

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO SUDAMERICANO



INSTITUTO TECNOLÓGICO
SUDAMERICANO
Hacemos gente de talento!



TALENTO HUMANO
TECNOLOGÍA SUPERIOR

TECNOLOGÍA SUPERIOR EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

“PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360
GRADOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
CRISTO REY DE LA CIUDAD DE LOJA, PARA EL AÑO 2022”

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
TECNÓLOGO EN LA TECNOLOGÍA SUPERIOR EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

AUTORAS

Lozano Lozano Melva Alicia

Prieto Merino Maria Daniela

DIRECTOR

Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs.

Loja, octubre 2022

CERTIFICACIÓN

Ing.

Joffre Vicente Sarmiento Chase, Msg.

DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN

CERTIFICA:

Que ha supervisado el presente proyecto de investigación titulado, “Programa de evaluación del desempeño de 360 grados para La Cooperativa de Ahorro y crédito Cristo Rey de la ciudad de Loja, para el año 2022” el mismo que cumple con lo establecido por el Instituto Superior Tecnológico Sudamericano: por consiguiente, autorizo su presentación ante el tribunal respectivo.

Loja, octubre 2022

f. _____

Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Msg.

1105040222

AUTORÍA

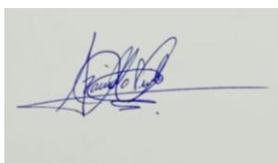
Yo, **Lozano Lozano Melva Alicia**, con **C.I: 1900840941**, y en calidad de estudiante de la carrera de Gestión del Talento Humano del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano, y autor del proyecto: **“PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360 GRADOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRISTO REY DE LA CIUDAD DE LOJA, PARA EL AÑO 2022”**, juramentadamente certifico que este proyecto es de autoría propia, en el que se ha realizado un contexto, con la citación adecuada al caso.



.....
Melva Alicia Lozano Lozano
C.I.: 1900840941

AUTORÍA

Yo, **Prieto Merino María Daniela**, con **C.I: 1104487614**, y en calidad de estudiante de la carrera de Gestión del Talento Humano del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano, y autor del proyecto: **“PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360 GRADOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRISTO REY DE LA CIUDAD DE LOJA, PARA EL AÑO 2022”**, juramentadamente certifico que este proyecto es de autoría propia, en el que se ha realizado un contexto, con la citación adecuada al caso.



.....
María Daniela Prieto Merino
C.I.: 1104487614

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Loja, octubre de 2022

Nombres: Melva Alicia

Apellidos: Lozano Lozano

Cédula de Identidad: 1900840941

Carrera: Tecnología Superior en Gestión del Talento Humano

Semestre de ejecución del proceso de titulación: abril 2022 – octubre 2022

Tema de proyecto de investigación de fin de carrera con fines de titulación:

“PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360 GRADOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRISTO REY DE LA CIUDAD DE LOJA, PARA EL AÑO 2022”

En calidad de estudiante del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de la ciudad de Loja;

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autora del trabajo intelectual y de investigación del proyecto de fin de carrera.
2. El trabajo de investigación de fin de carrera no ha sido plagiado ni total ni parcialmente, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. El trabajo de investigación de fin de carrera presentado no atenta contra derechos de terceros.
4. El trabajo de investigación de fin de carrera no ha sido publicado ni presentado anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados. Las imágenes, tablas, gráficas, fotografías y

demás son de nuestra autoría; y en el caso contrario aparecen con las correspondientes citas o fuentes.

Por lo expuesto; mediante la presente asumo frente al INSTITUTO cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido del trabajo de investigación de fin de carrera.

En consecuencia, me responsabilizo frente al INSTITUTO y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar al INSTITUTO o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en el trabajo de investigación de fin de carrera presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello.

Asimismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para EL INSTITUTO en favor de terceros por motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido del trabajo de investigación de fin de carrera.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndonos a la normatividad vigente dispuesta por la LOES y sus respectivos reglamentos y del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de la ciudad de Loja.



.....

Melva Alicia Lozano Lozano

C.I.: 1900840941

Nombres: María Daniela

Apellidos: Prieto Merino

Cédula de Identidad: 1104487614

Carrera: Tecnología Superior en Gestión del Talento Humano

Semestre de ejecución del proceso de titulación: abril 2022 – octubre 2022

Tema de proyecto de investigación de fin de carrera con fines de titulación:

“PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360 GRADOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRISTO REY DE LA CIUDAD DE LOJA, PARA EL AÑO 2022”

En calidad de estudiante del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de la ciudad de Loja;

Declaro bajo juramento que:

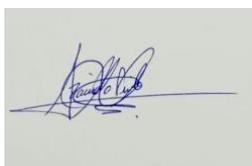
1. Soy autora del trabajo intelectual y de investigación del proyecto de fin de carrera.
2. El trabajo de investigación de fin de carrera no ha sido plagiado ni total ni parcialmente, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. El trabajo de investigación de fin de carrera presentado no atenta contra derechos de terceros.
4. El trabajo de investigación de fin de carrera no ha sido publicado ni presentado anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados. Las imágenes, tablas, gráficas, fotografías y demás son de nuestra autoría; y en el caso contrario aparecen con las correspondientes citas o fuentes.

Por lo expuesto; mediante la presente asumo frente al INSTITUTO cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido del trabajo de investigación de fin de carrera.

En consecuencia, me responsabilizo frente al INSTITUTO y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar al INSTITUTO o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en el trabajo de investigación de fin de carrera presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello.

Asimismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para EL INSTITUTO en favor de terceros por motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido del trabajo de investigación de fin de carrera.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndonos a la normatividad vigente dispuesta por la LOES y sus respectivos reglamentos y del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de la ciudad de Loja.



.....

María Daniela Prieto Merino

C.I.: 1104487614

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis hijos Victoria y Martín quienes fueron un gran apoyo emocional y la inspiración durante el tiempo en que escribía la misma, esperaron pacientemente y supieron comprender que lo que estaba realizando es un proyecto del cual tarde o temprano se obtendrá su recompensa

A mis padres Jorge y Gladys quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

A mi mejor amiga Andrea por apoyarme cuando más la necesito, por extender su mano en momentos difíciles y por el amor brindado cada día, de verdad mil gracias te llevo siempre en mi corazón.

A mis hermanos Cristhian y Stalin, por estar siempre en mi vida no sólo aportando buenas cosas, sino también por su gran apoyo en esta fuerte etapa de mi vida donde fueron más los momentos buenos que pasamos que los malos.

A mi director Ing. Joffre Sarmiento quien nunca desistió al enseñarme, y por confiar en mi para realizar este proyecto, por haber sido muy paciente y haber sido esa persona que con sus directrices pudo explicarme aquellos detalles para culminar mi tesis.

A todos los que me apoyaron para escribir y concluir esta tesis.

Para ellos es esta dedicatoria de tesis, pues es a ellos a quienes se las debo por su apoyo incondicional.

Con estima y consideración
María Daniela Prieto Merino.

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo se lo dedico a mi padre: Miguel Ángel Lozano Medina quien, con su apoyo, confianza, paciencia y me ha motivado y ayudado en todo el transcurso de mi carrera, para que no me dé por vencida, quien también con sus consejos y enseñanzas ha hecho de mí una persona con valores y principios, a la persona a quien más amo en el mundo, mi madre María Rosa Lozano Quizhpe quién desde el cielo me acompaña.

Así mismo quiero dedicar este proyecto a mi esposo Yonder Fernando Sarango Mínga quien me ha brindado su cariño y apoyo en los buenos y malos momentos, a mi hijo Fernando David Sarango Lozano que es lo más grande que me pudo regalar la vida y me motiva a ser cada día mejor

A mis hermanos: Efraín, Ana, Matilde, Bolívar, Elena, Alejandra, Hilda quienes forman parte esencial de mi vida, brindándome su apoyo en este arduo camino, con sus consejos me han ayudado a afrontar los retos que se presentaron a lo largo de mi vida.

A mis compañeros y amigos, quienes sin esperar nada a cambio compartieron sus conocimientos y habilidades y a todas aquellas personas que durante el transcurso de mi carrera estuvieron a mi lado motivándome y apoyándome.

Con estima y consideración
Melva Alicia Lozano Lozano.

AGRADECIMIENTO

Primeramente, le agradezco a Dios por ser el motor principal en mi vida, por acompañarme y permitirme confiarle mis anhelos con la certeza de que estos se materializarán. Les agradezco a mis padres porque desde muy pequeña me enseñaron el significado de perseverar y luchar por nuestros sueños.

A mis hermanos porque fueron mis primeros compañeros de vida y quienes me enseñaron desde el momento que nació lo esencial que es un equipo, a mis hijos que fueron el motor de impulso e inspiración para seguir adelante en cada caída, por esperar pacientemente mientras muchas ocasiones tenía que estar frente a la computadora y no con ellos.

Agradezco profundamente a todos esos docentes que me acompañaron a lo largo de este proceso, quienes me guiaron y forjaron como una profesional integra en mi área.

Agradezco a cada compañero y amigo que estuvo allí para mí prestándome su tiempo, amistad y apoyo en cada paso de mi formación.

Este logro más que mío es de todos aquellos que lo hicieron posible y jamás me alcanzarán las palabras para agradecerles, por tanto.

Con aprecio y cariño
María Daniela Prieto Merino.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme guiado día a día, dándome las fuerzas necesarias para seguir firme y constante en mi carrera y poder alcanzar un objetivo más en mi vida y a todas las personas que han influido de una u otra manera en mis estudios, a quienes nunca olvidaré y los recuerdo con mucho amor y cariño, les agradezco a:

A mi padre por todo su amor, comprensión y apoyo, pero sobre todo gracias infinitas por la paciencia que me han tenido. Y por todas veces que me brindaron su apoyo en todas las decisiones que he tomado a lo largo de mi vida. A mi esposo Yonder Fernando Sarango Minga por la paciencia y el apoyo económico y moral que me han brindado en cada día de esta etapa de mis estudios, porque siempre ha estado motivándome a ser una mejor persona, por darme la libertad de desenvolverme como ser humano.

