



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

**CARRERA INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DE SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN EMPRESAS DE SERVICIO Y RECURSOS HUMANOS**

**TEMA: MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL
PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
CÁMARA DE COMERCIO DE LOJA. CADECOL, AÑO 2015.**

AUTOR: FABIÁN ANIBAL CASTILLO RUALES

DIRECTOR: ECON. LUIS ALBERTO DÁVILA TORO

QUITO – ECUADOR

NOVIEMBRE, 2015

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Los criterios vertidos en la presente Tesis son de única y exclusiva responsabilidad del autor, asumiendo la responsabilidad de cualquier eventualidad que se pueda desprender de la misma; por la que exime de cualquier compromiso presente o futuro ante cualquier consecuencia a la Universidad Tecnológica Equinoccial.

Fabián Anibal Castillo Ruales

C.I. 1711552487

DECLARACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

Certifico que la Tesis, “Manual de Evaluación del Desempeño del Personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja. Cadecol, 2015”, desarrollada por Fabián Anibal Castillo Ruales ha sido concluida bajo mi dirección.

Econ. Luis Alberto Dávila T. MBA

Director de Tesis

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por las oportunidades y bendiciones recibidas, y por siempre estar presente y guiarme.

A mi esposa e hijas quienes siempre estuvieron apoyándome, por ser mi inspiración en todo momento.

A mis Padres que me han dado ánimo para cumplir mis metas.

A mi Director de tesis por inculcarme sus conocimientos en la elaboración de ésta tesis.

A la Cámara de Comercio de Loja CADECOL por permitirme realizar este proyecto en su empresa.

A la Universidad Tecnológica Equinoccial por abrirme sus puertas y enseñanzas impartidas durante estos años.

Y a todas aquellas personas que con sus valiosas aportaciones me permitieron culminar el trabajo de titulación.

Fabián Anibal Castillo Ruales

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado ante todo a Dios.

A mi amada esposa Valeria Encalada Alvear que me ha apoyado y me ha motivado a seguir siempre adelante.

A mis princesas Fabiana y Alfonsina, quienes son mi motor para poder luchar y salir adelante.

A mis adorables padres que me inculcaron valores para ser una persona de bien.

A mí estimado Director de tesis Econ. Luis Dávila por su gran ayuda y enseñanza.

ÍNDICE

DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	ii
DECLARACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
ÍNDICE.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
CAPÍTULO 1.....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 El problema de investigación.....	2
1.1.1 Problema a Investigar.....	2
1.1.2 Objeto de estudio teórico.....	2
1.1.3 Objeto de estudio práctico.....	2
1.1.4 Planteamiento del Problema.....	2
1.1.5 Formulación del Problema.....	4
1.1.6 Objetivo general.....	4
1.1.7 Objetivos específicos.....	4
1.1.8 Justificaciones.....	5
1.1.9 Justificación Social.....	6
1.2 Marco Referencial.....	7
1.3 Marco Teórico.....	8
1.3.1 Administración de Recursos Humanos.....	8
1.3.2 Conceptualización de la Gestión de Recursos Humanos por competencias.....	10
1.3.3 Qué es la Gestión de Recursos Humanos.....	10
1.3.4 Conceptos de Evaluación del Desempeño.....	10
1.3.5 Sistema de Evaluación del Desempeño.....	13
1.3.6 Importancia de la Evaluación del Desempeño.....	14
1.3.7 La medición de las diferencias individuales.....	18
1.3.8 Las creencias, valores y diferencias emocionales.....	18
1.3.9 Principales errores o defectos en el proceso de evaluación.....	21
1.3.10 Sistemas de evaluación orientados al pasado.....	23
1.3.11 Métodos de Evaluación del Desempeño.....	24
1.3.12 Beneficios de la evaluación del desempeño.....	36

1.4 Marco Conceptual.....	37
1.4.1 Manual	37
1.4.2 Desempeño.....	37
1.4.3 Evaluación de la eficacia.....	38
1.4.4 Efectividad	38
1.4.5 Evaluación del Desempeño	38
1.4.6 Funciones	39
1.4.7 Recurso Humano.....	39
1.4.8 Cargo.....	39
1.4.9 Capacitación.....	40
1.4.10 Habilidades.....	40
1.4.11 Reclutamiento	40
1.4.12 Selección de personal.....	40
1.4.13 Competencias.....	41
1.4.14 Perfiles de Competencias	41
1.4.15 Conocimiento	41
1.5 Marco Legal.....	41
CAPÍTULO 2	43
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	43
2.1 Metodología general	43
2.1.1 Nivel de estudio	43
2.2 Tipo y Diseño de la Investigación	43
2.3 Métodos de la Investigación	44
2.4 Población y Muestra	45
2.5 Instrumentos y Técnicas de Recolección de Datos.....	45
2.6 Procesamiento de datos.....	45
CAPÍTULO 3	46
RESULTADOS	46
3.1 Diagnóstico del Manual de Evaluación del Desempeño de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja	46
3.2 Análisis de resultados de la encuesta.....	62
3.3 Propuesta del Manual de Evaluación del Desempeño, para el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Cámara de Comercio de Loja.....	66
3.3.1 Metodología	66
3.3.2 Alcance.....	66
3.3.3 Objetivos	66
3.3.4 Políticas de Evaluación del desempeño	67
3.4 Componentes	69

3.4.1 Componentes Funcionales:	69
3.4.2 Componentes Organizacionales:	69
3.4.3 Seguridad en el área de trabajo	71
3.5 El comité de evaluación del desempeño:	71
3.5.1 Funciones del comité de evaluación del desempeño:	71
3.6 Procedimiento de la Evaluación del Desempeño.....	74
3.7 Diagrama de Flujo del proceso de Evaluación del Desempeño	77
3.8 Proceso de evaluación del desempeño.....	78
3.9 Diseño de los Instrumentos Técnicos	78
3.10 Tablas de Equivalencia	79
3.11 Escala de Calificaciones	80
CAPÍTULO 4	82
DISCUSIÓN.....	82
4.1 Conclusiones.....	82
4.2 Recomendaciones	83
4.3 Bibliografía	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. 1. Procedimiento de evaluación del desempeño	16
Figura 1. 2. Apreciación del significado que tiene el proceso de evaluación del desempeño	19
Figura 1. 3. Formato de evaluación del desempeño	25
Figura 1. 4. Rango de apreciaciones.....	26
Figura 1. 5. Rango de apreciaciones.....	27
Figura 1. 6. Factor..... Funcionamiento del área de trabajo	29
Figura 1. 7. Proceso de evaluación del desempeño	36
Figura 3.1. 1. ¿Se evalúa el desempeño laboral?.....	47
Figura 3.1. 2. ¿Se ha utilizado algún manual de evaluación?.....	48
Figura 3.1. 3. ¿En que se emplea la evaluación del desempeño?.....	49
Figura 3.1. 4. Manejo adecuado de la evaluación del desempeño	50
Figura 3.1. 5. ¿Causas que determinan la resistencia a la evaluación del desempeño?	51
Figura 3.1. 6. Reacciones y consecuencias del no emplear un manual de evaluación	52
Figura 3.1. 7. La falta de evaluación del desempeño	53
Figura 3.1. 8. Causas de rendimiento por debajo de lo esperado	54
Figura 3.1. 9. ¿El no evaluar el desempeño individual es una causa concluyente para no asumir obligaciones?	55
Figura 3.1. 10. ¿Los directivos respaldan las mejoras e involucran al personal en los proyectos a ejecutarse?	56
Figura 3.1. 11. ¿Los objetivos de mejoras se crean a partir de la información obtenida?	57
Figura 3.1. 12. ¿Los directivos usarían de mejor manera los resultados de la evaluación del desempeño?	58
Figura 3.1. 13. ¿Se debería evaluar periódicamente las áreas más relevantes o críticas?	59
Figura 3.1. 14. ¿Lo que se ofrece un buen servicio a los clientes internos y externos?	60
Figura 3.1. 15. ¿Existen procedimientos en la gestión administrativa en la Cadecol?	61
Figura 3.7. 1 Diagrama de Flujo del proceso de evaluación del desempeño del personal	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1. 1. ¿Se evalúa el desempeño laboral?	47
Tabla 3.1. 2. ¿Se la utilizado algún manual de evaluación?.....	48
Tabla 3.1. 3. ¿En que se emplea la evaluación del desempeño?	49
Tabla 3.1. 4. Manejo adecuado de la evaluación del desempeño.....	50
Tabla 3.1. 5. ¿Causas que determinan la resistencia a la evaluación del desempeño?.....	51
Tabla 3.1. 6. Reacciones y consecuencias del no emplear un manual de evaluación	52
Tabla 3.1. 7. La falta de evaluación del desempeño.....	53
Tabla 3.1. 8. Causas de rendimiento por debajo de lo esperado	54
Tabla 3.1. 9. ¿El no evaluar el desempeño individual es una causa concluyente para no asumir obligaciones?	55
Tabla 3.1. 10. ¿Los directivos respaldan las mejoras e involucran al personal en los proyectos a ejecutarse?	56
Tabla 3.1. 11. ¿Los objetivos de mejoras se crean a partir de la información obtenida?	57
Tabla 3.1. 12. ¿Los directivos usarían de mejor manera los resultados de la evaluación del desempeño?	58
Tabla 3.1. 13. ¿Se debería evaluar periódicamente las áreas más relevantes o críticas?	59
Tabla 3.1. 14. ¿Lo que se ofrece un buen servicio a los clientes internos y externos?	60
Tabla 3.1. 15. ¿Existen procedimientos en la gestión administrativa en la Cadecol?.....	61
Tabla 3.3.4. 1. Evaluación del Desempeño	68
Tabla 3.8. 1. Proceso de evaluación del desempeño	78
Tabla 3.11. 1. Sección puntos asignados.....	80
Tabla 3.11. 2. Calificación de acuerdo al rango de puntos (cuantitativos)	80
Tabla 3.11. 3. Resultado de acuerdo al total de puntos (cualitativos).....	81

RESUMEN

El presente trabajo consiste en una propuesta de un Manual de Evaluación del Desempeño del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja, que permita la medición del rendimiento laboral del personal, en función a las necesidades de los colaboradores y requerimientos de la institución. Se determinó las áreas y puestos de interés para la elaboración del manual, al mismo tiempo se procedió a conocer la opinión de los empleados sobre las evaluaciones del desempeño y el diseño del formulario para aplicar, las instrucciones del mismo y el procedimiento a seguir, para que la evaluación sea un éxito.

Las fuentes de información fueron tanto primarias (uso de encuestas personales) como secundarias (toda aquella información externa o que la Cadecol facilite para la elaboración de la Evaluación del Desempeño). Además, se rescata que la mayor parte de la población encuestada está de acuerdo en que se evalúe el desempeño de los empleados, ya que permite identificar los aspectos que se deben mejorar. Por otro lado, la información recolectada de las evaluaciones del desempeño se puede utilizar como medio para otorgar aumentos u otros beneficios, para capacitar al personal en las áreas débiles, estar al tanto de fortalezas y debilidades del recurso humano y como medidas disciplinarias o procedimientos de despido.

PALABRAS CLAVE: Manual, Evaluación, Desempeño, Manual de Evaluación del Desempeño.

ABSTRACT

The present work is a proposal of a Manual Performance Evaluation staff credit union Loja Chamber of Commerce, which allows the measurement of work performance of staff, according to the needs of employees and requirements the institution. The areas and places of interest for the development of the manual, while he proceeded to hear the views of employees on the performance and design of the form to apply is determined, its instructions and the procedure for the evaluation is successful.

The sources of information were both primary (use of personal interviews) and secondary (all that external information or the Cadecol provide for the development of the Performance Evaluation). In addition, it is affirmed that most of the surveyed population agrees that employee performance is evaluated, and which identifies aspects that need improvement. Furthermore, the information collected from performance evaluations may be used as a means of granting increases or other benefits, to train staff in weak areas, be aware of strengths and weaknesses of the human resource and disciplinary measures or procedures dismissal.

KEY WORDS: Manual, Evaluation, Performance, Performance Evaluation Manual.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene el objetivo fundamental de dotar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja de una herramienta técnica que permita evaluar el desempeño de los empleados a efectos de innovar procesos, mejorar la eficiencia, eficacia y productividad y el mejoramiento de la atención a los clientes internos y externos.

Para alcanzar el éxito trazado se han diseñado procedimientos y formularios de fácil comprensión de los involucrados, evaluadores y evaluados, mismos que posibilitarán una aplicación diáfana, técnica, justa y equitativa, que reflejen de la mejor manera posible, las potencialidades del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja.

La implantación de esta herramienta técnica permitirá elevar el sentido de pertenencia, generar un clima organizacional convocante, que promueva el trabajo en equipo motivo por el cual se toma necesario e imprescindible la comprensión, el apoyo y la firme decisión de dos grandes actores participantes, esto es, las autoridades y los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja.

Esta herramienta técnica posibilitará a la institución contar con seres éticos, inteligentes y competentes que permitan el cumplimiento de su Misión de formar los mejores profesionales, pero sobre todo, excelentes seres humanos.

1.1 El problema de investigación

1.1.1 Problema a Investigar

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja, necesita de un manual de evaluación del desempeño del personal que faculte medir la productividad y la conducta del empleado en su puesto de trabajo y de forma general en la institución, sobre ese principio fijar el nivel de su contribución a los objetivos de la institución.

1.1.2 Objeto de estudio teórico

El Objeto de estudio teórico es el manual de evaluación del desempeño del personal.

1.1.3 Objeto de estudio práctico

El manual de evaluación del desempeño del personal planteado, se implantará en la institución Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja.

1.1.4 Planteamiento del Problema

CADECOL es una entidad creada por la Cámara de Comercio de Loja, con el fin de fomentar y promover la cooperación social entre sus asociados.

La cooperativa se creó el 27 de octubre de 1977 y se legalizó mediante acuerdo Ministerial No. 0204 el 02 de febrero de 1979; han transcurrido 36 años de esta trascendente decisión de un grupo de comerciantes de la ciudad de Loja.

Durante varios años permaneció con carácter de cerrada y es en el año 2000 que se da un gran cambio institucional, abriendo sus instalaciones en los bajos del H. Cámara de Comercio y ampliando sus servicios al público en general.

Cabe recalcar que la evaluación del desempeño busca potenciar y retroalimentar a los empleados o trabajadores, fortaleciendo su capacidad y esfuerzo y minusvalorar sus defectos o imperfecciones, lo que conlleva a que dicho personal se motive y encuentre una importante

placer de ejecutar las funciones en dicho trabajo, basándonos en el modelo de gestión por competencias.

Es importante destacar que este proceso se respalda y controla por el conocimiento previo de la institución, además por el aporte del Jefe de Talento Humano y la Gerencia General, quienes supieron dar las facilidades y oportunidades necesarias para recabar la información.

Al no disponer de un manual de evaluación del desempeño dentro de la institución:

- No se puede evaluar al personal de la institución.
- No se puede identificar los puntos débiles y fuertes del personal.
- No se conoce el nivel de cumplimiento de las funciones encomendadas de cada empleado.
- No se ha diseñado un sistema de reconocimiento y recompensas para premiar el desempeño extraordinario.
- No se conoce las necesidades de capacitación que requieren el personal de la institución.

La carencia de un manual de evaluación del desempeño, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja, ha impedido el cumplimiento de los objetivos y metas trazados por la institución.

La institución no puede continuar manejando estrategias defensivas y/o correctivas, que en muchos casos carecen de efectividad. El objetivo será, adelantarse a los incidentes, como medio para mantener estimulados y comprometidos a los empleados con los objetivos y metas de la institución. Esto se puede alcanzar con la implementación y la oportuna gestión de un manual de evaluación del desempeño.

Lo que se pretende con esta investigación enriquecer a la institución mejorando su rendimiento o productividad, pero esto no solo es en el ámbito laboral si no también personal y profesional de los empleados o trabajadores. Cabe señalar que en 36 años de servicio de dicha institución, nunca ha existido una evaluación del personal que la labora, lo que nos permitirá descubrir las debilidades o deficiencias por parte del personal, todo esto facilitará para incrementar o desarrollar habilidades y competencias acorde al entorno de mercado que

día son más exigentes y su competitividad siguen acrecentando; por lo que se plantea anualmente renovar o modernizar las herramientas planteadas al departamento.

1.1.5 Formulación del Problema

¿El manual de evaluación del desempeño para el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja, permitirá obtener un mejor servicio de calidad y excelencia para los clientes internos y externo de la institución?

1.1.6 Objetivo general

Diseñar un manual de evaluación del desempeño del personal que permita emplear de manera óptima las potencialidades del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja, mediante la practica oportuna de las técnicas y procedimientos contemplados en el presente Manual y sobre ese soporte establecer el nivel de su aportación a los objetivos de la institución.

1.1.7 Objetivos específicos

- Determinar mecanismos técnico-administrativos de valoración y evaluación individual de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja.
- Determinar indicadores de logro y de desempeño que permitan valorar el progreso y desempeño de los objetivos institucionales y su nivel de contribución en función de sus competencias.
- Fortalecer el uso de los métodos de evaluación como parte de la cultura de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja, que permita incrementar la sensación de pertenencia con la institución en procura de alcanzar calidad y excelencia en la prestación de servicios institucionales a los clientes internos y externos.
- Prever información de retroalimentación para enriquecer el comportamiento laboral de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja.

1.1.8 Justificaciones

En toda empresa u organización existentes áreas fundamentales como son la Administración y Recursos Humanos, que bien integradas y compactas hace que puedan medirse dichas empresas a los nuevos retos que actualmente se presentan en un mundo tan globalizado y sus variabilidad de la economía; para de esta manera la Administración como el recurso humano son dos áreas fundamentales para que toda organización pueda competir y hacerle frente a los desafíos que trae consigo el fenómeno de la globalización y sus cambios radicales en la economía; y puedan ofrecer un servicio o producto con la más alta calidad.

La Administración del Recurso Humano tiene funciones primordiales tales como: dominar las fortalezas, intereses, y debilidades del personal con el que cuenta una institución, con ello explotar al límite el talento del mismo; por lo tanto, encontrarse el requisito de tener métodos y herramientas tales como los Manuales de Evaluación del Desempeño, adecuados, proyectados, ordenados y evolucionados que le faculten emplear adecuadamente las normas y políticas a los procesos de evaluación; de tal forma que la empresa u organización obtendrá un recurso humano idóneo y competitivo; lo que restará incapacidades, ausencias, avivando el interés y motivación en el personal de pertenecer a una institución.

Lo que justifica una evaluación del desempeño trayendo rentabilidad tanto al que la realiza como al que se le aplica, como por ejemplo: para un supervisor es indispensables conocer las debilidades o carencias que tiene los empleados, esto se logra conocer por medio de la evaluación al personal, para luego tomar los correctivos y establecer una comunicación más continua y directa con sus subordinados; así mismo para el subordinado a quien se lo evalúa, ésta es de gran apoyo, permite comprender los aspectos de conducta y cumplimiento que la empresa aprecia más en él; cuáles son las perspectivas de su superior en cuanto a las fortalezas y debilidades en el cumplimiento de sus funciones, lo más esencial es buscar de mejor manera el desarrollo de cada empleado en la labor que está desempeñando, todo esto aplicando un sistema de auto-evaluación y autocrítica.

Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja, los beneficios son: condiciones de evaluar la capacidad o potencial humano que posee y determinar cuál es el aporte de cada empleado o trabajador, y como consecuencia establecer que persona o

personas requieren capacitaciones o perfeccionar su actividad laboral y aquellas que obtienen ascensos según su desempeño, con la única intención de alcanzar los objetivos, de ofrecer un adiestramiento profesional y técnicas a sus empleados o trabajadores.

Por otro lado, las consecuencias que se puedan obtener por la mala aplicación de los instrumentos podrían ser en el desempeño laboral, pues producen daños cualitativos y cuantitativos en la empresa u organización; al sostener una mala retroalimentación entre el superior y la productividad del subordinado se corre el riesgo de tomar malas decisiones como destituciones, traslados o sanciones administrativas innecesarios, diferencias salariales; inconvenientes con el clima laboral o provocan severos problemas en el progreso de las operaciones, causa que produce el bajo nivel de productividad.

Por lo manifestado, surge la necesidad, de poseer el recurso o talento humano idóneo por lo que se justifica el análisis de la herramienta administrativa que posee actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja para que sea un medio que permita identificar las habilidades, conocimientos, actitudes y destrezas que tenga el personal administrativo y puedan ser mejorados o reforzadas en ellos a fin que el mismo ejerza buen funcionamiento laboral y maximice el estándar del rendimiento laboral para que finalmente sepan hacerle frente a las exigencias presentes y futuras de la empresa u organización.

1.1.9 Justificación Social

Las evaluaciones del personal tienen una gran importancia en el aspecto social, pues depende de esta variable, que los trabajadores permanezcan en sus fuentes laborales, garantizando los ingresos para el mantenimiento de sus familias.

Contribuir a la mejora continua de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja, en especial al personal que componen esta institución, propiciando un ambiente laboral más acorde donde exista mayor eficiencia y efectividad en cada uno de los puestos, y esto se vea reflejado en brindar un mejor servicio a los clientes.

1.2 Marco Referencial

El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación del desempeño, y generalmente, se debe aplicar un manual previamente establecido por la institución, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo. Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de la persona, medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Medio por el cual permite localizar los problemas de supervisión del personal, integración del empleado a la institución al cargo que ocupa actualmente, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación.

En conclusión podemos decir que, según los problemas identificados, la aplicación de un manual de evaluación del desempeño ayuda a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la institución.

Un estudio de similares características es el presentado por Carlos Esteban Oliva (2008), Diseño de un sistema de evaluación del desempeño de 360° del personal de la Cooperativa de la Cámara de Comercio de Quito. El objetivo de este estudio ha sido: “Diseñar un sistema de evaluación del desempeño de 360°, para contribuir al mejoramiento de los niveles de eficiencia y eficacia de la gestión de recursos humanos de la COOPCCQ e incrementar la productividad de los servicios que brinda, de acuerdo con la Visión y Misión de la organización”. El estudio ha buscado justificar desde el punto de vista técnico y administrativo, el mejoramiento del sistema de evaluación del desempeño del personal, institucional, y departamental de la COOPCCQ. Lo cual de acuerdo a sus fines, “permitirá alcanzar una eficiente gestión de la calidad, que se constituye en una herramienta de forma permanente que oriente su funcionamiento hacia la mejora de sus procesos y de sus resultados en la Cooperativa de la Cámara de Comercio de Quito”. (Oliva, 2008)

1.3 Marco Teórico

1.3.1 Administración de Recursos Humanos

Según Mondy (2010, pág. 4) “la administración de los recursos humanos conlleva organizar la participación del personal para la consecución de los objetivos institucionales. En conclusión, todos los administradores deben preocuparse en la administración de recursos humanos. Esencialmente, todo administrador concibe que se obtengan cosas a través de los esfuerzos de otros; esto requiere de una administración segura de los recursos humanos.”

Los individuos que tratan con los aspectos de los recursos humanos se enfrentan a una multitud de desafíos, los cuales van desde una fuerza de trabajo que cambia de manera constante, regulaciones gubernamentales que están siempre presentes y la revolución tecnológica hasta los efectos del 11 de septiembre y de los desastres naturales como inundaciones, huracanes y tornados. Además, la competencia global ha obligado a las organizaciones tanto grandes como pequeñas a ser más conscientes de sus costos y de su productividad. En virtud de la naturaleza trascendental de los problemas relacionados con los recursos humanos, estos aspectos reciben gran atención por parte de la alta administración. (Mondy, 2010).

Como manifiesta Chiavenato (2011, p. 149, 150, 151). La administración de recursos humanos, es una de las áreas que requiere de mayor atención y minuciosidad, que involucra a la psicología industrial y organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, en general los asuntos que engloba el estudio de la administración de recursos humanos, que recopila diferentes campos del conocimiento y permite la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, la tecnología del aprendizaje individual, el cambio organizacional, nutrición y alimentación, medicina y salud, servicio social, plan de carrera, diseño de cargos y diseño organizacional, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios, obligaciones sociales, mercado, tiempo libre, calamidades, accidentes, disciplina, actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y riesgos, transporte para el personal, responsabilidades en la supervisión, auditoría. Y, otros temas importantes para el desarrollo de la administración de recursos humanos.

Los temas tratados por la administración de recursos humanos se refieren a aspectos internos de la organización y aspectos externos o ambientales.

En los aspectos externos las técnicas que son las más utilizadas, se refiere a la investigación del mercado laboral, reclutamiento y selección, investigación de salarios y beneficios, relaciones con sindicatos, relaciones con instituciones de formación profesional, legislación laboral.

En relación a los aspectos internos, las técnicas más utilizadas son: análisis descripción y evaluación de cargos, capacitación, evaluación del desempeño, plan de carreras, plan de beneficios sociales, política salarial, higiene y seguridad.

Algunas técnicas de administración de recursos humanos se aplican directamente a las personas, que son los sujetos de su aplicación, estas se refieren al reclutamiento, entrevistas, selección, integración, evaluación del desempeño, capacitación, desarrollo de personas.

