicación de dicha entrevista fue dirigida a la gerente general de la cooperativa, cuyos principales resultados se detallan seguidamente:

Según la entrevista efectuada, la cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar LTDA., cuenta con un talento humano capacitado para las funciones que desarrolla, cuyo desempeño laboral es óptimo en relación a las necesidades de la entidad. Referente a la formación del personal, la gerente menciona que se incluyen los seminarios de formación tanto dentro del presupuesto como del plan operativo, con el fin de hacer progresivo su desarrollo profesional, además, el reclutamiento y selección del personal se la efectúa en dependencia de las habilidades y funciones que requiera el puesto de trabajo.

Sin embargo, actualmente no se realizan evaluaciones periódicas que permitan conocer los índices de desempeño de cada una de las personas con las que cuenta la cooperativa, en este sentido, corren el riesgo de no cumplir los objetivos institucionales al no medir, recompensar y motivar en función del

desempeño real. Además de no realizar evaluaciones de desempeño, la gerente manifiesta que la entidad financiera no cuenta dentro de sus procedimientos con un método aplicable para dicho fin, omitiendo la definición de indicadores y los respectivos procesos de retroalimentación, ante lo cual, considera de suma importancia que el desempeño del talento humano sea evaluado, de forma que se puedan desenvolver mejor en su área de trabajo.

A partir de la entrevista realizada se solicitó el perfil laboral de cada puesto de trabajo de la cooperativa, con el fin de describir oportunamente todos los elementos que incluye la función del personal. En este sentido, de acuerdo con Molina (2013), no existe una forma estandarizada de realizar dicha descripción, ya que esto depende del esquema propio de cada organización, sin embargo, en la revisión bibliográfica se evidencia un consenso sobre aquellos aspectos que son imprescindibles de especificar, mismos que se detallan seguidamente:

- Denominación del puesto
- Misión del puesto de trabajo
- Funciones del puesto de trabajo y actividades o tareas de trabajo
- Entorno de trabajo
- Conocimientos
- Formación
- Experiencia
- Competencias laborales

La información obtenida se procesó mediante una ficha de descripción de cada puesto de trabajo ejercido en la cooperativa (ver anexo 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10), cuyos elementos considerados se analizaron con la contribución de la gerente general de la entidad financiera, de modo que se logre mayor precisión y efectividad en dicha descripción. Los puestos definidos son: gerente general, jefe de crédito y cobranza, jefe de contabilidad, secretaria general, asistente de crédito, asistente de contabilidad, cajera, auxiliar de servicios y guardia de seguridad.

Para finalizar esta primera fase, se procedió a sistematizar la información obtenida mediante un análisis FODA, determinado aquellos factores internos y

externos que inciden en el desempeño laboral del talento humano de la cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda., tal como se evidencia en la siguiente tabla:

Tabla 4.1. *Análisis FODA del desempeño del personal de la cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda.*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● La cooperativa comprende la formación del personal como parte básica de su desarrollo. ● Personal calificado para las funciones que desarrolla ● Reclutamiento y selección del personal en función del perfil del puesto de trabajo ● El número del capital humano es adecuado según las necesidades de la cooperativa ● Misión del cargo de trabajo claramente definida ● Funciones y tareas en relación al puesto de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ● Herramientas tecnológicas para medir el desempeño laboral ● Definición de estrategias para el mejoramiento continuo del personal ● Oportunidades de crecimiento profesional ● Propuestas metodológicas de estudiantes, para la evaluación del desempeño del personal. ● Contratación de entidades profesionales para los planes de capacitación.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ● El desempeño del personal no es evaluado ● La cooperativa no cuenta con un método de evaluación del desempeño ● No se desarrollan procesos de retroalimentación ● No se evidencia total dominio sobre la definición de competencias tanto genéricas como específicas ● Plan de recompensa y motivación no se alinea con el desempeño real. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Empresas externas para la evaluación de desempeño ineficientes ● Competencia entre instituciones con capital humano mayormente preparado ● Migración del talento humano a otras instituciones con sistemas de evaluación de desempeño y recompensación.

Fuente: Elaboración de los autores

El análisis FODA realizado permite destacar los siguientes elementos:

- Desde el aspecto interno las fortalezas que mayormente destaca la organización es el interés por la capacitación del personal, ya que los planes de seminarios están contemplados en los planes presupuestales y operativos, lo cual permite que el talento humano se encuentre calificado para el desarrollo de las funciones que desempeña. Además, como punto positivo se menciona que los procesos de reclutamiento y selección del personal se los efectúa considerando la ficha técnica de descripción del puesto de trabajo, en donde se define oportunamente la misión del cargo, así como las funciones y demás elementos. Por otro lado, las debilidades identificadas radican principalmente en la no existencia de los procesos

de evaluación del desempeño del personal, así como la necesidad de implementar un método para dicho fin, generando deficiencias adicionales como la nulidad de procesos de retroalimentación, planes de recompensa y motivación no alineados al desempeño real, y poco dominio en la definición de competencias laborales.

- De forma externa se analizan como oportunidades la generación de herramientas tecnológicas para medir el desempeño laboral, así como las propuestas metodológicas de estudiantes con indicadores de medición que permitan una mejor toma de decisiones, además, se considera que la contratación de entidades profesionales para los planes de capacitación resulta una estrategia adecuada para el mejoramiento continuo del personal, así como su crecimiento profesional. En cuanto a las amenazas posibles, a partir del reconocimiento del entorno externo se podrían encontrar empresas externas para la evaluación del desempeño ineficientes, generando resultados distorsionados que afectan la toma de decisiones de la empresa; la competencia entre instituciones con capital humano con mayor preparación y medición de su desempeño también resulta un factor externo que afecta tanto a la organización como al personal, propiciando la posibilidad de migración del talento humano a otras instituciones con mejores sistemas de evaluación de desempeño y recompensación.

4.2. DESARROLLO DE LA FASE II. DETERMINACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

En esta segunda fase se desarrolló una revisión bibliográfica acerca de los indicadores existentes para la evaluación de desempeño, según el criterio de diversos autores que han diseñado instrumentos de medición en investigaciones de su autoría.

Tabla 4.2. Revisión bibliográfica de los indicadores para la evaluación de desempeño

Autor	Dimensiones	Ítems de evaluación
Iturralde (2011)	Capacidades profesionales (nivel ejecutivo)	Grado de dominio de los conocimientos aprendidos, para una adecuada toma de decisiones.
		Capacidad para desenvolverse y realizar alianzas estratégicas.
		Calidad de su comunicación verbal y no verbal.
		Alcance de su contribución a un adecuado clima de trabajo en la institución.
		Utilización de varias herramientas de gestión administrativa.
		Capacidad de Información sobre la marcha de la institución
		Contribución a la formación de valores nacionales y universales y al desarrollo de capacidades valorativas.
		Efectividad de su capacitación y auto preparación.
		Capacidad para crear un ambiente favorable para quienes hacen la familia de la Cooperativa
	Capacidades profesionales (operativo)	Atención al socio personalizado demostrando dominio de los conocimientos
		Capacidad para desenvolverse y resolver cualquier inquietud del socio
		Calidad de su comunicación verbal y no verbal
		Contribuir con el desarrollo de un clima laboral eficiente.
		Utilización de varias estrategias para lograr satisfacción del cliente
		Capacidad de Información sobre las inquietudes de los socios.
		Contribución a la formación de valores éticos y profesionales
		Efectividad de la ejecución de sus funciones.
		Vocación de servicio a la colectividad
	Emocionalidad	Autoestima
		Capacidad para actuar con justicia, y realismo
		Nivel de satisfacción con la labor que realiza
	Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales	Asistencia y puntualidad a la institución y a su lugar de trabajo
		Grado de participación en las reuniones de trabajo y ante el consejo Administrativo
		Alto Nivel profesional
Pertinencia en la toma de decisiones de la institución.		
Ética profesional		
Relaciones interpersonal	Nivel de preocupación y comprensión de los problemas de sus empleados, trabajadores, obreros, y socios.	
	Expectativas respecto al desarrollo de la institución	
	Flexibilidad para aceptar la diversidad de opinión y sentimientos de todos quienes forman la cooperativa sin diferencias de género, raza y situación socioeconómica.	
	Visión a Futuro	
Resultados en su gestión administrativa	Rendimiento administrativo aceptable y favorable a las exigencias institucionales.	
	Grado de orientación valorativa positiva alcanzado hacia	

		las cualidades de la personalidad deseables de acuerdo al modelo de institución que se desea consolidar
		Grado en compromiso institucional
Corvera (2019)	Desempeño de la función	Atención a clientes
		Producto
		Calidad
	Evaluaciones complementarias	Conocimiento del trabajo
		Cooperación
		Comprensión
	Características individuales	Creatividad
		Realización
		Proceso funcional
Dominguez (2018)	Objetivos del trabajador	Asistencia y puntualidad
		Salud
		Reconocimiento económico
	Estrategias	Aprendizaje Técnico
		Reconocimiento de logros
		Reciprocidad
	Objetivos organizacionales	Compromiso
		Organizacional
		Participación
López (2017)	Capacidad	Cliente interno
		Cliente externo
		Mercado
		Capacitaciones
Guanuche y Tacuri (2020)		Conocimientos
		Documentación
		Eficiencia
		Eficacia
		Efectividad
		Calidad
		Economía

Fuente: Elaboración propia

Como siguiente actividad se procedió a diseñar el instrumento de evaluación del desempeño del personal de la cooperativa, mismo que se desarrolló con base a la revisión bibliográfica previamente realizada y se validó por un panel de expertos, cuya caracterización se evidencia en el anexo 11, así como la determinación de los coeficientes de argumentación (ka) (*ver anexo 12*) y conocimiento (kc) (*ver anexo 13*).

El proceso de caracterización, evaluación y selección de expertos dio como resultado un panel de 9 participantes para la respectiva validación del instrumento, con un nivel de conocimiento y experiencia (K) (*ver tabla 4.3*) pertinentes para la respectiva validación del instrumento de evaluación.

Tabla 4.3. Resultados del coeficiente K de los participantes al panel de expertos

Expertos	Kc	Ka	$K = 0,5(kc+ka)$	Valoración
1	1	1	1	Alta
2	1	1	1	Alta
3	0.9	0.7	0.8	Alta
4	1	1	1	Alta
5	0.8	0.7	0.75	Alta
6	1	1	1	Alta
7	1	1	1	Alta
8	1	0.8	0.9	Alta
9	1	1	1	Alta

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de los coeficientes de conocimiento y argumentación

La colaboración del panel se efectuó mediante correo electrónico, en primera instancia se solicitó la revisión del diseño del instrumento, para la emisión de comentarios y sugerencias que permitieron mejorarlo (*ver anexo 14 y 15*), finalmente se devolvió el documento corregido en una segunda ronda para la decisión final de los ítems válidos y pertinentes para evaluar al personal de la cooperativa. El consenso se realizó mediante el método de Kendall, (*ver anexo 16 y 17*), dando como resultado los instrumentos validados para su respectiva aplicación con una escala de respuestas tipo Likert: (1) desempeño muy bajo; (2) desempeño bajo; (3) desempeño medio; (4) desempeño bueno; y (5) desempeño muy bueno (*ver anexo 18 y 19*).

A continuación se muestran los resultados de la evaluación del desempeño realizada a los 9 empleados de la cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda. La evaluación se efectuó en dos bloques: nivel ejecutivo y nivel operativo:

La evaluación del personal ejecutivo se efectuó mediante 16 elementos a un total de 5 empleados de la cooperativa: jefe de crédito y cobranza, jefe de contabilidad, asistente de crédito, asistente de contabilidad y secretaria general, realizada por el gerente, cuyos resultados se muestran en la tabla 4.4.

Tabla 4.4. Resultados de la evaluación del desempeño del personal ejecutivo de la cooperativa.