Mi hijo Fernando David Sarango Lozano quien a pesar de ser un niño me apoyo e inspiro a progresar, a ser su ejemplo a seguir, gracias, hijo mío por comprender el motivo de mi ausencia. A mi hermana Ana, por creer en mí aun cuando muchos dijeron que sería muy tarde para continuar con mis estudios. A todos mis amigos, que me ayudaron de una manera desinteresada, gracias infinitas por toda su ayuda y buena voluntad.

De manera especial al Ing. Joffre Sarmiento por la paciencia y enseñanza, quien nos guio en esta etapa de investigación para que el desarrollo de la misma se diera de la mejor manera.

Al personal docente del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano quienes durante estos años de estudio y aprendizaje me han brindado los mejores conocimientos en cuanto a mi carrera profesional y laboral que se viene por delante.

Con aprecio y cariño
Melva Alicia Lozano Lozano

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Conste por el presente documento la Cesión de los Derechos del proyecto de investigación de fin de carrera, de conformidad con las siguientes cláusulas:

PRIMERA. - Por sus propios derechos; Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs. en calidad de director del proyecto de investigación de fin de carrera; María Daniela Prieto Merino y Melva Alicia Lozano Lozano, en calidad de autores del proyecto de investigación de fin de carrera; mayores de edad emiten la presente acta de cesión de derechos.

SEGUNDA. - María Daniela Prieto Merino y Melva Alicia Lozano Lozano realizaron la Investigación titulada: “Programa de evaluación del desempeño de 360 grados para La Cooperativa de Ahorro y crédito Cristo Rey de la ciudad de Loja, para el año 2022” para optar por el título de Tecnólogo en la Tecnología Superior en Gestión del Talento Humano en el Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de Loja, bajo la dirección del Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs.

TERCERA. - Es política del Instituto que los proyectos de investigación de fin de carrera se apliquen y materialicen en beneficio de la comunidad.

CUARTA. - Los comparecientes Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs..., en calidad de Director del proyecto de investigación de fin de carrera, María Daniela Prieto Merino y Melva Alicia Lozano Lozano, por medio del presente instrumento, tienen a bien ceder en forma gratuita sus derechos en proyecto de investigación de fin de carrera titulado: “Programa de evaluación del desempeño de 360 grados para La Cooperativa de Ahorro y crédito Cristo Rey de la ciudad de Loja, para el año 2022” a favor del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de Loja; y, conceden autorización para que el Instituto pueda utilizar esta investigación en su beneficio y/o de la comunidad, sin reserva alguna.

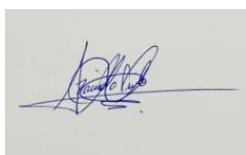
QUINTA. - Aceptación. - Las partes declaran que aceptan expresamente todo lo estipulado en la presente cesión de derechos.

Para constancia suscriben la presente cesión de derechos, en la ciudad de Loja,
en el mes de octubre del año 2022.

Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs.

DIRECTOR

C.I.: 1105040222



María Daniela Prieto Merino

AUTORA

C.I.:1104487614



Melva Alicia Lozano Lozano

AUTORA

C.I.:1900840941

ÍNDICE DE CONTENIDO

Contenido	
CERTIFICACIÓN.....	II
AUTORÍA.....	III
DECLARACIÓN JURAMENTADA.....	V
DEDICATORIA.....	IX
AGRADECIMIENTO.....	XI
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS.....	XIII
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	XV
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIX
ÍNDICE DE TABLAS.....	XX
1 RESUMEN.....	1
2 ABSTRACT.....	2
3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
4 TEMA.....	5
5 ELECCIÓN DE LA LÍNEA Y SUBLÍNEA.....	6
6 JUSTIFICACIÓN.....	7
7 OBJETIVOS.....	9
7.1 Objetivo general.....	9
7.2 Objetivos específicos.....	9
8 MARCO TEÓRICO.....	10
8.1 Marco institucional.....	10
8.1.1 Historia.....	10
8.1.2 Misión.....	11
8.1.3 Visión.....	11
8.1.4 Valores.....	11
8.1.5 Logotipo.....	12
8.1.6 Organigrama.....	13
8.1.7 Nómina de trabajadores.....	14
8.1.8 Nómina por cargos y departamentos.....	16
8.1.9 Ubicación.....	17
8.1.10 Servicios.....	19
8.2 Marco conceptual.....	20

8.2.1	Gestión del Talento Humano.....	20
8.2.2	Importancia del Talento Humano.....	21
8.2.3	Objetivos de Gestión de Talento Humano	21
8.2.4	Desempeño Laboral.....	22
8.2.5	Evaluación de desempeño	23
8.2.6	¿Qué es una evaluación del desempeño?	23
8.2.7	Evaluación del desempeño: ¿Para qué sirve?.....	24
8.2.8	Modelos según quién realiza la evaluación.....	24
8.2.9	Modelo de evaluación del desempeño 90°	25
8.2.10	Modelo de evaluación de desempeño 180°	25
8.2.11	Modelo de evaluación del desempeño 270°	26
8.2.12	Modelo de evaluación del desempeño a 360 grados	26
8.2.13	Modelo de Evaluación 360°	26
8.2.14	Objetivos de evaluación 360°	27
8.2.15	El proceso de evaluación del desempeño 360°	28
8.2.16	Importancia de la Evaluación 360°	28
8.2.17	Beneficios de la Evaluación 360°	29
8.2.18	Proceso de evaluación 360°	29
9	METODOLOGÍA.....	32
9.1	Metodología.....	32
9.1.1	Método fenomenológico.....	32
9.1.2	Método hermenéutico.....	32
9.1.3	Método practico proyectual.....	33
9.2	Técnicas de recolección de datos.....	33
9.2.1	Tipos de técnicas	33
9.2.1.1	Observación directa.....	33
9.2.1.2	Entrevista.....	34
9.2.1.3	Encuesta	34
9.2.1.4	Determinación de la muestra.....	35
10	ANÁLISIS Y OBSERVACIÓN DE RESULTADOS	37
10.1	OBSERVACIÓN DIRECTA	37
10.2	ENTREVISTA.....	37
10.2.1	Modelo de entrevista	37
10.2.2	Entrevistados	37
10.2.3	Análisis de resultados.....	42

10.3 Encuesta.....	43
11 PROPUESTA DE ACCIÓN.....	57
11.1 INTRODUCCIÓN.....	57
11.2 PRESENTACIÓN.....	58
11.3 BENEFICIARIOS.....	59
BENEFICIARIOS.....	59
ALCANCE 59	
11.4 ESTRUCTURA.....	60
11.5 DOCUMENTO PRESENTADO.....	60
1 FICHA TÉCNICA.....	62
2 ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	63
3 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	65
3.1 Misión ¡Error! Marcador no definido.	
3.2 Visión ¡Error! Marcador no definido.	
3.4 Valores ¡Error! Marcador no definido.	
4 GLOSARIO DE TERMINOS.....	68
5 MARCO LEGAL.....	70
6 DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA.....	71
6.1 Antecedentes.....	71
6.2 Análisis situacional.....	72
6.2.1 Análisis Externo.....	72
6.2.2 Análisis interno.....	72
6.3 CUADRO COMPARATIVO DE VENTAJAS Y DESVENTAJAS.....	74
7 PROPUESTA.....	75
7.1 Informe de evaluación del desempeño.....	75
7.1.1 Datos del evaluador:.....	76
7.1.2 Instrucciones:.....	76
7.1.3 Niveles de evaluación:.....	76
7.1.4 Factores a calificar: Cada factor posee diferentes alternativas de respuesta y deberá escoger la que más se asemeja a su desempeño.....	76
7.1.5 Espacio de comentarios y sugerencias por parte del evaluado:.....	76
7.1.6 Nota final y comentario objetivo del evaluador.	76
7.2 Modelo de evaluación.....	77
7.2.1 Factores de medición.....	77
7.2.1.2 Jefe inmediato.....	77

7.2.2	Resumen de competencias e indicadores	84
7.3	Formatos de evaluación	85
7.4	Evaluación por parte de los empleados 360° - (20%)	89
7.5	Evaluación por parte de los clientes 180° - (40%)	96
7.8	Evaluación e informes	99
7.9	Socialización de resultados.....	101
7.10	Feedback.....	102
8	MATRIZ DE COMPETENCIAS	103
8.1	Costos del proceso.....	109
9	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	111
10	PRESUPUESTO.....	113
10.1	Registro.....	114
10.2	Acta de entrega.....	114
11	RESULTADOS ESPERADOS	115
a.	MEDIO DE SOCIALIZACIÓN.....	117
b.	MATERIAL VISUAL UTILIZADO	119
11.1	ENTREGA DE RESULTADOS	123
11	CONCLUSIONES.....	125
12	RECOMENDACIONES	127
13	BIBLIOGRAFÍA	129
14	ANEXOS	132
14.1	PRESUPUESTO	132
14.2	CRONOGRAMA	134
14.3	CERTIFICACIÓN DE APROBACIÓN - VICERECTORADO	135
14.4	CERTIFICADO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO.....	137
14.5	CERTIFICADO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO.....	138
14.7	ENCUESTA APLICADA	141
14.8	ENTREVISTA APLICADA	146
14.9	PLAN DE SOCIALIZACIÓN	147
14.10	CERTIFICADO DE ABSTRACT	148
14.11	EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS DEL PROCESO	149