Otras, se aplican indirectamente a las personas, bien sea a través de los cargos que ocupan: cargos ocupacionales, análisis y descripción de cargos, evaluación y clasificación de cargos: o bien mediante planes o programas globales o específicos: higiene y seguridad, planes genéricos, planeación de recursos humanos, base de datos, plan de beneficios sociales, plan de carrera, administración de salarios. (Chiavenato., 2011).

Lo que manifiesta Dessler (2009, pág. 2) “la administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía. Tales prácticas y políticas incluyen, por ejemplo, lo siguiente:

- Realizar el análisis de puestos (determinar la naturaleza de la función de cada trabajador).
- Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos adecuados para cada puesto.
- Seleccionar entre candidatos.
- Desarrollar y aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos empleados.

- Llevar a cabo programas de desarrollo de los recursos humanos.
- Administrar los sueldos y salarios (remunerar a los empleados).
- Administrar los incentivos y las prestaciones.
- Evaluar el desempeño del personal.
- Estimular la motivación de los empleados.
- Asegurar el cumplimiento de las normas de seguridad y salud, y de la legislación en materia laboral.
- Administrar las relaciones laborales.”

1.3.2 Conceptualización de la Gestión de Recursos Humanos por competencias

La Gestión de Recursos Humanos por competencias se constituye en un factor estratégico de las organizaciones, sean estas públicas o privadas. Esta herramienta gerencial, en los 15 últimos años en las empresas ecuatorianas, se ha implementado paulatinamente, toda vez que sus bondades sin duda alguna reflejan las actitudes y aptitudes de los empleados en el desempeño laboral, visto que en la actualidad, las capacidades de los individuos ya no se ven reflejadas en los simples documentos de instrucción formal, experiencia y capacitación, sino en el valor agregado que puedan dar las personas a los procesos organizacionales, en el que demuestran básicamente que están dentro del individuo y que deben ser reflejados en la entrega oportuna de productos y servicios propios de la misión institucional.

1.3.3 Qué es la Gestión de Recursos Humanos

Es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o que podrían hacer.

1.3.4 Conceptos de Evaluación del Desempeño.

Según Hellriegel (2009, pág. 444) “la evaluación del desempeño *se entiende como un sistema formal estructurado que sirve para evaluar el desempeño de un empleado en el*

puesto. Se concentra en documentar que tan productivo es y cuales áreas del desempeño del empleado pueden mejorar. Una de las principales asignaciones de los gerentes es evaluar el desempeño del empleado. Por otra parte, es cada vez más frecuente que se pida a los empleados que evalúen el desempeño de sus gerentes.”

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona o función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial desarrollo, es un proceso que sirve para observar y evaluar, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo su contribución a la institución. La evaluación del desempeño recibe denominaciones variadas, como evaluación del mérito, evaluación del personal, informes de progreso, evaluación de eficiencia individual o grupal. Y varía de una institución a otra.

La evaluación de desempeño es un proceso administrativo dinámico que incluye al evaluado y su gerente y representa una técnica de direccionamiento imprescindible en la actividad administrativa actual, es un excelente medio a través del cual se pueden localizar problemas de supervisión y gerencia, de integración de personas a la organización, de adecuación de la persona al cargo, de posibles disonancias, o falta de entrenamiento, y en consecuencia, establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas, en el fondo la evaluación del desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad de trabajo, y la calidad de vida en las instituciones.

La evaluación del desempeño forma parte integrada de un gran sistema de la administración de recursos humanos, donde cada una de las partes se van relacionando de manera sincrónica hacia los grandes objetivos de la administración de recursos humanos; así para empezar puedo manifestar que toda organización busca establecer las bases objetivas para sostener su plan de carrera de manera motivante y objetiva, para ellos los sistemas de análisis, clasificación y valoración de puestos se los implementa para ordenar y jerarquizar los puestos de trabajo de una empresa, para retroalimentar al subsistema de capacitación.

“Una vez que hemos seleccionado y contratado al trabajador, se establecerá, una nueva relación entre este y la organización en la que es virtualmente importante evaluar su desempeño real en la tarea que realiza. En principio diremos que los términos medir y

evaluar no son los mismos, aunque muchas personas los utilizan indistintamente como sinónimos.

La evaluación del desempeño se puntualiza como la evaluación constante periódica del empleado en su puesto, contra los requerimientos contractual del mismo. Es decir la función de la persona en su labor va indicarnos si la selección y el entrenamiento han sido apropiados, y de no ser así se deben tomar las medidas correctivas oportunas. Como también es un modo muy efectivo de control, las medidas de evaluación del desempeño servirán como fundamento para promociones, incentivos. Dicho de otra forma sirve para descubrir mejores elementos, lo que juega un papel vital en el incremento y desarrollo de cualquier institución”. (González & Olivares, 2011).

Seguidamente van confluyendo los diferentes sistemas de Recursos Humanos para ir fortaleciendo aquellos principios organizacionales de atraer, retener y motivar al recurso humano potencial de las organizaciones. En esta parte se integra el sistema de Evaluación del Desempeño, como un engranaje motivacional que busca conocer la eficiencia y/o eficacia con que las personas o equipos de trabajo desarrollan sus actividades.

Según Dessler (2009, pág. 2) “la evaluación del desempeño se define como la valoración del desempeño actual o anterior de un trabajador en comparación con sus estándares. Aunque la expresión *evaluación del desempeño* con frecuencia trae a la mente herramientas específicas, como la del formato evaluación docente en un salón de clases, el formato en sí generalmente sólo es una parte del proceso de evaluación. Valorar el desempeño también supone que se establezcan los estándares respectivos, y que se dará al empleado la retroalimentación que lo ayude a superar las deficiencias en su desempeño o a desarrollarse mejor dentro de la organización”.

La evaluación del desempeño, denominada también como “evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma como están desempeñado su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora”. (Cevallos, 2010). Este concepto amplía el ámbito de acción y complementa una fase adicional del proceso de evaluación del desempeño, la etapa de informar y plantear acciones de mejora de esos cumplimientos incompletos, demostrados por el personal o empleados de la empresa u organización.

1.3.5 Sistema de Evaluación del Desempeño

El sistema de evaluación del desempeño, es un instrumento que permite someter los elementos y objetivos programados, a un proceso completo de medición, monitoreo y evaluación del desempeño de los colaboradores, dando a conocer los “puntos débiles y fuertes del personal de la organización, calidad de los subordinados, nivel de cumplimiento de las funciones administrativas (planeación, organización, integración, dirección y control), eficacia y eficiencia en el cumplimiento de funciones.” (González Ariza, 2006)

Según (Lacalle, Caldas, & Carrión, 2012, pág. 155) “permite adoptar un sistema objetivo de toma de decisiones respecto a los empleados de la institución y, proporciona motivación a los subordinados, al constituirse en un sistema de comunicación eficaz de su valía. También a los empleados les permite saber cuáles son las medidas que uno mismo debe tomar si quiere mejorar en la institución. Obliga a hacer una autocrítica, una autoevaluación, con respecto al trabajo desarrollado.”

En forma general la evaluación del desempeño anual servirá como reconocimiento a los empleados, como estímulo para propiciar una mayor eficiencia y como factor que se debe considerar para reclutamiento y selección, capacitación, ascensos, concesión de permisos, reducciones forzosas de personal y sobre todo ser parte fundamental de su desarrollo.

Además, el sistema de evaluación del desempeño deberá utilizarse para:

- Orientar a los empleados sobre la forma en que deben desempeñar su trabajo, para que éste satisfaga las expectativas de la organización.
- Hacer reconocimiento formal de los métodos demostrados por el empleado.
- Propiciar el establecimiento de incentivos, no necesariamente salariales, destinados a satisfacer las expectativas y a aumentar el grado de motivación de los empleados en el trabajo.
- Determinar necesidades de capacitación y desarrollo de personal.
- Sustentar criterios de reubicación de los empleados para la mejor utilización de sus conocimientos, destrezas, habilidades y potencialidades.

1.3.6 Importancia de la Evaluación del Desempeño

La evaluación de los empleados de cualquier empresa u organización no es algo nuevo, existía los llamados supervisores que es una práctica natural de medir y juzgar las cualidades de los empleados o personal, lo que se busca es determinar el grado de aporte o contribución de los mismos hacia los resultados de las empresas u organizaciones. Es por tanto, un proceso racional y lógico, cuyos principios se fundamentan en la inteligencia y la voluntad de los individuos como actores de un proceso. La inteligencia es maestra de la deliberación o acto voluntario de acción; y, la voluntad es la maestra o guía de las acciones.

“La evaluación se refiere a una serie de factores dirigidos a mejorar el desempeño de un puesto, y podrían resumirse en los siguientes aspectos:

- Diferencia a los trabajadores que realizan su trabajo, de los que solamente lo simulan.
- Identificar a los trabajadores que se limitan a obedecer a su autoridad (eficiencia), y aquellos que son eficaces y hacen “algo más” de lo que se les solicite.
- Estimular la supervisión objetiva y constante, sirve de motivación para que el empleado perfeccione su tarea.
- El tener identificados a los empleados, permite al supervisor dar respuesta inmediata, cuando se trata de promocionar a los mismos.
- El observar constantemente el trabajo de los empleados nos permite conocer aspectos de la personalidad, como la iniciativa, la previsión, la responsabilidad, el entusiasmo, la creatividad, la cooperación, las habilidades para trabajar en grupo, entre muchos otros. Lo que nos permitirá tomar las decisiones más adecuadas respecto a nuestro personal.
- La evaluación del desempeño nos facilita identificar las necesidades de adiestramiento, capacitación o desarrollo.” (González & Olivares, 2011)

Tratamos de mostrar al sistema entendiendo así a la evaluación del desempeño, como un instrumento positivo para el personal y la empresa, rompiendo paradigmas negativos que pesan sobre la misma, ya que existe un choque de parte del ser humano al ser evaluado en los distintos lugares donde se emplea, debido a circunstancias humanas derivadas de: error en la selección de las metodologías, incorrecta aplicación, no aclimatación del método a la

propia cultura organizacional de la empresa u organización y por el uso restringente de los resultados.

En la actualidad se busca mejorar con la aplicación de este sistemas de evaluación de desempeño laboral, no solo al empleado o trabajador sino que también el beneficiario sea la empresa u organización, hoy se lo trata de enfocar como un programa de retro información sobre el desempeño de una persona o grupo de trabajo, en el afán de crear un clima de dialogo laboral que permita elevar la productividad, así como el de ser un ingrediente decisivo de la carrera profesional individual y de desarrollo de la propia organización.

Muchas de las funciones que realizan los directivos para alcanzar sus objetivos personales y de las organizaciones, pueden mejorarse con el uso efectivo de la evaluación del desempeño, este proceso sistemático, que juzga a un empleado por su capacidad de trabajo, tendrá de por sí, una proyección superior a aquella, como es la desarrollar esas potencialidades y mantenerlas en estándares superiores para jerarquizarlas según sus aportes, análisis de competencias y auto realizaciones.

El reto de armonizar intereses y las contribuciones individuales, ha determinado que a los evaluadores se les exija las condiciones de: voluntad, deliberación, juicio crítico, inteligencia, lógica, ética, moral, conocimiento, libertad de actuación, madurez de pensamiento, objetividad, control de emociones y justo e imparcial. Por tanto las evaluaciones, serán un proceso superior humano, que exige juicios de valor, que solo los da el ser humano.

La evaluación del desempeño, genera y descubre valores que dan realidad a las cosas, entes y personas; por tanto, todo puede ser evaluado, siempre y cuando sean susceptibles al conocimiento humano. Esto lleva a concluir diciendo que este proceso de medición preste atención al valor intrínseco del hombre y de las cosas.

Esta evaluación del personal, trata de medir ese merito individual o valor agregado que dan las personas al ejercicio de sus trabajo, volviéndolo meritorio y eficaz. Por ello se buscan procedimientos sistematizados que traten de medir esa expresión de resultados agregados al trabajo, y que lo dan valor. Las exigencias de tales procedimientos aparecen a lo largo de los años con experimentaciones nacidas básicamente en el sector público, por su

configuración organizacional amplia y geográficamente dispersa por toda una nación; posteriormente se la trasladó a empresas privadas, de gran magnitud y complejidad, donde era imperativo empezar a discriminar al personal por sus méritos funcionales y laborales destacados, en el afán de premiarlos y a los de rendimiento insatisfactorio. Buscar medidas para reforzar su competencias por medio de procesos de capacitación, entrenamientos o de mejora de sus relaciones actitudinales.

Según Dessler (2009, pág. 336), en su texto Administración de recursos humanos, “la evaluación del desempeño se define como cualquier procedimiento que incluya. 1. El establecimiento de estándares laborales, 2. La evaluación del desempeño real de los empleados en relación con esos estándares, y 3. Informar a los empleados con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño o para que continúen con su buen nivel.”

Figura 1. 1. Procedimiento de evaluación del desempeño



Se trata de no dejar solo en conceptos, si no que siempre estarán presentes ciertos objetivos y finalidades que se persiguen los programas o sistemas de evaluación del desempeño del personal de una empresa u organización.

“Es fundamental la evaluación del desempeño ya que incluye diversos resultados, como son:

- **Resultados Objetivos:** cantidad y calidad de productividad, ausentismo, retraso y rotación son resultados objetivos que pueden ser medidos en términos cuantitativos. En cada puesto existen estándares implícitos o explícitos para cada uno de estos resultados

objetivos. Estos aspectos del desempeño laboral representa características del producto, cliente o servicio del cual es responsable el ocupante del puesto. Pero el desempeño laboral incluye otros resultados.

- **Resultados del comportamiento personal:** el ocupante del puesto reacciona al trabajo mismo. Responde concurriendo de manera normal o estando ausente, quedándose con el puesto o renunciando. Más aún, pueden ocurrir problemas fisiológicos y vinculados con la salud como resultado del desempeño laboral. El estrés relacionado con el desempeño laboral puede aportar a daños físicos y mentales; también pueden suscitar accidentes y enfermedades relacionadas con la ocupación.
- **Resultados intrínsecos y extrínsecos:** la distinción entre resultados intrínsecos y extrínsecos es importante para entender las reacciones de la gente a sus puestos. En un sentido general, un resultado intrínseco es un objeto o evento que sigue de los esfuerzos del propio trabajador y no requiere la participación de ninguna otra persona. De manera más simple, es un resultado claramente relacionado con la acción por parte del trabajador. La teoría del diseño de puestos contemporánea define la motivación intrínseca en términos del *empowerment* o “atribución de facultades” a los empleados para lograr los resultados de la aplicación de la capacidad y el talento individual. Por lo general se piensa que dichos resultados resultan únicamente de la rama de los puestos profesionales y técnicos; sin embargo, todos los puestos pueden tener resultados intrínsecos. Dichos resultados incluyen sentimientos de responsabilidad, desafíos y reconocimientos, que resultan de características laborales como diversidad, autonomía, identidad y significación.

Sin embargo, los resultados extrínsecos son objetos o sucesos que siguen a los esfuerzos de los propios trabajadores en conjunto con otros factores o personas que no están directamente relacionados con el trabajo mismo. El pago de su trabajo, las condiciones de trabajo y hasta la supervisión son objetos en el lugar de trabajo que son potencialmente resultados laborales pero no son una parte fundamental del trabajo. Tratar con otros y las interacciones de amistad son fuentes de resultados extrínsecos”. (Gibson, 2006).

1.3.7 La medición de las diferencias individuales

“Pues bien, cada uno de nosotros es único, porque tiene una conjunción única de algo que llamamos “personalidad” con otra cosa que llamamos “experiencias vividas”; y esa personalidad, a su vez, viene siendo una serie de características más o menos estables, que nos hacen afrontar cada situación (experiencia) de una manera particular.” (González V. C., 2015).

Para entender de mejor manera la materia, es necesario observar los aspectos actitudinales de las personas para lograr conocer su reacción humana en las funciones diarias dentro de la empresa u organización. Conociendo su entorno laboral, sus aspectos personales, las perspectivas de soluciones pueden ser más predecibles y establecerse en elementos positivos para la empresa u organización misma.

1.3.8 Las creencias, valores y diferencias emocionales

“Las creencias son una fuerza muy poderosa para nuestros comportamientos, si se cree que se puede hacer algo, se hará, y si cree que es imposible hacerlo, ningún esfuerzo por grande que sea, conseguirá convencer de que se puede realizar. Mientras que los valores son principios que indican lo que es importante y valioso para una persona, impulsando su conducta a la actividad o pasividad. Motivando o deteniendo el hacer o el pensar en algo.

Las capacidades y las habilidades, que nos permiten o impiden las acciones que llevamos a cabo, a través de nuestros comportamientos, tienen un aspecto conceptual operativo. Siendo los elementos conceptuales las ideas que sirven como base teórica a la realización, mientras que los elementos operativos están relacionadas con la implementación de las ideas.” (Coach-Coaching, 2013).

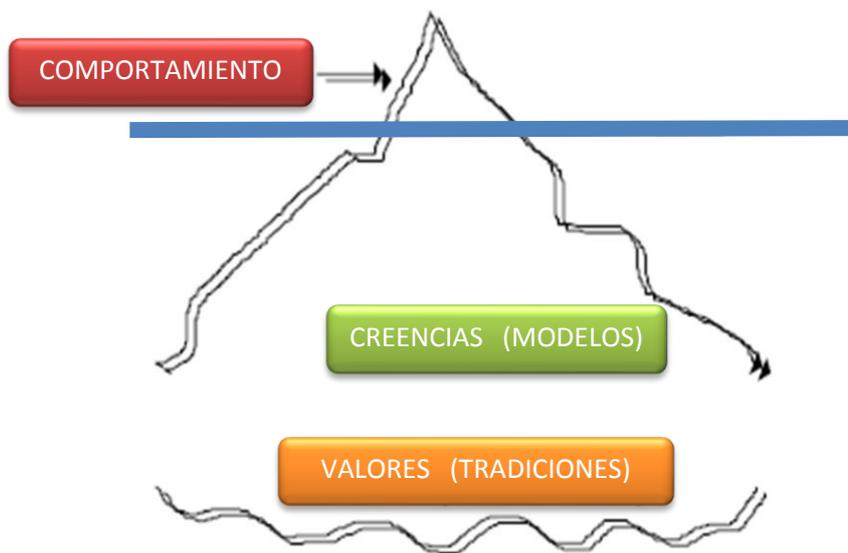
Tanto las creencias como los valores conducen nuestras actitudes, poseyendo un componente emocional, y ambos trascienden el entendimiento intelectual.

Es así como solemos teorizar que la evaluación del desempeño, se preocupa apenas de una pequeña porción de lo que somos y lo que hacemos; el conjunto de nuestra personalidad

en la vida laboral o cotidiana, permanece muy adentro de nosotros; siendo, en muchos casos, muy difícil exteriorizar nuestras verdaderas potencialidades, fortalezas o debilidades.

En la siguiente figura, se ejemplifica la apreciación en forma general en el mundo de los negocios, respecto al significado que tiene el proceso de evaluación del desempeño:

Figura 1. 2. Apreciación del significado que tiene el proceso de evaluación del desempeño



A este procesos de mediación le hacen muchas críticas, ya que se dice que la evaluación del desempeño, mide el comportamiento laboral, como se observa en el grafico que es la parte superior del iceberg que flota en la superficie marina, siendo la mínima porción de la totalidad de la masa de hielo, lo que se interpreta que solo medimos una porción muy pequeña de lo que el empleado o trabajador es y hace.

Según el gráfico las creencias y valores humanos están por debajo de la superficie. Las primeras que se fundamentan en ciertos modelos de reacción o apreciación aprendida de los sucesos vividos y del mundo natural; las segundas, los valores se fundamentan en tradiciones familiares, sociales, culturales y hasta ambientales, que hacen del ser humano tener ciertas apreciaciones propias e intrínsecas arraigadas en su conciencia.

Es muy importante y fundamental aprender a manejar conflictos laborales, para lo cual se debe fundamentar la información, verificando hechos, datos, información y modelos; es decir verificando el comportamiento, gustos y tradiciones, para con ello arraigar hacia la superficie todo lo que pueda constituir el verdadero valor que entrega el empleado o trabajador en el desarrollo de su tarea.

En el diario vivir en lo laboral, existen diferentes clases de reacciones ante situaciones idénticas, como por ejemplo:

- Desigualdad en lo **económico, social y cultural**, que producen diferentes reacciones a lo que se conoce como “clases sociales”.
- Todo ser humano tiene su propia conceptualización sobre los valores éticos, mortales, sociales y religiosos; sean estos medidos en mayor o menor importancia de acuerdo a las múltiples situaciones que se presenten en el diario vivir, a esto se lo denomina **escala de valores**.
- En lo **emocional** tenemos diferencias, como el temor, alegría, tristeza, amor, odio, vergüenza, satisfacción, culpa, orgullo, cólera, admiración y otras; emociones que sobresalen en el ser humano y que hace que cada individuo reaccione de forma diferente.
- Diferencias **intelectuales**, haciendo que exista una aceptación o rechazo de las personas como también el raciocinio o entendimiento de las cosas.
- Diferencias de **potencialidades y aptitudes**, sentir satisfacción y preferencia al cumplir con las tareas encomendadas.

Diferencias de distinta condición, como: género, de edad, físicas, salud, etc.; que crean oposiciones específicas, ante obstáculos frecuentes.

Son concluyentes las determinantes las diferencias para el sobresaliente o peor desempeño en el entorno laboral de una empresa u organización; teniendo muy claro que cada ser humano es un universo diferente a otro, es fundamental tener en claro las desigualdades que existen, para de esta manera ser más equitativo e imparcial al momento de evaluar el desempeño laboral.

Esta es la mayor dificultad que tiene la metodología de evaluación.

Los principios empleados para evaluar a las personas, como las diferencias emocionales, creencias y valores, es otro factor considerable que se debe reconocer al momento de ejecutar estos estudios administrativos. Los mismos que deberán vincular las siguientes características:

- Fiables, que corrobore aspectos precisos que se evalúan.
- Relevantes, que cristalicen lo que se busca evaluar.
- Que sean presentados a estudios periódicos, permitiendo la integración de modificaciones, a la par orientamos los procesos.
- Aceptados por la institución y los empleados, que no represente enfrentamiento o sorpresa por parte de los colaboradores al utilizarlos.
- Que estos principios estén claramente puntualizados y en forma elemental, de tal manera que sean entendibles y conocidos en su verdadera evaluación.

1.3.9 Principales errores o defectos en el proceso de evaluación

La evaluación del desempeño es la principal herramienta con que cuenta cualquier institución para ayudar el mejoramiento del desempeño del personal y como consecuencia el de la institución, contar con un apropiado sistema de evaluación del desempeño es fundamental y esencial para alcanzar los mejores y más altos niveles de competitividad institucional.

Existen diferentes tipos de errores en la evaluación sean estos voluntarios o involuntarios ya sea por autoridad de tipo personal, situaciones difíciles de prever, sin importar cuanta capacitación y concientización se haga en los evaluadores para que actúen en forma imparcial.

Es primordial instruir primero a los futuros evaluadores sobre la manera de eludir estos errores, los más frecuentes son:

- a) **Efecto de halo o aureola**, estimaciones generales sobre una persona en base a un solo atributo o característica, esto suele suceder cuando existe una cierta amistad entre el

evaluado y el evaluador, o cuando no lo son, se puede sobrevalorar o una evaluación mientras que a otros les puede poner una evaluación baja por qué no lo son.

- b) **Estimación temporal parcial**, sobrepasarse en el puntaje de una evaluación sea positivo o negativo, a un hecho aislado, sin sopesar cual ha sido el comportamiento habitual a lo largo del período.
- c) **Tendencia central**, de cierta manera los supervisores o evaluadores tienden a calificar a los empleados en torno a la media, independientemente del desempeño de un empleado. Centralizando de esta manera su apreciación para evitar problema alguno con los empleados.
- d) **Dureza o benevolencia**, consideran puntos extremos en la evaluación del personal existiendo el paternalismo para ciertos empleados o el tirano para otros.
- e) **Influencia de la jerarquía del puesto de trabajo**, se juzga por el puesto que ocupa el evaluado, se basa que aquel que ocupa un puesto de mayor responsabilidad desarrolla mejor su tarea.

Existen varios errores comunes en las evaluaciones que hacen de estas que sean menos confiables y objetivas. Hay criterios que manifiestan que en los resultados de las apreciaciones del desempeño influye la edad, el género, el grupo de colaboradores, la proyección de simpatías o antipatías que se traducen en las evaluaciones que se hacen a las personas. Por tal razón, la noción de ecuanimidad, objetividad, intelecto y sobre todo ética son elementos claves para traducir en calificaciones objetivas y confiables.

Varios autores manifiestan que no son malos las metodologías, instrumentos y formas de evaluación de desempeño, sino las malas prácticas y actitudes que toman ciertos evaluadores al momento de evaluar y presentar los resultados.

“Hay que tener ciertos cuidados en los procesos de evaluación del desempeño del personal, lo que puede servirnos como guía tanto al evaluado como al evaluador, para poder aceptar de la mejor manera esta herramienta de control de gestión administrativa:

- Incrementar las mejores y permanentes relaciones jefe – subordinado. Hoy en día se entiende de igual a igual; jefe – colaborador.
- No evaluar por la fuerza del hábito, reiterando a los empleados o trabajadores sus puntos positivos o negativos. Esto crea insatisfacción.