Nº	Ítems para evaluar el desempeño del personal ejecutivo	Muy bajo		Bajo		Medio		Bueno		Muy bueno		TOTAL	
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
ÍTEM1	Capacidad para desenvolverse y realizar alianzas estratégicas.	0	0%	0	0%	3	60%	2	40%	0	0%	5	100%
ÍTEM2	Calidad de su comunicación verbal y no verbal.	0	0%	0	0%	0	0%	5	100%	0	0%	5	100%
ÍTEM3	Efectividad de su capacitación y auto preparación.	0	0%	0	0%	2	40%	3	60%	0	0%	5	100%
ÍTEM4	Capacidad para crear un ambiente favorable para quienes hacen la familia de la Cooperativa	0	0%	0	0%	1	20%	3	60%	1	20%	5	100%
ÍTEM5	Nivel de satisfacción con la labor que realiza	0	0%	0	0%	1	20%	4	80%	0	0%	5	100%
ÍTEM6	Asistencia y puntualidad a la institución y a su lugar de trabajo	0	0%	0	0%	0	0%	4	80%	1	20%	5	100%
ÍTEM7	Ética profesional	0	0%	0	0%	0	0%	5	100%	0	0%	5	100%
ÍTEM8	Visión a Futuro	0	0%	0	0%	1	20%	3	60%	1	20%	5	100%
ÍTEM9	Tiene la capacidad de proponer nuevas y creativas ideas para mejorar las labores	0	0%	0	0%	2	40%	3	60%	0	0%	5	100%
ÍTEM10	Se adapta con facilidad a los cambios y es capaz de realizar nuevas tareas	0	0%	0	0%	4	80%	1	20%	0	0%	5	100%
ÍTEM11	Las funciones aportan al logro de los objetivos de la cooperativa	0	0%	0	0%	0	0%	5	100%	0	0%	5	100%
ÍTEM12	Condiciones físicas de su lugar de trabajo (iluminación, ventilación, ruido, aseo) son las adecuadas para optimizar el desempeño	0	0%	0	0%	0	0%	5	100%	0	0%	5	100%
ÍTEM13	Evaluación del desempeño continua	0	0%	0	0%	5	100%	0	0%	0	0%	5	100%

ÍTEM14	Disponibilidad de recursos materiales y humanos para la efectividad del trabajo	0	0%	0	0%	2	40%	3	60%	0	0%	5	100%
ÍTEM15	Ha recibido capacitaciones en su trabajo	0	0%	0	0%	0	0%	5	100%	0	0%	5	100%
ÍTEM16	Conoce usted los procedimientos a seguir en su trabajo	0	0%	0	0%	0	0%	5	100%	0	0%	5	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la evaluación realizada al personal ejecutivo de la empresa

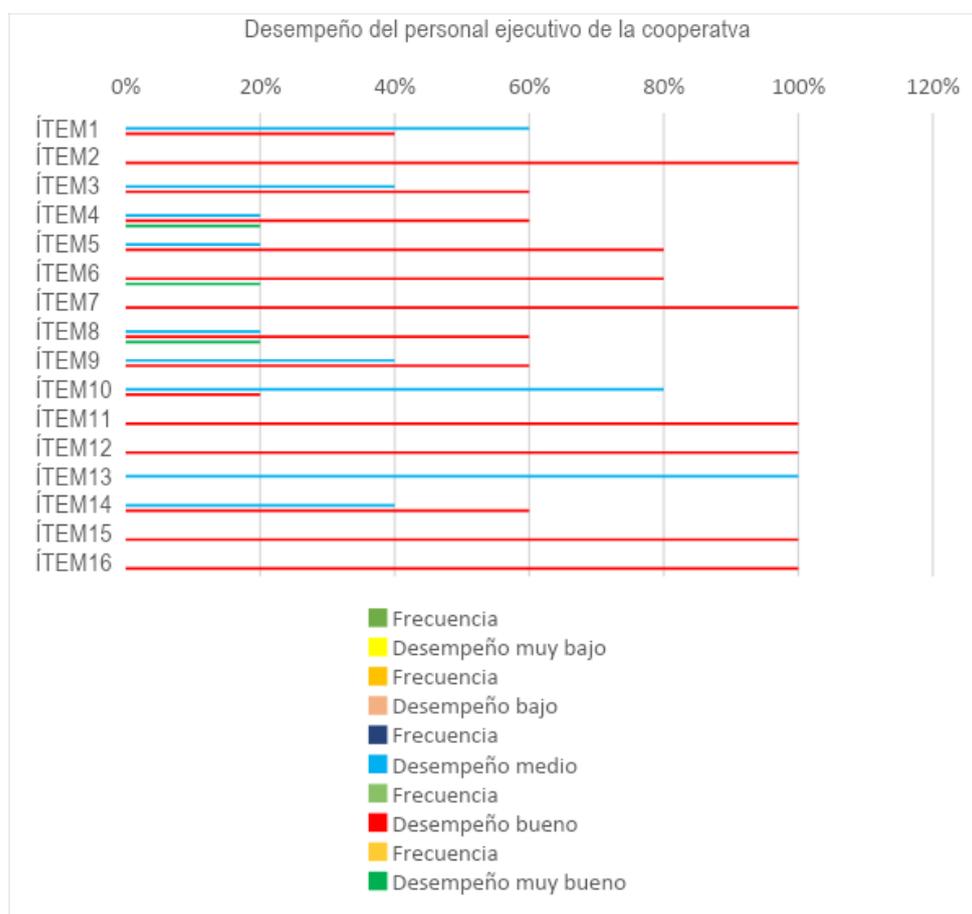


Gráfico 4.1. Resultados de la evaluación de desempeño ejecutivo de la cooperativa

Fuente: Elaboración propia a partir de la evaluación realizada al personal ejecutivo de la cooperativa

Los resultados fueron ilustrados en el gráfico 4.1 para obtener una mayor interpretación de los datos. Se logra evidenciar que ningún trabajador presenta un nivel de desempeño bajo ni muy bajo, lo que resulta favorable para la productividad de la empresa. Por otro lado, los resultados se distribuyen en los niveles medio, bueno y muy buen desempeño.

Con el fin de profundizar el análisis de los resultados, se calculó el nivel de desempeño promedio, obtenido en la mayoría del personal evaluado, razón por la cual se presenta la tabla 4.5.

Tabla 4.5. Nivel de desempeño promedio del personal ejecutivo de la cooperativa.

No.	ítems	Porcentaje mayoritario	Resultado individual	Resultado promedio	Nivel de desempeño
Ítem1	Capacidad para desenvolverse y realizar alianzas estratégicas.	60%	3.00	3.00	Medio
Ítem2	Calidad de su comunicación verbal y no verbal.	100%	4.00	4.00	Bueno
Ítem3	Efectividad de su capacitación y auto preparación.	60%	4.00	4.00	Bueno
Ítem4	Capacidad para crear un ambiente favorable...	60%	4.00	4.00	Bueno
Ítem5	Nivel de satisfacción con la labor que realiza	80%	4.00	4.00	Bueno
Ítem6	Asistencia y puntualidad a la institución	80%	4.00	4.00	Bueno
Ítem7	Ética profesional	100%	4.00	4.00	Bueno
Ítem8	Visión a Futuro	60%	4.00	4.00	Bueno
Ítem9	Tiene la capacidad de proponer nuevas y creativas ideas...	60%	4.00	4.00	Bueno
Ítem10	Se adapta con facilidad a los cambios y es capaz de realizar nuevas tareas	80%	3.00	3.00	Medio
Ítem11	Las funciones aportan al logro de los objetivos de la cooperativa	100%	4.00	4.00	Bueno
Ítem12	Condiciones físicas de su lugar de trabajo son las adecuadas...	100%	4.00	4.00	Bueno
Ítem13	Evaluación del desempeño continua	100%	3.00	3.00	Medio
Ítem14	Disponibilidad de recursos materiales y humanos para la efectividad del trabajo	100%	4.00	4.00	Bueno
Ítem15	Ha recibido capacitaciones en su trabajo	100%	4.00	4.00	Bueno
Ítem16	Conoce usted los procedimientos a seguir en su trabajo	100%	4.00	4.00	Bueno

Fuente: Elaboración propia a partir de la evaluación realizada al personal ejecutivo de la cooperativa

Los resultados obtenidos muestran que la mayoría de los evaluados tienen un nivel bueno de desempeño en 13 de los 16 ítems valorados, relacionados con: calidad de su comunicación verbal y no verbal; efectividad de su capacitación y auto preparación; capacidad para crear un ambiente favorable; nivel de satisfacción con la labor que realiza; asistencia y puntualidad a la institución; ética profesional; visión a futuro; tiene la capacidad de proponer nuevas y creativas ideas; las funciones aportan al logro de los objetivos de la cooperativa; condiciones físicas de su lugar de trabajo son las adecuadas; disponibilidad de

recursos materiales y humanos para la efectividad del trabajo; capacitaciones en su trabajo; y conocimientos sobre los procedimientos a seguir en su trabajo. Por otro lado, en los 3 ítems restantes se valoró un nivel de desempeño medio, estos son: la capacidad para desenvolverse y realizar alianzas estratégicas; fácil adaptación a los cambios y capacidad de realizar nuevas tareas; y evaluación del desempeño continua.

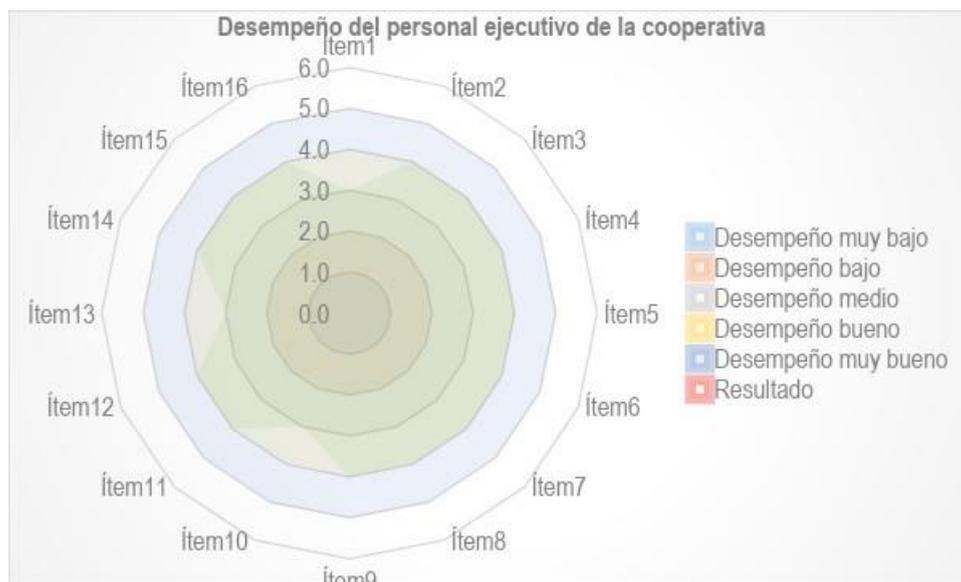


Gráfico 4.2. Radar del nivel de desempeño del personal ejecutivo de la cooperativa

Fuente: Elaboración propia a partir de la evaluación realizada al personal ejecutivo de la empresa

El gráfico tipo Radar 4.2 ilustra los niveles de desempeño en los que se encuentra el porcentaje mayoritario de los evaluados, tomando los resultados de la tabla 4.5. El gráfico permite analizar que los ítems evaluados se encuentran entre el nivel 3 (desempeño medio) y el nivel 4 (desempeño bueno), obteniendo una cantidad significativa de variables en el nivel 4, situación que a pesar de ser favorable para la cooperativa, requiere de mayores esfuerzos por parte del equipo de trabajo para obtener mejores niveles de productividad, y de satisfacción interna y externa.

En el segundo bloque, la evaluación del nivel de desempeño del personal operativo se efectuó a 4 empleados: cajera 1, cajera 2, auxiliar de servicios y guardia de seguridad mediante la valoración de 24 ítems, por sus jefes inmediatos, evidenciando sus resultados en la tabla 4.6.

Tabla 4.6. Resultados de la evaluación del desempeño del personal operativo de la cooperativa.