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Logo cooperativa Cristo Rey	12
Figura 2 Mapa de ubicación.....	18
Figura 3 Género femenino y masculino	43
Figura 4 Porcentaje real por edades	44
Figura 5 Rendimiento y productividad en la organización en porcentajes	45
Figura 6 Expectativas sobre el desempeño en la COCR.....	46
Figura 7 Comentarios sobre su desempeño laboral	47
Figura 8 Los parámetros de desempeño facilitan y mejoran tu desempeño	48
Figura 9 Conoce los objetivos de realizar una ED.....	49
Figura 10 La ED sirve para incentivar y motivar al personal	50
Figura 11 Quiénes lo evalúan su desempeño laboral.....	51
Figura 12 Es necesario plantear técnicas para evaluar.....	52
Figura 13 Técnicas que se utilicen para evaluar el desempeño	53
Figura 14 Conoce acerca de la evaluación 360 grados	54
Figura 15 La evaluación de 360 grados evalúa los clientes, empleados, jefes	55
Figura 16 De qué forma le gustaría que le socialicen los resultados de la evaluación	56
Figura 17 Proceso de evaluación 360 grados.....	60
Figura 18 Socialización del proyecto.....	117
Figura 19 Socialización del proyecto.....	118
Figura 20 Socialización del proyecto de investigación.....	118
Figura 21 Material visual	119
Figura 22 Material visual	119
Figura 23 Material visual	120
Figura 24 Material visual	120
Figura 25 Material visual	121
Figura 26 Material visual	121
Figura 27 Material visual	122
Figura 28 Material visual	122
Figura 29 Certificado de aprobación del proyecto.... ¡Error! Marcador no definido.	
Figura 30 Certificado de aprobación del proyecto.... ¡Error! Marcador no definido.	

Figura 31 Encuesta aplicada.....	141
Figura 32 Formulario Online jefe inmediato	144
Figura 33 Formulario Online	144
Figura 34 Formulario online	145
Figura 35 Formulario online	145
Figura 36 Entrevista aplicada.....	146
Figura 37 Desarrollo de la investigación	149
Figura 38 Desarrollo de la investigación	149
Figura 39 Aplicación de la entrevista	150
Figura 40 Aplicación de la entrevista	150
Figura 41 Aplicación de la entrevista	151
Figura 42 Socializando el proyecto.....	151
Figura 43 Socialización del proyecto.....	152
Figura 44 Socialización del proyecto de investigación.....	152
Figura 45 Socialización del proyecto de investigación.....	153
Figura 46 Socialización del proyecto de investigación.....	153
Figura 47 Socialización del proyecto de investigación.....	154
Figura 48 Socialización del proyecto de investigación.....	155

Tabla 1 Organigrama estructural de la institución	13
Tabla 2 Nómina de trabajadores	14
Tabla 3 Nómina por cargos y departamentos.....	16
Tabla 4 Nómina de colaboradores de la COCR	35
Tabla 5 Entrevista Gerente de COCR	38
Tabla 6 Entrevista Jefe de Talento Humano COCR	39
Tabla 7 Entrevista Jefe de Operaciones COCR	40
Tabla 8 Número de colaboradores por género	43
Tabla 9 Número de colaboradores por edades	44
Tabla 10 Rendimiento y productividad en la organización	45
Tabla 11 Expectativas sobre el desempeño en la COCR	46
Tabla 12 Comentarios sobre su desempeño laboral	47
Tabla 13 Los parámetros de desempeño facilitan y mejoran tu desempeño.....	48
Tabla 14 Conoce los objetivos de realizar una ED	49
Tabla 15 La ED sirve para incentivar y motivar al personal.....	50
Tabla 16 Quiénes lo evalúan su desempeño laboral	51
Tabla 17 Es necesario plantear técnicas para evaluar	52
Tabla 18 Técnicas que se utilizan para evaluar el desempeño.....	53
Tabla 19 Conoce acerca de la evaluación 360 grados.....	54
Tabla 20 La evaluación de 360 grados evalúa los clientes, empleados, jefes.....	55
Tabla 21 De qué forma le gustaría que le socialicen los resultados de la evaluación.....	56
Tabla 22 Beneficiarios directos e indirectos del proyecto	59
Tabla 23 Cuadro comparativo de ventajas y desventajas.....	74
Tabla 24 Modelo de evaluación de 360 grados.....	77
Tabla 25 Competencias para evaluar al jefe inmediato.....	78
Tabla 26 Competencias para evaluar a los empleados	79
Tabla 27 Competencias para evaluar a los pares.....	81
Tabla 28 Competencias para evaluar a los clientes.....	83
Tabla 29 Puntajes de la evaluación del desempeño	84
Tabla 30 Competencias e indicadores necesarios para evaluar.....	84
Tabla 31 Evaluación por parte del jefe inmediato 90°	86
Tabla 32 Evaluación del desempeño por parte de los empleados 360°.....	90

Tabla 33 Evaluación del desempeño por parte de los pares.....	93
Tabla 34 Evaluación por parte de los clientes.....	96
Tabla 35 Resultados de la evaluación del desempeño	99
Tabla 36 Coparación de resultados de la evaluación del desempeño	100
Tabla 37 Menciones a los mejores evaluados	100
Tabla 38 Plan de mejoras individual	101
Tabla 39 Costo de consultoría externa	109
Tabla 40: Cronograma de actividades.....	111
Tabla 41 Presupuesto	113
Tabla 42 Presupuesto utilizado para la ejecución del proyecto	133
Tabla 43 Cronograma de actividades	134
Tabla 44 Plan de socialización del proyecto de investigación	147

1 RESUMEN

Existen diversos conflictos que deben enfrentar los distintos encargados del área de Talento Humano, uno de ellos es la falta de compromiso y de conciencia laboral que presentan muchos colaboradores, por ello, es de vital importancia en el ámbito laboral la evaluación de desempeño más adelante denominada como (ED), la misma que se constituye como un proceso sistemático que permite conocer las cualidades de un individuo al realizar funciones encomendadas, teniendo como resultado la productividad del empleado, por lo tanto, la evaluación del desempeño 360° está orientada a establecer la relación entre la motivación y la satisfacción laboral en el personal, mientras más motivado este el empleado más productivo será su trabajo, por esta razón, el presente trabajo contiene una planificación del proceso de evaluación con el fin que en un futuro se pueda realizar un manual de evaluación del desempeño de 360 grados.

El presente plan de acción surge al conocer los resultados de las encuestas y entrevistas que se aplicó a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y crédito Cristo Rey, en la cual se comprueba que no existe una evaluación de desempeño en la empresa, además de evidenciar que no cuentan con instrumentos para medir la evaluación de desempeño y no conocen el tipo correcto de evaluación que se debe aplicar según las necesidades de la entidad.

De la misma forma, existe un desconocimiento del tiempo en la que se debe aplicar cada evaluación para que esta no genere un conflicto entre los colaboradores, por ello es importante, elaborar un programa de evaluación del desempeño, a través de la aplicación del método 360 grados para medir el nivel de rendimiento de cada colaborador de la Cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey de la ciudad de Loja, para el año 2022, la cual permitirá reducir costos y tiempos generando un mayor compromiso en las funciones asignadas para alcanzar la planificación establecida y los objetivos planteados.

Por esta razón, se sugiere a la Cooperativa poner en práctica la propuesta de evaluación del desempeño 360°, para que pueda generar información de calidad, misma que se puede utilizar para planes de desarrollo, salarios, promociones, capacitaciones, adicionalmente estos resultados pueden servir para brindar reconocimiento, retención o despido de trabajadores.

2 ABSTRACT

There are several conflicts that the different managers of the Human Talent area must face, one of them is the lack of commitment and work awareness that many collaborators present, therefore, it is of vital importance in the labor field the performance evaluation called (ED), the same one that is constituted as a systematic process that allows knowing the qualities of an individual when performing entrusted functions, resulting in the productivity of the employee, therefore, the 360 ° performance evaluation is oriented to establish the relationship between motivation and job satisfaction in the staff, the more motivated the employee, the more productive his work will be, for this reason, the present work contains the planning of the evaluation process in order to in the future a manual can be made 360-degree performance evaluation.

This action plan is to know the results of the surveys and interviews that were applied to the collaborators of the Cristo Rey Savings and Credit Cooperative, in which it is verified that there is no performance evaluation in the company, in addition to evidence that they do not have instruments to measure performance evaluation and do not know the correct type of evaluation that should be applied according to the needs of the entity.

In the same way, there is a lack of knowledge of the time in which each evaluation must be applied so that it does not generate a conflict between the collaborators, for this reason, it is important to develop a performance evaluation program, through the application of the 360 methods degrees to measure the level of performance of each collaborator of the Cristo Rey Savings and Credit Cooperative of the city of Loja, for the year 2022, which will allow reducing costs and times generating a greater commitment in the assigned functions to achieve the established planning and the objectives set.

For this reason, it is suggested that the Cooperative put into practice the 360° performance evaluation proposal to be able to generate quality information, which can be used for development plans, salaries, promotions, and training. Additionally, these results can serve to provide recognition, retention or dismissal of workers.

3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El área de Talento Humano presenta a diario distintos tipos de problemas, desde la gestión de la empresa hasta la adecuada contratación de los colaboradores, por ello, conseguir al talento adecuado es muy complicado puesto que existen muchos candidatos, lo que se aconseja es contratar personal que se adapte a la cultura empresarial, y comprendan la misión de la organización, esto en conjunto hace que valga la pena la inversión en la contratación, por ende, elegir una persona calificada suele ser uno de los principales problemas a los cuales un encargado de Talento Humano se debe enfrentar, si se llegara a equivocarse en la elección del candidato puede ser dañino para la empresa, pues esto fomenta un clima laboral poco estable y deteriora la cultura organizacional.