- No asignar envergadura al formulario de evaluación del desempeño en forma aislada. Es importante y necesario el acompañamiento profesional permanente.
- Apatía. Cada nueva evaluación de desempeño es exteriorizar nuevos incidentes y hay que aceptarlos.
- No dejarse llevar de antipatías o simpatías, evaluar en forma equitativa.
- Evaluar el desempeño y no fundamentarse en simples criterios o dictámenes subjetivos.
- Evaluar al trabajador por lo que hace y no por la posición que ejerce”. (Cevallos, 2010).

Lo que se busca es el beneficio de la empresa u organización y por ende a todos los colaboradores de la misma.

Por esta razón se da paso al análisis de los principales sistemas de evaluación prevalecientes en nuestros medios laborales ecuatorianos.

1.3.10 Sistemas de evaluación orientados al pasado

“Algunos gerentes ven el propósito de la evaluación primordialmente como una evaluación del desempeño pasado, pero otros se enfocan en los aspectos de desarrollo de la evaluación. La orientación a la mejoría en el último caso es hacia el futuro.

Con la importancia en la autoevaluación y la autodirección responsable, el aspecto de juicio en la evaluación se reduce de manera considerable. Es indudable, debemos aprender de errores pasados, pero deberíamos utilizar estas percepciones para traducirlas en planes de desarrollo para el futuro. Claramente, la evaluación puede ser una excelente oportunidad para dar importancia a las fortalezas de una persona y preparar planes de acción para superar debilidades”. (Koontz, 2012).

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de hablar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió.

Existe actualmente una clara evolución de la administración en general y la Administración de Recursos Humanos en particular con regular rapidez, se hace

fundamental, a manera de comparación posterior, analizar y estudiar las metodologías de evaluación, denominadas tradicionales, tales que en su momento tiempo y espacio aún se las emplea para medir la productividad de los empleados o trabajadores.

Los métodos tradicionales, esbozan situaciones extremas en la apreciación, de forma que tanto los evaluadores como los evaluados, se encuentran separados por distancias hasta insuperables. Se producen situaciones de insatisfacción y desmotivación que se refleja en los resultados; estimula la independencia y la separación de las personas en los grupos de trabajo. En síntesis impulsan la falsa competencia entre los mismos empleados o trabajadores, en el afán de distinguirse aisladamente.

Los métodos antiguos de evaluación del desempeño se han caracterizado por poseer normas propias como también comportamientos, se puede diferenciar lo siguiente:

- Se proyectaba desde los altos directivos y aplicados por el departamento de recursos humanos.
- Se recomienda evaluar y equiparar a los empleados de todas las áreas.
- Los informes y los niveles de calificación son estándar.
- Es fundamental para definir la base para colocación del sueldo.
- Un supervisor con instrucciones definidas aplica los procesos de evaluación.
- Alcance limitado para el crecimiento y mejora.

A continuación se mostrará de forma sencilla los sistemas más habituales en nuestro medio ecuatoriano.

1.3.11 Métodos de Evaluación del Desempeño

- **Las escalas gráficas de calificación**

“Una escala de puntuación grafica lista cierto número de características y una escala de valores en el desempeño para cada una de ellas. Como se muestra en el gráfico No. 3, se registran varios rubros (como calidad y confiabilidad) y una escala de valores para cada uno (en este caso, desde insatisfactorio hasta excelente). El jefe califica el desempeño de cada

subalterno marcando la puntuación que mejor describa el desempeño del individuo en cada característica. Después, se suman los resultados que se obtuvieron en cada rubro”. (Dessler, 2009).

Figura 1. 3. Formato de evaluación del desempeño

Formato de evaluación del desempeño							
Nombre del empleado _____				Puesto _____			
Departamento _____				Numero de nómina del empleado _____			
Motivo para evaluar: <input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/> Ascenso <input type="checkbox"/> Desempeño insatisfactorio							
<input type="checkbox"/> Mérito <input type="checkbox"/> Fin del período de prueba <input type="checkbox"/> Otro _____							
Fecha en que el empleado ocupó el puesto ____ / ____ / ____							
Fecha de última evaluación ____ / ____ / ____				Fecha programada para la evaluación ____ / ____ / ____			
Instrucciones: Evalúe cuidadosamente el desempeño del empleado en el puesto en relación con los requerimientos actuales. Marque el cuadro correspondiente para indicar el desempeño del trabajador.							
DEFINICIONES DE PUNTUACIÓN							
<p>E: Excelente. El desempeño es excepcional en todas las áreas y se observa muy superior a los demás.</p> <p>M: Muy buena. Los resultados exceden con claridad la mayoría de los requerimientos del puesto. El desempeño es de alta calidad y se logra en forma consistente.</p> <p>B: Buena. Nivel del desempeño competente y confiable. Alcanza los estándares de desempeño del puesto.</p>				<p>N: Necesita mejorar. El desempeño es deficiente en ciertas áreas. Se requiere una mejoría.</p> <p>I: Insatisfactorio. Los resultados, por lo general, son inaceptables y se requiere mejoría inmediata. No debe considerarse aumento por mérito a los individuos con esta puntuación.</p> <p>S: Sin puntuación. No es aplicable o es demasiado pronto</p>			
DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO PUNTUACIONES: E M B N I S							
1. Calidad: precisión, meticulosidad y aceptabilidad del trabajo que se desempeña.							
2. Productividad: cantidad y eficiencia del trabajo que se produce en un período específico.							
3. Conocimiento de trabajo: habilidades e información práctica o técnicas que usa en su trabajo.							
4. Confiabilidad: grado en que se puede confiar en el empleado en cuanto a finalizar la tarea y darle seguimiento.							
5. Disponibilidad: grado en que el empleado es puntual, respeta los períodos establecidos de recesos y comidas, y el registro general de asistencia.							
6. Independencia: grado en que trabaja con poca supervisión o ninguna.							

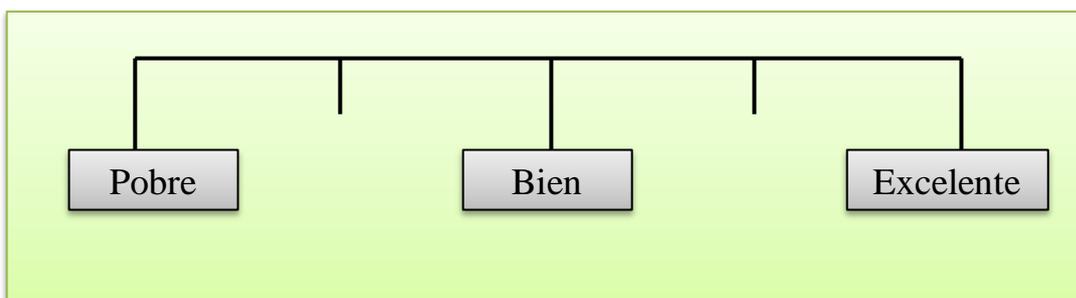
Nota: Administración de Recursos humanos, Enfoque Latinoamericano, Gary Dessler, Ricardo Varela

Se caracterizan por estar constituidas por un enunciado acompañado de una escala en cuyos extremos se presentan conceptos de significado opuesto y entre ellos números que representan grados intermedios.

En estas escalas cada característica es seguida de una línea horizontal, con las categorías de respuestas marcadas en la línea.

Los rangos se establecen poniendo una marca en la ubicación, como se muestra en el ejemplo:

Figura 1. 4. Rango de apreciaciones



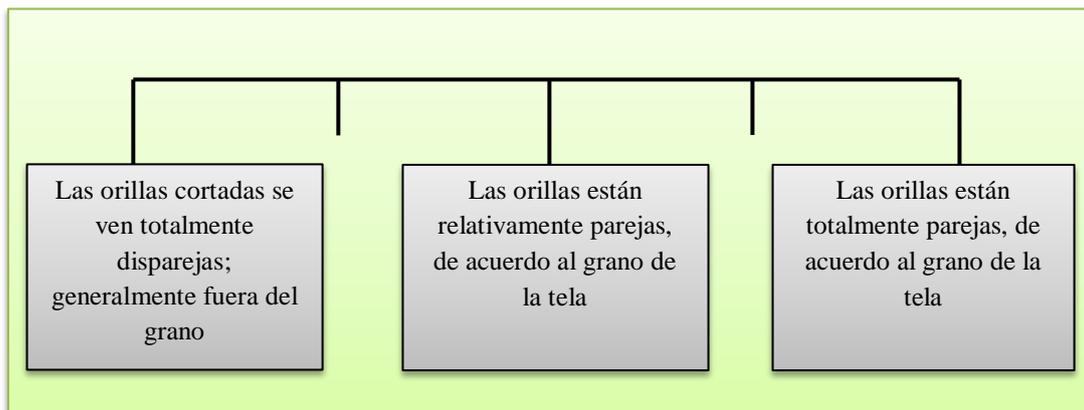
Es decir es un apoyo gráfico que orienta al supervisor el rango de apreciaciones entre las que tiene que distinguir, valorando el real comportamiento y resultados obtenidos por parte del empleado o trabajador que está siendo evaluado.

Cuando se utiliza las escalas descriptivas, habrá que velar lo siguiente:

- La descripción debe ser calificativo palpable y exacto.
- Que la causa sea clara y sobre todo ecuánime de ser valorado.
- No se debe utilizar acuerdos en la descripción del grado, ya que desorienta la respuesta.

Son similares a las anteriores excepto que la descripción anotada en la escala detalla el comportamiento del evaluado en cada nivel de la escala, por ejemplo:

Figura 1. 5. Rango de apreciaciones



Esta herramienta es como se dijo sencilla, rápida en su ejecución, muy económica en su elaboración, de fácil comprensión por evaluadores y evaluados; los resultados son fáciles de procesar.

Se la puede emplear para una gran cantidad de empleados o trabajadores, que no se dificulta su aplicación.

Este método tiene desventajas; el no permitir al evaluador tener mucha flexibilidad, el estar sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, tiende a ser rutinario y generalizar los resultados de las evaluaciones.

- **Listas de verificación**

Este método de evaluación del desempeño solicita al evaluador, usualmente el supervisor inmediato, seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características.

Independientemente de la opinión del supervisor (y a veces sin su consentimiento), el departamento de personal asigna calificaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores.

Estos valores permiten la cuantificación para obtener puntuaciones totales.

Esta metodología tiene sus ventajas, la facilidad de administrar el proceso; es de fácil entendimiento por parte de los evaluadores y evaluados; en la parte económica es parcialmente aceptable, tiempo de su diseño no es mayor; lo que si se busca de cierta especialidad en quienes desarrollan este instrumento.

Como algo desfavorable se podría decir que carece de precisión, o la relación incompleta de rangos a ser valorados, que obstaculizan una verdadera apreciación del rendimiento laboral de los empleados o trabajadores.

• **Selección forzada**

Este método impone al evaluador a escoger la frase más descriptiva del desempeño del empleado o trabajador en cada una de las observaciones que se está valorando. Con frecuencia ambas expresiones son de carácter positivo o negativo.

El evaluador debe elegir forzosamente una o dos frases en cada bloque, las que más se adapte al desempeño del empleado evaluado, o elegir la frase que más representa el desempeño del empleado y la frase que más se aleja de él.

Ventajas

- “Evita el efecto de generalización (efecto halo) en la evaluación.
- Reduce la influencia personal del evaluador, es decir, la subjetividad.
- No requiere entrenamiento de los evaluadores para aplicarlo.

Desventajas

- Complejidad para la planeación y construcción del instrumento.
- No proporciona visión general de los resultados de la evaluación.
- No genera retroalimentación de datos ni permite comparación.
- Ninguna participación activa del evaluado.
- No permite obtener conclusión de los resultados”. (Chiavenato I. , 2002)

Figura 1. 6. Factor..... Funcionamiento del área de trabajo

1. <i>Encarga correctamente funciones y Responsabilidades a sus colaboradores</i>	S F O R N
2. <i>Se preocupa por la adecuada organización Interna de su área de trabajo.</i>	S F O R N
3. <i>Su gestión se acopla a las directrices Generales de la empresa.</i>	S F O R N

Lo que significa cada sigla que se está usando es:

S... Siempre; F... Frecuentemente; O... Ocasionalmente; R... Rara vez y N...

Nunca. Como se comprenderá la valoración de las apreciaciones con las siglas S tiene un valor mayor, pero no son iguales; ya que la pregunta dos es más vital que la pregunta uno y tres; y la uno es tanto más vital consecutivamente que la tres.

Como se mencionó anteriormente en las ventajas y desventajas este sistema es algo complejo; lo que se requiere de personal especializado para elaborar dicho instrumento, ya que los componentes son variados y matemáticamente hay que ir segregando de mejor manera los resultados finales. Los resultados se los obtiene mediante técnicas estadísticas para correlacionar los elementos usados y las condiciones de apreciación final para transformar los datos cualitativos en cuantitativos.

- **Incidentes críticos**

Metodología muy particular, poco utilizada en las instituciones ecuatorianas, porque apunta a conductas extremas sean estas buenas o malas de los empleados y a través de ellas evaluar en forma general su comportamiento final. La herramienta demanda recorrer y registrar todos esos hechos especiales, para al final balancear las actuaciones excepcionales con las habituales y las negativas extremas, para precisar un rendimiento promedial tal vez del rendimiento final.

En síntesis el funcionamiento de evaluación sigue el siguiente proceso:

1. Determinar los objetivos de la función del empleado.
2. Apunte las acciones críticas, es decir, de las conductas que han causado rendimientos excepcionalmente positivos o negativos.
3. Especificación de los hechos críticos al evaluado, mientras se realiza una entrevista de evaluación.
4. Elaboración conjunta, evaluador – evaluado, de los objetivos y finalidad para los siguientes periodos, obtenidos del análisis del hecho crítico.

Ventajas

- Se dan a conocer los hechos positivos y sirven de ejemplo.
- Es un método rápido de aplicar y fácil.

Desventajas

- Móvil de conflictos entre empleados o trabajadores.
- Origina desilusión entre empleados o trabajadores.
- No existe privacidad.

En conclusión esta metodología es de rápida aplicación como también así los resultados; pero es fundamental prevenir conflictos entre empleados al momento de interpretar los resultados.

• Evaluación en 360°

Para conocer en qué consiste, se obtuvo las concepciones de los autores: (Palomar P. - Bustillo C. - Arribas D. – Minguijón J. (2007, p.7)

Es una herramienta utilizada para la evaluación del desempeño que ofrece a los directivos la oportunidad de recibir información de diversas fuentes, que facilite la identificación de los puntos fuertes y débiles y las áreas de mejora de su gestión.

Recoge información, opiniones y percepciones provenientes de diferentes perspectivas que proporcionan los colaboradores, los colegas o pares, y del jefe inmediato superior.

Este sistema de evaluación incorpora elementos de reflexión que ayudan a mejorar su rendimiento, y a identificar las competencias que deben ser mejoradas.

Esta herramienta constituye una propuesta formal, sistematizada y confidencial para obtener información multifuente con respecto a la puesta en práctica de las diferentes competencias. La información recabada servirá para la formulación de planes de acción con la finalidad de mejorar los resultados.

“Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir a otras personas como proveedores o clientes.

Las evaluaciones jefe – empleado pueden ser incompletas, ya que toman en consideración una sola fuente. Las fuentes múltiples pueden proveer un marco más rico, completo y relevante del desempeño de una persona. Por añadidura, pueden crear un clima de mayor colaboración en el trabajo. Los empleados asumen más y mejor sus conductas y cómo impactan en los demás. Si esto sucede, es factible prever un incremento en la productividad”. (Alles., 2013)

Esta metodología se muestra como un objetivo propio de logro cumplido y evolución corporativa.

Las consideraciones de este método de evaluación por factores prenden en primer lugar asegurar objetivos, afianzar los términos y precisar los resultados mensurables a ser alcanzados. Por ende, es fundamental demandar que los objetivos tengan ciertas características mínimas como son:

- De naturaleza controlables y observables.
- Se los acuerde previo al ejercicio de las actividades.
- Establecer el lapsus de tiempo necesario para alcanzarlos.

- Se los describa en un principio con simplicidad.
- Deben sopesar recursos con los que se contará.

Se llega a una conclusión en el uso de esta metodología, la cual ayuda a las empresas u organizaciones en varios aspectos organizacionales como son:

- Superior planeamiento y cumplimiento de las actividades.
- Permite un cometido participativo.
- Evaluación del desempeño neutral, ya que evalúa resultados.
- Considerable motivación de los empleados, ya que la metodología les faculta cooperar, autorrealización y satisfacción.

El resultado de la evaluación puede ser útil para:

- Planificar capacitaciones o localización de requerimientos de capacitación.
 - Promocionar puestos a los empleados.
 - Ocasionar proyectos de vida y carrera profesional.
 - Crecimiento del personal para puestos de superiores obligaciones.
 - Conseguir probar objetivo del desempeño de la persona, con la finalidad de tomar acciones sobre esto (desvinculación, promoción, desarrollo, incremento de sueldo, ampliación de responsabilidades).
- **Las auto evaluaciones**

“En las organizaciones democráticas y abiertas, el propio individuo es quien evalúa su desempeño, pero para ellos, es menester que: fije sus objetivos y defina los factores y/o las variables que van a ser medidas. Tienen la oportunidad de medir, analizar y criticar su propio rendimiento de manera objetiva y tomarán las acciones necesarias para mejorarlo.” (Mondy, 2010)

El beneficio más significativo de una evaluación del desempeño personal es que ésta brinda una oportunidad para que los empleados promuevan sus resultados durante el período

de evaluación y ayude en su valoración de desempeño. Facilita promoviendo la comunicación entre el empleado y el superior o jefe.

El ideal sería que cada empleado o trabajador evaluará su propio desempeño, a partir de algunos criterios de referencia para evitar la subjetividad implícita del proceso. Existen empresa u organizaciones que se manejan en forma más abiertas y democráticas, cada empleado, de la mano de su superior, es responsables de su monitoreo y cumplimiento de sus tareas o funciones encomendadas.

Con esto lo que se busca es que cada empleado puede y debe evaluarse su desempeño como vía que le permita conseguir los objetivos, los resultados establecidos y sobrepasar las expectativas. Debe evaluar sus necesidades y sus carencias personales para así aumentar su desempeño, como también sus puntos fuertes y débiles, su capacidad y su inconsistencia, de esta manera sabrá que debe fortalecer y como mejorar sus resultados personales.

Las ventajas de esta metodología son las siguientes:

- Sirve como orientador de acciones presentes y futuras.
- Se basa en hechos y experiencias de expertos, contrastadas con la realidad, no son opiniones.
- Estará ordenado sistemáticamente en diferentes aspectos organizacionales con relación a los aspectos a ser evaluados.
- Propicia la comparación un plan de mejoras.
- Constituye un instrumento de formación referenciando en la calidad total organizacional.
- La autoevaluación hace que las acciones de mejora puedan ordenarse por procesos.
- La autoevaluación es un proceso interno de la empresa.
- Sirve para diagnosticar la situación real de una empresa u organización.

Podemos concluir que todo esto puede llegar a funcionar y ser mas objetivo, siempre y cuando las empresas u organizaciones, como también los empleados, tenga una madurez, exista la ética profesional, la seriedad del caso, imparcialidad y sobre todo honestidad al momento de autoevaluarse. Solo así, los resultados obtenidos serán valederos, caso contrario será un engaño para sí misma.

- **Evaluación por competencias**

“Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias incorporan a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas del trabajo necesarias para realizar tareas específicas. Una evaluación del desempeño efectiva se basará en el análisis de actuación de las personas en los puestos y su evaluación, según unos parámetros predeterminados y objetivos para que proporcionen información medible y cuantificable.

La evaluación de competencias y por competencias es un proceso de retroalimentación, determinación de idoneidad y certificación de los aprendizajes de los estudiantes de acuerdo con las competencias de referencia, mediante el análisis del desempeño de las personas en tareas y problemas pertinentes. Esto tiene como consecuencia importantes cambios en la evaluación tradicional, pues en este nuevo enfoque de evaluación los estudiantes deben tener mucha claridad del para qué, para quién, por qué y cómo es la evaluación, o si no está no va a tener la significación necesaria para contribuir a formar profesionales idóneos. Es así como la evaluación debe plantearse mediante tareas y problemas lo más reales posibles que impliquen curiosidad y reto”. (Zavala, 2015)

La evaluación por competencias es tanto cualitativa como cuantitativa. En lo cualitativo se pretende determinar de forma gradual los resultados precisos que van teniendo el personal a medida que avanzan en sus funciones establecidas dentro de cada puesto de trabajo. En lo cuantitativo, los resultados se relacionan con una escala numérica, para especificar de modo numérica el nivel de avance. De este modo, los números apuntan niveles de progreso o productividad, y tales niveles de progreso se corresponderán con niveles de éxitos cualitativos.

Tan importante como la evaluación de las competencias existentes en un individuo para el desempeño de un puesto, es su capacidad para desarrollar otras competencias gracias a la experiencia, a la formación y a la interacción dentro del equipo de trabajo.

La asignación adecuada de los empleados a los puestos correspondientes de acuerdo con sus competencias, facilita el desarrollo de las mismas al desempeñar su trabajo de forma más satisfactoria e incrementar su disposición a aportar conocimiento. A pesar de que, en ocasiones, el bajo rendimiento de un trabajador le lleva al despido, esto no significa que no

sea valioso para la empresa. En estos casos, una reasignación, es el procedimiento adecuado para obtener la máxima aportación de conocimientos del profesional.

Para la evaluación del desempeño de la Cooperativa de ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja se diseñará y aplicará un formulario de evaluación del desempeño por competencias: funcionales, organizacionales y seguridad en el área de trabajo.

1. Competencias Funcionales: denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecida por la empresa o institución.

2. Competencias Organizacionales: cualifican y caracterizan a todas las personas de la organización basadas fundamentalmente en elementos del ser:

Trabajo en Equipo: Capacidad para construir relaciones de cooperación y confianza con las personas con que interactúa en el trabajo, para favorecer el logro de los objetivos de la empresa.

Orientación al Logro: capacidad para ejecutar acciones, emplear eficientemente los recursos y tomar decisiones oportunas para obtener los resultados esperados.

Disposición al Cambio: capacidad para proponer cambios y adecuar las actuaciones laborales ante las nuevas realidades que presenta la empresa y su entorno.

Orientación al Servicio: capacidad para identificar y comprender las necesidades y expectativas de las personas en relación con la empresa y atenderlas con la calidad requerida.

Comunicación Efectiva: capacidad para escuchar y expresarse en forma clara, concreta y oportuna a través de la escritura y el lenguaje verbal y no verbal.

3. Seguridad en el área de trabajo: responsabilidad que tiene el personal de cumplir con las políticas y procedimientos de salud y seguridad ocupacional y la custodia de equipos asignado a sus funciones.

1.3.12 Beneficios de la evaluación del desempeño

- Mejora el rendimiento al determinar cuáles son las personas de más alto productividad en la empresa.
- Transparenta los objetivos de la empresa y fomenta el alto rendimiento.
- Estimula la correcta comunicación al ofrecer una retroalimentación clara y objetiva de las fortalezas y áreas de mejora.
- Optimice tiempos y recursos con un proceso sencillo:

Figura 1. 7. Proceso de evaluación del desempeño



Cuando un proceso de la evaluación del desempeño es bien proyectado, ordenado y evolucionado, normalmente facilita beneficios a corto, a medio, a largo plazo. Por lo general, los principales beneficiarios son:

1. Beneficios para el gerente como administrador de personas:

- “Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas para mejorar el estándar del desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para hacer comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está sus desempeño.” (Chiavenato., 2011)

2. Beneficios para la persona:

- “Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.

- Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
- Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos).
- Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.” (Chiavenato., 2011)

3. Beneficios para la empresa:

- “Evaluar su potencial humano o corto, medio y largo plazos y definir la contribución de cada empleado.
- Identificar los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.
- Dinamizar su política de recursos humanos mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.” (Chiavenato., 2011).

1.4 Marco Conceptual

1.4.1 Manual

"El manual presentará sistemas y técnicas específicas. Señalando el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo." (GRAHAM KELLOGG).

1.4.2 Desempeño

Se denomina desempeño al grado de desenvolvura que una entidad cualquiera tiene con respecto a un fin esperado. Tomado de: [definición.mx:http://definición.mx/desempeño/2](http://definición.mx/definición.mx/desempeño/2) de marzo del 2015 – 11:34 horas.

“Desde la perspectiva de la evaluación del desempeño de conductas, capacidades y potencialidades, la evaluación del desempeño laboral distingue lo que es el desempeño de la tarea y el desempeño contextual.

El desempeño de la tarea hace referencia a todas aquellas obligaciones laborales explicitadas en acuerdos de trabajo e incluidos en las descripciones de los puestos de trabajo. Por ejemplo: poseen determinados conocimientos, técnicas, habilidades.

El desempeño contextual, hace referencia a una serie de conductas con las que la persona se compromete de forma espontánea y que son beneficiosas para la empresa. Por ejemplo: la cortesía, el trabajo en equipo, la colaboración.” (Campelo, 2013).

1.4.3 Evaluación de la eficacia

Consiste en evaluar cómo el empleado realiza las actividades y tareas, cómo alcanza las metas, cómo construye y mantiene las relaciones entre los miembros del equipo. (Mondy, 2010, pág.27).