Nº	Ítems para evaluar el desempeño del personal operativo	Muy bajo		Bajo		Medio		Bueno		Muy bueno		Total	
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
ITEM1	Atención al socio personalizado	0	0%	0	0%	3	60%	1	20%	0	0%	4	100%
ITEM2	Capacidad para desenvolverse y resolver cualquier inquietud del socio	0	0%	0	0%	2	40%	2	40%	0	0%	4	100%
ITEM3	Calidad de su comunicación verbal y no verbal	0	0%	0	0%	1	20%	3	60%	0	0%	4	100%
ITEM4	Capacidad de Información sobre las inquietudes de los socios.	0	0%	0	0%	4	80%	0	0%	0	0%	4	100%
ITEM5	Efectividad de la ejecución de sus funciones.	0	0%	0	0%	2	40%	2	40%	0	0%	4	100%
ITEM6	Autoestima	0	0%	0	0%	2	40%	2	40%	0	0%	4	100%
ITEM7	Capacidad para actuar con justicia, y realismo	0	0%	1	20%	3	60%	0	0%	0	0%	4	100%
ITEM8	Asistencia y puntualidad a la institución y a su lugar de trabajo	0	0%	0	0%	1	20%	3	60%	0	0%	4	100%
ITEM9	Trabajo en equipos en pos de los objetivos institucionales	0	0%	0	0%	0	0%	4	80%	0	0%	4	100%
ITEM10	Cumplimiento de la normativa y reglamentos existentes	0	0%	0	0%	0	0%	4	80%	0	0%	4	100%
ITEM11	Alto nivel profesional	0	0%	0	0%	2	40%	2	40%	0	0%	4	100%
ITEM12	Ética profesional	0	0%	0	0%	0	0%	4	80%	0	0%	4	100%
ITEM13	Flexibilidad para aceptar la diversidad de opinión y sentimientos de todos quienes forman la cooperativa sin diferencias de género, raza y situación socioeconómica.	0	0%	0	0%	1	20%	3	60%	0	0%	4	100%
ITEM14	Tiene la capacidad de identificar problemas y	0	0%	0	0%	3	60%	1	20%	0	0%	4	100%

	buscar soluciones inmediatas												
ITEM15	Tiene la capacidad de proponer nuevas y creativas ideas para mejorar las labores	0	0%	0	0%	1	20%	3	60%	0	0%	4	100%
ITEM16	Grado en compromiso institucional	0	0%	0	0%	1	20%	3	60%	0	0%	4	100%
ITEM17	Las funciones aportan al logro de los objetivos de la cooperativa	0	0%	0	0%	0	0%	4	80%	0	0%	4	100%
ITEM18	Desarrollo de competencias profesionales	0	0%	0	0%	2	40%	2	40%	0	0%	4	100%
ITEM19	Libertad para utilizar los conocimientos pertinentes para desarrollar labores	0	0%	0	0%	1	20%	3	60%	0	0%	4	100%
ITEM20	Condiciones físicas de su lugar de trabajo (iluminación, ventilación, ruido, aseo) son las adecuadas para optimizar el desempeño	0	0%	0	0%	0	0%	4	80%	0	0%	4	100%
ITEM21	Evaluación del desempeño continua	0	0%	0	0%	4	80%	0	0%	0	0%	4	100%
ITEM22	Disponibilidad de recursos materiales y humanos para la efectividad del trabajo	0	0%	0	0%	1	20%	3	60%	0	0%	4	100%
ITEM23	Conoce usted los procedimientos a seguir en su trabajo	0	0%	0	0%	0	0%	4	80%	0	0%	4	100%
ITEM24	Cuenta con documentación actualizada para realizar el trabajo	0	0%	0	0%	0	0%	4	80%	0	0%	4	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la evaluación realizada al personal operativo de la empresa

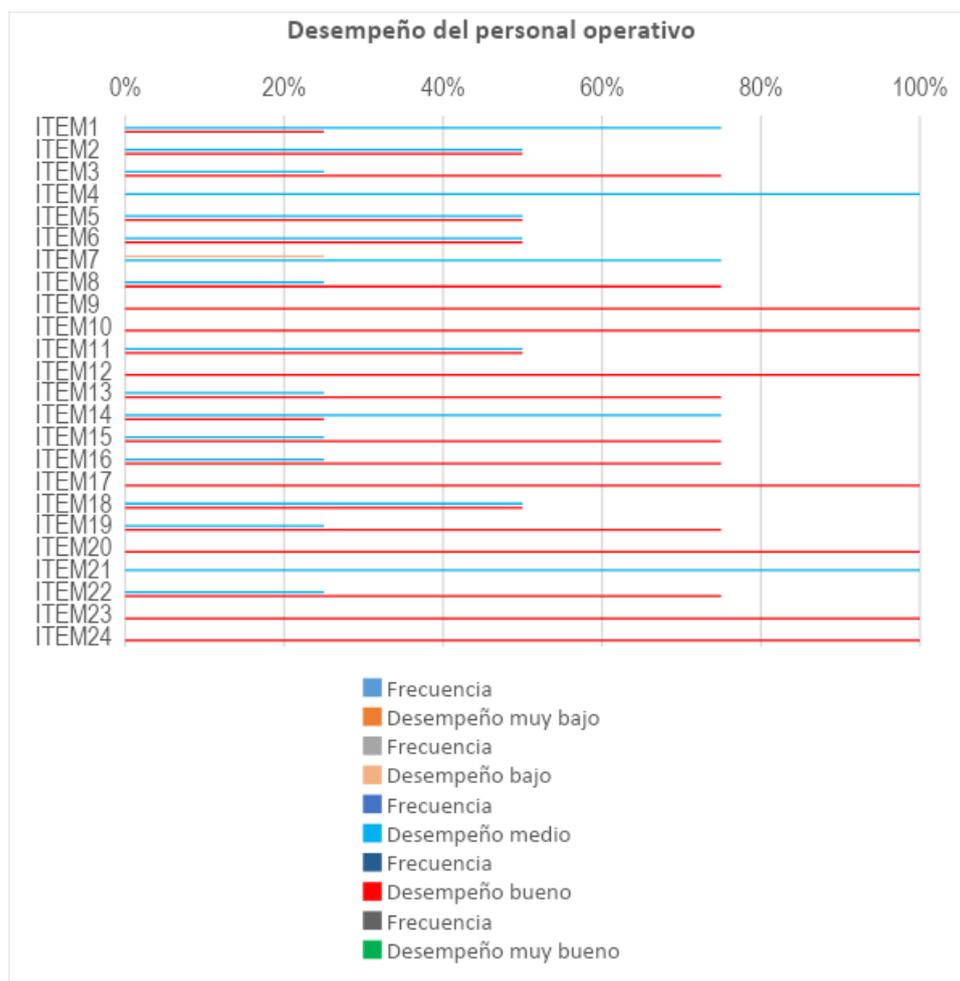


Gráfico 4.3. Resultados de la evaluación de desempeño del personal operativo de la cooperativa

Fuente: Elaboración propia a partir de la evaluación realizada al personal operativo de la empresa

El gráfico 4.3 muestra los resultados de la tabla 4.6 con el fin de mejorar la visualización, interpretación y análisis de los datos. Se observa un 0% de empleados con niveles de desempeño muy bajos y muy altos, distribuyéndose el porcentaje total en los niveles medio y buen desempeño.

Como se realizó en el bloque anterior, para la profundización del análisis de los resultados se calculó el desempeño promedio de la mayor parte de los empleados evaluados, así como se muestra en la tabla 4.7.

Tabla 4.7. Nivel de desempeño promedio del personal operativo de la cooperativa.

No.	Ítems	% mayoritario	Resultado individual	Resultado promedio	Nivel de desempeño
ITEM1	Atención al socio personalizado	75%	3	3.0	Medio
ITEM2	Capacidad para desenvolverse y resolver cualquier inquietud del socio	50%;50%	3;4	3.5	Medio; bueno
ITEM3	Calidad de su comunicación verbal y no verbal	75%	4	4.0	Bueno
ITEM4	Capacidad de Información sobre las inquietudes de los socios.	100%	3	3.0	Medio
ITEM5	Efectividad de la ejecución de sus funciones.	50%;50%	3;4	3.5	Medio; bueno
ITEM6	Autoestima	50%;50%	3;4	3.5	Medio; bueno
ITEM7	Capacidad para actuar con justicia, y realismo	75%	3	3.0	Medio
ITEM8	Asistencia y puntualidad a la institución y a su lugar de trabajo	75%	4	4.0	Bueno
ITEM9	Trabajo en equipos en pos de los objetivos institucionales	100%	4	4.0	Bueno
ITEM10	Cumplimiento de la normativa y reglamentos existentes	100%	4	4.0	Bueno
ITEM11	Alto nivel profesional	50%;50%	3;4	3.5	Medio; bueno
ITEM12	Ética profesional	100%	4	4.0	Bueno
ITEM13	Flexibilidad para aceptar la diversidad de opinión y sentimientos del grupo.	75%	4	4.0	Bueno
ITEM14	Tiene la capacidad de identificar problemas y buscar soluciones	75%	3	3.0	Medio
ITEM15	Tiene la capacidad de proponer nuevas y creativas ideas para mejorar las labores	75%	4	4.0	Bueno
ITEM16	Grado en compromiso institucional	75%	4	4.0	Bueno
ITEM17	Las funciones aportan al logro de los objetivos de la cooperativa	100%	4	4.0	Bueno
ITEM18	Desarrollo de competencias profesionales	50%;50%	3;4	3.5	Medio; bueno
ITEM19	Libertad para utilizar los conocimientos pertinentes para desarrollar labores	75%	3	4.0	Bueno
ITEM20	Condiciones físicas de su lugar de trabajo son las adecuadas	100%	4	4.0	Bueno
ITEM21	Evaluación del desempeño continua	100%	3	3.0	Medio
ITEM22	Disponibilidad de recursos materiales y humanos para la efectividad del trabajo	75%	4	4.0	Bueno
ITEM23	Conoce usted los procedimientos a seguir en su trabajo	100%	4	4.0	Bueno
ITEM24	Cuenta con documentación actualizada para realizar el trabajo	100%	4	4.0	Bueno

Fuente: Elaboración propia a partir de la evaluación realizada al personal operativo de la empresa

De los 24 ítems valorados en este bloque, 14 presentan un nivel de desempeño bueno en la mayoría de los empleados evaluados, estos son: calidad de su

comunicación verbal y no verbal; asistencia y puntualidad a la institución y a su lugar de trabajo; trabajo en equipos en pos de los objetivos institucionales; cumplimiento de la normativa y reglamentos existentes; ética profesional; flexibilidad para aceptar la diversidad de opinión y sentimientos del grupo; tiene la capacidad de proponer nuevas y creativas ideas para mejorar las labores; grado en compromiso institucional; las funciones aportan al logro de los objetivos de la cooperativa; libertad para utilizar los conocimientos pertinentes para desarrollar labores; condiciones físicas de su lugar de trabajo son las adecuadas; disponibilidad de recursos materiales y humanos para la efectividad del trabajo; conocimiento sobre los procedimientos a seguir en su trabajo; y disponibilidad de documentación actualizada para realizar el trabajo. Por otro lado, se evidencian 5 ítems con un nivel medio de desempeño, estos son: atención personalizada a los socios de la cooperativa; capacidad para actuar con justicia, y realismo; capacidad de identificar problemas y buscar soluciones inmediatas; y evaluación del desempeño continua. Particularmente en este bloque de evaluación se logró analizar que del 100% de evaluados, un 50% presenta un nivel medio y el otro 50% un nivel bueno en lo que a desempeño se refiere en los 5 ítems restantes: capacidad para desenvolverse y resolver cualquier inquietud del socio; efectividad de la ejecución de sus funciones; autoestima; alto nivel profesional; y desarrollo de competencias profesionales.

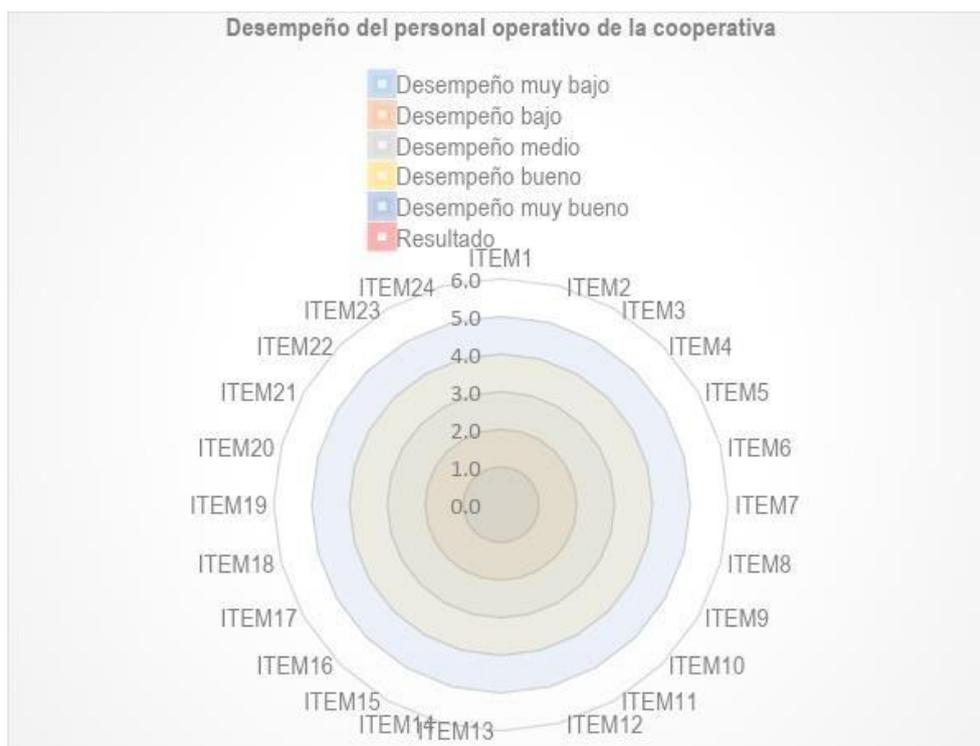


Gráfico 4.4. Radar del nivel de desempeño del personal operativo de la cooperativa

Fuente: Elaboración propia a partir de la evaluación realizada al personal operativo de la empresa

El gráfico 4.4 ilustra un radar de los resultados obtenidos en la tabla 4.7, en el que se aprecia los 5 niveles de desempeño de los 24 ítems valorados en la evaluación del personal operativo de la cooperativa. Como se puede apreciar, la línea roja muestra los niveles de desempeño relacionado los ítems, permitiendo interpretar que existe un nivel medio y bueno en promedio, de forma general en la mayoría de los evaluados, no obstante, para la mejora en la productividad de la cooperativa se requiere formular estrategias que permitan superar estos resultados.