Otro de los mayores conflictos a los que se deben enfrentar a los distintos encargados del área de Talento Humano, es la falta de compromiso y de conciencia laboral que presentan muchos colaboradores por distintos motivos, por lo tanto, es de vital importancia en el ámbito laboral la evaluación de desempeño más adelante denominada como (ED), la cual se constituye como un proceso sistemático que permite conocer las cualidades de un individuo al realizar funciones encomendadas, teniendo como resultado la productividad del empleado (Rivero, 2019).

Pérez y Cortés (2009) afirmaron: “El desempeño organizacional es abordado desde diferentes perspectivas, dados las múltiples variables que lo determinan y la variedad de elementos internos y externos a la organización que terminan comprometidos” (p. 257), es importante que después de la evaluación de desempeño se pueda dar una buena retroalimentación a los colaboradores, sobre su desempeño y cómo mejorar aquellos aspectos débiles para mejorar la capacidad y rendimiento de un trabajador.

En el contexto mundial, un estudio realizado por Cepeda (2020) con el objetivo de identificar como se configura la ED en las empresas, se evidencian resultados como la falta de modernización de la gestión de talento humano; capacitación, rotación laboral, definición de tareas, incremento de responsabilidades y nuevos proyectos,

además de que luego de realizar una evaluación de desempeño no se realiza un seguimiento con planes de acción, entonces esto podría tener consecuencias peligrosas, es imposible obtener un resultado fiable si no hemos sido constantes con la medición y al no medir regularmente, no podemos detectar patrones, ni corregir comportamientos a tiempo ni tomar mejores decisiones de cara al futuro para la organización.

En el contexto Nacional, en la investigación de García y Llor (2020) menciona que no existe un sistema de evaluación efectivo para identificar el desempeño de cada empleado de empresas públicas y privadas, por lo que los resultados no trascienden al cumplimiento de objetivos organizacionales por falta de motivación como alza salarial, planes de mejora, por ello puede generar graves consecuencias como sentir que sus empleadores no confían en ellos para poder llevar a cabo un trabajo de calidad o por momentos pueden pensar que están siendo constantemente observados a ver si se equivocan. Por otro lado, las evaluaciones tal vez representen un gasto y una pérdida de tiempo, ya que los directivos tienen que apartar algunos recursos para poder realizarlas, y que bien podrían destinarse a otras áreas más provechosas.

En el contexto local, en la Cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey, ubicada en la ciudad de Loja, no existe un proceso de evaluación de desempeño, bajo esta perspectiva, se identifica el problema de investigación que versa en la falta de un plan de evaluación que se acople al entorno de la empresa, por esta razón no se puede evaluar los puestos de trabajo del colaborador, frente a esta problemática se considera que el implemento de la ED va a permitir el desarrollo personal-profesional y de esta manera contribuye mediante la aplicación de un feedback efectivo la mejora del rendimiento en las funciones del colaborador en la empresa.

Frente a esta problemática se pretende dar solución mediante el planteamiento del tema denominado “Programa de evaluación del desempeño de 360 grados para la Cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey de la ciudad de Loja, para el año 2022”

4 TEMA

“Programa de evaluación del desempeño de 360 grados para la Cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey de la ciudad de Loja, para el año 2022”

5 ELECCIÓN DE LA LÍNEA Y SUBLINEA

Línea:

Gestión administrativa, económica, comunicativa de las organizaciones.

Sublínea:

Gestión del talento Humano

6 JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto de investigación pertenece a la línea de investigación gestión administrativa, económica, comunicativa de las organizaciones, mediante la evaluación del desempeño para saber cómo se desenvuelven los empleados de una empresa, ya que mediante esto depende su desempeño y productividad laboral. Para facilitar el estudio y optimizar este parámetro relacionado con la sublínea de investigación de nominada gestión del talento humano, mediante un programa de mejoras. Los resultados obtenidos ayudarán a dicha institución para mejorar las actividades ya que daremos sugerencias positivas, acordes a las necesidades de los trabajadores para su pronta mejoría con respecto a la evaluación del desempeño.

El presente trabajo de investigación se justifica académicamente como paso preliminar previo a optar por el título de Tecnólogo Superior en Gestión de Talento Humano, título que otorga el Instituto Tecnológico Superior Sudamericano, de conformidad al artículo 21, literal a del Reglamento de Régimen Académico, en el que se establece que las carreras técnicas y tecnológicas deben desarrollar un trabajo de titulación, basado en procesos de investigación, como requisito para la obtención del título profesional. Por ello para lograr un cambio significativo en el desarrollo de las sociedades es necesario la continua preparación, basada en conocimientos teóricos y prácticos que han sido impartidos por los docentes con sus cátedras durante el transcurso de los cinco ciclos académicos que como futuros tecnólogos hemos cursado y que nos servirán como sustento para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

En el ámbito tecnológico se justifica el siguiente proyecto con la elaboración de un programa de Evaluación del desempeño para la Cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey, donde se demostrará los conocimientos adquiridos y su relación con la práctica, con ello se motiva a las empresas que no tienen diseños de Evaluación de Desempeño poder adquirir e implementar programas que mejoren las competencias de sus empleados y de esta manera poder potenciar el talento interno dentro de la enseñanza y la transmisión del conocimiento.

Es de vital importancia recordar que el talento humano es un recurso indispensable en la gestión administrativa y operativa de una institución como para el cumplimiento de los objetivos. Una gestión adecuada en el recurso humano permitirá enfocar esfuerzos para generar y fomentar un buen liderazgo, un nivel considerable de comunicación entre los diversos niveles administrativos, a través de la práctica de evaluación del desempeño permite, evaluar y retroalimentar falencias o vacíos dentro del colaborador, en base a nuevas e innovadoras formas de evaluación que conviertan al talento de una empresa en su principal activo y sean ellos mismos los artífices del crecimiento de la empresa.

La elaboración del presente proyecto de investigación permitirá eliminar las barreras existentes que se evidencian para adoptar una ED en cualquier tipo de empresa, debido a que como se estableció en uno o dos párrafos anteriores, en el Ecuador las entidades no perciben a la ED como útil para mejorar la gestión del talento humano, por lo que no lo hacen parte de los procesos organizacionales. En este contexto, el estudio realizado se justifica en diferentes perspectivas.

Desde una perspectiva social, la investigación representa un aporte al ámbito empresarial, debido a que varias entidades realizan ED sin una adecuada planificación de acuerdo con las necesidades de la empresa y las competencias que tiene cada cargo. Además, en el caso de que realicen evaluaciones lo hacen aplicando estándares ya establecidos, por lo que los resultados no trascienden, dado que no se acoplan a la realidad que enfrenta cada empresa.

En el ámbito económico, con el programa de evaluación de desempeño de 360 grados, la Cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey podrán impulsar procesos de retroalimentación pues resulta fundamental, los resultados que se obtienen del feedback de su entorno profesional: jefes directos, subordinados, clientes internos y externos, y compañero, con ello se busca conseguir mejor la eficiencia y eficacia de todos los procesos de la cooperativa y con ello captar y fidelizar a sus clientes y colaboradores.

7 OBJETIVOS

7.1 Objetivo general

Elaborar un Programa de evaluación del desempeño, a través de la aplicación del método 360 grados para medir el nivel de rendimiento de cada colaborador de la Cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey de la ciudad de Loja, para el año 2022.

7.2 Objetivos específicos

1. Realizar una recopilación bibliográfica usando fuentes de información primarias y secundarias, que permitan analizar los problemas existentes dentro de la cooperativa y aplicar la evaluación del desempeño de 360 grados para conceptualizar el tema de investigación.
2. Recopilar información mediante las técnicas de la encuesta y la entrevista que nos permita obtener información real de los colaboradores de la Cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey sobre los diferentes procesos de evaluación del desempeño que se realizan.
3. Desarrollar un programa de evaluación del desempeño mediante el método de 360 grados para la Cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey, que permitirá la mejora de los procesos internos, influyendo de manera positiva en el aumento de la productividad y desarrollo organizacional.
4. Socializar el Proyecto de Investigación de evaluación del desempeño con las autoridades de la Cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey, como un aporte desde la academia en su desarrollo organizacional desde un nuevo enfoque.

8 MARCO TEÓRICO

8.1 Marco institucional

8.1.1 Historia

La cooperativa surgió de la Asociación de Choferes Profesionales de Motupe, siendo uno de sus impulsores el Sr. Alcívar Espinosa, quien en ese tiempo era el presidente del gremio. Recuerda que la idea surgió por una experiencia similar que se tuvo en la Cooperativa Loja, siendo la intención de generar interés en los socios que por ese entonces estaban dejando de asistir a las reuniones.

Al plantear la conformación de la cooperativa los miembros de la Asociación de Choferes se reactivaron. En la primera sesión llegaron 60 personas, pero al conocer las condiciones que se necesitaban para constituir la entidad, se recogieron 33 firmas con las que se fundó la cooperativa 8 meses después.

La Cooperativa Cristo Rey se instaló en el edificio de la Asociación de Choferes y cuando estaba lista para iniciar las operaciones el número de socios ya había ascendido a 100 quienes aportaron con sus capitales hasta reunir 20 millones de sucres, con lo cual comenzaron a ofrecer créditos de hasta un millón de sucres con intereses que se mantenían entre el 10 y 12% anual. (Hora, 2016)

Un dato particular fue que la Cooperativa Cristo Rey nunca se cerró por crisis como la de 1999, no se acató el feriado bancario, pues consideraron que no era conveniente para la gente que confió en la entidad.

La entidad desde el inicio fue abierta, lo que permitió beneficiar a una gran cantidad de personas. Algo que la ha caracterizado ha sido el seguro de vida para los socios desde el inicio, así como el seguro de desgravamen, además de los servicios crediticios que permite el organismo de control con montos hasta de 20 mil dólares.