1.4.4 Efectividad

El punto de partida para evaluar el desempeño de una institución es su efectividad. Es el grado en el que una institución es capaz de lograr sus metas. (Lusthaus, 2002, pág. 117).

1.4.5 Evaluación del Desempeño

“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 deben alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo.

La Evaluación del desempeño, es un excelente medio para detectar problemas internos de la organización como: de supervisión, de administración, de integración de las personas a la organización, de acoplamiento de la persona al puesto, de ubicación de posibles disonancias, o carencias de entrenamiento para la construcción de competencias.” (Mondy, 2010).

“Es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios.” (Puchol, 2007).

Evaluar el desempeño de una persona representa medir el descargo de sus funciones y compromisos, además la productividad y los resultados alcanzados de acuerdo con la función que desempeña, durante un tiempo establecido y de conformidad con los resultados esperados por la institución.

1.4.6 Funciones

“Conjunto de tareas en relación con un puesto o área determinada.” (Alles M. , 2012).

Describe los deberes, responsabilidades y el equipo necesario para el desarrollo de las actividades en cada puesto, dentro de cualquier institución.

1.4.7 Recurso Humano

“Es el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito. El recurso está compuesto por dos aspectos principales:

- Talentos: dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante.
- Contexto: es el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan.” (Chiavenato, 2009).

1.4.8 Cargo

Apunta a una misión o denominación propia dentro de la estructura de la institución, lo que implica una serie de responsabilidades establecidas sean estas por ley o por la institución lo que implica que se requiera de una persona para que la ejecuta.

1.4.9 Capacitación

“Se entiende por capacitación actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto, debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades.

- Organizada.
- Planificada.
- Evaluable.” (Alles., 2013).

1.4.10 Habilidades

Capacidad adquirida, aptitud innata para desempeñar cierta labor, tareas u operaciones en forma recalada, fruto de la experiencia y del conocimiento.

1.4.11 Reclutamiento

“Divulgar en el mercado las oportunidades que la organización pretende ofrecer a las personas que poseen determinadas características deseada.

El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos para abastecer su proceso selectivo, funciona como un proceso de comunicación. Si el reclutamiento solo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. ” (Chiavenato I. , 2002).

1.4.12 Selección de personal

“La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. En términos más amplios, la selección busca, entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el procesos de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización.” (Chiavenato, 2009)

1.4.13 Competencias

Competencia es el poseer la suficiencia de perfeccionar eficazmente una función, utilizando los conocimientos, destrezas, habilidades y discernimientos necesarios, además como las cualidades que ayuden a solucionar situaciones eventuales y dificultades.

1.4.14 Perfiles de Competencias

“Un modelo de gestión por competencias es conciso, fiable y efectivo para predecir el éxito de una persona en su puesto; por ello será una herramienta válida contar con un perfil por competencias.” (Alles, 2006)

Se busca crear un perfil de competencias en base a una tarea precisa para lograr un desempeño de la persona a cargo de las obligaciones la ejecute con eficiencia y eficacia.

1.4.15 Conocimiento

Es la información que las personas poseen ya sea de manera teórica o práctica sobre áreas específicas.

Habilidades: capacidad adquirida para desempeñar cierta labor, tareas u operaciones en forma recalcada, fruto de la experiencia y del conocimiento.

Actitudes: tendencia de las personas a efectuar determinada tarea, labores o acciones, que se forman por las estimulaciones y conocimientos de la persona.

Intereses: inclinación de hacer productivamente las labores que posee bajo su responsabilidad o cargo.

1.5 Marco Legal

La CADECOL es una entidad creada por la Cámara de Comercio de Loja, con el fin de fomentar y promover la cooperación social entre sus asociados.

La Cooperativa “CADECOL”, fue constituida legalmente mediante Acuerdo Ministerial N° 0204 del 9 de febrero de 1998, e inscrita en la Dirección Nacional de

Cooperativas con el N° 2795 del 13 de febrero del mismo año. El desarrollo de sus actividades lo realiza enmarcada en las disposiciones legales vigentes de la Ley y Reglamento General de la Ley de Cooperativas, Reglamentos Internos, el Estatuto y demás disposiciones administrativas internas de la cooperativa.

CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Metodología general

2.1.1 Nivel de estudio

La investigación que se realizará será en primer lugar de tipo **exploratorio** porque se indagará y/o investigará la opinión de los empleados en relación a lo que piensan de la implementación de un manual de evaluación del desempeño.

La investigación será de tipo **explicativo**, manifestará las razones por las que la institución no utiliza la evaluación del desempeño.

Posteriormente, el estudio será descriptivo ya que se propone analizar y describir las actitudes de los empleados frente a diferentes circunstancias laborales e identificar los factores que influyen en sus comportamientos.

2.1.2 Modalidad de investigación

En relación a los objetivos planteados, esta investigación se la realizará como una *investigación documental* apoyada con la investigación de campo, pues lo que se pretende es recolectar los datos que nos ayuden a analizar los factores que inciden en el desempeño laboral deficiente de los empleados de la institución cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja.

2.2 Tipo y Diseño de la Investigación

Esta investigación sobre la existencia de manual de evaluación del desempeño de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja, es de índole descriptiva, ya que detalla algunas características elementales del estudio realizado, empleando criterios metódicos.

Es una investigación de campo, porque se requirió a fuentes primarias: encuestas, formularios, para realizar el estudio, se requirió a fuentes secundarias: libros, textos, documentos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja, folletos, es decir una investigación bibliográfica.

Esta investigación se apoyó en un cuestionario de 15 preguntas, enfocado al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja, toda la información almacenada ayuda para definir si existe o no un manual de evaluación del desempeño en la institución. Después la información obtenida dejará desarrollar el análisis y aplicación de un formulario de evaluación del desempeño.

2.3 Métodos de la Investigación

Los métodos que se emplean son los siguientes:

- Método Deductivo.
- Método Inductivo.

Método Deductivo

Mediante la aplicación del método inductivo se podrá examinar los hechos más elementales y relacionados con otros similares: servirá para observar la realidad de la institución y se empleará para la construcción del manual de evaluación del desempeño para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja.

Método Inductivo

Se aplicará en la elaboración de las conclusiones que surjan del análisis de los resultados de la encuesta. Con las cuales se pueden deducir las relaciones presentes en el fenómeno que se estudia.

El **método matemático – estadístico** será utilizado para el procesos de los datos de la encuesta.

2.4 Población y Muestra

En esta investigación la población es finita, y está constituida por todo el personal que trabaja en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja, es decir 30 empleados.

Por tener una población pequeña no se calculará el tamaño de la muestra y se encuestará a todos los empleados de la institución.

2.5 Instrumentos y Técnicas de Recolección de Datos

La técnica para la recolección de los datos será la encuesta. La encuesta es una técnica de investigación que consiste en la interrogación verbal o escrita que se les realiza a las personas con el fin de recabar información necesaria para el trabajo de titulación.

El instrumento para la recolección de los datos es el cuestionario, el mismo que contiene preguntas cerradas y de selección múltiple, lo facilita la codificación, tabulación y procesamiento de los datos. Con el uso del cuestionario único, se normalizará y/o se estandarizará la recolección de los datos. Ver Anexo A.

2.6 Procesamiento de datos

El procesamiento de los datos seguirá el siguiente proceso:

- Aplicación del cuestionario a los encuestados.
- Revisión y codificación de los resultados.
- Tabulación de las preguntas.
- Procesamiento de los datos obtenidos: resultados.

CAPÍTULO 3

RESULTADOS

3.1 Diagnóstico del Manual de Evaluación del Desempeño de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja

Buscando alternativas que beneficien esta investigación se efectuó una encuesta al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja, tratando de obtener información de la existencia o no de un manual de evaluación del desempeño del personal el cual nos permite identificar de forma más clara la gestión del modelo por habilidades o destrezas de la administración del departamento de recursos humanos específicamente en la aplicación de un proceso de evaluación del desempeño técnicamente elaborado.

Partiendo de estos precedentes, esta investigación aspira entregar un manual de evaluación del desempeño utilizando la técnica de escala gráfica para el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja.

La encuesta está basada en 15 preguntas, realizados a 30 empleados de la matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja.

Para la obtención de los datos de la encuesta se ha utilizado el programa estadístico de IBM, SPSS de esta forma se obtiene datos de una manera más fehaciente y clara.

Se muestra a continuación la Encuesta diseñada para aplicar al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja y obtener información necesaria para nuestra investigación.

PREGUNTAS

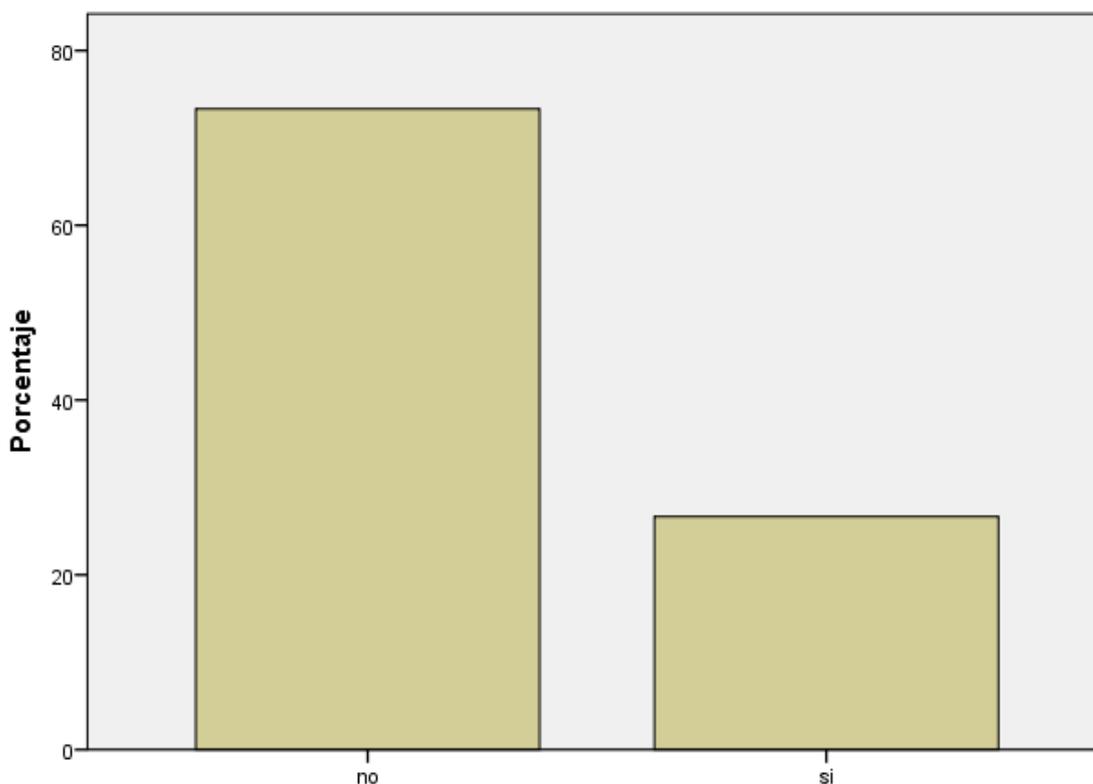
1. ¿Conoce usted si la Cooperativa de la Cámara de Comercio de Loja evalúa el desempeño laboral de sus empleados?

Tabla 3.1. 1. ¿Se evalúa el desempeño laboral?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	22	73,3	73,3
	si	8	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Fabián Castillo Ruales

Figura 3.1. 1. ¿Se evalúa el desempeño laboral?



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Fabián Castillo Ruales

2. ¿Si lo hace, ha utilizado algún manual de evaluación propio o ha recurrido a manuales de evaluación de empresas particulares que ofrecen servicios en recursos humanos?

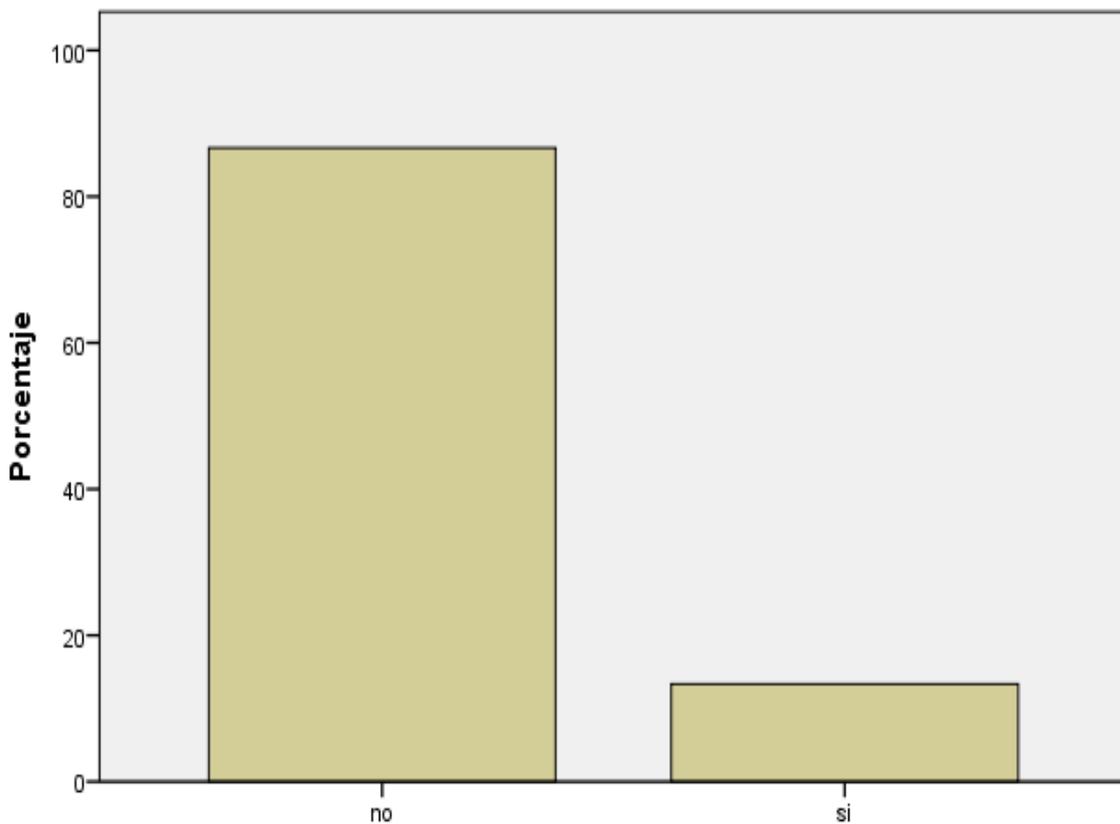
Tabla 3.1. 2. ¿Se la utilizado algún manual de evaluación?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	26	86,7	86,7
	si	4	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fabián Castillo Ruales

Figura 3.1. 2. ¿Se ha utilizado algún manual de evaluación?



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fabián Castillo Ruales

3. Considera usted que la Evaluación del Desempeño laboral se la emplea para:

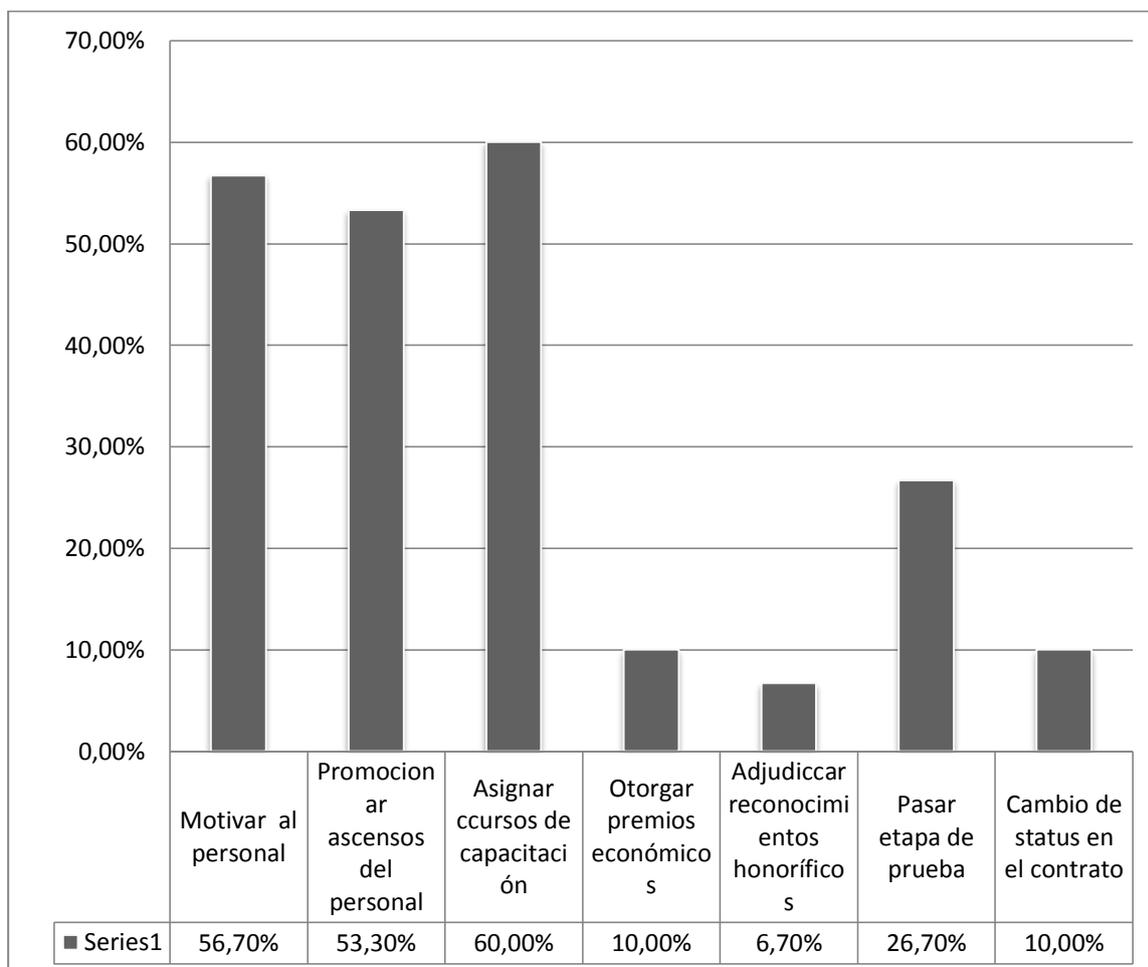
Tabla 3.1. 3. ¿En que se emplea la evaluación del desempeño?

	Válidos		Perdidos		Total	
	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
Pregunta_3 ^a	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fabián Castillo Ruales

Figura 3.1. 3. ¿En que se emplea la evaluación del desempeño?



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fabián Castillo Ruales

4. ¿Estima usted que el manejo adecuado de la Evaluación del Desempeño fija elementos positivos para lograr el progreso de su personal y el de la institución?

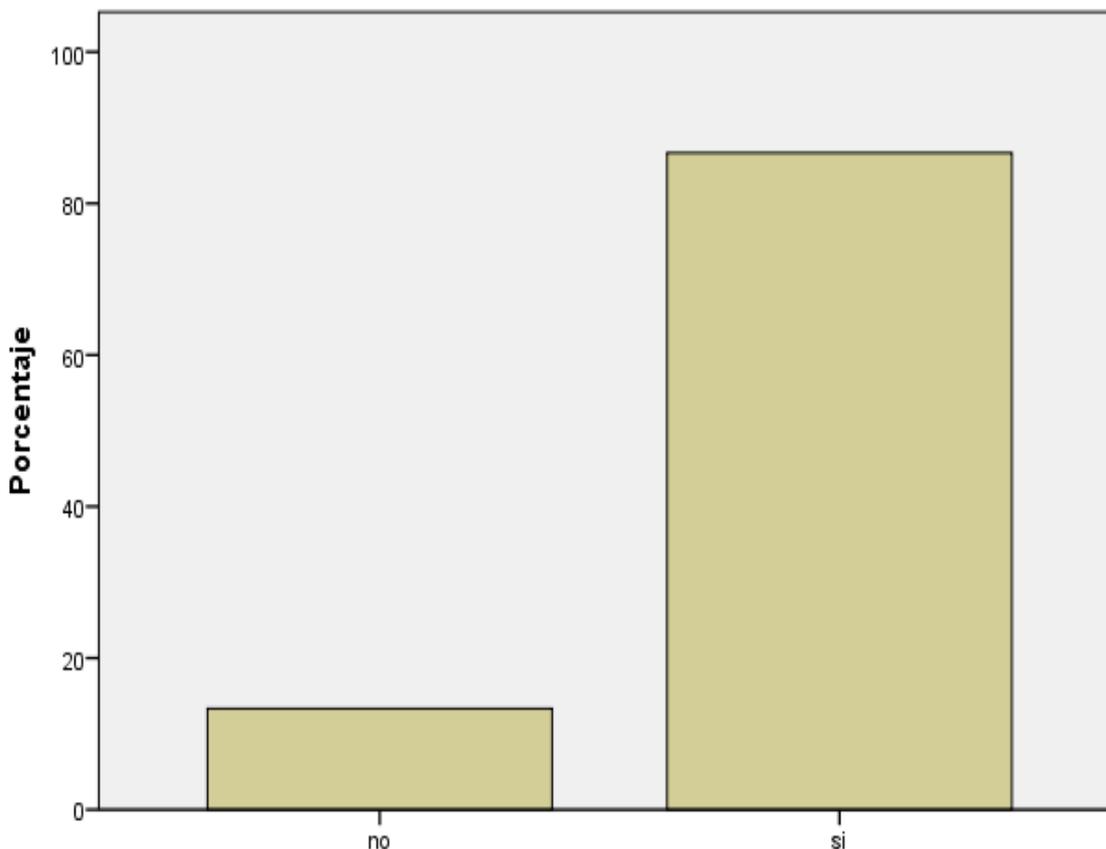
Tabla 3.1. 4. Manejo adecuado de la evaluación del desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	4	13,3	13,3	13,3
	si	26	86,7	86,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fabián Castillo Ruales

Figura 3.1. 4. Manejo adecuado de la evaluación del desempeño



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fabián Castillo Ruales

5. ¿Qué elementos considera usted que son las posibles causas que determinan la resistencia a la evaluación del desempeño?

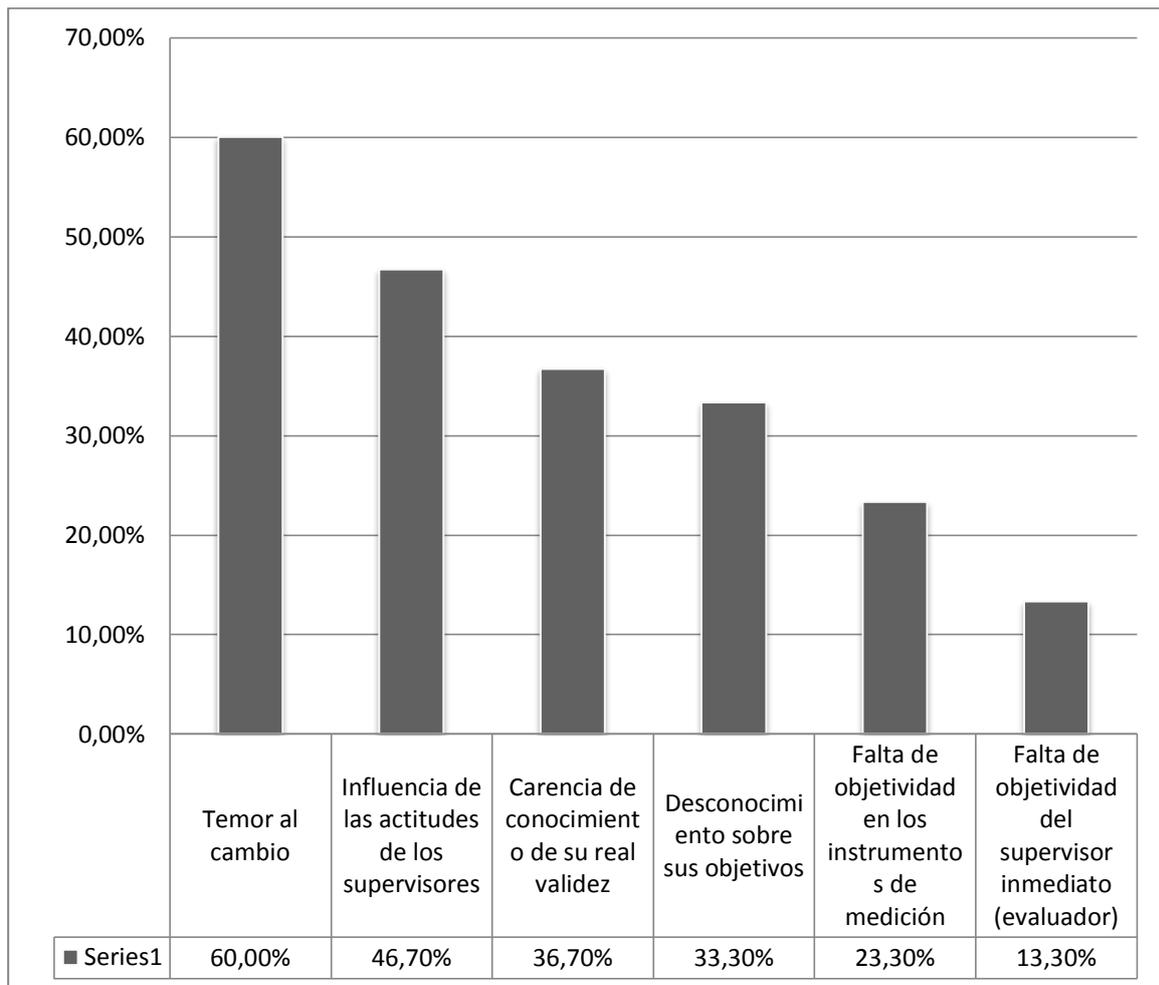
Tabla 3.1. 5. ¿Causas que determinan la resistencia a la evaluación del desempeño?