4.3. DESARROLLO DE LA FASE III. PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA COMO CONTRIBUCIÓN A LA IDENTIFICACIÓN DE LAS HABILIDADES ADMINISTRATIVAS SEGÚN EL ÁREA DE TRABAJO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

En el desarrollo de esta última fase metodológica, se procedió realizar una propuesta de mejora, de forma que se logre contribuir a la identificación de las habilidades administrativas según el área de trabajo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda. Para dicho fin se requirió la determinación del problema encontrado así como sus posibles causas mediante la utilización del diagrama de Ishikawa, además de la elaboración de estrategias de mejora mediante la herramienta de planificación 5W+1H.

La elaboración y análisis del diagrama de Ishikawa (ver figura 4.1), se llevó a cabo mediante la estructura propuesta por Ishikawa (1976, como se citó en Bernal, 2018), la cual incluye: el problema central descrito en la cabeza del pez; y las causas en las espinas del pez, analizadas desde las 4 M del diagrama (mano de obra, métodos, medición y materiales). Cabe destacar que con respecto a las 4 M propuestas por el autor, las causas que originan al problema identificado, se sitúan solo en tres de ellas: mano de obra, métodos y medidas, mismas que son analizadas tomando como base la información obtenida en la entrevista a la gerente de la cooperativa, y de la evaluación de desempeño realizada al personal de la misma. A continuación se muestra el análisis respectivo:

PROBLEMA: se determina el problema central como “riesgo de disminuir el desempeño del personal de la cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio de Bolívar Ltda.”, debido a que los resultados obtenidos no reflejan un desempeño ineficiente en el personal, sin embargo, las dimensiones evaluadas se sitúan entre los niveles medio y bueno, representando la posibilidad de disminuir en caso de no aplicar medidas correctivas.

- **Mano de obra:** En primer lugar, la gerente no cuenta con un total dominio sobre las competencias genéricas y específicas, lo que ocasiona que el personal no se gestione de manera correcta, empezando por la asignación de puestos de trabajo y las funciones que lo componen. Seguido se obtiene un nivel medio de desempeño del personal ejecutivo en la capacidad de realizar alianzas estratégicas que potencien el crecimiento de la cooperativa, y en la capacidad de adaptación al cambio e innovación de tareas. En cuanto al nivel operativo, se evidencia también un nivel medio de desempeño en las siguientes dimensiones: atención personalizada a los socios, capacidad de identificación de problemas y busca de soluciones, capacidad de resolver inquietudes del socio, efectividad en sus funciones, autoestima, nivel profesional y desarrollo de competencias. Esta situación es condicionada por la carencia de la aplicación de un método de gestión por competencias que permita implementar procedimientos de inducción, recompensas, desarrollo, evaluación y retroalimentación, de forma tal que se logren niveles máximos de desempeño de todo el equipo de trabajo en todas las dimensiones evaluadas.
- **Método:** La cooperativa no cuenta con un método de evaluación de desempeño, lo que no le permite conocer cuál es el rendimiento real de desempeño de su personal, además de identificar los elementos de mejora para la respectiva toma de decisiones.
- **Medidas:** la cooperativa no define el plan de recompensas e incentivos en relación con el desempeño real de sus trabajadores, generando la desmotivación e insatisfacción de quienes se esfuerzan en altos niveles; además, el desempeño del personal no es evaluado, lo que obstruye los planes de crecimiento tanto personal e individual de cada trabajador, como en la productividad de la empresa. Otra de las causas es que la cooperativa no desarrolla procesos de retroalimentación para su personal, y una de las primeras subcausas de esto es el hecho de que no cuentan con los resultados de una evaluación que les permita conocer sobre qué elementos puntualmente el personal requiere ser retroalimentado, lo que conlleva a que se ejecuten de forma ineficiente las funciones asignadas.

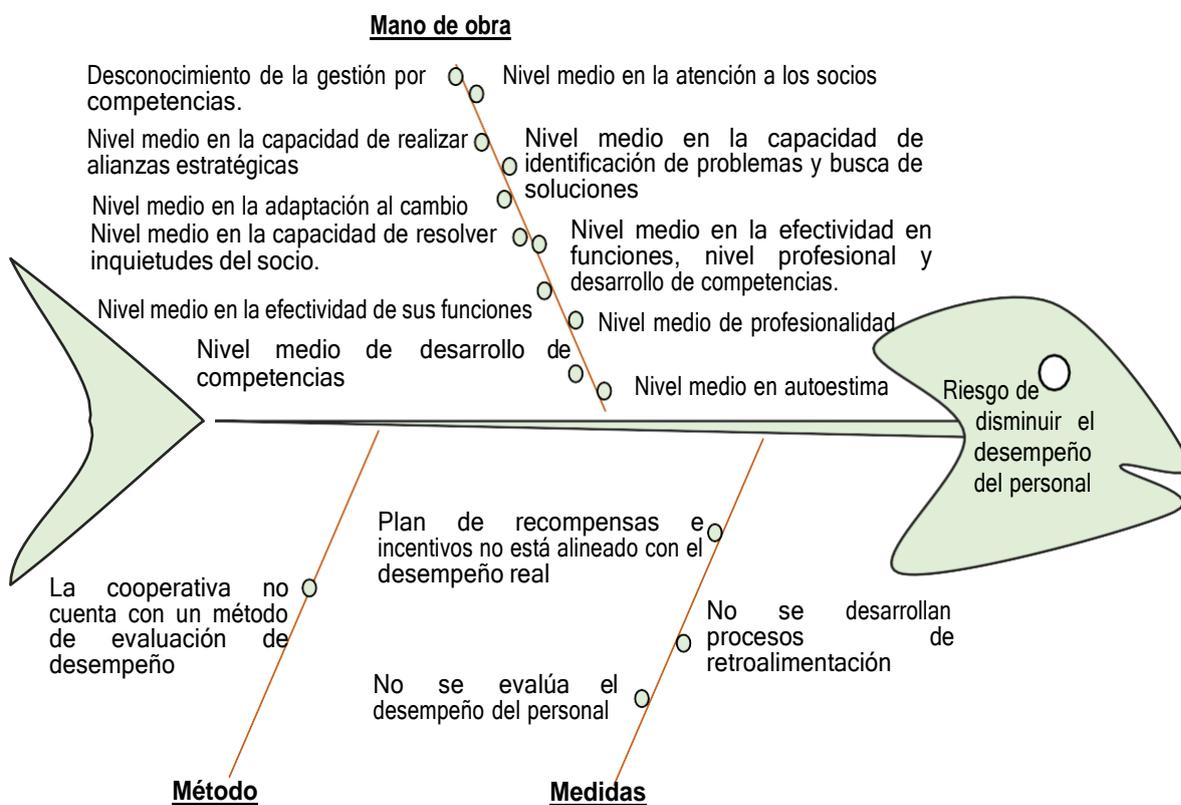


Figura 4.1. Diagrama de Ishikawa para describir las causas del problema: Riesgo de disminuir el desempeño del personal

Fuente: Elaboración propia

Para darle cumplimiento a esta última fase, se desarrolla una propuesta de mejora que contribuya a que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda incremente el rendimiento de su fuerza de trabajo, mediante la elaboración de la matriz de planificación 5w+1h, definida por Pérez y Lobelles (2020) como una herramienta que permite definir un plan de acción dándole respuesta a las siguientes seis preguntas: (1) ¿Qué? (What); (2) ¿Por qué? (Why); (3) ¿Cómo? (How); (4) ¿Quién? (Who); (5) ¿Dónde? (Where); (6) ¿Cuándo? (When).

La matriz 5w+1h se evidencia en la tabla 4.8, misma que contiene las respuestas a cada una de las preguntas que comprenden su estructura. El análisis de dicha matriz se detalla a continuación:

- **¿Qué?:** esta interrogante permite puntualizar los objetivos que se desean lograr a partir de los resultados encontrados en la investigación, los cuales se centran en: identificar las habilidades administrativas del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda.; y en mejorar el nivel de desempeño de su personal.
- **¿Por qué?:** el ¿por qué? se da respuesta mediante la determinación de la problemática que se busca solucionar, misma que es determinada como: necesidad de identificar habilidades administrativas en los puestos de trabajo; además del riesgo de disminuir el desempeño del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda.
- **¿Cómo?:** el ¿cómo? pretende puntualizar las actividades que se proponen a desarrollar para cumplir con el objetivo deseado y solucionar la problemática planteada. En primer lugar se considera pertinente desarrollar y aplicar un modelo de gestión del talento humano por competencias de modo que se identifiquen las habilidades administrativas de los empleados por puesto de trabajo, a través de la implementación de herramientas como: matrices Dacum, diccionario de competencias y fichas técnicas de descripción de puestos, ya que permiten que la selección y reclutamiento del personal sea efectiva, siendo acordes con lo que el trabajador ofrece y lo que el cargo requiere, mejorando de esta manera la productividad de cooperativa.

- En cuanto al segundo objetivo, las estrategias propuestas abarcan la implementación de un método de evaluación de desempeño del personal, así como la planificación de las evaluaciones de forma periódica y continua, misma que debe ser socializada con todo el personal, así como efectuar la respectiva inducción sobre las dimensiones que serán valoradas antes de aplicar la evaluación. A partir de la planificación debida, la siguiente actividad es la aplicación de la evaluación según el cronograma y método desarrollado previamente. Los resultados deben ser analizados y tomados como base para los procesos de retroalimentación efectuado a los empleados que lo ameriten. Como actividad final, con igual grado de importancia, se requiere el reajuste del plan de recompensas e incentivos de forma que se alinee con el desempeño real de los empleados, logrando de esta manera mayores niveles de satisfacción y motivación, lo que a su vez se traduce en un mejor desempeño laboral.
- **¿Quién?:** los responsables de realizar las actividades puntualizadas en el cumplimiento de los objetivos propuestos son: gerente de la cooperativa, personal administrativo, jefe inmediato de cada personal por puesto de trabajo, demás miembros del personal de la cooperativa y personal capacitado para la retroalimentación respectiva.
- **¿Dónde?:** el lugar propicio para desarrollar cada una de las actividades propuestas es en las instalaciones de la cooperativa, debido a que son realizadas por el personal de la misma y se llevan a cabo en el lugar de trabajo.
- **¿Cuándo?:** se planifica empezar a partir de agosto del 2022 y culminar en noviembre del mismo año, teniendo en cuenta que las evaluaciones deben de ejecutarse según el cronograma que la administración del personal de la cooperativa elabore.
- **Indicador de cumplimiento:** estrategias logradas / estrategias planificadas – nivel actual de desempeño laboral / nivel máximo de desempeño laboral - procesos realizados / recursos empleados.