8.1.2 Misión

“Somos una Institución Financiera que aporta al buen vivir y desarrollo económico de sus socios y la comunidad, brindado seguridad, confianza y transparencia”

8.1.3 Visión

“Ser una Cooperativa de Ahorro y Crédito que brinda y servicios financieros caracterizados por agilidad, calidad de servicio, eficiencia y sostenibilidad”

8.1.4 Valores

- **Compromiso y responsabilidad:** Predisposición para cumplir con esmero todas las obligaciones encomendadas.
- **Confianza:** Brindar seguridad al socio cliente.
- **Honestidad:** Actuar con transparencia.
- **Equidad:** Brindar un trato justo y sin diferenciación.
- **Trabajo en equipo:** Trabajar todos por un objetivo común de la Cooperativa.

8.1.5 Logotipo

Figura 1

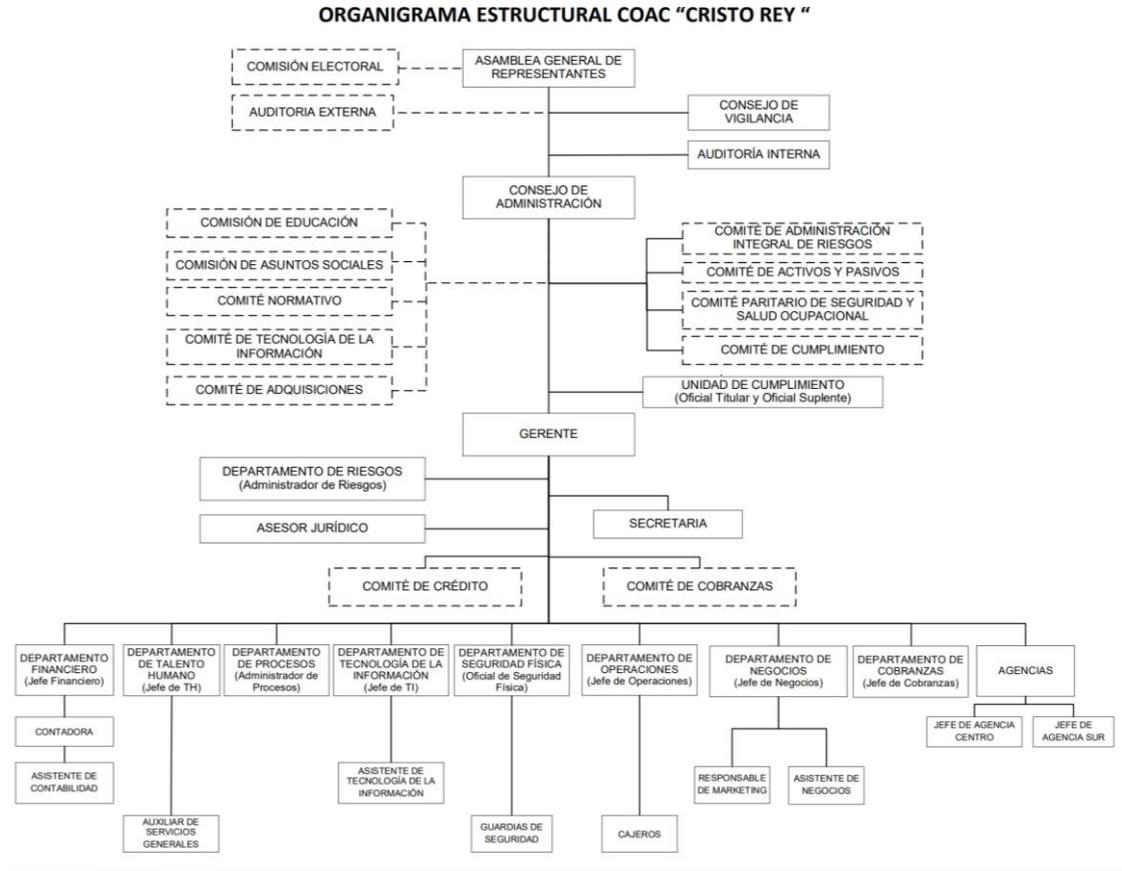
Logo cooperativa Cristo Rey



Nota: El gráfico representa el logotipo de la institución

8.1.6 Organigrama

Tabla 1
Organigrama estructural de la institución



Nota: Esta tabla muestra el organigrama estructural de la institución

8.1.7 Nómina de trabajadores

Tabla 2

Nómina de trabajadores

Nº	NOMBRE	CARGO
1	Armijos León Jenny Maritza	Jefe de Cobranzas
2	Balladarez Morocho Katherine Lizeth	Asistente de Negocios
3	Betancourt Medina Yadira Magaly	Jefe de Agencia sur
4	Cabrera González Gretty Elizabeth	Jefe de Operaciones
5	Curimilma Shingre José Antonio	Asesor Jurídico
6	Chimbo Arteaga Diego Stalin	Administrador de Riesgos
7	Chuquirima Conza Carmen Liliana	Jefe de Talento Humano
8	Espinosa Iñiguez Tania Jeanneth	Jefe de Negocios
9	Espinoza Espinoza Wilder Rai	Cajero
10	Gordillo León Alexandra Patricia	Asistente de Negocios
11	Guaya Chamba Eduardo Luis	Cajero
12	Iñiguez Castillo José Freddy	Guardia
13	Jiménez Merino Laura Alexandra	Secretaria
14	López López Juan Eduardo	Guardia
15	Mejía Parra Favian Wladimir	Jefe Financiero
16	Merino Garnica Marco Salvador	Asistente de Negocios
17	Patiño Abad Luis Fabricio	Cajero
18	Patiño Jiménez Paulina Elizabeth	Jefe de Agencia centro
19	Pineda Patiño Aníbal Francisco	Guardia
20	Pineda Pineda Luis Oswaldo	Auditor Interno
21	Poma Ramón Irma Rita	Contadora
22	Quezada González Carmen Rocío	Jefe de Tecnología de la Información
23	Salinas Ordóñez María del Cisne	Asistente de Negocios
24	Sanmartín Puglla Tatiana Elizabeth	Asistente de Negocios
25	Tagle Mendoza Cristóbal Colón	Auxiliar de Servicios generales
26	Tandazo Yaguachi Diego Fernando	Asistente de Tecnología de la Información
27	Tigre Jaramillo Alcívar Medardo	Auxiliar de Servicios generales

28	Vaca Valdivieso David Santiago	Oficial de Seguridad física
29	Valverde Guamán Kleber Patricio	Cajero
30	Villavicencio Zúñiga Janeth Beatriz	Oficial de Cumplimiento

Nota: Esta tabla muestra la nómina de trabajadores y los cargos de cada colaborador

8.1.8 Nómina por cargos y departamentos

Tabla 3

Nómina por cargos y departamentos

DEPARTAMENTOS	
Cobranzas	
Armijos León Jenny Maritza	Jefe de Cobranzas
Negocios	
Espinosa Iñiguez Tania Jeanneth	Jefe de Negocios
Patiño Jiménez Paulina Elizabeth	Jefe de Agencia centro
Betancourt Medina Yadira Magaly	Jefe de Agencia sur
Balladarez Morocho Katherine Lizeth	Asistente de Negocios
Gordillo León Alexandra Patricia	Asistente de Negocios
Merino Garnica Marco Salvador	Asistente de Negocios
Salinas Ordóñez María del Cisne	Asistente de Negocios
Sanmartín Puglla Tatiana Elizabeth	Asistente de Negocios
Operaciones	
Cabrera González Gretty Elizabeth	Jefe de Operaciones
Espinoza Espinoza Wilder Rai	Cajero
Guaya Chamba Eduardo Luis	Cajero
Patiño Abad Luis Fabricio	Cajero
Valverde Guamán Kleber Patricio	Cajero
Jurídico	
Curimilma Shingre José Antonio	Asesor Jurídico
Riesgos	
Chimbo Arteaga Diego Stalin	Administrador de Riesgos
Talento Humano	
Chuquirima Conza Carmen Liliana	Jefe de Talento Humano
Tagle Mendoza Cristóbal Colón	Auxiliar de Servicios generales
Tigre Jaramillo Alcívar Medardo	Auxiliar de Servicios generales
Seguridad Física	
Vaca Valdiviezo David Santiago	Oficial de Seguridad física
Iñiguez Castillo José Freddy	Guardia
López López Juan Eduardo	Guardia
Pineda Patiño Aníbal Francisco	Guardia

Secretaria	
Jiménez Merino Laura Alexandra	Secretaria
Financiero	
Mejía Parra Favian Wladimir	Jefe Financiero
Poma Ramón Irma Rita	Contadora
Auditoria	
Pineda Pineda Luis Oswaldo	Auditor Interno
Tecnología de la Información	
Quezada González Carmen Rocío	Jefe de Tecnología de la información
Tandazo Yaguachi Diego Fernando	Asistente de Tecnología de la información
Procesos	
Vaca Valdiviezo David Santiago	Administrador de Procesos
Cumplimiento	
Villavicencio Zúñiga Janeth Beatriz	Oficial de Cumplimiento

Nota: Esta tabla muestra la nómina por cargos y departamentos de los colaboradores