	Válidos		Perdidos		Total	
	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
Pregunta_5 ^a	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fabián Castillo Ruales

Figura 3.1. 5. ¿Causas que determinan la resistencia a la evaluación del desempeño?



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fabián Castillo Ruales

6. ¿Cuáles reacciones y consecuencias considera usted, que se manifiestan en los empleados de la Cooperativa de la Cámara de Comercio de Loja, el no emplear un manual de evaluación del desempeño?

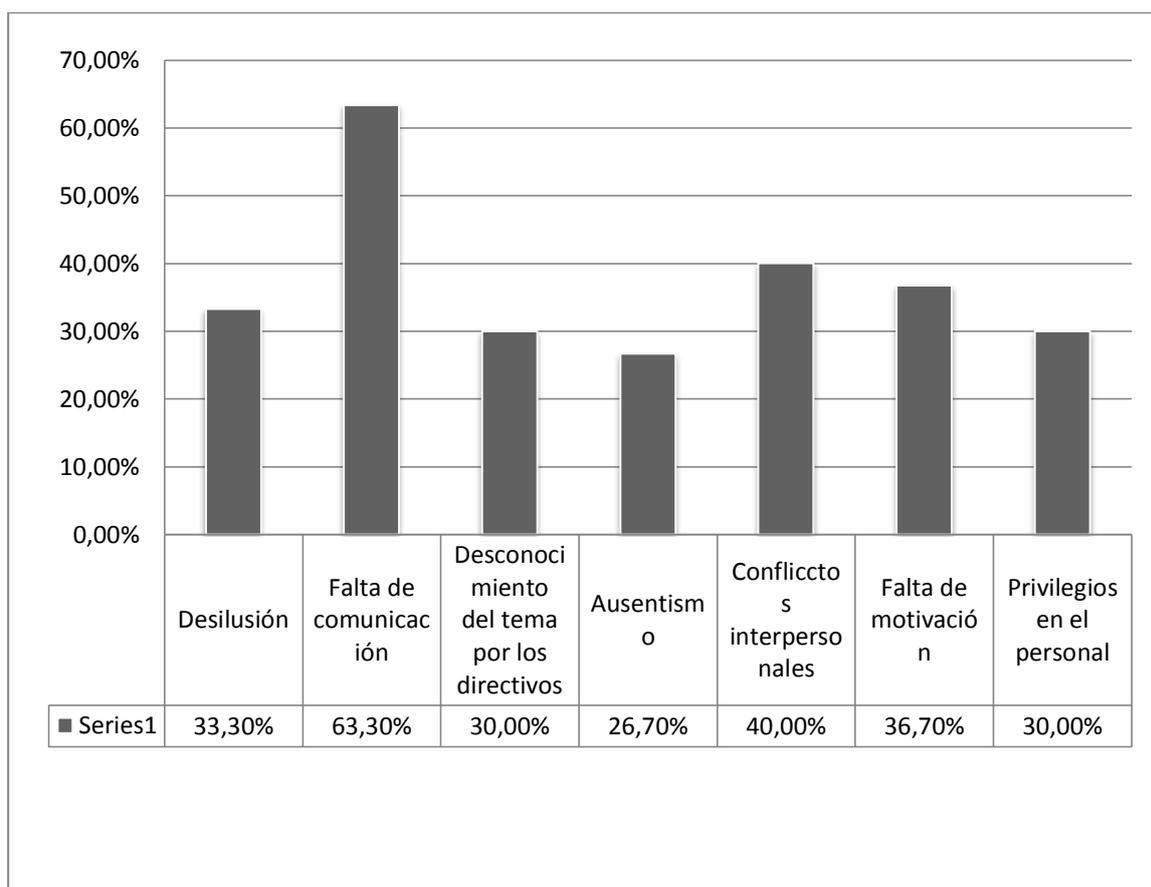
Tabla 3.1. 6. Reacciones y consecuencias del no emplear un manual de evaluación

Pregunta_6 ^a	Válidos		Perdidos		Total	
	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
		30	100,0%	0	0,0%	30

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fabián Castillo Ruales

Figura 3.1. 6. Reacciones y consecuencias del no emplear un manual de evaluación



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fabián Castillo Ruales

7. ¿Considera usted que la falta de evaluación del desempeño individual, influye en la productividad de la Cooperativa de la Cámara de Comercio de Loja?

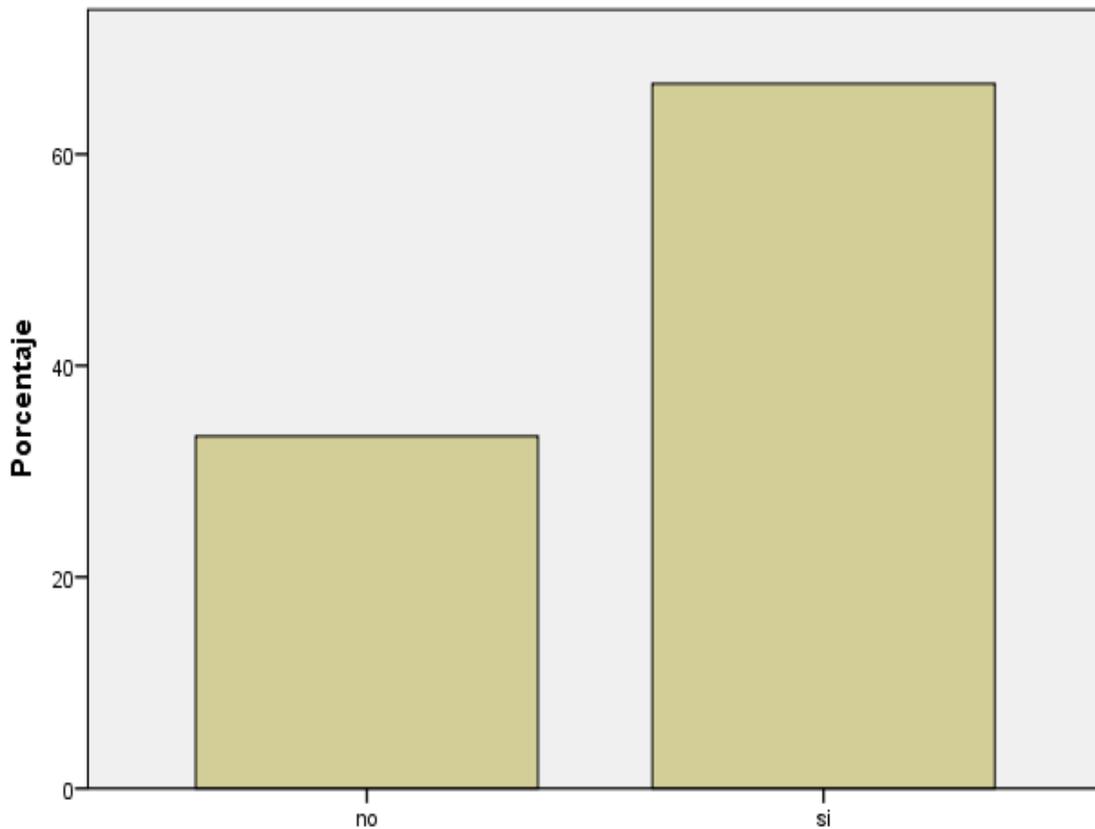
Tabla 3.1. 7. La falta de evaluación del desempeño

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	10	33,3	33,3
	si	20	66,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fabián Castillo Ruales

Figura 3.1. 7. La falta de evaluación del desempeño



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fabián Castillo Ruales

8. ¿Cree usted que la Cooperativa de la Cámara de Comercio de Loja, existen rendimientos por debajo de lo esperado? Cuáles estima que podrían ser las causas:

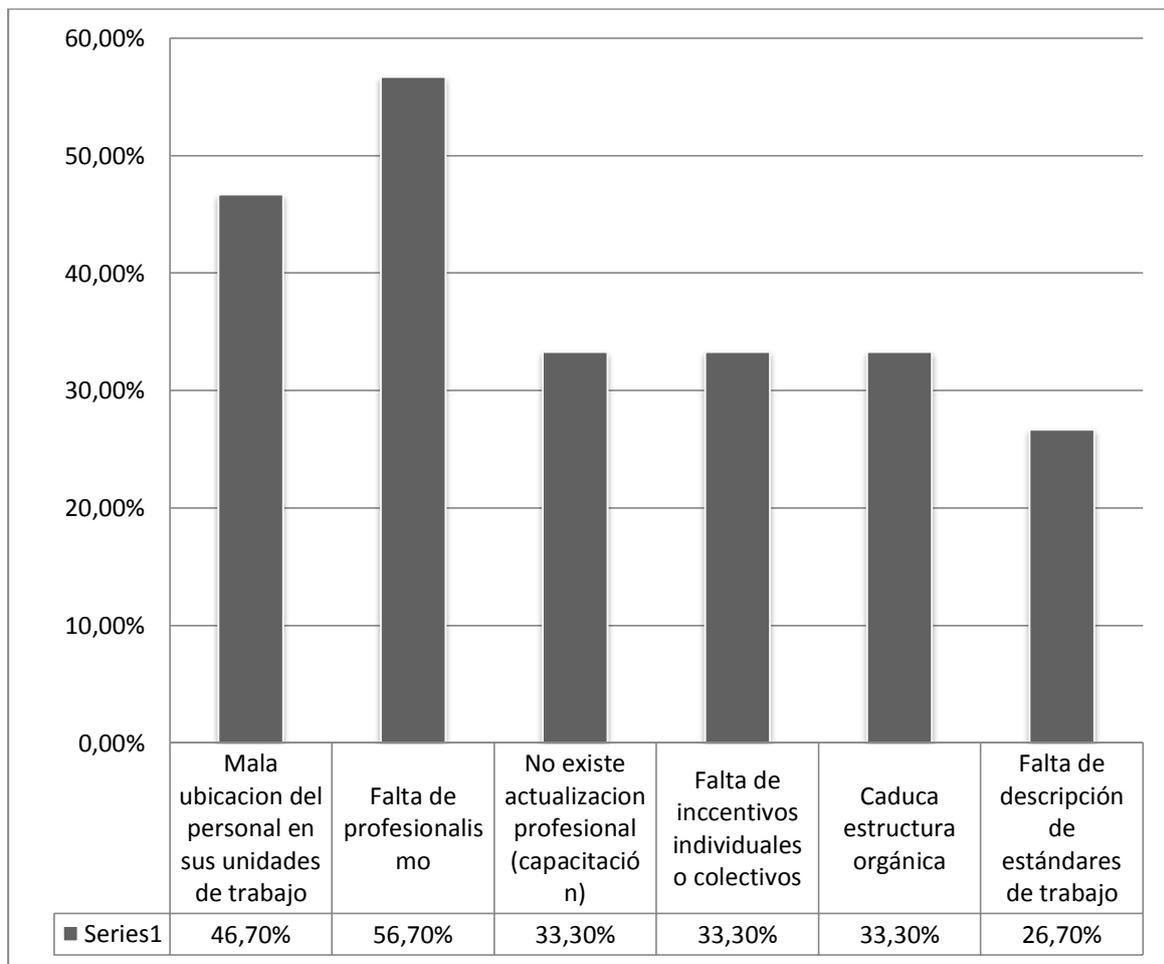
Tabla 3.1. 8. Causas de rendimiento por debajo de lo esperado

	Válidos		Perdidos		Total	
	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
Pregunta_8 ^a	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fabián Castillo Ruales

Figura 3.1. 8. Causas de rendimiento por debajo de lo esperado



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fabián Castillo Ruales

9. ¿Considera usted que no evaluar el desempeño individual es una causa concluyente para que los empleados no asuman sus obligaciones con propiedad?

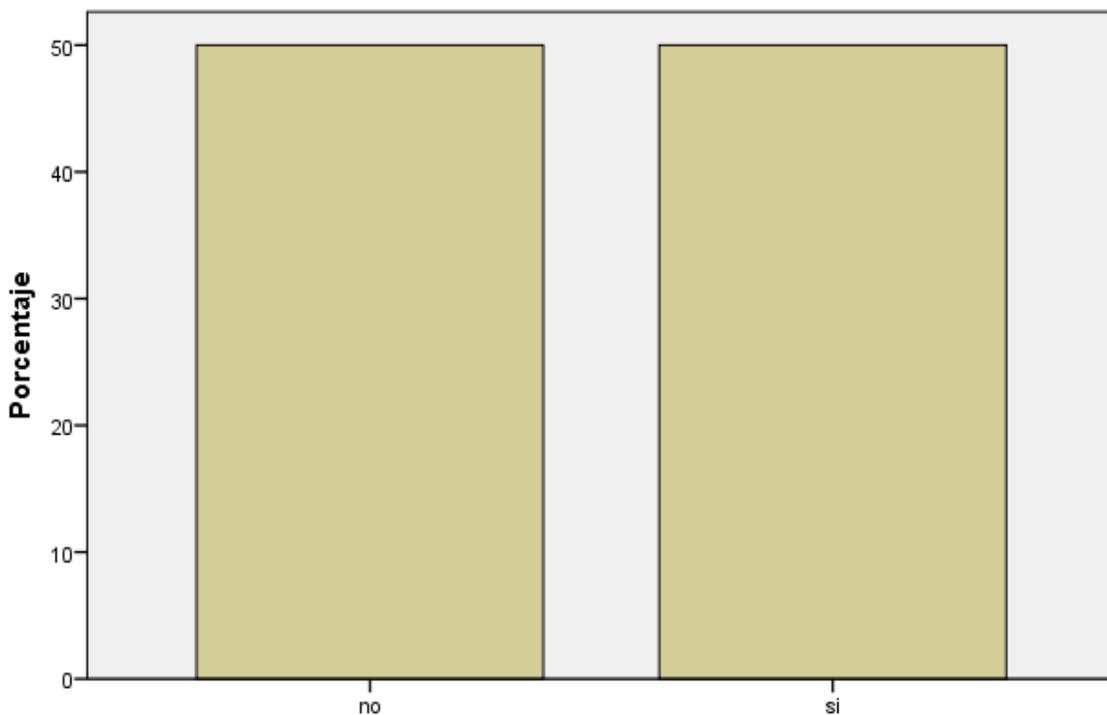
Tabla 3.1. 9. ¿El no evaluar el desempeño individual es una causa concluyente para no asumir obligaciones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	15	50,0	50,0	50,0
	si	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fabián Castillo Ruales

Figura 3.1. 9. ¿El no evaluar el desempeño individual es una causa concluyente para no asumir obligaciones?



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fabián Castillo Ruales

10. ¿Cree usted que los directivos de la Cooperativa de la Cámara de Comercio de Loja respaldan las mejoras e involucran a todo el personal en los proyectos a ejecutarse?

Tabla 3.1. 10. ¿Los directivos respaldan las mejoras e involucran al personal en los proyectos a ejecutarse?

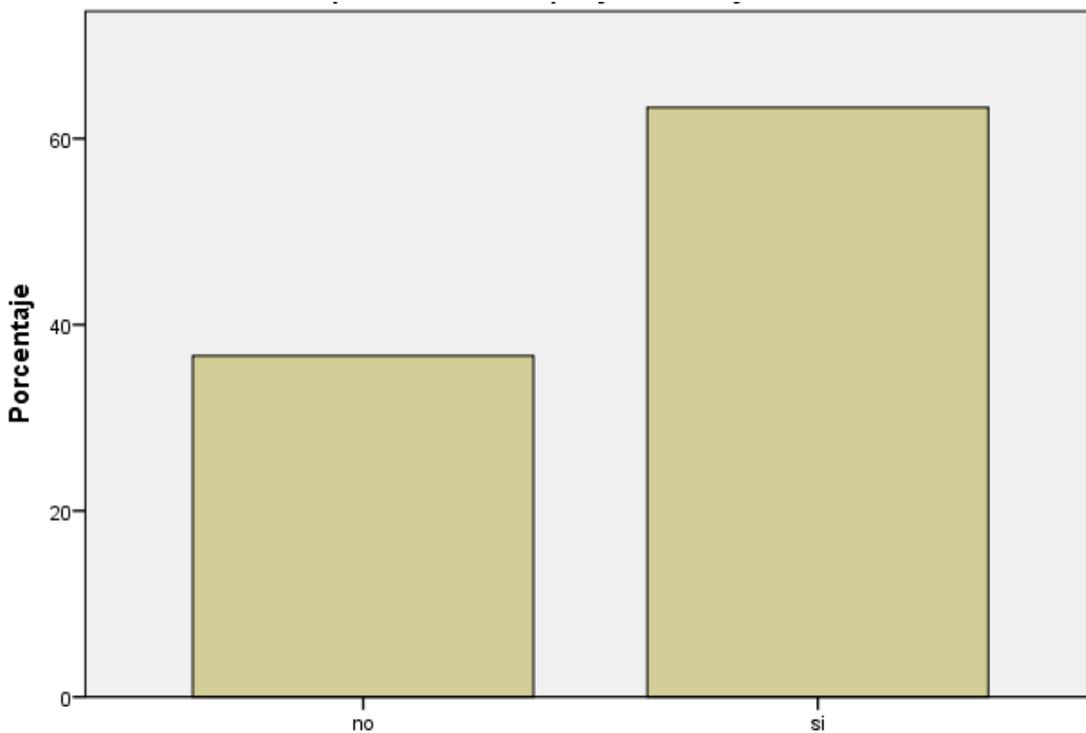
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	11	36,7	36,7	36,7
	si	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuen

te: Investigación de campo

Elaborado por: Fabián Castillo Ruales

Figura 3.1. 10. ¿Los directivos respaldan las mejoras e involucran al personal en los proyectos a ejecutarse?



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fabián Castillo Ruales

11. ¿Los objetivos de mejoras se crean a partir de la información obtenida de los diferentes estratos de personal que constituyen la Cooperativa de la Cámara de Comercio de Loja?

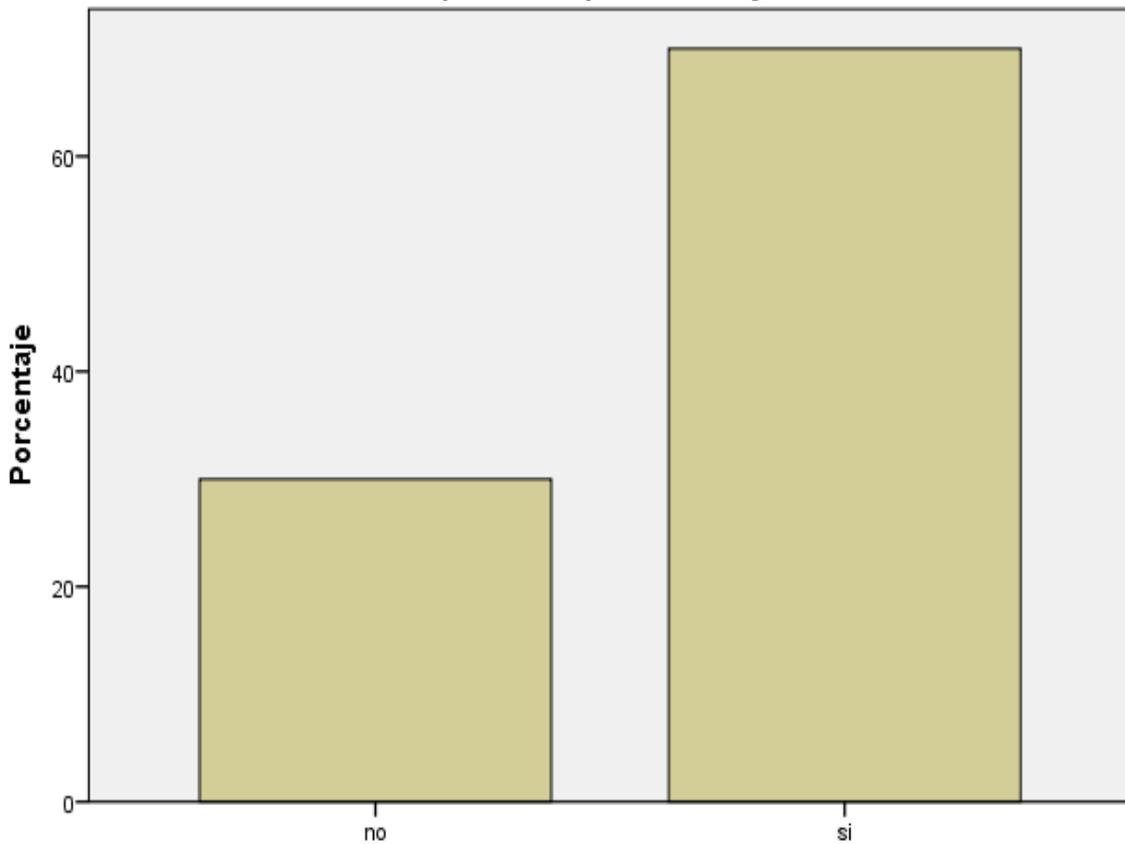
Tabla 3.1. 11. ¿Los objetivos de mejoras se crean a partir de la información obtenida?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	9	30,0	30,0	30,0
	si	21	70,0	70,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fabián Castillo Ruales

Figura 3.1. 11. ¿Los objetivos de mejoras se crean a partir de la información obtenida?



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fabián Castillo Ruales

12. ¿Considera usted que los directivos usarían de mejor manera los resultados de la evaluación del desempeño como medios para modernizar su funcionamiento y el de su personal?

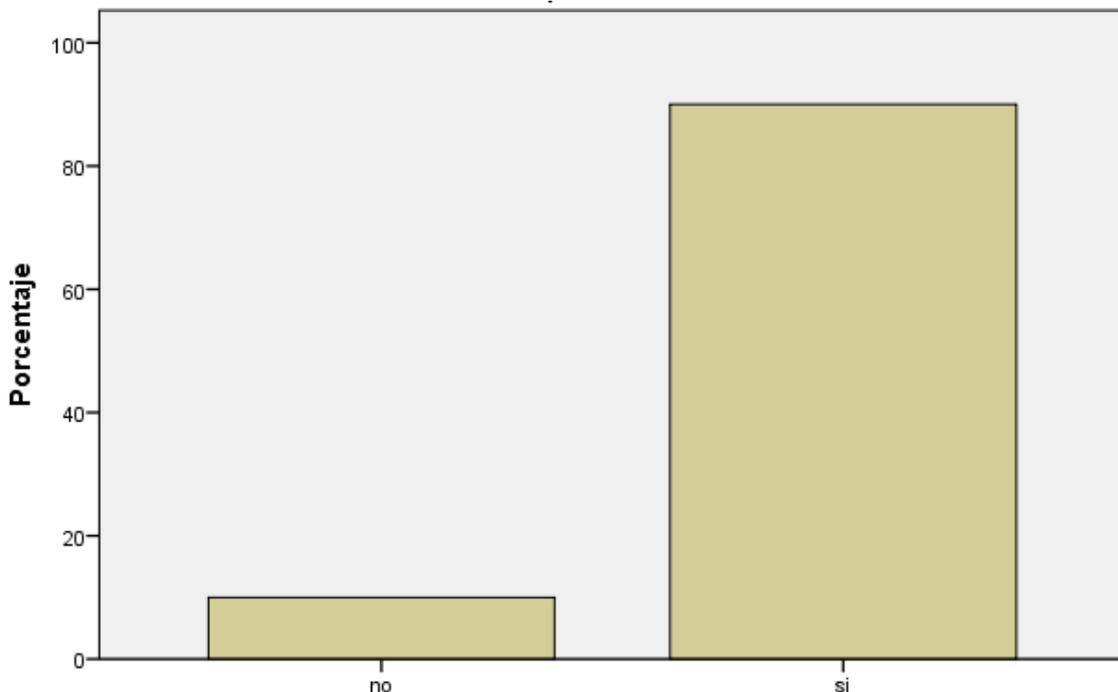
Tabla 3.1. 12. ¿Los directivos usarían de mejor manera los resultados de la evaluación del desempeño?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	3	10,0	10,0	10,0
	Si	27	90,0	90,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fabián Castillo Ruales

Figura 3.1. 12. ¿Los directivos usarían de mejor manera los resultados de la evaluación del desempeño?



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fabián Castillo Ruales

13. ¿Cree usted que la Cooperativa de la Cámara de Comercio de Loja, debería evaluar periódicamente las áreas más relevantes o aquellas críticas donde es necesario fortalecer positivamente sus acciones?