Tabla 4.8. Propuesta de mejoramiento la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda., a través de la matriz 5W + 1H

¿Qué? (what)	¿Por qué? (why)	¿Cómo? (how)	¿Quién? (when)	¿Dónde? (where)	¿Cuándo? (who)	Indicador de cumplimiento	
Identificar las habilidades administrativas del personal de la cooperativa	Puestos de trabajo no definen las habilidades administrativas	Desarrollar un modelo de gestión del talento humano por competencias que incluya la aplicación de herramientas como: *Matrices Dacum *Diccionario de competencias *Fichas técnicas de descripción de puestos.				Agosto 2022	% de habilidades administrativas identificadas/ % de habilidades administrativas existentes Número de herramientas ejecutadas / cantidad de recursos utilizados
Mejorar el nivel de desempeño del personal de la cooperativa	Riesgo de disminuir el desempeño del personal de la cooperativa	Elaborar una planificación de evaluación de desempeño periódica y continua	<ul style="list-style-type: none"> Gerente de la cooperativa Personal administrativo 			Agosto 2022	Planificación de evaluación ejecutada / recursos empleados
		Implementar un método de evaluación de desempeño de personal por puestos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Jefe inmediato de cada personal por puesto de trabajo 	Instalaciones de la cooperativa	Septiembre 2022	Método de evaluación ejecutado/recursos empleados	
		Socializar los cronogramas de evaluación de desempeño con el personal	<ul style="list-style-type: none"> Todo el personal de la cooperativa 			Septiembre 2022	Socialización ejecutada / recursos empleados
		Inducir a los empleados sobre las dimensiones que serán evaluadas para medir su desempeño	<ul style="list-style-type: none"> Personal capacitado para la retroalimentación 			Septiembre 2022	Inducción realizada/ recursos empleados
		Aplicar evaluaciones de desempeño				Octubre 2022	Número de evaluaciones de desempeño logradas en un año/ Número de evaluaciones de desempeño planificadas en un año.
		Analizar los resultados de las evaluaciones				Octubre 2022	Nivel de desempeño actual / nivel máximo de desempeño
		Realizar procesos de retroalimentación según los resultados de las evaluaciones				Noviembre 2022	Número de procesos retroalimentación ejecutados / recursos empleados
		Reajustar el plan de recompensas e incentivos en función con el desempeño real de los empleados				Noviembre 2022	Reajuste del plan de recompensas e incentivos logrado /recursos empleados

Fuente: Elaboración propia

4.4. DISCUSIÓN

La situación actual de la cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda., en relación al desempeño de su personal evidencia una serie de factores internos y externos que se muestran seguidamente:

En cuanto a los aspectos internos positivos se destaca que la cooperativa prioriza en su presupuesto la formación y desarrollo de su personal, además, para el reclutamiento de nuevos empleados se utilizan fichas de descripción de puestos, lo que contribuye a que se cuente con un equipo de trabajo apto para el desarrollo de sus funciones. Por su parte, los aspectos internos negativos destacan la carencia de: dominio sobre la gestión por competencias; desarrollo e implementación de métodos de evaluación de desempeño laboral; ejecución de procesos de retroalimentación, planes de motivación económica y emocional en función al rendimiento, situación que genera una condición que le impide a la empresa tomar decisiones sobre la gestión de su equipo de trabajo, esto se debe a que según Alles (2015), la evaluación de desempeño proporciona la información necesaria para decidir el plan motivacional, de remuneración y de crecimiento del empleado, así como atender las necesidades de retroalimentación.

Referente a las oportunidades que puede aprovechar la cooperativa se encuentra la disponibilidad de procesos y herramientas de evaluación de desempeño, diagnósticos de desempeño efectuados por el área académica, y alianzas estratégicas con entidades capacitadoras; en cuanto a los factores negativos que pueden incidir en el funcionamiento de la empresa se destaca el, baja competencia laboral, la escasez de personal, y la ineficiencia de empresas externas de evaluación de desempeño. Este contexto externo, Castro Erazo y Luna (2020) coinciden en que los aspectos positivos que deben de aprovecharse son la implementación de nuevos sistemas y procesos, actualizaciones de las políticas de recursos humanos, alianzas estratégicas y mejoras en las condiciones del trabajador; además menciona que existen elementos negativos

que la empresa debe de mitigar, como la deslealtad de los trabajadores al estar de lado de la competencia, inestabilidad para su personal y bajo nivel formativo.

La evaluación del desempeño del personal determinó que el personal ejecutivo cuenta con un nivel medio de rendimiento en la capacidad evaluar el desempeño de sus subordinados de forma continua, así como de ejecutar alianzas estratégicas en pro del progreso de la cooperativa, además, la adaptación a los cambios y de implementar nuevos procesos y funciones también debe ser fortalecida. En este sentido, conforme lo expuesto por Galarza (2019), a medida que avanza el tiempo, las cooperativas de ahorro y crédito necesitan líderes en su equipo directivo, que sean capaces de ajustarse de forma permanente al cambio y de dirigir un equipo humano conforme las tendencias de conductas actuales, generando un ambiente innovador, de trabajo en equipo y del alto rendimiento ante las exigencias de la globalización.

El segundo bloque de evaluación se efectuó al personal operativo, quien resultó con un nivel de desempeño medio en la atención que brindan a sus clientes, la aplicación de valores como la justicia y la autoestima, la proactividad ante situaciones que ameritan soluciones rápidas, efectividad en sus demás funciones, y desarrollo profesional. Este nivel de desempeño, según Olaya (2018) no es aceptable, puesto que las organizaciones modernas no están en la capacidad de tolerar un rendimiento inferior al requerido, ya que repercute directamente en la satisfacción de la empresa (obstrucción del cumplimiento de los objetivos), del colaborador (deficiente crecimiento) y del cliente (insatisfacción con el servicio).

Tanto en el nivel ejecutivo como operativo se destaca que la mayor parte de indicadores evaluados sobre el desempeño se encuentra en un nivel 4 (desempeño bueno), no obstante se debe de trabajar en superar este nivel y buscar la excelencia de forma prolongada, tanto para la satisfacción personal y colectiva interna, como para la de sus clientes, de esta manera lo determina Ramírez y Zavaleta (2018) al exponer que la empresa que requiera tener una ventaja competitiva en el mercado, debe de encaminar sus esfuerzos en

fortalecer a su equipo humano de trabajo para que tengan un mejor desempeño en la realización de los procesos que les corresponden, y lograr de esta manera que se conviertan en recursos altamente productivos.

Para la realización de una propuesta de mejora, se identificó como problemática a atender el riesgo de disminuir el desempeño del personal de la cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio de Bolívar Ltda., debido a que existe un rango de desempeño medio y bueno, ante lo cual se debe de trabajar para superar y no decaer. Según Ramírez y Zavaleta (2018) es necesario evitar que el rendimiento del personal se ubique fuera de los estándares de eficiencia y eficacia en todas las dimensiones, ya que esto repercute directamente en la calidad de servicio que se brinda al cliente.

La planificación de mejora se centra en cumplir con dos objetivos: (1) identificar las habilidades administrativas del personal de la cooperativa: la realización de este objetivo se propone mediante la implementación de un modelo de gestión de personal por competencias que en su proceso incluya el uso de herramientas efectivas para la identificación y asignación de habilidades en pro del mejor desempeño laboral. Ante esto se argumenta que, la gestión en la selección, introducción, capacitación, consolidación y promoción son procesos imperantes para respaldar la estabilidad del personal, así como la eficiencia en la administración de entidades financieras (Condori y Deza (2019), que contribuye además a la generación de un ambiente laboral propicio, disminuyendo la rotación del personal, optimizando eficientemente los recursos y aumentando la productividad (Castro et al, 2019); y (2) mejorar el nivel de desempeño del personal de la cooperativa: para esta finalidad se propone en primera instancia aplicar de forma periódica un método de evaluación, obteniendo resultados que puedan ser sociabilizados con los interesados, y tomar las decisiones de retroalimentación y definición del plan de incentivos y asensos. Estas directrices se alienan con lo expuesto por Matabanchoy et al. (2019), al indicar que, la evaluación del desempeño debe de ser aplicada en todas los sectores empresariales, a través del empleo de métodos y técnicas que favorezcan la obtención de información sobre el grado de eficacia dentro del cumplimiento de

los objetivos de la empresa, y así generar procesos de mejoramiento tanto individual como colectivo.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

En la cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda., se evidencia la inexistencia de una gestión por competencias del talento humano, así como de métodos para la evaluación del desempeño laboral, situación que genera incertidumbre para la toma de decisiones sobre los procesos de gestión de personal, tales como el desarrollo de planes de incentivos y promoción en función al rendimiento real de cada empleado, retroalimentación sobre los aspectos con deficiencias y demás elementos que se puedan potenciar con los resultados de evaluaciones periódicas.

La evaluación del desempeño en la cooperativa se la realizó tanto al personal operativo como ejecutivo, obteniendo un nivel bueno en la mayoría de los indicadores valorados, sin embargo, en el primer grupo se evidenció un nivel medio de rendimiento en aspectos importantes como la gestión del cambio, adaptación a nuevas tareas y la capacidad de formar alianzas estratégicas, tomando en consideración que las exigencias del entorno apuntan principalmente en la capacidad de liderazgo de los directivos de las organizaciones. En cuanto al segundo grupo, el nivel de desempeño medio se sitúa en elementos que condicionan la satisfacción del usuario como: el desarrollo profesional y la capacidad de eficiencia y proactividad en la atención al cliente y ejecución de sus demás funciones.

El plan de mejora propuesto contribuye a mejorar no solo el desempeño del personal de la cooperativa, sino también a gestionar efectivamente su capital humano. Esto se debe a que las acciones planteadas incluyen la implementación de un modelo de gestión por competencias con el uso de herramientas que permitan la identificación de habilidades administrativas, de funciones laborales, y de competencias profesionales e individuales del empleado, resaltando la importancia de la evaluación del desempeño como un proceso determinante en la obtención de información sobre las falencias y/o potenciales del equipo humano de trabajo.

5.2. RECOMENDACIONES

Es necesario que la empresa gestione a su talento humano bajo un enfoque por competencias debido a su importancia para crear valor al cliente mediante un mayor nivel de eficacia y efectividad en las funciones realizadas. Para la implementación de este enfoque de gestión humana, es importante que los directivos se capaciten constantemente sobre los procesos, que incluye: selección y reclutamiento, inducción, formación y desarrollo, sistema de compensación y evaluación de desempeño; particularmente de este último, debido a que la empresa no lo realiza.

Continuar con las evaluaciones del desempeño laboral de la cooperativa, a partir de la socialización de los resultados actuales de ambos grupos de empleados y la retroalimentación debida para superar el nivel actual de desempeño. Es importante que la institución financiera tenga en consideración que, si bien los resultados no son insatisfactorios, corre el riesgo de bajar el rendimiento si no se trabaja en acciones correctivas, lo cual afecta directamente en la productividad empresarial.

Aplicar por parte de la cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda., la planificación de mejora propuesta en la presente investigación, a partir del análisis y ajuste que los responsables ameriten ejecutar, conforme sus requerimientos, necesidades y disponibilidades. Esta planificación debe de actualizarse luego de cada evaluación de desempeño realizada, incluyendo nuevos objetivos a lograr.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, V., y Acosta, A. (2020). Caracterización de la evaluación del talento humano desde los enfoques: tradicional y socioformativo. *Revista Ecociencia. International Journal*, 2(2), 83-92. [dx.doi.org/10.35766/je20227](https://doi.org/10.35766/je20227).
<https://www.cife.edu.mx/ecociencia/index.php/ecociencia/article/view/51/22>
- Aguirre, M., Amador, N., Anguiano, N., y Guízar, J. (2019). Desempeño laboral de acuerdo al estado de salud del trabajador y el uso del móvil en organizaciones laborales. *Revista Nova scientia*, 10(21), 423-440.:
[10.21640/ns.v10i21.1406](https://doi.org/10.21640/ns.v10i21.1406)
- Alajo, S., y Yáñez, M. (2017). *Modelo de Evaluación de Desempeño del Talento Humano de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento Tres del Cantón Latacunga* [Tesis de grado en Ingeniería Comercial, Universidad Técnica de Cotopaxi]. Repositorio Institucional UTC.
<http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/5914/1/T-001445.pdf>
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias (3ra ed.)*. Ediciones GRANICA.
- Alva, G. (2020). *Implementación de la evaluación de desempeño 360 grados, para aumentar el desempeño laboral en los trabajadores del área de dulcería de Cineplanet-Chiclayo 2018* [Tesis de grado, Universidad Señor de Sipán].
<https://hdl.handle.net/20.500.12802/7035>
- Álvarez, I., Indacochea, B., Yoza, N., y Álvarez, A. (2018). Modelo de evaluación del desempeño laboral. *Revista Sinapsis*, 1(12), ISSN 1390 – 9770.
<https://doi.org/10.37117/s.v1i12.140>
- Alveiro, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital *Revista Ciencia “Visión de futuro”*. 11(1), 15.
<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf>
- Arriaga, F; Ávalos, D; y Martínez, E. (2017). Propuesta de estrategias de mejora basadas en análisis FODA en las pequeñas empresas de Arandas, Jalisco,

México. *Revista Ximhai*, 13(3), 417-424.
<https://www.redalyc.org/pdf/461/46154070025.pdf>

Asca, P., Espinoza, M., Espinoza, R., y Ramos, O. (2021). El desempeño laboral e intención de rotación de los trabajadores de la Unidad de Recursos Humanos de la DRELM, un análisis cualitativo. *Revista Innova*, 6(1), 61-83 SSN 2477-9024. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1566>

Aucay, E. (2017). *Estudio y propuesta de un modelo de gestión de Talento humano en el sector cooperativo de la ciudad de Cuenca. Caso de aplicación: cooperativa de ahorro y crédito Profuturo Ltda. Período 2015-2016* [Tesis de grado, Universidad de Cuenca].
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/27244>

Barrios, R; Borzellino, V; y Mirabal, A. (2015). Clima y desempeño: una explicación ante relaciones no siempre congruentes. *Revista. Compendium*, 18(34), 5-20. <https://www.redalyc.org/pdf/880/88042525002.pdf>

Bermeo, K., Coronel, M., y Narváez, C. (2020). Evaluación del desempeño por competencias en el gobierno autónomo descentralizado municipal de Azogues: período 2018. *CIENCIAMATRIA. Revista. Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*. 7(12), 411-436.
<https://www.cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/435/599>