8.1.9 Ubicación

Dirección: Barrio Motupe, vía a Turupamba, ciudad, cantón y provincia de Loja

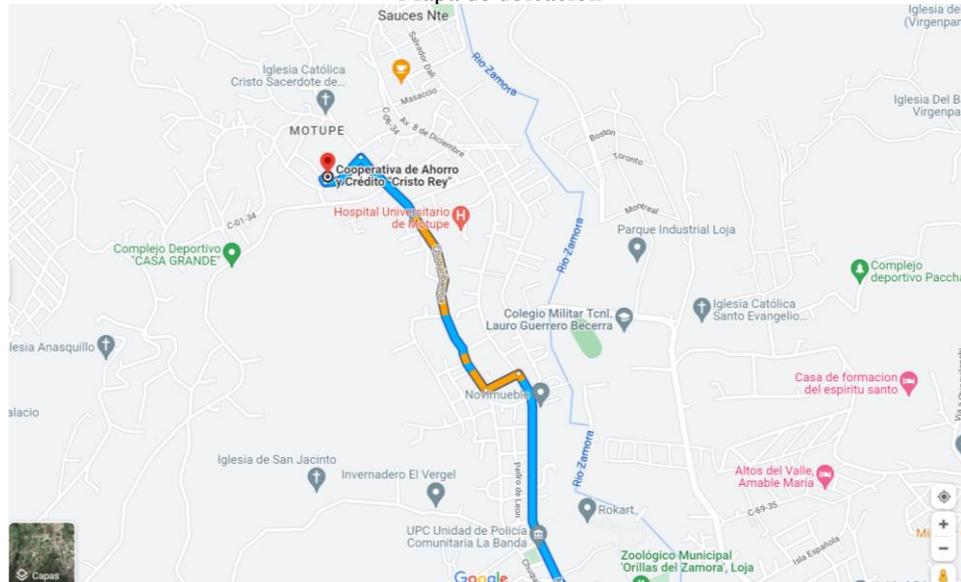
Sector:

Matríz: Norte Parroquia: El Valle

Agencia: Centro Parroquia: Sucre

Agencia: Sur Parroquia: San Sebastián

Figura 2
Mapa de ubicación



Nota: El gráfico representa la ubicación de la matriz de la COCR

Teléfono: (07) 272-2781- (07)2722849

Correo: cristorey1997@hotmail.es

Páginas web:

<https://www.facebook.com/pg/COOPCCR/posts/>

<https://coaccristorey.fin.ec/portal/>

<https://www.dateas.com/es/explore/organizaciones-ecuador/cooperativa-de-ahorro-y-credito-cristo-rey-1510>

Base Legal

Creado mediante Acuerdo Ministerial N° 0747 de 23 de Agosto de 2007, la base legal que rige la vida jurídica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cristo Rey” es la siguiente:

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley de Régimen Tributario
- Ley de Cooperativas
- Código de Trabajo
- Ley de Seguridad Social

- Código Civil
- Código de Ética Profesional
- Estatutos de la Cooperativa

8.1.10 Servicios

Ofrece una cantidad de servicios en los que puede realizar pagos a través de esta cooperativa.

- Corporación Nacional de Telecomunicaciones
- Energía Eléctrica
- Cobro de los Servicios de Agua Potable
- Planes de Telefonía Celular
- Leonisa
- Avon
- IECE
- Multas Agencia Nacional de Tránsito
- Matrícula Vehicular
- Pagos Municipales y otros
- Pagos Giros
- Transferencias Interbancarias
- Pago del Bono de Desarrollo
- Yanbal
- Pagos Pacificard

8.2 Marco conceptual

8.2.1 Gestión del Talento Humano

Según Chiavenato (2009) en su publicación menciona que la gestión de talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. La gestión del talento humano hace referencia al conjunto de procesos que una organización, a través de su departamento de recursos humanos, pone en marcha para la atracción, captación e incorporación de nuevos colaboradores, al igual que para la retención de los que ya son parte de la empresa.

Se puede también mencionar que la gestión del talento humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamientos, selección, capacitación, recompensas, y evaluación del desempeño”.

Entonces cabe recalcar que la gestión del talento humano es un pilar muy fundamental dentro de las organizaciones, directamente es el responsable de todas las actividades que involucran al talento humano como contratar a las personas con un perfil idóneo para poder ejercer el cargo, capacitar constantemente, además influyen factores externos como internos que ayudan a facilitar mecanismos y ambientes necesarios para que los empleados se desempeñen de manera adecuada para mejorar la productividad de la empresa.

Todos los autores tienen una definición que lleva al mismo objetivo que es (Cuesta, 2017) “ayudar a la empresa a cumplir sus objetivos mediante la gestión del talento humano que es un conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno” (p.1)

Entonces anexando según lo planteado por los autores, ambos mencionan que la gestión del talento humano es un proceso con un conjunto de actividades. Y que

mediante la aplicación y el logro de estas se pueden tener un buen desarrollo del personal de la organización. Además, la gestión del talento humano va tomando en consideración en cada proceso aspectos como, las características, costumbres, habilidades y aptitudes de cada uno de los miembros que conforman la organización y las actitudes para realizar el trabajo.

8.2.2 Importancia del Talento Humano

Una empresa está compuesta de recursos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se reforma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Es solo a través del talento humano que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad. Así mismo, el talento humano tiene como función velar por mantener en la empresa la percepción de unidad con base en eventos que generen actividades físicas y psicosociales.

En una publicación de Idalberto (2007) se refiere a que los recursos humanos permitirán conocer la eficiencia del personal a medida que la empresa va creciendo la colaboración para alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo (p. 122)

8.2.3 Objetivos de Gestión de Talento Humano

El talento humano cumple algunos aspectos. (Chiavenato, 2009) La GTH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- La organización al cumplir los objetivos sin conocer los negocios de una empresa.
- Proporcionar competitividad
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben.
- Permitir el aumento de la organización y contar con la satisfacción del trabajador:

- Establecer la armonía y la calidad del ambiente de trabajo:
- Administración del cambio: en las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones (p. 10).
- Los objetivos de la gestión de talento humano es definir cuáles son las necesidades de la organización, con el mejoramiento del capital humano a corto, mediano y largo plazo, teniendo en cuenta el potencial existente en los puestos de la organización.

8.2.4 Desempeño Laboral

En la actualidad todas las entidades comerciales están enfocadas a mejorar el desempeño laboral, es decir, aumentar el rendimiento de los trabajadores al momento de realizar sus actividades o tareas perfeccionando los conocimientos, habilidades, actitudes personales y motivacionales con la finalidad de que cada uno de los trabajadores contribuyan de mejor manera a alcanzar las metas propuestas por la empresa y elevar la actividad y la productividad.

En lo que respecta al propio desempeño laboral, Anastasi en su libro de Psicología Anastasi, (2008) se refiere a la teoría que cualquier empleo se vincula a múltiples componentes del desempeño (tareas) y que los determinantes de cada componente consisten en diversas combinaciones de elementos de conocimientos, habilidades y motivación en el trabajo. Más aún, cada determinante del desempeño laboral tiene ciertos antecedentes más o menos especificables (como la capacitación, las contingencias de reforzamientos y algunas características individuales) que pueden afectar el desempeño de manera indirecta por sus efectos sobre el nivel de conocimiento, habilidades y motivación del individuo. (p. 497)

La actividad más importante de la empresa es mantener constantemente a los trabajadores en las mejores condiciones posibles, ya que de esto depende el rendimiento de cada uno tanto individual como colectivamente, para ello la empresa

debe buscar las mejores herramientas para medir y mejorar el rendimiento laboral y de esta manera mantener a los colaboradores motivados para que la entidad pueda cumplir efectivamente con sus fines organizacionales.

La empresa debe evaluar por lo menos una vez por año el desempeño laboral de sus trabajadores y obtener cifras claras del cómo se encuentra su organización puesto que de esto depende la aplicación de estrategias óptimas que permitan afinar y maximizar la eficiencia de las personas conociendo las conductas de cada uno de ellos, además se puede plantear capacitaciones y oportunidades que mejoren el rendimiento laboral e incluso es necesarios crear programas de distracción y proporcionar incentivos según su rendimiento.

8.2.5 Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño es la herramienta que permite solucionar una de las tareas más importantes del departamento de Recursos Humanos: medir el talento y el rendimiento de la plantilla. Elegir el software de evaluación del desempeño más eficaz y acorde a las necesidades de nuestra empresa nos permitirá detectar errores y necesidades en la gestión del capital humano.

Profundiza en la evaluación del desempeño y aprende a estimular el potencial de los empleados, a mejorar su productividad y a encontrar a los líderes del mañana.

8.2.6 ¿Qué es una evaluación del desempeño?

Definimos la evaluación del desempeño como el sistema que mide de forma objetiva e integral la conducta profesional, las competencias, el rendimiento y la productividad. En definitiva, cómo es la persona, qué hace y qué logra.

La evaluación de desempeño servía en el pasado para comprobar el grado de cumplimiento de las expectativas y los objetivos propuestos a nivel individual. Sin embargo, el concepto y los métodos han variado a lo largo del tiempo para añadir

aspectos como las habilidades, aptitudes, relaciones con compañeros, responsabilidad y cualquier variable relacionada con el desempeño.

8.2.7 Evaluación del desempeño: ¿Para qué sirve?

Es fundamental que la herramienta de evaluación del desempeño mida todos los parámetros profesionales y que esa información sirva para el negocio: ya sea para solucionar conflictos, para mejorar la productividad o para formar al empleado.

Además, este instrumento sirve para medir el grado de cumplimiento de los objetivos individuales. es un modo de que la empresa recopile información para la toma de decisiones, es importante realizar esta evaluación periódicamente. La principal razón es que la empresa está en constante cambio y, por ende, sus empleados también.

8.2.8 Modelos según quién realiza la evaluación

Autoevaluación

La autoevaluación de desempeño laboral consiste en la valoración que hace un trabajador acerca de su propio trabajo en la empresa, según ciertos parámetros y aspectos preestablecidos por el equipo de talento humano, este ejercicio permite que el propio empleado sea quien tome conciencia de su rendimiento para descubrir sus fortalezas y debilidades con el fin de progresar y mejorar.