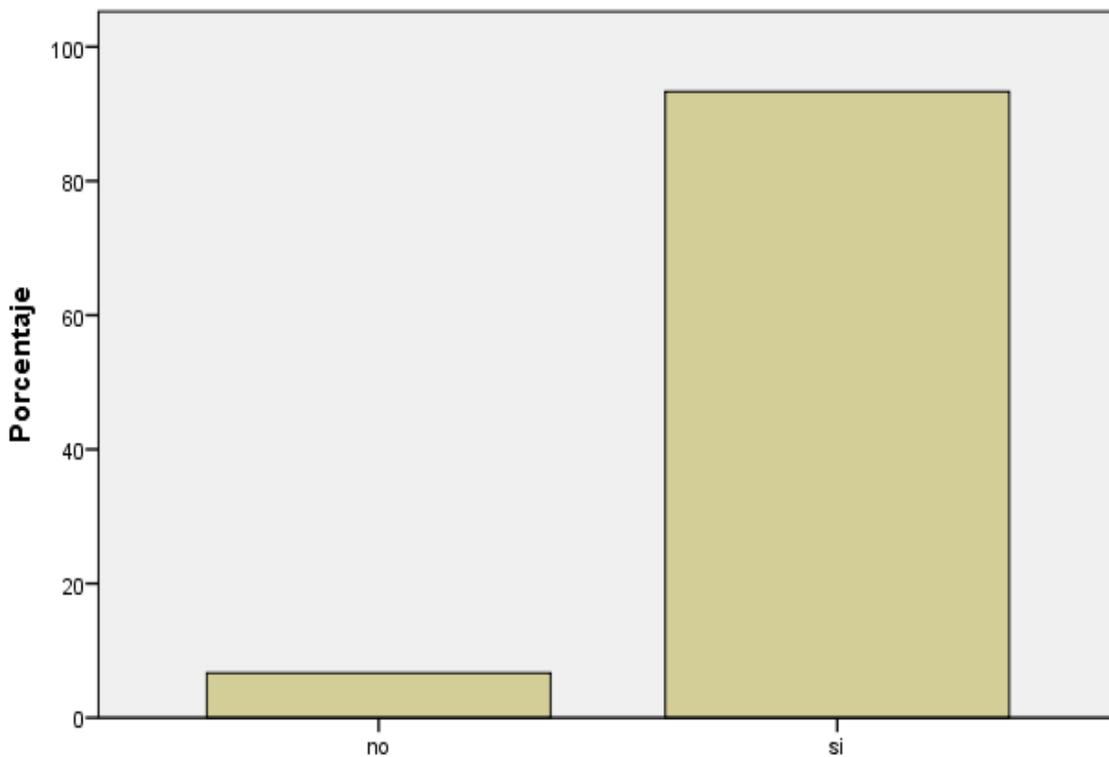
Tabla 3.1. 13. ¿Se debería evaluar periódicamente las áreas más relevantes o críticas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	2	6,7	6,7	6,7
	Si	28	93,3	93,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fabián Castillo Ruales

Figura 3.1. 13. ¿Se debería evaluar periódicamente las áreas más relevantes o críticas?



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fabián Castillo Ruales

14. ¿Piensa usted, que le ofrece un buen servicio a los clientes internos y externos de la Cooperativa de la Cámara de Comercio de Loja?

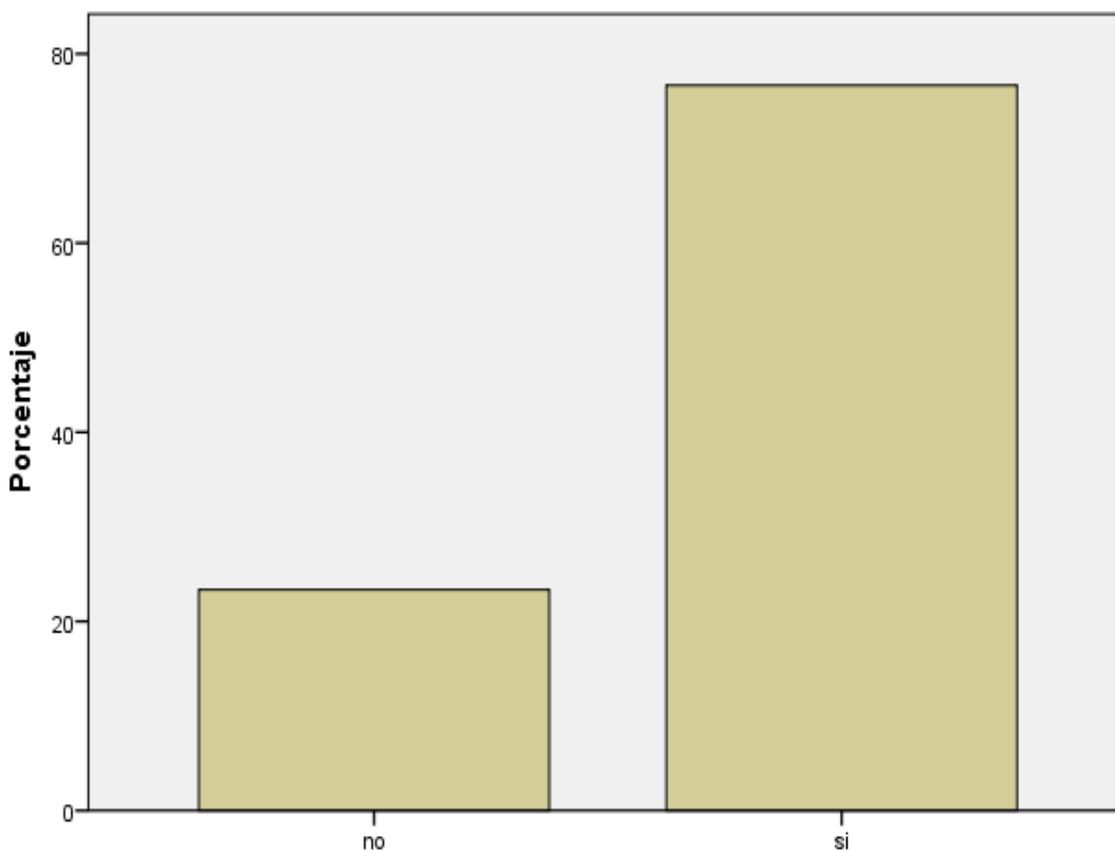
Tabla 3.1. 14. ¿Lo que se ofrece un buen servicio a los clientes internos y externos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	7	23,3	23,3	23,3
	si	23	76,7	76,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fabián Castillo Ruales

Figura 3.1. 14. ¿Lo que se ofrece un buen servicio a los clientes internos y externos?



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fabián Castillo Ruales

15. ¿Cree que existen procedimientos adecuados en la gestión administrativa en la Cooperativa de la Cámara de Comercio de Loja?

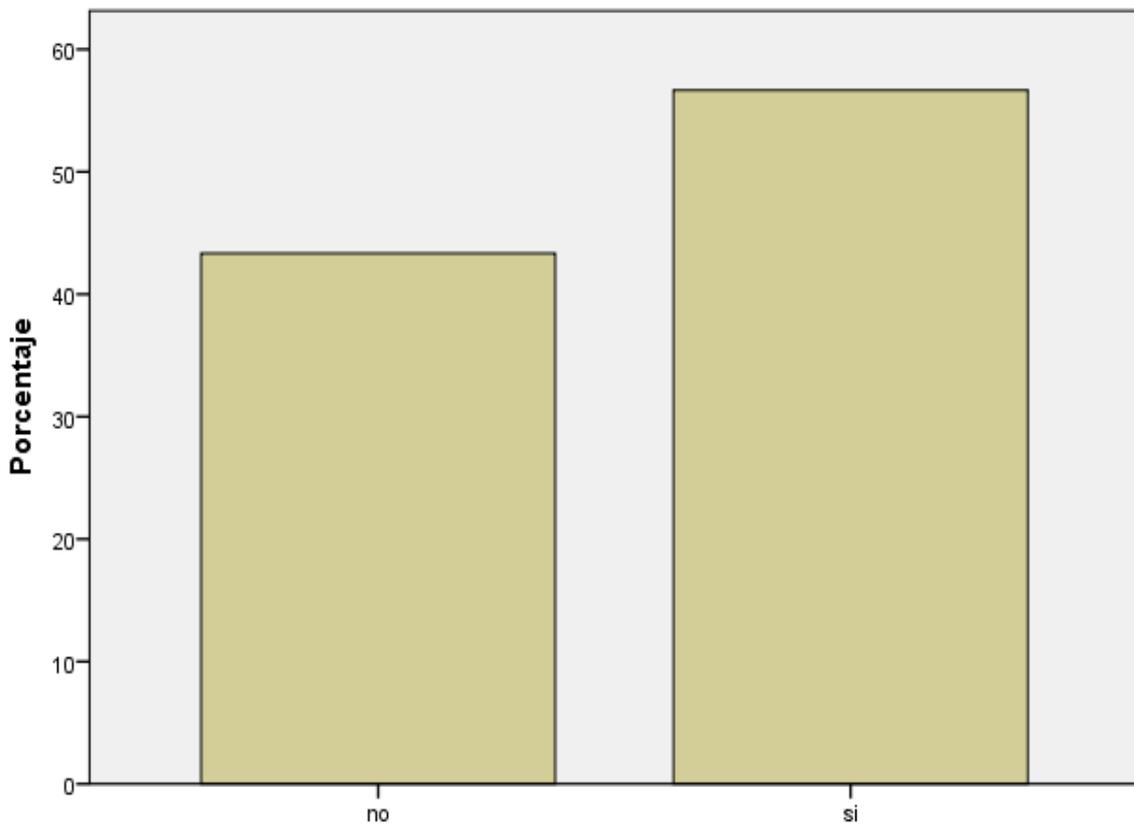
Tabla 3.1. 15. ¿Existen procedimientos en la gestión administrativa en la Cadecol?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	13	43,3	43,3
	si	17	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fabián Castillo Ruales

Figura 3.1. 15. ¿Existen procedimientos en la gestión administrativa en la Cadecol?



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fabián Castillo Ruales

3.2 Análisis de resultados de la encuesta

Nos podemos dar cuenta que existe un alto porcentaje de la mayoría de los encuestados que manifiestan que no se evalúa el desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja; existiendo un porcentaje mínimo el 26.7% que indica que si se evalúa.

Se observa que la mayoría de las personas encuestadas señalan que no se ha empleado un manual de evaluación propio o que hayan recurrido a empresas particulares que ofrecen servicios de recursos humanos; por otro lado el 13.3% manifiesta que si tienen un manual de evaluación propio y que recurre a empresas particulares que ofrecen servicios de recursos humanos.

Se debe considerar que es una pregunta de elección múltiple, por ende existen varios resultados de la encuesta como son: el 60% de los encuestados indican que la evaluación del desempeño laboral se la emplea para destinarlo a asignar cursos de capacitación; el 56.7% señala que la evaluación del desempeño sirve para motivar al personal; el 53.3% de los encuestados manifiesta que se utiliza para promocionar ascensos del personal; existen porcentajes minoritarios pero no menos importantes, que 26.7% de los encuestados señalan que la evaluación del desempeño sirve para pasar etapa de prueba; el 10% de los encuestados indican que la evaluación del desempeño se la utiliza para otorgar premios económicos y el cambio de estatus en el contrato de trabajo y por ultimo un 6.7% de los encuestados manifiesta que la evaluación del desempeño es para adjudicar reconocimientos honoríficos.

Existe un alto porcentaje del 86.7% de los encuestados que manifiestan que el aplicar adecuadamente la evaluación del desempeño fijará elementos positivos para lograr el progreso de su personal y el de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja; mientras que un 13.3% indica que no fijará elementos positivos para su progreso.

Considerando que es una pregunta de elección múltiple el 60% de los encuestados se señala que las posibles causas que determinan la resistencia a la evaluación del desempeño es por temor al cambio; el 46.7% de los encuestados manifiesta que es por influencia de las actitudes de los supervisores; un 36.7% indica que es por carencia de conocimiento de su real validez; el 33.3% de los encuestados indican que es por desconocimiento sobre sus

objetivos; el 23.3% manifiesta que es por falta de objetividad en los instrumentos de medición y un 13.3% de los encuestados señalan que las posibles causas que determinan la resistencia a la evaluación del desempeño es por falta de objetividad de supervisor inmediato (evaluador).

Tomando en cuenta que es una pregunta de elección múltiple, el 63.3% de los encuestados indica que el no emplear un manual de evaluación del desempeño es por falta de comunicación en el personal de la Cooperativa de ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja; el 40% de los encuestados indican que es por conflictos interpersonales; el 36,7% manifiesta que es por falta de motivación; el 33.3% señala que es por desilusión; el 30% de los encuestados indican que es por desconocimiento del tema por los directivos de la Cooperativa de ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja; y un 26.7% de los encuestados señala que es por ausentismo.

Se observa que el 66.7% del personal encuestado manifiesta que si influye la falta de evaluación del desempeño individual por encima de la productividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Cámara de Comercio de Loja; mientras que el 33.3% indica que no afecta la falta de evaluación del desempeño individual sobre la productividad.

Considerando que es una pregunta de elección múltiple se obtiene el siguiente resultado: el 56,7% de los encuestados indica que las causas de los rendimientos por debajo de lo esperado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja es la falta de profesionalismo; el 46,7% señala que es la mala ubicación del personal en sus unidades de trabajo; un 33.3% de los encuestados manifiestan que es porque no existe actualización profesional (capacitación) y por falta de incentivos individuales o colectivos; y el 26.7% de los encuestados indican que es por falta de descripción de estándares de trabajo.

Según la información obtenida por los encuestados el 50% considera que no evaluar el desempeño individual si es una causa concluyente para que los empleados no asuman sus obligaciones con propiedad; en similar porcentaje el 50% restante manifiesta que se debe asumir sus obligaciones con propiedad aun cuando no se evalúe el desempeño individual.

Nos indica que el 63.3% de los encuestados manifiesta que si respaldan las mejoras e involucran a todo el personal en los proyectos a ejecutarse; mientras que el 36.7% señala que no apoyarían las autoridades e involucrarían a su personal.

Nos indica que el 70% de los encuestados señalan que si se recibe información de los diferentes estratos del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja para los objetivos de las mejoras de la misma; el 30% manifiestan que no se recibe objetivos de mejora de los diferentes estratos del personal de la Cooperativa de ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja.

Nos indica que el 90% de los encuestados considera que los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja si usarían de mejor manera los resultados de la evaluación del desempeño como medios para modernizar su funcionamiento y el de su personal; con un porcentaje menor con el 10% manifiestan que los directivos no usarían de mejor manera estos resultados de la evaluación del desempeño para modernizar su funcionamiento ni tampoco para el de su personal.

Con un porcentaje bastante significativo del 93.7% de los encuestados señalan que se debería evaluar periódicamente las áreas más relevantes o críticas donde es necesario reforzar positivamente sus acciones a tomar; el 6.3% de los encuestados consideran que no se debería evaluar periódicamente.

Se manifiesta que el 76.7% de los encuestados consideran que si se ofrece un buen servicio a los clientes internos y externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja; el 23.3% de los mismos señalan que no se brinda una buena atención en la institución.

Se considera que el 56.7% de los encuestados manifiestan que si existen procedimientos adecuados en la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja; el 43.3% de los encuestados señalan que no existen procedimientos adecuados en la gestión administrativa.

Resumen de los resultados de la encuesta

Luego de realizadas las encuestas a los empleados y funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Cámara de Comercio de Loja se puede concluir que el 73.3% de los encuestados que manifiestan que no se evalúa el desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja. La causa de la evaluación del desempeño, según los empleados, es para asignar cursos de capacitación y motivar al personal.

Existe una resistencia por parte de los empleados a la evaluación del desempeño, esto se indica que es por temor al cambio, influencia de las actitudes de los supervisores, carencia de conocimiento de su real validez; el desconocimiento sobre sus objetivos; falta de objetividad en los instrumentos de medición y falta de objetividad de supervisor inmediato (evaluador).

El 66.7% del personal encuestado manifiesta que la falta de evaluación del desempeño individual incurre en la productividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja, el no existir profesionalismo por parte del personal, ya que se encuentran mal ubicados en las unidades de trabajo, el no motivar al personal con actualizaciones profesionales.

Según la información obtenida el 50% de la muestra estima que no evaluar el desempeño individual si es una causa concluyente para que los empleados no asuman sus obligaciones con propiedad, por ende el 90% de los encuestados considera que los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja podrían usar de mejor manera los resultados de la evaluación del desempeño como medios para modernizar su funcionamiento y el de su personal, esto va de la mano el reforzamiento que hacen los encuestados al mencionar un 93.7% consideran que se debería evaluar periódicamente las áreas más relevantes o críticas donde es necesario reforzar positivamente sus acciones a tomar. Todo estos porcentajes que se muestran es con la finalidad de mejorar aún más ese 76.7% que si se ofrece la empresa a brindar un buen servicio a los clientes internos y externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja.

3.3 Propuesta del Manual de Evaluación del Desempeño, para el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Cámara de Comercio de Loja.

3.3.1 Metodología

Se inicia este estudio de la propuesta planteada a la Empresa, en la cual la investigación se utilizará el método deductivo, al partir del empleo de datos generales, el no existir un manual de evaluación del desempeño de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja, facilita y permite fijar algunas deducciones y de esta manera llegar a conclusiones concretas. Aplicando el método inductivo, se pudo definir cuán importante es tener una relación más directa con las personas que laboran en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja, basándonos en los objetivos planteados y a la conceptualización de los mismos; permite realizar una encuesta al personal para tener una idea clara y más certera de la serie de circunstancias que se inducirían, para lo cual se ejecutó las encuestas de una forma directa al personal de la institución como fuente directa.

La aplicación técnica de una metodología para el manual de evaluación del desempeño que en este caso es la de evaluar a los empleados que se encuentran bajo la dirección de un superior y de acuerdo al modelo de gestión por habilidades o destrezas de cada puesto.

Esta metodología utilizará la técnica de la herramienta por escala gráfica, ya sea para el nivel operativo, administrativo y ejecutivo.

3.3.2 Alcance

El manual de evaluación del desempeño servirá para evaluar a los siguientes niveles: ejecutivo, administrativo y operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Cámara de Comercio de Loja.

3.3.3 Objetivos

El manual de evaluación del desempeño planteado, facilitará una herramienta técnica para la evaluación del desempeño del personal de la institución y reforzará su modelo de

gestión por habilidades y destrezas. El responsable del Área de Talento Humano de la institución, debe definir las metas específicas que considere más importantes y que se puedan alcanzar de manera realista.

El principal objetivo del manual es:

- a. Diseñar una propuesta de evaluación de desempeño de cada uno de los empleados, de esta forma actuar con medidas correctivas oportunas (retroalimentación), para el mejoramiento del desempeño de sus funciones. De igual manera esto permitirá detectar las necesidades reales de capacitación de los empleados, como también la actualización de los perfiles ocupacionales según sus necesidades.

Partiendo desde el enfoque de los evaluadores y evaluados el manual de desempeño pretende:

- a. Descubrir las necesidades de capacitación e instrucción técnica de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja.
- b. Ayudar a los jefes departamentales y superiores, a la toma de decisiones para la elaboración de la mejor propuesta de capacitación requerida y necesaria, que permita desarrollar sus capacidades y destrezas de sus colaboradores.

3.3.4 Políticas de Evaluación del desempeño

Las políticas de evaluación del desempeño, propuestas son:

1. El responsable directo de la elaboración y diseño del manual de evaluación del desempeño es el Área de talento Humano de la institución.
2. La planificación del proceso de evaluación del desempeño debe definir el procedimiento, los cuestionarios y los estándares de rendimiento acordes con los objetivos de la institución.
3. La evaluación del desempeño abarcará a todo el personal de la institución.
4. La evaluación del desempeño influenciará un alto nivel de comunicación de las partes involucradas, lo cual determinará en el proceso de retroalimentación.
5. La metodología a ser utilizada es la de escala gráfica.

6. El evaluador demostrará imparcialidad, basando su criterio, fundamentalmente, en hechos y resultados de la evaluación del empleado en base a las características personales.
7. Las habilidades que se evaluarán serán conocidos, con anterioridad, por todos los empleados, al cumplimiento de sus funciones en el puesto de trabajo.
8. Mantener una comunicación de dialogo más fluida y oportuna entre evaluador y evaluado.
9. La evaluación será un proceso continuo y sistemático de preferencia anual.
10. Fijar planes de capacitación para mejorar y potencializar el desempeño de los empleados, una vez obtenidos e interpretados los resultados de las evaluaciones.
11. Vigilar que el proceso se ejecute en cada una de sus fases y en el tiempo que sea establecido.
12. El empleado que este disconforme con su calificación dentro del proceso, será capaz de apelar al comité de evaluación del desempeño siempre y cuando tenga pruebas documentadas demostrativas para ser consideradas su evaluación en el plazo no mayor a 5 días a partir de la notificación de resultados.
13. El resultado final de la evaluación del desempeño de habilidades (funcionales, organizacionales y seguridad en el área de trabajo) será producto del cálculo que corresponda, el cual deberá respetar el porcentaje que aporta cada evaluación al total y que se define así:

Tabla 3.3.4. 1. Evaluación del Desempeño

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO:	PORCENTAJES
Funcionales	40%
Organizacionales	50%
Seguridad en el área de trabajo	10%
TOTAL	100%

Fuente: Celec Enernorte - EP

Elaborado por: Fabián Castillo Ruales

3.4 Componentes

3.4.1 Componentes Funcionales:

- Domina las técnicas y prácticas avanzadas de las tareas esenciales del puesto.
- Opera con rapidez, eficiencia y precisión los equipos y sistemas electrónicos computadorizados para desempeñar su trabajo.
- Domina los procesos u operaciones de su área de trabajo e interpreta y cumple con las políticas, leyes y reglamentos aplicables.
- Domina los servicios que se deben ofrecer en su área de trabajo.

3.4.2 Componentes Organizacionales:

Servicio al Cliente interno o externo

- Ofrece el servicio esperado por su cliente interno o externo con rapidez, eficiencia y cortesía, ya sea tomando acción por cuenta propia, o buscando aprobación y recomendando las alternativas y canales de solución correspondientes. Mantiene a sus clientes informados.
- Demuestra interés en identificar las necesidades básicas de sus clientes internos y externos.

Trabajo en Equipo

- Coopera efectivamente con sus compañeros de trabajo. Ofrece ayuda sin solicitársela y se preocupa por ayudar a conseguir los resultados esperados por el equipo.
- Interactúa efectivamente en un grupo de trabajo aportando ideas para llegar a un consenso. Es tolerante con las personas que piensan diferente.

Comunicación

- Expresa ideas claras verbalmente.
- Redacta informes, cartas y otros documentos de forma clara y con el mínimo de errores.

Compromiso

- Demuestra compromiso con las metas de la Institución y de su área u oficina de trabajo. Enfatiza lo positivo de su organización.

- Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones en los clientes internos y externos.

Organización y Planificación de Trabajo

- Organiza su trabajo, materiales y equipos necesarios para manejar adecuadamente su tiempo y establecer prioridades. Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.

Solución de Problemas

- Busca soluciones efectivas considerando las reglas instrucciones y procedimientos impartidos por su supervisor(a) y contenidos en los manuales operacionales relacionados a su área de trabajo.

Mejoramiento de Procesos

- Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios para mejorar procesos de trabajo. Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos que conoce y ofrece recomendaciones.

Orientación a Resultados

- Demuestra auto motivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr los resultados. Se esmera por conseguirlos e informarlos.

Manejo de Conflictos

- Se adapta y mantiene control ante situaciones nuevas, ambiguas, bajo presión o cambios en planes de trabajo o instrucciones. Escucha y evalúa antes de reacciona o enfrentar situaciones conflictivas.

Desarrollo Profesional

- Muestra interés y se preocupa por adquirir nuevos conocimientos, ya sea mediante cursos, adiestramientos o lecturas para mantenerse actualizado en sus funciones.

3.4.3 Seguridad en el área de trabajo

- Cumple con los procedimientos de la institución y/o el uso, custodia y cuidado del equipo asignado a sus funciones.
- Cumple con políticas y procedimiento de la institución con respecto a la seguridad ocupacional aplicable a su área de trabajo.
- Cumple con las políticas, prácticas, controles de seguridad y prevención de pérdidas establecidas por la institución.

3.5 El comité de evaluación del desempeño:

Se constituirá el comité de evaluación del desempeño el cual se encargará de administrar los reclamos de la aplicación del manual de evaluación del desempeño, el mismo que estará integrado por las siguientes autoridades:

El comité de evaluación del desempeño estará conformado por un representante de la gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja, el jefe de la Unidad de Talento Humano, y un integrante o representante de los empleados de la institución.

3.5.1 Funciones del comité de evaluación del desempeño:

- a. Receptar el reclamo de los empleados.
- b. Realizar reuniones de trabajo para conocer, analizar los reclamos emitidos por los trabajadores técnicamente y con fundamentos que respalden los mismos.
- c. Programar reuniones con cada uno de los evaluados para recabar mayor información previa a la emisión de los informes finales.
- d. Organizar y programar reuniones con los jefes de cada una de las áreas, para canalizar y resolver los reclamos recibidos.
- e. Elaborar los informes finales.