Bernal, S. (2018). *Modelo multicriterio aplicado a la toma de decisiones representables en diagramas de Ishikawa* [Tesis de grado, Universidad Distrital Francisco José de Caldas].
<https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/13894/BernalRomeroSergio2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., y Rodríguez, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Revista. Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390.
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-385.pdf>

Calderón, V; y Sánchez., J. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su

- auditoría. *Revista. Pensamiento y Gestión ISSN1657-6276*. Disponible en http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100004
- Castagnola, A., Castagnola, C., Castagnola, G., y Castagnola, V. (2020). La capacitación y su relación con el desempeño laboral en un Hospital Infantil Público de Perú. *Revista. Journal of business and entrepreneurial studies*, 4(3), 1. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=573667939005>
- Castillo, L. (2017). Evaluación del desempeño. *Revista. Gestión de las Personas y Tecnología*. (28). [file:///C:/Users/hp/Downloads/2906-Texto%20del%20art%C3%ADculo-6047-1-10-20170523%20\(13\).pdf](file:///C:/Users/hp/Downloads/2906-Texto%20del%20art%C3%ADculo-6047-1-10-20170523%20(13).pdf)
- Castro, J., Grijalva, M., y Guamán, M. (2019). Desempeño laboral como vector ocupacional. *DESCUBRE. Revista. Epoch Fade*, (14), 22-30. http://dspace.epoch.edu.ec/bitstream/123456789/13750/1/mkt_n14_03.pdf
- Castro, K., Erazo, K., y Luna, J. (2020). Gestión de Talento Humano para la mejora laboral en el Banco Solidario. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 22(1), 184-203. DOI:www.doi.org/10.36390/telos221.13
- Chiavenato, I (2015). *Administración de recursos humanos*. Bogotá, Colombia: Editorial Nomos.
- Chicaiza, J. (2019). *Evaluación del desempeño del talento humano de la cooperativa de ahorro y crédito Rhumy Wara* [Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. <http://dspace.epoch.edu.ec/handle/123456789/13554>
- Condori, C., y Deza, R. (2019). *Evaluación del desempeño 360° en Entidad financiera "MIBANCO", Arequipa* [Tesis de grado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. <http://190.119.145.154/bitstream/handle/20500.12773/11428/ADcojacc%26delarm.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Control Group. (2017). *Propuesta para evaluar el desempeño laboral*.

<https://blog.controlgroup.es/desempeno-laboral/>

Cooperativa ahorro y crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda. (2021). *Historia*. <http://www.coopccbolicar.fin.ec/historia.html>

Correa, S. (2017). Incidencia de la Gestión por Competencias en el Crecimiento Empresarial. *INNOVA. Revista UIDE*, 2(1), 88-98. <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/76>

Corvera, K. (2019). *Salario emocional y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Señora del Rosario, oficina principal Cajabamba, año 2019* [Tesis de grado], Universidad del Norte]. <https://hdl.handle.net/11537/23096>

Cuadrado, V. (2016). *Diseño de un sistema de evaluación de desempeño basado en competencias para el talento humano del Hospital Básico de Colta "Dr. Publio Escobar G"* [Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8412/1/12T01056.pdf>

De la Cruz, M. (2017). *El desempeño laboral y su relación con la gestión del personal no docente de la Facultad de Derecho de la U.N.M.S.M., 2017* [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20500.12692/12350/De%20La%20Cruz_UML.pdf?sequence=1&isAllowed=y,](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20500.12692/12350/De%20La%20Cruz_UML.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Delgado, J., y Marín, J. (2020). Desempeño laboral en la gestión municipal 2020. *CIENCIA LATINA. Revista. Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1139-1159. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/145/173>

Díaz, Y, Cruz, M, Caridad, M., y Ortiz, T. (2020). El método criterio de expertos en las investigaciones educacionales: visión desde una muestra de tesis doctorales. *Revista Cubana de Educación Superior*, 39(1), 1-12. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142020000100018

- Domínguez, D. (2018). *El clima organizacional y el desempeño laboral de los Colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito Maquita Ltda* [Tesis de grado, Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/27434>
- Fuentes, S. (2018). *Evaluación de 360 grados y su influencia en la competitividad en el call center Servex de Magdalena del Mar – 2018* [Tesis de grado, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/23378>
- Galarza, S. (2019). *Liderazgo y desempeño en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas. Un acercamiento desde las contribuciones teóricas clásicas y contemporáneas* [Tesis doctoral, Universidad Nacional de la Plata]. <https://core.ac.uk/download/pdf/296418405.pdf>
- García, K., Mendoza, J., Prado, E., y Salazar, R. (2018). Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador y su incidencia en la conformación del Capital Social (2012-2016). *Revista. Espacios*, 39(28), 32. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n28/a18v39n28p32.pdf>
- Gavilanes, J. (2015). *Diseño de un modelo de evaluación del desempeño laboral en la empresa “Agroquim” del cantón Mocha* [Tesis de grado en Ingeniería Comercial, Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato]. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1076/1/75635.pdf>
- Guanuche, J., y Tacuri, N. (2020). *Diseño de una herramienta de evaluación de desempeño para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda* [Tesis de grado, Universidad de Azuay]. <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/9745>
- Henríquez, N., y Loor, G. (2020). Indicadores de desempeño de los funcionarios públicos de gobiernos autónomos descentralizados municipales (GADMS), Provincia de Manabí, Ecuador. *Revista. FIPCAEC*, 5(19), 151-185. D <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/226/376>
- Hidalgo, L., y Velásquez, M. (2018). *Evaluación del modelo de gestión por competencia de la cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda* [Tesis de

grado). Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López].

<http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/1512/1/TTAE27D.pdf>

Iturralde, J. (2011). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. de la ciudad de Ambato en el año 2010* [Tesis de grado, Universidad Técnica de Ambato].
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>

Jaspe, C., López, F., y Moya, S. (2018). La aplicación de las pautas activas como estrategia preventiva de la fatiga y el mal desempeño laboral por condiciones disergonómicas en actividades administrativas. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, 2(7), 175-186.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=621968096002>

León, L., Noriega, M., y Noriega, E. (2018) .Impacto del clima organizacional sobre el rendimiento laboral del docente. *Fides Et Ratio Revista Difusión Cultural y Científica de la Universidad la Salle en Bolivia*, 16(16), 15-32.
http://www.scielo.org.bo/pdf/rfer/v16n16/v16n16_a03.pdf

López, L. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral para la satisfacción de trabajadores y clientes – Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo, 2015* [Tesis de grado, Universidad Nacional del Altiplano].
<http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/5429>

Martínez, M. (2016). *La motivación en el desempeño laboral* [Tesis de grado en psicólogo Industrial, Universidad Técnica de Ambato].
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23592/1/Mart%C3%ADn%20Carranza%20Mar%C3%ADa%20Cristina.pdf>

Masaquiza, K. (2018). *Modelo de evaluación del desempeño laboral por competencias en la cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda* [Tesis de grado, Universidad Tecnológica IndoAmérica].
<http://repositorio.uti.edu.ec/handle/123456789/790>

- Matabanchoy, S., Álvarez, K., y Riobamba, O. (2019). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018. *Universidad y Salud*, 21(2), 176-187. DOI: <http://dx.doi.org/10.22267/rus.192102.152>
- Maya, E. (2014). *Métodos y técnicas de investigación: Una propuesta ágil para la presentación de trabajos científicos en las áreas de arquitectura, urbanismo y disciplinas afines*. Universidad Nacional Autónoma de México. http://www.librosoa.unam.mx/bitstream/handle/123456789/2418/metodos_y_tecnicas.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Mayorca, D., Mayorca, E., y Mayorca, M. (2020). El desempeño: fuente esencial para el mantenimiento y supervivencia de las organizaciones. *Revista Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 16(31), 1-12. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409666285002>
- Mejía, F. (2015). *Evaluación de desempeño: Oportunidad o amenaza* [Tesis de grado, Instituto Colombiano de Estudios Superiores de Incolda]. https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/78635/3/TG_01024.pdf
- Mejía, V., y Molina, J. (2017). *Evaluación de las variables del desempeño cooperativo de ahorro y crédito con enfoque en el Buen Vivir en la zona norte de Manabí* [Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López]. <http://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/496>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2010). Instructivo para la Formulación de Indicadores de Desempeño. https://www.mef.gob.pe/contenidos/presupuesto_publico/normativa/Instructivo_Formulacion_Indicadores_Desempeno.pdf
- Molina, M. (2013). La descripción de puestos de trabajo para la eficiencia de un plan de empleo. *Capital Humano*, 26 (277), 80-87. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4264082>
- Naranjo, A., y Metaute, V. (2016). *Evaluación del rendimiento* [Tesis de grado en

Psicología Organizacional, Universidad de Antioquia).
http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/7939/1/NaranjoAlejandro_2016_EvaluacionRendimientoPropuesta.pdf

Nieto, E. (2018). *Tipos de investigación*. Universidad Santo Domingo de Guzmán.
<https://core.ac.uk/download/pdf/250080756.pdf>

Olaya, R. (2018). *Desempeño por competencias y la satisfacción de los clientes de la Caja Piura, agencia Tumbes, 2018* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Tumbes].
<http://repositorio.untumbes.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12874/229/TESIS%20DE%20MAESTRIA%20-%20%20RUBER%20OLAYA%20LUNA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ortíz, L. (2020). Evaluación de desempeño como factor estratégico para el rendimiento académico del docente universitario. *INDTEC. Revista. Scientific, 5(15), 336-349*. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.15.17.336-349>

Palacios, W., Félix, M., Bravo, C., y Márquez, J. (2016). Selección de expertos para la evaluación de investigaciones en el sector cooperativo. *V Evento Internacional V Evento Internacional La Universidad en el Siglo XXI*, 1-10. Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Calceta, Ecuador.

Pérez, H., y Lobelles, G. (2020). Metodología para la transición de NC ISO/IEC 17025:2017 en Refinería Cienfuegos S.A mediante técnicas prospectivas. *Universidad y Sociedad, 12(2), 160-173*.
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n2/2218-3620-rus-12-02-160.pdf>

Ramírez, D. (2016). Importancia de la evaluación del desempeño en la Gerencia de la Ciencia Ciencias Holguín. Cuba. *Revista. Ciencias Holguín, 12(4), 1-8*.
<https://www.redalyc.org/pdf/1815/181517920002.pdf>

Ramírez, J., y Zavaleta, V. (2018). Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral en una Empresa Constructora Privada. 2017. *Revista Ciencia y Tecnología, 14(4), 67-79*. <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/2162>

- Reque, M. (2019). *Factores del clima organizacional que afectan el desempeño laboral en la ONG llamados para servir, pimentel, 2018* [Tesis de grado, Universidad Señor de Sipan).. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/6672/Reque%20Panta%20Melissa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rivero, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 23(2), 159-164. <http://scielo.sld.cu/pdf/amc/v23n2/1025-0255-amc-23-02-159.pdf>
- Rocha, M, Mur, N, Alpízar, R, y Cortés, M. (2020). Validación e implementación de una metodología para la autoevaluación en la carrera de Medicina. *MediSur*, 18(4), 583-590. <http://medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/4685>
- Rodríguez, I. (2017). *Evaluación del desempeño* [Tesis de Máster, Instituto Catolico de Administración y Dirección de Empresas). <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/135467/retrieve>
- Rubio, J., y Villagrán, D. (2017). *La rotación del personal y su incidencia en el desempeño del talento humano en la Corporación Fiales* [tesis de grado, Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20744/1/ROTACION%20DE%20PERSONAL%20RUBIO-VILLAGRAN.pdf>
- Saldaña, C., Saavedra, F., Alejandría, C., y Delgado, J. (2021). Selección de personal y desempeño laboral de los colaboradores, dirección de operaciones agrarias de Tarapoto región San Martín. *CIENCIA LATINA Revista Científica Multidisciplinar*, 5(4), 5836-.5863. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.727
- Sánchez, Y. (22 de Septiembre, 2017). *Gerencia*. <https://www.gerencie.com/la-evaluacion-del-desempenolaboral-y-su-importancia-en-las-organizaciones.html>
- Santacruz, J. (2017). *La influencia de la motivación en el desempeño laboral de los funcionarios del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito*,

Administración Zonal Eloy Alfaro en el año 2016 [Tesis de grado, Universidad Central del Ecuador].
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/12711/1/T-UCE-018-003-2017.pdf>

Uria, D. (2011). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas CÍA. Ltda. de la ciudad de Ambato* [Tesis de grado, Universidad Técnica de Ambato].
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1376/1/296%20Ing.pdf>

Yaucen, J. (2016). *Cooperativas de Ahorro y Crédito*.
<http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/3338/1/UNACH-EC-FCP-CPA2017-00002.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista dirigida a la gerente general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda.