Es una excelente herramienta para profundizar en la valoración de las habilidades de los empleados desde una perspectiva que el equipo de talento humano no puede obtener

Por lo tanto, mediante la autoevaluación se valora la actividad y actuación respecto a unos parámetros previamente establecidos. Al evaluarse así mismo la cantidad de detalles y datos será precisa, querrá un informe lo más objetivo y realista posible, se ha podido comprobar que cuando el colaborador se evalúa así mismo se compromete más con sus tareas y son más dedicados a la compañía.

8.2.9 Modelo de evaluación del desempeño 90°

La evaluación 90 grados es aquella que realiza el jefe a sus sub-alternos, de manera directa y a través del uso de instrumentos de recolección de datos. En la evaluación del desempeño se evalúan (objetivos, competencias, procesos). Por ejemplo, un jefe puede evaluar un proceso que realiza un colaborador utilizando un instrumento al cual se le toma en cuenta el uso de determinada “tecnología, herramienta o proceso, los criterios pueden ser los mismos pero las variables pueden cambiar. De forma que, si los empleados utilizan una “herramienta u otra” para realizar el mismo proceso, los resultados pueden variar.

Por ello, resulta equivocado decir que está determinado a evaluar solo los objetivos y competencias del empleado, depende también del enfoque que se utilice. Se debe recordar que el instrumento de evaluación puede verse afectado por factores externos tales como: (El enfoque, el uso incorrecto de reactivos, escalas de evaluación, etc).

8.2.10 Modelo de evaluación de desempeño 180°

Evaluación entre iguales. Cuando varios trabajadores comparten funciones o están en un mismo nivel. Se mide el desempeño conjunto. El superior conoce a su empleado por cómo se comporta con él y cómo realiza sus tareas; sin embargo, en el día a día el trabajador se relaciona con el resto de la plantilla.

Hay responsabilidades compartidas, opiniones, datos y modos de ejecución que si no se pregunta a los compañeros es imposible tener una visión completa de cómo es y cómo trabaja una persona.

Así, un compañero puede explicar por qué es un activo valioso para la empresa y en qué se equivoca o debe mejorar. O puede confirmar aciertos o dudas que se ha planteado la dirección.

8.2.11 Modelo de evaluación del desempeño 270°

La evaluación de desempeño de 270 grados es aquella en la que el trabajador recibe una valoración sobre su desempeño por parte de un superior inmediato, sus colaboradores y compañeros directos.

Se trata de un tipo de evaluación de desempeño que cuenta con el ‘feedback’ de tres evaluadores diferentes. Los resultados obtenidos deben ayudar a captar información sobre el proceso de desarrollo del trabajador y su aportación a la empresa.

Generalmente, el equipo de talento humano dispone un periodo de tiempo bastante amplio para que las personas respondan a la evaluación de desempeño de 270 grados y, así, los hallazgos obtenidos puedan ser de valor para la empresa.

8.2.12 Modelo de evaluación del desempeño a 360 grados

Radica en la eliminación de la idea de que es el superior el único competente para valorar el rendimiento de un trabajador. Por tanto, la evaluación 360 abarca la percepción del desempeño de un trabajador por parte de sus compañeros, subordinados, supervisores, jefes directos y clientes en igual medida.

Este tipo evaluación de 360 grados permiten contar con una visión más completa, que va más allá de tan solo una o dos opiniones. Al recibir feedback de múltiples fuentes, se obtiene un panorama integral, para que cada empleado pueda comprender las áreas que necesita desarrollar.

8.2.13 Modelo de Evaluación 360°

La evaluación 360° es la forma más novedosa de realizar las evaluaciones y consiste en que cada persona vaya valorando por medio de ítems o factores predefinidos, cada uno de los comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional. Alles, M. (2015) el proceso a seguir es el siguiente:

- Definición de los factores de comportamientos críticos de la organización. Este tipo de evaluación se orienta a evaluar los comportamientos acordes al modelo de competencias de la empresa.
- Diseño de la herramienta: Constituye el soporte del proceso, es decir, aquí se encuentra el cuestionario de evaluación 360°.
- Elección de las personas: Hace referencia al personal que va a intervenir como los evaluadores: superiores, clientes internos, colaboradores y proveedores. (p. 327)
- Martha, (2008) “Se trata de modelo de evaluación que permite conocer el trabajo de los jefes, pares, y subordinados en el que también se incluyen los proveedores y los clientes” (p. 327).
- Este modelo de evaluación es importante, porque desarrolla la valoración del desempeño porque dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades.

8.2.14 Objetivos de evaluación 360°

- Determinar las competencias de cada uno de los evaluados para que el desempeño del puesto sea el óptimo.
- Llevar a cabo las mejoras necesarias para que mejore el rendimiento de las actividades de la empresa.
- Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y de la organización. Gan & Triginé, (2012) “El objetivo de evaluar con el modelo 360° es buscar el desarrollo de los empleados dentro de la empresa”. (p. 18)
- Medir los objetivos nos ayuda a verificar si el empleado está demostrando su trabajo al 100%, si es productivo y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

8.2.15 El proceso de evaluación del desempeño 360°

Se divide en tres fases principales que son: identificación de variables, aplicación del modelo y gestión.

En el siguiente esquema se puede observar el proceso desde su inicio hasta su finalización.

Identificación de variables:

- Preparación
- Comunicar al equipo de trabajo

Aplicación del modelo:

- Proceso de evaluación
- Recolección de datos y reporte

Gestión:

- Retroalimentación.
- Diseño de planes de formación y desarrollo

8.2.16 Importancia de la Evaluación 360°

La importancia del modelo de evaluación 360 viene dada por sus propias características.

- El modelo 360 grados evita sesgos porque obtiene la información de múltiples fuentes, es decir, de varias personas con diferente responsabilidad, relación con el evaluado y rol en la empresa.
- El formato de evaluación 360 es más objetivo, porque evalúa diferentes competencias de distinta manera. Por ejemplo, el trato con el cliente lo valorará mejor un cliente que un compañero. Con los beneficios que eso implica.
- La evaluación 360 grados fomenta la formación de equipos de trabajo más completos y cohesionados.

- Otra de las virtudes de la herramienta 360 grados es que permite recopilar una ingente cantidad de información de cada miembro del equipo clave en el proceso.
- Permite evaluar las competencias clave del puesto y las fortalezas y debilidades del empleado.
- Mejora la equidad y garantiza que los procesos de promoción interna sean justos.
- Así mismo, y puesto que obtiene esa información de fuentes muy variadas, la evaluación 360 grados fomenta la comunicación horizontal e involucra a diferentes departamentos.

8.2.17 Beneficios de la Evaluación 360°

- Evaluación de competencias clave del puesto: Mediante la evaluación de 360° se podrá seleccionar las competencias laborales que son importantes evaluar, haciendo una encuesta personalizada para las necesidades individuales de la organización.
- Identificación de fortaleza y debilidades: Con el reporte de resultados se puede identificar fácilmente las fortalezas y debilidades del personal y generar planes de mejora individuales, enfocados a las competencias.
- Objetividad en los resultados: Debido a que la persona es evaluada no solo por el supervisor o jefe, sino también por todos los puestos con los que interactúa frecuentemente, el resultado de esta evaluación es muy completa y resultados magníficos.

8.2.18 Proceso de evaluación 360°

Según Mamoiar, (2007,) indica el proceso de evaluación 360°.

- Preparación: En esta etapa se deberá de definir cada paso a seguir y dar tiempo a todo el proceso de ejecución de la evaluación integral. Se deberán de analizar las competencias laborales clave por rol o por tipo de puesto, así como las conductas observables que avaluarán las competencias. En esta etapa hay que definir formatos de valoración, evaluadores, evaluados,

calendario, líder de proceso, entre otros aspectos más. El 80% del éxito de un proyecto de 360° radica en esta etapa, porque en ella se define los seis pasos subsecuentes.

- **Sensibilización:** El objetivo del proceso de sensibilización es que tanto los evaluados como los evaluadores comprendan los beneficios de la evaluación 360° grados, así como el impacto organizacional. Reducir la tensión emocional del evaluado ocasionado por ser observado y evidenciado es muy importante para el éxito del proyecto. En este proceso es donde se vende la idea y se da todos los argumentos lógicos necesarios para que la compren, si este proceso se omite, es muy probable que la implementación de una valoración integral no tenga los resultados deseados.
- **Proceso de evaluación:** Esta es la parte del proceso en que se envían a los evaluadores los formatos de valoración, para que de acuerdo con el rol que juegan en relación con el evaluado, puedan dar una retroalimentación objetiva. Hacer esto con papel y lápiz es tardado ya que requiere distribuir de manera manual los formatos.
- **Recolección de datos:** Una vez que los evaluadores han hecho sus evaluaciones, es necesario recolectar todas las evaluaciones hechas para posteriormente procesarlas. Es necesario hacer monitoreo constante del avance que está teniendo cada evaluador y avisar si tiene atraso o revisar si se está presentando alguna extrañeza.
- **Reporteo:** El reporte es la parte del proceso donde se recolecta toda la información, se sintetiza y se acomoda de tal manera que nos pueda dar información estadística de tendencias y resultados de cada evaluado. Es importante comprender que un proceso de evaluación de 360°, una persona es evaluada por nueve o más evaluadores (podrían ser menos), comúnmente tres pares, tres colaboradores, tres clientes internos, un jefe y una auto evaluadora. Debemos de sintetizar la información de tal manera

que se presente de manera lógica y estructurada el resultado para que tenga el impacto esperado a la hora de la retroalimentación.