Normas para los evaluadores:

- a. Revisar el Formulario de Evaluación del Desempeño de ser necesario modificar, completar o actualizar los datos de identificación personal y de estudios del evaluado.
- b. En la entrevista los evaluadores deben enseñar, instruir y aconsejar, respecto de su desempeño y objetivos.
- c. Los jefes inmediatos de cada área son los responsables de aplicar o hacer aplicar las evaluaciones semestrales a sus colaboradores.
- d. Los jefes departamentales deben llevar un registro de conducta de cada uno de sus colaboradores, para fundamentar las calificaciones a ser otorgadas en hechos concretos y reales.
- e. Los jefes de cada una de las áreas, deberá reunirse con el comité de evaluación de desempeño para que emita sus criterios sobre los factores a considerarse en cada uno de sus colaboradores cuando existan reclamos.
- f. Aplicar las evaluaciones a cada uno de los empleados apegándose a las instrucciones indicadas en el manual de evaluación del desempeño, emanadas por la Unidad de Talento Humano, el jefe inmediato que incumpliera con dicha disposición será llamado la atención por el comité de evaluación del desempeño.
- g. Para evaluar a los empleados nuevos se debe haber supervisado a los mismos durante un período no menor de tres meses, y al aplicar la evaluación el jefe inmediato deberá observar las recomendaciones del comité de evaluación del desempeño con respecto a la aplicación del instrumento.
- h. Todos los jefes de las respectivas áreas deben acudir a la capacitación previa que dará la Unidad de Talento Humano.
- i. Firmar el formulario de evaluación de cada uno de los evaluados.
- j. De existir un reclamo o desacuerdo por parte de los evaluados, el jefe inmediato dará o entregará los documentos o información necesaria al comité de evaluación del desempeño.
- k. Todos los jefes inmediatos que renuncien o que sean separados por la institución deberán dejar evaluando a su personal a cargo.
- l. Es importante reflejar cualquier comentario que permita entender mejor la evaluación, por ejemplo acontecimientos clave, logros alcanzados, cambios de adscripción. También se deben reflejar aquellos aspectos que el evaluador considere relevantes y que se hayan producido durante la entrevista de evaluación.

Normas para los evaluados:

- a. El empleado que se encuentre en la institución seis meses en el ejercicio de sus funciones, será evaluado, para los empleados que recién han ingresado o ingresen a la institución serán evaluados durante su período de prueba que no pueden exceder los noventa días.
- b. Los empleados que hayan laborado en dos o más departamentos de la institución dentro del periodo considerado para la evaluación del personal, los mismos que serán evaluados por los jefes inmediatos de cada departamento y el promedio de las evaluaciones será la calificación obtenida en su evaluación semestral.
- c. Conforme a su evaluación del desempeño el personal será capacitado.
- d. Acudir a la entrevista de evaluación convocada por el evaluador y revisar bilateralmente el formulario de evaluación del desempeño, señalar con su firma si está conforme con su evaluación caso contrario será tomado que está en desacuerdo con la misma con los criterios emitidos por los evaluadores deberá indicar que factores y las razones. Se debe registrar sea cual fuese el resultado la firma del evaluado como del evaluador del día que se ejecutó la evaluación.
- e. Si el evaluado luego de conocer los resultados de su evaluación se niega a firmar el formulario respectivo, tendrá derecho a elevar su reclamo ante el comité de evaluación.

Normas de periodicidad

- a. Ejecutar la evaluación del desempeño semestralmente.
- b. Efectuar las evaluaciones del desempeño en la primera semana del mes Enero y Julio de cada año.

Normas de la calificación

- a. Si existiera casos de empleados evaluados que hayan obtenido la calificación de sobresaliente se hará llegar un memorando de buen desempeño con copia a la carpeta de cada uno de ellos que se haga acreedor a dicho reconocimiento.
- b. Las estimaciones del desempeño de los empleados de la Cooperativa de ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja son las siguientes: sobresaliente, satisfactorio, necesita mejorar y no satisfactorio.

- c. El empleado que obtenga en su evaluación del desempeño una calificación de necesita mejorar, quedara sujeto a una de las siguientes acciones de personal:
- Asistir a un programa de capacitación para el cargo a mediano plazo.
 - Posteriormente el comité de evaluación, evaluará nuevamente en un período que no será inferior a los seis meses siguientes.
 - Si el empleado en la nueva evaluación que se realice obtiene nuevamente una calificación de insatisfactoria, y una vez que hayan utilizado los procedimientos mencionados, se determinará que no es apto, y se seguirá a lo que estipula el reglamento interno de la institución.
- d. El empleado que obtenga una calificación de insatisfactorio será cancelado previo el visto bueno que será tramitado en el Ministerio de Trabajo.

Normas para la entrega de resultados

- a. La Unidad de Talento Humano elabora los informes correspondientes.
- b. La Unidad de Talento Humano obtendrá los informes correspondientes de los resultados y entrevistas de evaluación del desempeño por habilidades (funcionales, organizacionales y de seguridad en el área de trabajo) en treinta días calendario una vez concluido el proceso.
- c. Dar a conocer a cada uno de los evaluados, una copia del resultado de la evaluación obtenida con las firmas que avalan su aprobación.
- d. El empleado que por diferentes motivos o causas (licencias por: enfermedad, maternidad y vacaciones) no se les realizo la evaluación del desempeño se le hará conocer en ocho días laborables posteriores a la aplicación de la misma.

3.6 Procedimiento de la Evaluación del Desempeño

Corresponde a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja definir la planificación estratégica, base sobre la cual la institución podrá definir sus objetivos, procesos y procedimientos. Información que sustentará las descripciones de habilidades o destrezas y de exigencias de los puestos de trabajo.

1. Difusión del programa de evaluación.

La Gerencia deberá informar de los objetivos, políticas, procedimientos, instrumentos y beneficios del programa de evaluación del desempeño, a todos los niveles de la institución, a fin de lograr el involucramiento y participación de todos los miembros de la empresa.

2. Entrenamiento a evaluadores.

La Gerencia entrenará y prestará asistencia técnica a todos los miembros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja, en lo referente a la aplicación del proceso de evaluación del desempeño, comprometiendo a las jefaturas a superar y eliminar obstáculos que se presentaren en su ejecución.

3. Aplicación del formulario de evaluación.

En el formulario de evaluación del desempeño los evaluadores tienen la obligación de verificar y si es necesario modificar, corregir o actualizar los datos de identificación personal y de estudios del evaluado.

4. Entrevista de evaluación.

Se debe iniciar la entrevista planteando al empleado cual es el objetivo fundamental de la evaluación e instruir sobre lo que se va a evaluar.

5. Análisis de resultados de la evaluación.

Les corresponde a los Jefes de cada área procesar y analizar los resultados de las evaluaciones, elaborar el “Informe de Evaluación del Desempeño”, y entregarlos resultados cualitativos y cuantitativos de la Evaluación a la Gerencia General.

El análisis cuantitativo y cualitativo del formulario de evaluación del desempeño (Anexo C), permitirá identificar a los empleados que hayan obtenido el mayor puntaje, y por tanto, serán acreedores a estímulos y/o recompensas, si se ubican entre los mejores dentro de la escala de calificación de excelente.

6. Retroalimentación y seguimiento.

Retroalimentación:

Los líderes de cada área realizarán la retroalimentación y seguimiento del informe de resultados de la evaluación del desempeño; además de trabajar con la Gerencia en la planificación del plan de capacitación de los empleados de la institución.

La metodología, por tanto, tiene como propósito dinamizar y hacer oportuna la operación del proceso de evaluación del desempeño del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja.

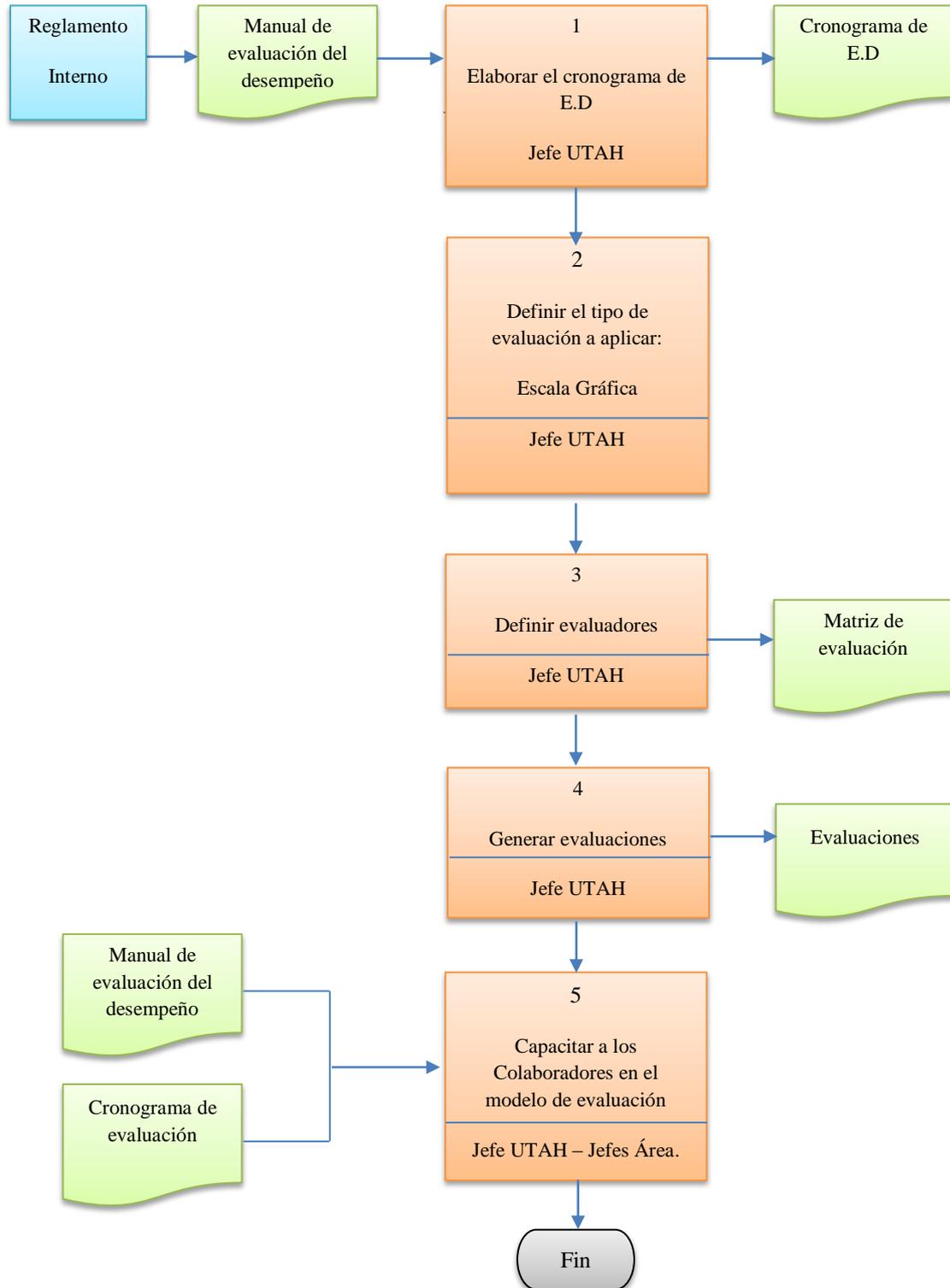
Seguimiento:

Se lo conoce también como un monitoreo al sistema de gestión de evaluación del desempeño, para alcanzar los respectivos objetivos y eficacia se ha identificado que se deberá tomar en consideración los siguientes aspectos:

- Alineación estratégica y planificación previamente definida.
- Identificación y análisis de la satisfacción de los usuarios.
- Adecuada integración al sistema.
- Requerimiento del personal competente.

3.7 Diagrama de Flujo del proceso de Evaluación del Desempeño

Figura 3.7. 1 Diagrama de Flujo del proceso de evaluación del desempeño del personal



3.8 Proceso de evaluación del desempeño

Tabla 3.8. 1. Proceso de evaluación del desempeño

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Elaborar el cronograma y el plan de evaluación de desempeño, los cuales deberán ser aprobados.	Gerente General
2	Socializar y capacitar a los evaluadores y evaluados sobre la evaluación del desempeño y sus resultados.	Jefes de Área / Gerente General
3	Enviar a los Jefes de Área los formularios con las fechas límites de evaluación.	Gerente General
4	Aplicar los formularios a los empleados	Jefes de Área
5	Posteriormente deberá retornar los formularios llenos al Departamento de Recursos Humanos.	Jefes de Área
6	Receptar y analizar las evaluaciones.	Gerente General
7	Comparar los resultados con la tabla de niveles ideales	Gerente General
8	Notificar los resultados de la evaluación de desempeño al Jefe de Área y a los evaluados.	Gerente General

Fuente: Chiavenato I.

Elaborado por: Fabián Castillo Ruales

3.9 Diseño de los Instrumentos Técnicos

Los instrumentos técnicos que se aplicarán en la presente investigación, académica serán:

Formulario de evaluación

Se ha diseñado un formulario de evaluación en una aplicación de Excel (Anexo C) bajo macros a través del cual se detalla de manera objetiva el proceso de evaluación del desempeño de habilidades o destrezas (funcionales, organizacionales y seguridad en el área de trabajo), utilizando la técnica de escala gráfica, el mismo que estará conformado por los siguientes datos:

- Identificación personal.
- Tipo de evaluación.
- Nombre del jefe inmediato.
- Fecha de la evaluación.
- Los niveles de evaluación.
- El valor cuantitativo de cada nivel de evaluación por cada pregunta.
- Definiciones de las componentes a ser evaluados.
- Indicaciones generales indicando la orientación quien va a realizar la evaluación.
- Evaluación general, puntos asignados en cada componente.
- Resultados de acuerdo al total de puntos sea cuantitativamente en porcentaje como cualitativamente.
- Comentarios generales.
- Firmas de responsabilidad y aprobación de la evaluación.

3.10 Tablas de Equivalencia

Tabla 3.10. 1. Niveles de Evaluación

4	Sobresaliente	Desempeño que consistentemente excede las expectativas del componente evaluado y produce resultados más allá de lo esperado. Son los mejores dentro de su clase.
3	Satisfactorio	Desempeño que cumple con las expectativas del componente evaluado. Este es un desempeño sólido, esperado de personas que tienen las experiencias y conocimientos necesarios para ejecutar las funciones de su puesto.
2	Necesita Mejorar	Desempeño por debajo de lo esperado, por lo general hace su trabajo, pero no satisface todas las expectativas de la competencia evaluada.
1	No Satisfactorio	No cumple con los requisitos de desempeño del componente evaluado. Requiere un Plan de acción de parte del (la) supervisor(a) y evaluación de seguimiento en tres meses.

Valor de cada competencia: se suma el valor de cada una de las preguntas luego se divide para el número de preguntas formuladas en cada una de las competencias.

3.11 Escala de Calificaciones

Las calificaciones obtenidas en el procesos de evaluación del desempeño nos brindará indicadores necesarios para tomar los correctivos y medidas preventivas para aumentar y mejorar el nivel de productividad y desempeño de los empleados y a la vez reconocer el potencial del talento humano para poder tomar decisiones sobre inmediato, mediano o largo plazo para ascensos e incentivos de cursos de capacitación de especialización para el crecimiento profesional del personal.

Tabla 3.11. 1. Sección puntos asignados

I. Componentes funcionales	0	X 0.40	0
II. Componentes organizacionales	0	X 0.50	0
III. Seguridad en el área de trabajo	0	X 0.10	0
TOTAL PUNTAJE:			<u>0</u>

El puntaje total se obtiene de la suma total de cada componente, para luego interpretar este valor de forma cualitativa.

Tabla 3.11. 2. Calificación de acuerdo al rango de puntos (cuantitativos)

RESULTADO DE ACUERDO AL TOTAL DE PUNTOS	
Sobresaliente	(3.53 – 4.00)
Satisfactorio	(2.53 – 3.52)
Necesita Mejorar	(1.53 – 2.52)
No Satisfactorio	(1.52 ó menos)

Tabla 3.11. 3. Resultado de acuerdo al total de puntos (cualitativos)

LA EVALUACIÓN ES:
No Satisfactorio
0,00%

El resultado de dicha evaluación se lo realiza con fórmulas matemáticas y lógicas, utilizando la aplicación Excel, por ende el formulario de evaluación del desempeño de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja está diseñado en Excel (Anexo C) con macros para que exista facilidad y exactitud en su aplicación, ya que su almacenamiento de la información es inmediata como también sus resultados de la evaluación del desempeño.

Lo que se busca es que facilite tanto al evaluador como al evaluado y a la vez sea tecnificado esta forma de evaluación y los datos obtenidos se puedan registrar en una base de datos de la institución, la información que se obtenga de la evaluación será llevada de forma manual (documentada) y en bases de datos (magnético).

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN

4.1 Conclusiones

- Esta información se determinó contando con la colaboración de todo el personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja.
- La investigación de campo nos demuestra la necesidad de implementar un manual de evaluación del desempeño a través de esto la institución podrá establecer estándares que midan el avance y el rendimiento del personal por aspectos cualitativos para lograr la optimización de recursos y la eficiencia.
- De los muchos métodos de evaluación del desempeño dirigidos al personal de una institución, el método de evaluación del desempeño es el que mejor se ajusta a la estructura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja.
- Este manual de evaluación del desempeño del personal, contribuirá para la retroalimentación de los otros procesos o sistemas como son el de reclutamiento y selección de personal y para actualizar los perfiles ocupacionales.
- La evaluación permitirá obtener información acerca de las necesidades de capacitación y de satisfacción laboral, los mismos que van en beneficio de los empleados y de la propia institución.

4.2 Recomendaciones

- Es muy importante la implementación del presente Manual de Evaluación del Desempeño ya que representa una herramienta que permitirá a la institución alcanzar sus objetivos propuestos.
- Se recomienda responsabilizar a la Unidad de Talento Humano la aplicación inmediata del Manual de Evaluación del Desempeño preparado y que se ajusta a las necesidades de la institución.
- Evaluar el rendimiento de los empleados, por lo menos una vez al año, orientado hacia el cumplimiento de objetivos, planes, programas o proyectos esperados en cada unidad o proceso interno.
- Los Directivos de la institución serán los responsables de aprobar y poner en vigencia este nuevo mecanismo de evaluación del desempeño, así como también incentivar a su personal a que lo acepte de manera proactiva.
- Utilizar el presente trabajo como soporte para lograr mayores conocimientos sobre evaluación del desempeño del personal, las cuales beneficiaran el proceso de gestión del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Cámara de Comercio de Loja.

4.3 Bibliografía

- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2012). *Diccionario de términos de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2013). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Argentina: Granica.
- Campelo, M. L. (2013). *Introducción a la Auditoría Sociolaboral: una perspectiva desde los Recursos Humanos*. España: Bubok.
- Cevallos, C. (2010). *Evaluación Administrativa*. Ecuador: Personal.
- Chiavenato. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Coach-Coaching, A. (19 de 08 de 2013). Recuperado el 03 de 03 de 2015, de Ayuda Coach - Coaching: www.ayudacoach.com/como-nos-afectan-creencias-y-valores/
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Gibson, J. I. (2006). *Las Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- González , M., & Olivares, S. (2011). *Comportamiento Organizacional*. México: Patria.
- González Ariza, A. L. (2006). *Método de compensación basados en competencias*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.
- González, V. C. (04 de marzo de 2015). *Psicología y capital humano*. Recuperado el 14 de Marzo de 2010
- Hellriegel, D. J. (2009). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning Editores.
- Koontz, H. W. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- Lusthaus, C. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Washington: IDB Bookstore.
- Martha, A. (2012). *Diccionario de términos de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Mondy R, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. España: Diaz de Santos.
- rrhh-web.com. (02 de Marzo de 2015). *La web de los recursos humanos y el empleo*. Recuperado el 2006, de <http://www.rrhh-web.com/introduccion.html>

Zavala, M. (01 de Marzo de 2015). *¿Qué es la evaluación por competencias?* Obtenido de http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCIQFjAA&url=http%3A%2F%2Fmaristas.org.mx%2Fgestion%2Fweb%2Farticulos%2Fevaluacion_competencias.doc&ei=639wVeDNNomVNuSigYAJ&usg=AFQjCNF1zfrIe-3gHAX77t2Ykn2PAw__Xg&bvm=bv.94

4.4 ANEXOS

Anexo A. Listado de personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja.

ORD.	NOMBRES	CARGO
NIVEL EJECUTIVO		
1	Torres Maldonado Camilo Rodrigo	Gerente General
NIVEL ASESOR		
2	Villacís Samaniego Fabián Ernesto	Oficial de Cumplimiento
3	Calvopiña Calva Marlon Gastón	Jurídico
4	Alvarado Cristian Fabricio	Auxiliar Jurídico
5	Ríos Salinas Pablo Ángel	Auditor Interno
NIVEL DE APOYO		
6	Veintimilla Duque Jessica Alexandra	Secretaria
RESPONSABLE DE NEGOCIOS		
7	Jiménez Granda Jenny Esperanza	Jefe de Negocios
8	Sánchez Montaña Adriana del Cisne	Oficial de Crédito
9	Poma Pérez José Alejandro	Oficial de Crédito
10	Granda Quinde José Mauricio	Oficial de Microcrédito
11	Uquillas Enrique Fabián	Notificador
12	Caicedo Vicente Marcelo	Notificador
13	Maldonado Manuel	Oficial de Cobranzas
14	Darquea González María Fernanda	Inversiones
15	Peña Guevara Elizabeth Esmeralda	Ejecutiva de Inversiones
RESPONSABLE DE SISTEMAS		
16	Granda Soto Yadira Marisol	Jefe de Sistemas
17	López Ordóñez Paulo César	Auxiliar de Sistemas
RESPONSABLE DE CONTABILIDAD		
18	Córdova Córdova María Alexandra	Contadora General
19	Apolo Castillo María Luisa	Auxiliar de Contabilidad
20	Jiménez Castillo Rigoberto	Servicios Generales

21	Acaro Rodríguez Otilia Patricia	Servicios Generales
22	Crespo Torres Enrique Rafael	Aux. Servicios Generales
23	Anguisaca Cuenca Raquel Guadalupe	Enfermera
RESPONSABLE DE OPERACIONES		
24	Jaramillo Torres Diana Carolina	Supervisora de Cajas
25	Rivas Salinas Janina Alejandra	Cajera Matriz
26	Cuenca Tandazo Deysi María	Cajera
27	Torres Torres Ibett Paulina	Operaciones
AGENCIA No. 1 NORTE		
28	Masache María Lourdes	Jefe de Agencia Norte
29	Jiménez Granda Karina Mercedes	Oficial de Crédito
AGENCIA No. 2 CARIAMANGA		
30	Carrión Benavides María de los Ángeles	Jefe de Agencia
31	Largo Jorge Eduardo	Cajero
AGENCIA No.3 ZAMORA		
32	Montaño Herrera Xenia Ximena	Jefe de Agencia
33	Salgado Álvarez María Antonia	Cajera
OFICINA No.1 SAN LUCAS		
34	Guailas Lozano Maura Esthela	Jefe de Oficina San Lucas
OFICINA No.2 EL CISNE		
35	Cuenca Fernández Mireya Esperanza	Jefe de Oficina del Cisne

Anexo B. Encuesta del Manual de Evaluación



PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

Objetivo: Sondear al personal de la Cadeacol sobre la práctica de una Evaluación del Desempeño laboral en la institución, que aportará al mejoramiento administrativo/productivo de la misma; y que al mismo tiempo se establezca en una opción para robustecer la administración de la unidad de Talento Humano de la Institución.

LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR USTED, SERA PRIVADA Y UTILIZADA EXCLUSIVAMENTE CON PROPÓSITOS ACADÉMICOS Y ABSOLUTA RESERVA.

INSTRUCTIVO: Lea atentamente detenidamente cada uno de los aspectos consultados y conteste de manera imparcial cada una de las interrogantes, marcando con una X la respuesta elegida o seleccione la opción que más se adapte a su apreciación personal.

CUESTIONARIO

1. ¿Conoce usted si la Cooperativa de la cámara de Comercio de Loja evalúa el desempeño laboral de sus empleados?

SI:

NO:

2. ¿Si lo hace, ha utilizado algún manual de evaluación propio o ha recurrido a manuales de evaluación de empresas particulares que ofrecen servicios en recursos humanos?

SI:

NO:

3. ¿Considera usted que la Evaluación del Desempeño laboral se la emplea para:

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------|
| Motivar al personal | <input type="checkbox"/> |
| Promocionar ascensos del personal | <input type="checkbox"/> |
| Asignar cursos de capacitación | <input type="checkbox"/> |
| Otorgar premios económicos | <input type="checkbox"/> |
| Adjudicar reconocimientos honoríficos | <input type="checkbox"/> |
| Pasar etapa de prueba | <input type="checkbox"/> |
| Cambio de status en el contrato | <input type="checkbox"/> |
| Otros: | <input type="checkbox"/> |
-

4. ¿Estima usted que el manejo adecuado de la Evaluación del Desempeño fija elementos positivos para lograr el progreso de su personal y el de la institución?