Objetivo: diagnosticar la situación actual de la cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda., en relación al desempeño del personal.

1. **¿Considera Ud. que el desempeño del personal es óptimo en relación a las necesidades de la cooperativa?**

2. **¿La empresa planifica seminarios para la capacitación del personal?**

3. **¿La empresa cuenta con planes de desarrollo para la capacitación del personal de talento humano?**

4. **¿El personal es reclutado de acuerdo al perfil laboral correspondiente a cada departamento?**

5. **¿Realizan evaluaciones periódicas sobre el desempeño del personal?**

En caso de ser afirmativa la respuesta a la pregunta anterior:

- 5.1. **¿Qué método utilizan para evaluar al personal**
 - 5.2. **¿Cuáles son los indicadores que se consideran en la evaluación?**
-
6. **¿Realizan procesos de retroalimentación?**

 7. **¿Considera positivo evaluar el desempeño laboral del personal?**

Anexo 2. Ficha de descripción del puesto de trabajo (Gerente General)

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	Gerente
MISIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	Realizar la gestión en representación de la institución.
FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> ● Supervisar y coordinar las labores administrativas de la institución. ● Ejercer la responsabilidad legal, ● Proponer cambios en función a la gestión de la institución ● Responder por la puesta en marcha administrativa, operativa y financiera ● Proponer al consejo de administración las políticas reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la institución. ● Hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos.
ENTORNO DE TRABAJO	Trabajo en oficina, participación con grupos de persona, situaciones de estrés debido a la responsabilidad.
CONOCIMIENTOS	Administrativos, gerenciales, paquetes de office, Reglamento de Economía Popular y Solidaria.
FORMACIÓN	Título de tercer nivel
EXPERIENCIA	Oficial de cumplimiento, jefe de recursos humanos, de secretaria y caja de la misma institución.
COMPETENCIAS LABORALES	Liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y planificación.

Anexo 3. Ficha de descripción del puesto de trabajo (Jefe de crédito y cobranza)

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	Jefe de crédito y cobranza
MISIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	Gestionar la mayor colocación de créditos posible dentro del marco institucional establecido.
FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> ● Evaluar al cliente para conocer la solvencia y ver si está apto para otorgarle crédito. ● Minimizar los riesgos de los créditos ● Analizar las solvencias de los clientes ● Determinar la otorgación de créditos ● Garantizar el mínimo riesgo ● Supervisar la gestión de crédito y cobranza.
ENTORNO DE TRABAJO	Trabajo en oficina y exteriores, exposición a condiciones del ambiente, y a largas jornadas frente al ordenador.
CONOCIMIENTOS	Contables, administrativos y finanzas.
FORMACIÓN	Título de tercer nivel
EXPERIENCIA	Administración del conocimiento y procedimiento de crédito, oficial de capacidades de negociación.
COMPETENCIAS	Toma de decisiones, trabajo en equipo, comunicación, trabajo bajo presión.

Anexo 4. Ficha de descripción del puesto de trabajo (Jefe de contabilidad)

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
DENOMINACION DEL PUESTO	Jefe de contabilidad
MISIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	Analizar y registrar en el sistema todos los movimientos y transacciones contables que se realicen en la empresa.
FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> ● Revisar y realizar transacciones contables de la empresa ● Gestionar y controlar las actividades diarias ● Analizar los datos contables ● Elaborar los estados financieros
ENTORNO DE TRABAJO	Trabajo en oficina y exposición a largas jornadas frente al ordenador.
CONOCIMIENTOS	Contables, legales y tributarios.
FORMACIÓN	Título de tercer nivel
EXPERIENCIA	Coordinación de equipos contables
COMPETENCIAS LABORALES	Planificación, organización, liderazgo, orientación a resultados, supervisión y control.

Anexo 5. Ficha de descripción del puesto de trabajo (Secretaria General)

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
DENOMINACION DEL PUESTO	Asistente administrativo
MISIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	Garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y financieros de la institución, manteniendo una operación continua y segura, a través de un enfoque de calidad en los servicios, trabajo en equipo y de satisfacción al cliente.
FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> ● Reportar información a la gerencia continuamente ● Estar en contacto continuo con el personal. ● Administrar los archivos de la gerencia general ● Planificar y coordinar las actividades de la empresa ● Redactar reportes ● Atender visitas dirigidas a la gerencia ● Sistematizar calendarios administrativos ● Coordinar reuniones de los diferentes comités y de la gerencia.
ENTORNO DE TRABAJO	Trabajo en oficina, extensa jornada frente al computador, participación con grupo de personas, estrés laboral.
CONOCIMIENTOS	Habilidad de redacción de documentos, manejo de equipos de oficinas.
FORMACIÓN	Título de tercer nivel
EXPERIENCIA	Técnica y administrativa
COMPETENCIAS LABORALES	Iniciativa, habilidad para trabajar en equipo, integridad, puntualidad, disciplina.

Anexo 6. Ficha de descripción del puesto de trabajo (Asistente de crédito)

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
DENOMINACION DEL PUESTO	Asistente de crédito
MISIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	Asignar los respectivos créditos a clientes en un corto o mediano plazo, para el rápido financiamiento.
FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> ● Llevar un control documental y electrónico de los clientes acreditados. ● Proponer estrategias y diseñar controles administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar. ● Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar, y verificar su registro ● Efectuar la investigación crediticia de posibles clientes para el otorgamiento de créditos. ● Supervisar y validar las notas de crédito y cargo de acuerdo con la normatividad aplicable.
ENTORNO DE TRABAJO	Trabajo en oficina, extensa jornada frente al computador, participación con grupo de personas, estrés laboral.
CONOCIMIENTOS	Evaluaciones de análisis de crédito, dominio de análisis financieros, manejo de office
FORMACIÓN	Título de tercer nivel
EXPERIENCIA	En área financiera y crédito
COMPETENCIAS LABORALES	Escucha activa habilidad para trabajar en equipo, tolerancia a la presión e iniciativa y capacidad de comunicación efectiva.

Anexo 7. Ficha de descripción del puesto de trabajo (Asistente de contabilidad)

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
DENOMINACION DEL PUESTO	Asistente de contabilidad
MISIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	Suministrar información de los registros contables al área de contabilidad para la elaboración de balances, aplicando un control eficaz en todas las actividades de la empresa
FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> ● Revisar y registrar los ingresos diarios ● Registrar el consumo diario de los bienes de uso y consumo corriente. ● Registrar mensualmente los ingresos ● Cumplir con las disposiciones legales - ● Cumplir con las demás funciones que le fueren asignadas por el Jefe Superior Inmediato, de acuerdo a la naturaleza de su cargo.
ENTORNO DE TRABAJO	Trabajo en oficina, extensa jornada frente al computador.
CONOCIMIENTOS	Sistemas contables, tributación y manejo de office
FORMACIÓN	Título de tercer nivel
EXPERIENCIA	Contables y administrativas
COMPETENCIAS LABORALES	Planificación y organización.

Anexo 8. Ficha de descripción del puesto de trabajo (cajera)

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
DENOMINACION DEL PUESTO	Cajera
MISIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	Procesar eficientemente las transacciones de caja según los requerimientos del cliente
FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> ● Atender al cliente ● Gestionar cobros, depósitos, retiros y demás transacciones económicas que tenga disponible la entidad financiera ● Realizar cierre de caja
ENTORNO DE TRABAJO	Trabajo en oficina, participación directa con el cliente
CONOCIMIENTOS	Administrativos y financieros
FORMACIÓN	Título de tercer nivel
EXPERIENCIA	Desempeño similar en otras instituciones.
COMPETENCIAS LABORALES	Responsabilidad, comunicación, dinamismo, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, comunicación, organización y planificación.

Anexo 9. Ficha de descripción del puesto de trabajo (Auxiliar de servicios)

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
DENOMINACION DEL PUESTO	Auxiliar de servicios
MISIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	Realizar las labores de aseo y limpieza, para brindar comodidad a los funcionarios en los sitios de trabajo del área a la cual está prestando los servicios.
FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar labores de aseo y limpieza en las oficinas administrativas de la empresa ● Entregar y recibir todo tipo de documentación y otros encargos, tanto interno como externo de la empresa ● Recepción de documentos ● Realizar y documentar actividades rutinarias de mantenimiento e inspección ● Mantener limpios los muebles, enseres, y todo elemento de las áreas de las oficinas. ● Velar por la buena presentación y orden de las oficinas ● Colaborar con el resto del personal
ENTORNO DE TRABAJO	Trabajo en los distintos departamentos en realización de aseo y limpieza en las oficinas administrativas de dicha empresa.
CONOCIMIENTOS	Servicio de aseo
FORMACIÓN	Título de bachiller
EXPERIENCIA	Labores de conserjería
COMPETENCIAS LABORALES	Relaciones interpersonales, disciplina, proactivo, responsable, colaborador y cordial.

Anexo 10. Ficha de descripción del puesto de trabajo (Guardia de seguridad)

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	Guardia de seguridad
MISIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	Encargado de mantener la seguridad del personal dentro de toda el área de cooperativa. Supervisión inmediata proporciona seguridad a la organización, supervisando y vigilando los internos/as, respetando y haciendo cumplir las leyes y reglamentos vigentes.
FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> ● Garantizar la seguridad de la organización ● Inspeccionar el área asignada ● Permanecer en su puesto de trabajo atento ● Controlar el ingreso de personal
ENTORNO DE TRABAJO	Larga jornada con posición repetitiva (de pie), condiciones del ambiente, posición alerta de forma constante.
CONOCIMIENTOS	Especializado en curso especial para la formación de vigilancia así como manejo de armas o armas no letales
FORMACIÓN	Bachiller
EXPERIENCIA	No requiere experiencia
COMPETENCIAS LABORALES	Concentración, atención al detalle, comunicación y energía

Anexo 11. Caracterización del panel de expertos

N.º	Responsabilidad, formación académica, científica y especialidad		
	Ocupación actual	Profesión	Años de experiencia
1	Docente de la Universidad Técnica de Manabí	Ing. Industrial	17
2	Docente de la ESPAM MFL	Ing. Administración de Empresas y Finanzas	10
3	Director de Talento Humano	Magister en Dirección de Recursos Humanos	5
4	Jefe de crédito	Ing. Administración de Empresas y Finanzas	28
5	Asistente de rectorado y docente de la ESPAM MFL	Magister en Administración de Empresas	11
6	Director de Talento Humano	Ing. Administración de empresas	12
7	Gerencia General	Ing. Administración de Empresas	7
8	Docente de la ESPAM MFL	Magister agroindustrial	3
9	Asesor de Recursos Humanos	Ing. Administración de empresas	4

Anexo 12. Determinación del coeficiente de conocimiento Kc

Expertos	Valoración	Kc (Valoración *0,1)
1	10	1
2	10	1
3	7	0.7
4	10	1
5	7	0.7
6	10	1

7	10	1
8	8	0.8
9	10	1

Anexo 13. Determinación del coeficiente de argumentación Ka

Fuentes de argumentación /Expertos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Análisis teóricos realizados por usted	0,3	0,3	0,2	0,3	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3
Su experiencia obtenida	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,5	0,5	0,4	0,4
Trabajos de autores nacionales	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Trabajos de autores extranjeros	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Su intuición	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Ka (suma de ponderaciones)	1	1	0.9	1	0.8	1	1	1	1

Anexo 14. Instrumento de evaluación (nivel ejecutivo) de la primera ronda entregado a expertos

Cuestionario del nivel ejecutivo							
Indicaciones: se solicita marcar según su conocimiento y experiencia en el tema, los ítems pertinentes de ser incluidos en el cuestionario de evaluación de desempeño del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda. Agradecemos sus recomendaciones adicionales en esta primera ronda de validación.							
1= No pertinente	2 = poco pertinente	3 = medianamente pertinente	4 = pertinente	5 = Muy pertinente			
Ítems de evaluación			Puntaje				
Atención a clientes			1	2	3	4	5
Grado de dominio de los conocimientos aprendidos, para una adecuada toma de decisiones.							
Capacidad para desenvolverse y realizar alianzas estratégicas.							
Calidad de su comunicación verbal y no verbal.							
Alcance de su contribución a un adecuado clima de trabajo en la institución.							
Utilización de varias herramientas de gestión administrativa.							
Capacidad de Información sobre la marcha de la institución							
Contribución a la formación de valores nacionales y universales y al desarrollo de capacidades valorativas.							
Efectividad de su capacitación y auto preparación.							
Capacidad para crear un ambiente favorable para quienes hacen la familia de la Cooperativa							
Vocación de servicio a la colectividad							
Autoestima							
Capacidad para actuar con justicia, y realismo							
Nivel de satisfacción con la labor que realiza							
Asistencia y puntualidad a la institución y a su lugar de trabajo							
Grado de participación en las reuniones de trabajo y ante el consejo Administrativo							
Alto Nivel profesional							
Pertinencia en la toma de decisiones de la institución.							