SI: NO:

5. ¿Qué elementos considera usted que son las posibles causas que determinan la resistencia a la evaluación del desempeño?

- | | |
|---|--------------------------|
| Temor al cambio | <input type="checkbox"/> |
| Influencia de las actitudes de los supervisores | <input type="checkbox"/> |
| Carencia de conocimiento de su real validez | <input type="checkbox"/> |
| Desconocimiento sobre sus objetivos | <input type="checkbox"/> |
| Falta de objetividad en los instrumentos de medición | <input type="checkbox"/> |
| Falta de objetividad del supervisor inmediato (evaluador) | <input type="checkbox"/> |
| Otros, especifique: _____ | <input type="checkbox"/> |

6. ¿Cuáles reacciones y consecuencias considera usted, que se manifiestan en los empleados de la Cooperativa de la Cámara de Comercio de Loja, el no emplear un manual de evaluación del desempeño?

- | | |
|---|--------------------------|
| Desilusión | <input type="checkbox"/> |
| Falta de comunicación | <input type="checkbox"/> |
| Desconocimiento del tema por los directivos | <input type="checkbox"/> |
| Ausentismo | <input type="checkbox"/> |
| Conflictos interpersonales | <input type="checkbox"/> |
| Falta de motivación | <input type="checkbox"/> |
| Privilegios en el personal | <input type="checkbox"/> |

Otros, especifique: _____

7. ¿Considera usted que la falta de evaluación del desempeño individual, influye en la productividad de la Cooperativa de la Cámara de Comercio de Loja?

- SI: NO:

8. ¿Cree usted que la Cooperativa de la Cámara de Comercio de Loja, existen rendimientos por debajo de lo esperado? Cuales estima que podrían ser las causas:

- | | |
|--|--------------------------|
| Mala ubicación del personal en sus unidades de trabajo | <input type="checkbox"/> |
| Falta de profesionalismo | <input type="checkbox"/> |
| No existe actualización profesional (capacitación) | <input type="checkbox"/> |
| Falta de incentivos individuales o colectivos | <input type="checkbox"/> |
| Caduca estructura orgánica | <input type="checkbox"/> |
| Falta de descripción de estándares de trabajo | <input type="checkbox"/> |

9. ¿Considera usted que no evaluar el desempeño individual es una causa concluyente para que los empleados no asuman sus obligaciones con propiedad?

SI:

NO:

10. ¿Cree usted que los directivos de la Cooperativa de la Cámara de Comercio de Loja respaldan las mejoras e involucran a todo el personal en los proyectos a ejecutarse?

SI:

NO:

11. ¿Los objetivos de mejoras se crean a partir de la información obtenida de los diferentes estratos de personal que constituyen la Cooperativa de la Cámara de Comercio de Loja?

SI:

NO

12. ¿Considera usted que los directivos usarían de mejor manera los resultados de la evaluación del desempeño como medios para modernizar su funcionamiento y el de su personal?

SI:

NO

13. ¿Cree usted que la Cooperativa de la Cámara de Comercio de Loja, debería evaluar periódicamente las áreas más relevantes o aquellas críticas donde es necesario fortalecer positivamente sus acciones?

SI:

NO

14. ¿Piensa usted, que le ofrece un buen servicio a los clientes internos y externos de la Cooperativa de la Cámara de Comercio de Loja?

SI:

NO

¿Por qué?: _____

15. ¿Cree que existen procedimientos adecuados en la gestión administrativa en la Cooperativa de la Cámara de Comercio de Loja?

SI:

NO

¿Por qué?: _____

SE LES AGRADECE POR SU PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN

Anexo C. Diseño del Formulario de Evaluación del Desempeño



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

CÁMARA DE COMERCIO DE LOJA "CADECOL"

Formulario de Evaluación del Desempeño

NOMBRE:	
CARGO:	
UBICACIÓN:	
TIPO DE EVALUACIÓN:	
ANUAL:	<input type="checkbox"/>
PROVISIONAL (menos de un año):	<input type="checkbox"/>
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO:	
Fecha:	_____

Evaluación de Componentes:

En este formulario se evalúan las competencias del empleado. Evalúe cada competencia y a signe una puntuación de acuerdo a estos niveles de evaluación:



Niveles de Evaluación:

4	Sobresaliente	Desempeño que consistentemente excede las expectativas de la competencia evaluada y produce resultados más allá de lo esperado. Son los mejores dentro de su clase.
3	Satisfactorio	Desempeño que cumple con las expectativas de la competencia evaluada. Este es un desempeño sólido, esperado de personas que tienen las experiencias y conocimientos necesarios para ejecutar las funciones de su puesto.
2	Necesita Mejorar	Desempeño por debajo de lo esperado, por lo general hace su trabajo, pero no satisface todas las expectativas de la competencia evaluada. Necesita Plan de Mejoramiento.
1	No Satisfactorio	No cumple con los requisitos de desempeño de la competencia evaluada. Requiere un Plan de acción de parte del (la) supervisor(a) y evaluación de seguimiento en tres meses.

Definiciones:

Componentes Funcionales	Capacidad que tiene el asociado para desempeñar de forma exitosa los procesos y tareas del puesto.
Componentes Organizacionales	Conducta o comportamiento que tiene el asociado orientado hacia el logro de las metas y objetivos de la organización.
Seguridad en el área de trabajo	Responsabilidad que tiene el asociado de cumplir con las políticas y procedimientos de salud y seguridad ocupacional y la custodia de equipos asignado a sus funciones.



I. Componentes Funcionales

NOTA: Marque con una X la opción que más crea conveniente

I.Componentes Funcionales (40%)		Sobresaliente	Satisfactorio	Necesita mejorar	No Satisfactorio
1.	Domina las técnicas y prácticas avanzadas de las tareas esenciales del puesto.				
2	Opera con rapidez, eficiencia y precisión los equipos y sistemas electrónicos computadorizados para desempeñar su trabajo.				
3	Domina los procesos u operaciones de su área inmediata de trabajo e interpreta y cumple con las políticas, leyes y reglamentos aplicables.				
4	Domina los servicios que se deben ofrecer en su área inmediata de trabajo.				
5	Conoce la razón, propósito y el impacto que su desempeño causa en las funciones de su departamento y a las áreas de trabajo que sirve.				

Sub total	_____ 0 / 5 =	0
-----------	---------------	---



II. Componentes Organizacionales

II. Componentes Organizacionales (50%)		Sobresaliente	Satisfactorio	Necesita mejorar	No Satisfactorio
Servicio al cliente interno o externo					
1	Ofrece el servicio esperado por su cliente interno o externo con rapidez, eficiencia y cortesía, ya sea tomando acción por cuenta propia, o buscando aprobación y recomendando las alternativas y canales de solución correspondientes. Mantiene a sus clientes informados.				
2	Demuestra interés en identificar las necesidades básicas de sus clientes internos y externos.				
Trabajo en Equipo					
3	Coopera efectivamente con sus compañeros de trabajo. Ofrece ayuda sin solicitársela y se preocupa por ayudar a conseguir los resultados esperados por el equipo.				
4	Interactúa efectivamente en un grupo de trabajo aportando ideas para llegar a un consenso. Es tolerante con las personas que piensan diferente.				
Comunicación					
5	Expresa ideas claras verbalmente.				
6	Redacta informes, cartas y otros documentos de forma clara y con el mínimo de errores.				
Compromiso					
7	Demuestra compromiso con las metas de la Institución y de su área u oficina de trabajo. Enfatiza lo positivo de su organización.				
8	Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones en los clientes internos y externos.				



Cooperativa de Ahorro y Crédito
Cámara de Comercio de Loja

"CADECOL"

se confianza nos hace crecer juntos...!!!

Organización y Planificación de Trabajo					
9	Organiza su trabajo, materiales y equipos necesarios para manejar adecuadamente su tiempo y establecer prioridades. Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.				
Solución de Problemas					
10	Busca soluciones efectivas considerando las reglas, instrucciones y procedimientos impartidos por su supervisor(a) y contenidos en los manuales operacionales relacionados a su área de trabajo.				
Mejoramiento de Procesos					
11	Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios para mejorar procesos de trabajo. Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos que conoce y ofrece recomendaciones.				
Orientación a Resultados					
12	Demuestra auto motivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr los resultados. Se esmera por conseguirlos e informarlos.				
Manejo de Conflictos					
13	Se adapta y mantiene control ante situaciones nuevas, ambiguas, bajo presión o cambios en planes de trabajo o instrucciones. Escucha y evalúa antes de reaccionar o enfrentar situaciones conflictivas.				
Desarrollo Profesional					
14	Muestra interés y se preocupa por adquirir nuevos conocimientos, ya sea mediante cursos, adiestramientos o lecturas para mantenerse actualizado en sus funciones.				

Sub total	_____ 0 / 14 =	0
------------------	----------------	----------



Cooperativa de Ahorro y Crédito
Cámara de Comercio de Loja

"CADECOL"

se confianza nos hace crecer juntos...!!!

III.- SEGURIDAD EN EL ÁREA DE TRABAJO

III. Seguridad en el área de trabajo (10%)		Sobresaliente	Satisfactorio	Necesita mejorar	No Satisfactorio
1	Cumple con los procedimientos de la institución y/o el uso, custodia y cuidado del equipo asignado a sus funciones.				
2	Cumple con políticas y procedimiento de la institución con respecto a la seguridad ocupacional aplicable a su área de trabajo.				
3	Cumple con las políticas, prácticas, controles de seguridad y prevención de pérdidas establecidas por la institución.				

Sub total	<u>0 / 3=</u>	0
-----------	---------------	----------



IV. EVALUACIÓN GENERAL

El resultado obtenido en la evaluación de cada competencia debe multiplicarse por el peso asignado, luego sume las puntuaciones y valide con el resultado final.

Sección Puntos Asignado Puntuación:

I. Componentes Funcionales	0 X 0.40	0
II. Componentes Organizacionales	0 X 0.50	0
III. Seguridad en el área de trabajo	0 X 0.10	0
TOTAL PUNTAJE:		0

RESULTADO DE ACUERDO AL TOTAL DE PUNTOS

Sobresaliente	(3.53 - 4.00)
Satisfactorio	(2.53 - 3.52)
Necesita Mejorar	(1.53 - 2.52)
No Satisfactorio	(1.52 ó menos)

LA EVALUACIÓN ES:
No Satisfactorio
0,00%



Cooperativa de Ahorro y Crédito
Cámara de Comercio de Loja

"CADEGOL"

se confianza nos hace crecer juntos...!!!

COMENTARIOS GENERALES

Fortalezas en el desempeño y conducta del trabajador:

Oportunidades en el desempeño y conductas a mejorar:

Comentarios del Jefe Inmediato:

FIRMA:

JEFE INMEDIATO

FECHA:

FIRMA:

GERENCIA / SUBGERENCIA

FECHA:

FIRMA:

COLABORADOR

FECHA:

FIRMA:

TALENTO HUMANO

FECHA:

Anexo D. Diccionario de Competencias

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

QUÉ ES UN DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

- Un Diccionario de Competencias es una selección de competencias, no es un diccionario cerrado, podemos añadir las que creamos necesarias, cada empresa debe de elaborar su propio diccionario de competencias, analizarlas y ver cuáles han de aplicar.
- Las competencias han de relacionarse con las necesidades de cada organización.
- Una competencia es más que los conocimientos y destrezas necesarias en un puesto de trabajo, comprende la habilidad de enfrentar demandas más complejas incluyendo destrezas y actitudes en un contexto en particular.

Diccionario de Competencias es un documento interno organizacional de cada empresa, pues las competencias han de estar definidas en función de la estrategia de la misma, el diccionario que presentamos es un diccionario a modo de guía, ha de ser adaptado a la cada una de las empresas, no pretende por tanto ser un documento final, sino un documento base que nos sirva de orientación a la hora de elegir y definir las competencias necesarias en cada una de nuestras organizaciones.

Para realizar un Diccionario de Competencias cada empresa debe de identificar, elegir, consensuar y definir las competencias, ha de hacerse por tanto con un procedimiento común y participativo.

La incorporación de competencias al Diccionario requiere de una definición conceptual de la misma, y de los distintos niveles de requerimientos, requiere a su vez de la actualización permanente de su contenido así como de la incorporación de nuevas competencias, “competencias del futuro” que nos permitan implantar la estrategia del mañana.

Habilidades: Las habilidades hacen referencia a las capacidades y a las potencialidades que tienen las personas para procesar información y obtener resultados o productos específicos con dicha información. Los aspirantes deberán poseer al menos las siguientes habilidades:

- Capacidad para aprender. Se refiere a la habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque:
 - ✓ Captan y asimilan con facilidad conceptos e información.
 - ✓ Realizan algún tipo de estudio regularmente.
 - ✓ Tienen una permanente actitud de aprendizaje y de espíritu investigativo.
 - ✓ El conocimiento que poseen agrega valor al trabajo.

- Adaptación al cambio. Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque:
 - ✓ Aceptan y se adaptan fácilmente a los cambios.
 - ✓ Responden al cambio con flexibilidad.
 - ✓ Son promotores del cambio.

- Creatividad e innovación. Es la habilidad para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque:
 - ✓ Proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas.
 - ✓ Son recursivos.
 - ✓ Son innovadores y prácticos.
 - ✓ Buscan nuevas alternativas de solución y se arriesgan a romper los esquemas tradicionales.

- Trabajo en equipo. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque:

- ✓ Identifican claramente los objetivos del grupo y orientan su trabajo a la consecución de los mismos.
 - ✓ Tienen disposición a colaborar con otros.
 - ✓ Anteponen los intereses colectivos a los personales.
- **Visión de futuro.** Es la capacidad de visualizar las tendencias del medio con una actitud positiva y optimista y orientar su conducta a la consecución de metas. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque:
 - ✓ Conocen claramente las tendencias del entorno y se adecuan a él.
 - ✓ Tienen metas bien establecidas y perseveran en alcanzarlas.
 - **Valores.** Son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas, nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. Los aspirantes deberán poseer, al menos, los siguientes valores:

Ética. Es la interiorización de normas y principios que hacen responsable al individuo de su propio bienestar y, consecuentemente, del de los demás, mediante un comportamiento basado en conductas morales socialmente aceptadas, para comportarse consecuentemente con éstas. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque:

- ✓ Poseen una intachable reputación y antecedentes.
- ✓ Son correctos en sus actuaciones.
- ✓ Tienen claramente definida la primacía del bien colectivo sobre los intereses particulares.

Responsabilidad. Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque:

- ✓ Cumplen los compromisos que adquieren.
- ✓ Asumen las posibles consecuencias de sus actos.
- ✓ Se esfuerzan siempre por dar más de lo que se les pide.

Lealtad y sentido de pertenencia. Esa lealtad del empleado se convierte en un elemento que proporciona valor, ya que el trabajador de manera instintiva va a intentar mejorar el resultado de su trabajo, y que éste cada vez sea menos costoso, contribuyendo al aumento de la productividad y a la eficiencia en costes.

Se refleja empoderamiento con los objetivos que persigue la institución. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque:

- ✓ Anteponen los intereses organizacionales a los intereses particulares.
- ✓ Se sienten orgullosos de formar parte de una organización en particular.

Adhesión a normas y políticas. Es la disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque cumplen y se comprometen con las normas de la organización.

Orientación al servicio. Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque:

- ✓ Poseen un trato cordial y amable.
- ✓ Se interesan por el cliente como persona.
- ✓ Se preocupan por entender las necesidades de los clientes internos y externos y dar solución a sus problemas.
- ✓ Realizan esfuerzos adicionales con el fin de exceder las expectativas de los clientes externos e internos.

Actitudes. Es la disposición de actuar, sentir y/o pensar en torno a una realidad particular. Los aspirantes deberán poseer al menos las siguientes actitudes:

Entusiasmo. Es la energía y la disposición que se tiene para realizar una labor particular. Es la inspiración que conduce a alcanzar lo que se desea. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque:

- ✓ Quieren lo que hacen y no hacen lo que quieren.
- ✓ Se sienten impulsados a lograr lo que se proponen.

Positivismo y optimismo. Es el conjunto de pensamientos que están relacionados con la confianza en el éxito de un trabajo, de una idea o una tarea. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque:

- ✓ Ven siempre el aspecto favorable de las situaciones.
- ✓ Enfrentan todas las situaciones con realismo y no se dan por vencidos fácilmente.

Persistencia. Es la tenacidad, la insistencia permanente para lograr un propósito y no desfallecer hasta conseguirlo. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque:

- ✓ Insisten, persisten y no desisten hasta lograr lo que se proponen.
- ✓ Están altamente motivados por aspectos internos.

Flexibilidad. Es la disposición a cambiar de enfoque o de manera de concebir la realidad, buscando una mejor manera de hacer las cosas. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque:

- ✓ No son tozudos, ni rígidos en su forma de pensar o actuar.
- ✓ Identifican claramente cuando es necesario cambiar y así lo hacen.
- ✓ Adoptan posiciones diferentes a fin de encontrar soluciones más eficientes.

Búsqueda de la excelencia. Es el compromiso con las cosas bien hechas y el afán por mejorar cada vez más. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque:

- ✓ Hacen su trabajo cada día mejor, aún si tienen que asumir más trabajo.
- ✓ No están satisfechos con las cosas como están y buscan mejorarlas.
- ✓ No aceptan la mediocridad.

Competencias Funcionales:

- Domina las técnicas y prácticas avanzadas de las tareas esenciales del puesto.
- Opera con rapidez, eficiencia y precisión los equipos y sistemas electrónicos computadorizados para desempeñar su trabajo.
- Domina los procesos u operaciones de su área inmediata de trabajo e interpreta y cumple con las políticas, leyes y reglamentos aplicables.

- Domina los servicios que se deben ofrecer en su área inmediata de trabajo.

Competencias Organizacionales:

Servicio al Cliente interno o externo

- Ofrece el servicio esperado por su cliente interno o externo con rapidez, eficiencia y cortesía, ya sea tomando acción por cuenta propia, o buscando aprobación y recomendando las alternativas y canales de solución correspondientes. Mantiene a sus clientes informados.
- Demuestra interés en identificar las necesidades básicas de sus clientes internos y externos.

Trabajo en Equipo

- Coopera efectivamente con sus compañeros de trabajo. Ofrece ayuda sin solicitársela y se preocupa por ayudar a conseguir los resultados esperados por el equipo.
- Interactúa efectivamente en un grupo de trabajo aportando ideas para llegar a un consenso. Es tolerante con las personas que piensan diferente.

Comunicación

- Expresa ideas claras verbalmente.
- Redacta informes, cartas y otros documentos de forma clara y con el mínimo de errores.

Compromiso

- Demuestra compromiso con las metas de la Institución y de su área u oficina de trabajo. Enfatiza lo positivo de su organización.
- Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones en los clientes internos y externos.

Organización y Planificación de Trabajo

- Organiza su trabajo, materiales y equipos necesarios para manejar adecuadamente su tiempo y establecer prioridades. Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.

Solución de Problemas

- Busca soluciones efectivas considerando las reglas instrucciones y procedimientos impartidos por su supervisor(a) y contenidos en los manuales operacionales relacionados a su área de trabajo.

Mejoramiento de Procesos

- Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios para mejorar procesos de trabajo. Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos que conoce y ofrece recomendaciones.

Orientación a Resultados

- Demuestra auto motivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr los resultados. Se esmera por conseguirlos e informarlos.

Manejo de Conflictos

- Se adapta y mantiene control ante situaciones nuevas, ambiguas, bajo presión o cambios en planes de trabajo o instrucciones. Escucha y evalúa antes de reacciona o enfrentar situaciones conflictivas.

Desarrollo Profesional

- Muestra interés y se preocupa por adquirir nuevos conocimientos, ya sea mediante cursos, adiestramientos o lecturas para mantenerse actualizado en sus funciones.

Seguridad en el área de trabajo

- Cumple con los procedimientos de la institución y/o el uso, custodia y cuidado del equipo asignado a sus funciones.
- Cumple con políticas y procedimiento de la institución con respecto a la seguridad ocupacional aplicable a su área de trabajo.
- Cumple con las políticas, prácticas, controles de seguridad y prevención de pérdidas establecidas por la institución.

Desarrollo de equipo:

Habilidad de desarrollar el equipo hacia dentro, desarrollo de los propios recursos humanos y facilidad para la relación interpersonal. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

- A. Desarrolla su equipo, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión general y negocios.
- B. Desarrolla su equipo con conocimientos de las herramientas para una mejor gestión de negocios.
- C. Comprende el concepto y valor del desarrollo de las herramientas, no es consciente en su accionar y puede dificultar el crecimiento individual.
- D. Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, preocupado más por el resultado final de su actividad.

Liderazgo:

Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción. Habilidad para fijar objetivos, capacidad de dar retroalimentación, integra opiniones de otros.

Debe tener energía e inspirarla a otros, valor para defender creencias, cambios para asegurar la competitividad, además proveer coaching y retroalimentación.

- A. Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción. Fija objetivos, realiza su seguimiento y retroalimentación. Tiene energía y transmite a otros.
- B. El grupo lo percibe como líder, fija objetivos. Escucha a los demás y es escuchado.
- C. Fija objetivos que el grupo acepta un adecuado seguimiento de lo encomendado.
- D. El grupo lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos.

Capacidad de planificación y de organización:

Capacidad de determinar eficazmente las metas y las prioridades de su tarea, incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

- A. Anticipa los puntos críticos de una situación, gran número de variables, establecimiento de puntos de control y mecanismos de control. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
- B. Capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
- C. Establece objetivos y plazos, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información.
- D. Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.

Desarrollo estratégico de los recursos humanos:

Capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores, define e implementa acciones de desarrollo para personas y equipo en el marco de las estrategias de la organización.

- A. Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos, distintos escenarios a largo plazo.
- B. Utiliza herramientas existentes en la organización para el desarrollo de los colaboradores. Promueve acciones de desarrollo.
- C. Aplica herramientas existentes. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas.
- D. Utiliza herramientas disponibles para evaluar a su equipo de trabajo. Planifica algunas acciones formales de desarrollo de corto plazo.

Colaboración:

Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinario en otras áreas de la organización u organismos externos. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.

- A. Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas, un referente confiable de todos lo que deben relacionarse con su sector o departamento. Sólida reputación personal y realza permanente colaboración.
- B. Alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Sólida reputación profesional y genera confianza de los demás.

- C. Comprende la necesidad de que todos colaboren uno con otros para la mejor consecución de los objetivos generales.
- D. Escasa predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas.

Calidad del trabajo:

Amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad, capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos y capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Compartir con los demás el conocimiento profesional y experiencias.

Demostrar constantemente interés en aprender.

- A. Entiende y conoce temas relacionados con su especialidad, contenido y aún en aspectos más complejos. Comparte su conocimiento y es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa.
- B. Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, valorizan los conocimientos y demuestra interés por aprender.
- C. Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.
- D. Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender.

Orientación al cliente:

Vocación y el deseo de satisfacer a los clientes, compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.

- A. Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas, ha hecho bien su trabajo cuando el cliente manifiesta que sus expectativas han sido sistemáticamente satisfechas.
- B. Defiende y representa los intereses del cliente, ejecutando las acciones que se requieren en la propia organización o la del cliente para lograr su satisfacción.
- C. Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes.

D. Inmediata respuesta al requerimiento de los clientes. Soluciona rápidamente los problemas que puedan presentarse.

Innovación:

Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas.

- A. Presenta una solución novedosa y original, a medida de los requerimientos de los clientes.
- B. Presenta soluciones a problemas de los clientes que la empresa no había ofrecido nunca.
- C. Aplica/recomienda soluciones para resolver problemas, utilizando su experiencia en otras similares.
- D. Aplica/recomienda respuesta estándar que el mercado utilizaría para resolver problemas similares a su área.

Capacidad para aprender:

Asociada a la asimilación de nueva información y eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos.

- A. Gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas y nuevas formas de interpretar la realidad.
- B. Buena capacidad para aprender, incorporar nuevos esquemas y modelos. Aprende no solo de las actividades estructuradas de aprendizaje también con la práctica y observación que tienen más experiencia.
- C. Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.
- D. Tiene escasa capacidad de aprender, se limita los contenidos impartidos.

Iniciativa – Autonomía:

Es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Evita el agravamiento de problemas de importancia menor e implica capacidad de proponer mejoras.

- A. Ejecuta rápidamente las acciones necesarias para resolver problemas día a día. Es proactivo para resolver dificultades. Tiene mucha capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que deba solucionar.
- B. Actúa para resolver los pequeños problemas diarios, propone mejoras aunque no haya un problema.
- C. Puede actuar para resolver los pequeños problemas que surgen día a día.
- D. Tiene escasa predisposición para la acción que podría resolver los pequeños problemas que surgen cotidianamente.

Tolerancia a la presión:

Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo u oposición.

- A. Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos y desacuerdos.
- B. Habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionado por el tiempo y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
- C. Alcanza objetivos y su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.
- D. Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión.

Habilidad Analítica:

Competencia que tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento, y forma en que un candidato organiza cognitivamente su trabajo.

Capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico, identificar los problemas y reconocer la información significativa.

Habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos.

- A. Realiza análisis lógicos, idéntica problemas, reconoce información significativa. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos.

- B. Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Mucha capacidad y habilidad para analizar y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
- C. Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes y presentar datos numéricos.
- D. Tiene escasa información para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.