Ética profesional					
Nivel de preocupación y comprensión de los problemas de sus empleados, trabajadores, obreros, y socios.					
Expectativas respecto al desarrollo de la institución					
Flexibilidad para aceptar la diversidad de opinión y sentimientos de todos quienes forman la cooperativa sin diferencias de género, raza y situación socioeconómica.					
Visión a Futuro					
Rendimiento administrativo aceptable y favorable a las exigencias institucionales.					
Grado de orientación valorativa positiva alcanzado hacia las cualidades de la personalidad deseables de acuerdo al modelo de institución que se desea consolidar					
Grado en compromiso institucional					
Múltiples tareas de forma eficiente					
Tareas monótonas y aburridas					
Libertad para utilizar los conocimientos pertinentes para desarrollar labores					
Las funciones aportan al logro de los objetivos de la cooperativa					
Condiciones físicas de su lugar de trabajo (iluminación, ventilación, ruido, aseo) son las adecuadas para optimizar el desempeño					
Evaluación del desempeño continua					
Horario establecido					
Ambiente de la cooperativa seguro y aseado					
Disponibilidad de recursos materiales y humanos para la efectividad del trabajo					
Se realicen ajustes generales de las funciones					
Tiene la capacidad de identificar problemas y buscar soluciones inmediatas					
Se adapta con facilidad a los cambios y es capaz de realizar nuevas tareas					
Participa en la elaboración de los planes de trabajo del área y departamento					
Tiene la capacidad de proponer nuevas y creativas ideas para mejorar las labores					
Tiene la capacidad de realizar las funciones de otro compañero ante su ausencia					
Ha recibido capacitaciones en su trabajo					
Conoce usted los procedimientos a seguir en su trabajo					
Cuenta con documentación actualizada para realizar el trabajo					
Sugerencias:					

Anexo 15. Instrumento de evaluación (nivel operativo) de la primera ronda entregado a expertos

Cuestionario del nivel Operativo								
Indicaciones: se solicita marcar según su conocimiento y experiencia en el tema, los ítems pertinentes de ser incluidos en el cuestionario de evaluación de desempeño del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda. Agradecemos sus recomendaciones adicionales en esta primera ronda de validación.								
1= No pertinente	2 = poco pertinente	3 = medianamente pertinente	4 = pertinente	5 = Muy pertinente				
Ítems de evaluación				Puntaje				
				1	2	3	4	5
Atención al socio personalizado demostrando dominio de los conocimientos								
Capacidad para desenvolverse y resolver cualquier inquietud del socio								
Calidad de su comunicación verbal y no verbal								
Contribuir con el desarrollo de un clima laboral eficiente.								
Utilización de varias estrategias para lograr satisfacción del cliente								

Capacidad de Información sobre las inquietudes de los socios.					
Contribución a la formación de valores éticos y profesionales					
Efectividad de la ejecución de sus funciones.					
Vocación de servicio ágil y oportuno					
Autoestima					
Capacidad para actuar con justicia, y realismo					
Nivel de satisfacción con la labor que realiza					
Asistencia y puntualidad a la institución y a su lugar de trabajo					
Trabajo en equipos en pos de los objetivos institucionales					
Cumplimiento de la normativa y reglamentos existentes					
Alto nivel profesional					
Ética profesional					
Flexibilidad para aceptar la diversidad de opinión y sentimientos de todos quienes forman la cooperativa sin diferencias de género, raza y situación socioeconómica.					
Velar por el buen nombre de la institución					
Propiciar espacios de relación con los socios ya que son la razón de ser de la institución					
Custodiar los bienes y equipos a su cargo					
Empoderamiento institucional					
Rendimiento administrativo aceptable y favorable a las exigencias de la Alta Gerencias.					
Grado de orientación valorativa positiva alcanzado hacia las cualidades de la personalidad deseables de acuerdo al modelo de institución que se desea consolidar					
Grado en compromiso institucional					
Desarrollo de competencias profesionales					
Logro de objetivos diarios					
Múltiples tareas de forma eficiente					
Tareas monótonas y aburridas					
Libertad para utilizar los conocimientos pertinentes para desarrollar labores					
Las funciones aportan al logro de los objetivos de la cooperativa					
Condiciones físicas de su lugar de trabajo (iluminación, ventilación, ruido, aseo) son las adecuadas para optimizar el desempeño					
Evaluación del desempeño continua					
Horario establecido					
Ambiente de la cooperativa seguro y aseado					
Disponibilidad de recursos materiales y humanos para la efectividad del trabajo					
Se realicen ajustes generales de las funciones					
Tiene la capacidad de identificar problemas y buscar soluciones inmediatas					
Se adapta con facilidad a los cambios y es capaz de realizar nuevas tareas					
Participa en la elaboración de los planes de trabajo del área y departamento					
Tiene la capacidad de proponer nuevas y creativas ideas para mejorar las labores					
Tiene la capacidad de realizar las funciones de otro compañero ante su ausencia					
Ha recibido capacitaciones en su trabajo					
Conoce usted los procedimientos a seguir en su trabajo					
Cuenta con documentación actualizada para realizar el trabajo					
Sugerencias:					

Anexo 16. Consenso de los expertos por el método kendall (instrumento a nivel ejecutivo) en la segunda ronda

Ítems de evaluación	Exp. 1	Exp. 2	Exp. 3	Exp. 4	Exp. 5	Exp. 6	Exp. 7	Exp. 8	Exp. 9	Total de votos negativos	Cc=1-(vn/vt)
Capacidad para desenvolverse y realizar alianzas estratégicas.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	0	1
Calidad de su comunicación verbal y no verbal.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	0	1
Alcance de su contribución a un adecuado clima de trabajo en la institución.	-	-	-	+	+	+	+	+	+	3	0.667
Utilización de varias herramientas de gestión administrativa.	-	+	-	-	-	+	+	-	+	5	0.444
Efectividad de su capacitación y auto preparación.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	0	1
Capacidad para crear un ambiente favorable para quienes hacen la familia de la Cooperativa	+	-	-	+	+	+	+	+	+	2	0.777
Nivel de satisfacción con la labor que realiza	+	+	+	+	+	+	+	+	+	0	1
Asistencia y puntualidad a la institución y a su lugar de trabajo	+	-	+	+	+	+	+	+	+	1	0.888
Pertenencia en la toma de decisiones de la institución.	+	+	+	-	-	-	-	-	+	5	0.444
Ética profesional	+	+	+	+	+	+	+	+	+	0	1
Expectativas respecto al desarrollo de la institución	-	-	-	+	-	+	+	+	+	4	0.555
Flexibilidad para aceptar la diversidad de opinión y sentimientos de todos quienes forman la cooperativa sin	+	+	+	-	-	+	+	-	+	3	0.333

diferencias de género, raza y situación socioeconómica.											
Visión a Futuro	+	+	+	+	+	+	+	+	+	0	1
Múltiples tareas de forma eficiente	-	-	-	-	-	+	+	-	+	6	0.333
Las funciones aportan al logro de los objetivos de la cooperativa	+	+	+	+	+	+	+	+	+	0	1
Condiciones físicas de su lugar de trabajo (iluminación, ventilación, ruido, aseo) son las adecuadas para optimizar el desempeño	+	+	+	+	+	+	+	+	+	0	1
Evaluación del desempeño continua	+	+	+	+	+	+	+	+	+	0	1
Ambiente de la cooperativa seguro y aseado	+	+	+	+	+	+	+	+	+	0	1
Disponibilidad de recursos materiales y humanos para la efectividad del trabajo	+	+	+	+	+	+	+	+	+	0	1
Se adapta con facilidad a los cambios y es capaz de realizar nuevas tareas	+	+	+	+	+	+	+	+	+	0	1
Tiene la capacidad de proponer nuevas y creativas ideas para mejorar las labores	+	+	+	+	+	+	+	+		0	1
Tiene la capacidad de realizar las funciones de otro compañero ante su ausencia	+	+	-	-	-	+	+	-		4	0.5
Ha recibido capacitaciones en su trabajo	+	+	+	+	+	+	+	+		0	1
Conoce usted los procedimientos a seguir en su trabajo	+	-	+	+	+	+	+	+		1	0.875

Anexo 18. Instrumento de evaluación (nivel ejecutivo) validado por expertos luego de dos rondas

Cuestionario del nivel ejecutivo						
Indicaciones: Marcar según el nivel de aplicación de cada uno de los ítems						
1= Desempeño muy bajo	2 = desempeño bajo	3 = desempeño medio	4 = desempeño bueno	5 = desempeño muy bueno		
DIMENSIÓN	Ítems de evaluación	Puntaje				
		1	2	3	4	5
Capacidades profesionales	Capacidad para desenvolverse y realizar alianzas estratégicas.					
	Calidad de su comunicación verbal y no verbal.					
	Efectividad de su capacitación y auto preparación.					
	Capacidad para crear un ambiente favorable para quienes hacen la familia de la Cooperativa					
Emocionalidad	Nivel de satisfacción con la labor que realiza					
Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales	Asistencia y puntualidad a la institución y a su lugar de trabajo					
	Ética profesional					
Relaciones interpersonales	Visión a Futuro					
	Tiene la capacidad de proponer nuevas y creativas ideas para mejorar las labores					
	Se adapta con facilidad a los cambios y es capaz de realizar nuevas tareas					
Gestión de resultados	Las funciones aportan al logro de los objetivos de la cooperativa					
Ambiente de trabajo	Condiciones físicas de su lugar de trabajo (iluminación, ventilación, ruido, aseo) son las adecuadas para optimizar el desempeño					
	Evaluación del desempeño continua					
	Disponibilidad de recursos materiales y humanos para la efectividad del trabajo					
	Ha recibido capacitaciones en su trabajo					
	Conoce usted los procedimientos a seguir en su trabajo					
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN						

Anexo 19. Instrumento de evaluación (nivel operativo) validado por expertos luego de dos rondas

Cuestionario del nivel Operativo						
Indicaciones: Marcar según el nivel de aplicación de cada uno de los ítems						
1= Desempeño muy bajo	2 = desempeño bajo	3 = desempeño medio	4 = desempeño bueno	5 = desempeño muy bueno		
DIMENSIONES	Ítems de evaluación	Puntaje				
		1	2	3	4	5
Capacidades profesionales	Atención al socio personalizado demostrando dominio de los conocimientos					
	Capacidad para desenvolverse y resolver cualquier inquietud del socio					
	Calidad de su comunicación verbal y no verbal					
	Capacidad de Información sobre las inquietudes de los socios.					
	Efectividad de la ejecución de sus funciones.					
Emocionalidad	Autoestima					
	Capacidad para actuar con justicia, y realismo					
Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales	Asistencia y puntualidad a la institución y a su lugar de trabajo					
	Trabajo en equipos en pos de los objetivos institucionales					
	Cumplimiento de la normativa y reglamentos existentes					
	Alto nivel profesional					
	Ética profesional					
Relaciones interpersonal	Flexibilidad para aceptar la diversidad de opinión y sentimientos de todos quienes forman la cooperativa sin diferencias de género, raza y situación socioeconómica.					
	Tiene la capacidad de identificar problemas y buscar soluciones inmediatas					
	Tiene la capacidad de proponer nuevas y creativas ideas para mejorar las labores					
Gestión de resultados	Grado en compromiso institucional					
	Las funciones aportan al logro de los objetivos de la cooperativa					
	Desarrollo de competencias profesionales					
Ambiente de trabajo	Libertad para utilizar los conocimientos pertinentes para desarrollar labores					
	Condiciones físicas de su lugar de trabajo (iluminación, ventilación, ruido, aseo) son las adecuadas para optimizar el desempeño					
	Evaluación del desempeño continua					
	Disponibilidad de recursos materiales y humanos para la efectividad del trabajo					
	Conoce usted los procedimientos a seguir en su trabajo					
	Cuenta con documentación actualizada para realizar el trabajo					
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN						

Anexo 20. Oficio de solicitud para expertos

Calceta 6 de julio de 2021

Magister.

Álava Rade Fabian Eduardo

DIRECTOR DE TALENTO HUMANO

Presente.

De mis consideraciones:

Motivada por su reconocida formación académica, profesional e investigativa, me complace dirigirme a Ud., para solicitar su colaboración en calidad de experto para el desarrollo del trabajo de integración curricular titulado: **SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR**, previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria.

Su valiosa ayuda estará dividida en varias fases, la primera ronda comprende de llenar la ficha del perfil de expertos, como información base para la investigación

Segura de contar con su valiosa colaboración, me suscribo.

Atentamente,



Johana Rodríguez Zambrano

E-mail: Johana.rodriguez@espam.edu.ec

Anexo 21. Evidencias fotográficas de la investigación