- **Retroalimentación:** Todo el proceso de evaluación integral puede ser echado a la basura si no se retroalimenta de manera correcta y con un enfoque positivo al evaluado. La retroalimentación de una evaluación integral debe verse como un regalo, ya que ayuda a crecer profesional y personalmente al evaluado. El proceso de obtención de datos es muy laborioso, la manera como se presente influye mucho en la reacción y aceptación del evaluado.
- **Planes de desarrollo:** Una vez hecho el proceso de evaluación de 360° se debe desarrollar planes de crecimiento para los evaluados, procesos de mejora que les permitan desarrollar aquellas oportunidades detectadas. Las deficiencias pueden estar en cuatro elementos: Conocimientos, actitudes, habilidades y valores. Cualquiera puede ser modificado, siempre y cuando exista actitud. Si una persona no sabe, la enseñamos; si no puede, la entrenamos; pero si no quiere es difícil hacer algo ya que es una decisión interna de la persona. (p. 16)
- Ejecutar un proceso de evaluación de 360° es algo laborioso, que requiere análisis y un proceso especializado de conocimiento sobre el tema, sin embargo, es una herramienta extraordinaria para hacer crecer a los líderes en las organizaciones, mediante el resultado se puede hacer planes de mejora que permitan a los evaluados desarrollarse a niveles superiores de desempeño.

9METODOLOGÍA

9.1 Metodología

Es una serie de métodos y técnicas de rigor científico que se aplican sistemáticamente durante un proceso de investigación para alcanzar un resultado teóricamente válido. Es decir, la metodología funciona como el soporte conceptual que rige la manera en que aplicamos los procedimientos en una investigación. (Mohammad, 2000)

9.1.1 Método fenomenológico

La fenomenología es una corriente idealista subjetiva dentro de la filosofía que se propone el estudio y la descripción de los fenómenos de la conciencia o, dicho de otro modo, de las cosas tal y como se manifiestan y se muestran en esta. Asienta que el mundo es aquello que se percibe a través de la conciencia del individuo, y se propone interpretarlo según sus experiencias (Mindó, 2016, pág. 1).

Este método se utilizó para interpretar y comprender de manera objetiva y subjetiva la información teórica para vincularla con los datos obtenidos mediante el uso de una entrevista, una encuesta estructurada y la observación en sitios de los diferentes puestos de trabajo que existen en la Cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey, lo cual sirvió como base para proponer un programa de evaluación del desempeño de 360 grados para los colaboradores de la Cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey de la ciudad de Loja, para el año 2022.

9.1.2 Método hermenéutico

La hermenéutica involucra un intento de describir y estudiar fenómenos humanos significativos de manera cuidadosa y detallada, tan libre como sea posible de supuestos teóricos previos, basada en cambio en la comprensión práctica (Packer, 2017, pág. 1).

El presente método, permitió el uso de información investigativa de diferentes fuentes bibliográficas para desarrollar un marco teórico que enfatizó la interpretación de los contenidos con la relación de los beneficios de posibles proyectos, esto se realizó con toda la información obtenida de fuentes bibliográficas (como libros, revistas, sitios web, etc.); De la misma forma, se redactó de acuerdo con los estándares de la APA para una mejor comprensión del Programa de evaluación del desempeño de 360 grados.

9.1.3 Método práctico proyectual

Es una guía para la creación de distintos tipos de diseño en base a un problema. Esta metodología facilita la resolución del problema siguiendo pasos o etapas de elaboración; que ayudan a que el diseño pueda ser primeramente verificado para su comprobación de calidad y posteriormente la realización final del mismo con todas las correcciones pertinentes (Gonzalez, 2017, pág. 99).

Mediante este método se realizó la propuesta de un programa de evaluación del desempeño mediante el uso del método de 360 grados el mismo que sirvió en la mejora de procesos internos para medir el rendimiento de los colaboradores tomar medidas correctivas y permitir a la organización ser un ente productivo en el mercado.

9.2 Técnicas de recolección de datos

Las técnicas de investigación son aquellos instrumentos de los que se puede hacer uso con la finalidad de obtener datos cuantitativos y cualitativos para un proceso de investigación, estos son fundamentales para un desarrollo efectivo del tema de estudio.

9.2.1 Tipos de técnicas

9.2.1.1 Observación directa

La observación consiste en saber seleccionar aquello que queremos analizar, describir y explicar el comportamiento, al haber obtenido datos adecuados y fiables

correspondientes a conductas, eventos y /o situaciones perfectamente identificadas e insertas en un contexto teórico (Laura, 2018, pág. 1).

Esta técnica permitió obtener la información veraz de aquellos factores existentes en los puestos de trabajo de la cooperativa Cristo Rey con relación a la productividad de los colaboradores y las posibles medidas para mejorar las prácticas mediante un programa de evaluación del desempeño.

9.2.1.2 Entrevista

La entrevista se define como “una conversación que se propone con un fin determinado distinto al simple hecho de conversar”. Es un instrumento técnico de gran utilidad en la investigación cualitativa, para recabar datos.

La entrevista fue aplicada al Gerente, jefe de Talento Humano, jefe de Operaciones con el propósito de determinar la importancia de la evaluación del desempeño con el método 360 grados para mejorar el resultado en los puestos de trabajo, basados en un diagnóstico inicial y la influencia de los cambios suscitados por la pandemia para las estrategias necesarias.

9.2.1.3 Encuesta

La encuesta es el “método de investigación capaz de dar respuestas a problemas tanto en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida de información sistemática, según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida (Salcedo, 2019, pág. 1).

La encuesta se aplicó a todo el personal de la cooperativa cuyas respuestas nos permitió conocer aspectos claves, el aporte de todos los colaboradores se utilizó como base estratégica para la implementación del programa de evaluación del desempeño de 360 grados para los colaboradores de la cooperativa Cristo Rey de la ciudad de Loja, para el año 2022.

9.2.1.4 Determinación de la muestra

La Institución financiera cuenta con 30 colaboradores, por tanto, se trabajó con una muestra no probabilística, es decir con el total de nómina de la empresa, este estudio se lo realizó con la finalidad de obtener información que contribuya a valorar los riesgos existentes en la cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey, como se detalla a continuación:

Tabla 4

Nómina de colaboradores de la COCR

N°	NOMBRE	CARGO
1	Armijos León Jenny Maritza	Jefe de Cobranzas
2	Balladarez Morocho Katherine Lizeth	Asistente de Negocios
3	Betancourt Medina Yadira Magaly	Jefe de Agencia sur
4	Cabrera González Gretty Elizabeth	Jefe de Operaciones
5	Curimilma Shingre José Antonio	Asesor Jurídico
6	Chimbo Arteaga Diego Stalin	Administrador de Riesgos
7	Chuquirima Conza Carmen Liliana	Jefe de Talento Humano
8	Espinosa Iñiguez Tania Jeanneth	Jefe de Negocios
9	Espinoza Espinoza Wilder Rai	Cajero
10	Gordillo León Alexandra Patricia	Asistente de Negocios
11	Guaya Chamba Eduardo Luis	Cajero
12	Iñiguez Castillo José Freddy	Guardia
13	Jiménez Merino Laura Alexandra	Secretaria
14	López López Juan Eduardo	Guardia
15	Mejía Parra Favian Wladimir	Jefe Financiero
16	Merino Garnica Marco Salvador	Asistente de Negocios
17	Patiño Abad Luis Fabricio	Cajero
18	Patiño Jiménez Paulina Elizabeth	Jefe de Agencia centro
19	Pineda Patiño Anibal Francisco	Guardia
20	Pineda Pineda Luis Oswaldo	Auditor Interno
21	Poma Ramón Irma Rita	Contadora
22	Quezada González Carmen Rocío	Jefe de Tecnología de la Información
23	Salinas Ordóñez María del Cisne	Asistente de Negocios
24	Sanmartín Puglla Tatiana Elizabeth	Asistente de Negocios

25	Tagle Mendoza Cristóbal Colón	Auxiliar de Servicios generales
26	Tandazo Yaguachi Diego Fernando	Asistente de Tecnología de la Información
27	Tigre Jaramillo Alcívar Medardo	Auxiliar de Servicios generales
28	Vaca Valdivieso David Santiago	Oficial de Seguridad física
29	Valverde Guamán Kleber Patricio	Cajero
30	Villavicencio Zúñiga Janeth Beatriz	Oficial de Cumplimiento

Nota: Esta tabla muestra la nómina de colaboradores de la COCR y sus funciones

10 ANÁLISIS Y OBSERVACIÓN DE RESULTADOS

10.1 OBSERVACIÓN DIRECTA

La Cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey, es una empresa que se dedica a brindar servicios financieros en la ciudad de Loja, el problema que actualmente presenta la organización es que no cuenta con una evaluación de desempeño, lo que ha generado rotación laboral, e incremento de responsabilidades, los colaboradores suelen sentirse decepcionados, pues empieza a ser difícil tomar decisiones sobre los mismos colaboradores, y aparece un ambiente de cuestionamiento, gracias a la evaluación de desempeño, la Cooperativa, podrá garantizar el cumplimiento de los objetivos, se generará una comunicación constante, lo cual es muy importante para el cumplimiento de los objetivos.

De forma resumida, la Cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey podrá conocer todo lo que está sucediendo, las relaciones profesionales y la calidad del trabajo de cada colaborador, y con ello evitar una serie de problemas a lo largo del tiempo, como la poca supervisión del trabajo de los empleados, la menor motivación de estos al no tener una meta que alcanzar y al no obtener ese reconocimiento o la persistencia de errores que se podrían corregir

10.2 ENTREVISTA

En la presente se entrevistó a 3 miembros de la cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey de la ciudad de Loja, el cual sirvió para continuar con el trabajo realizado.

10.2.1 Modelo de entrevista

10.2.2 Entrevistados

Entrevista 1

Nombre: Abg. Alcivar Espinoza Ordoñez

Gerente

Entrevista 2

Nombre: Ing. Carmen Liliana Chuquirima Conza

Jefe de Talento Humano

Entrevista 3

Nombre: Ing. Gretty Elizabeth Cabrera González

Jefe de Operaciones

TABLA RESUMEN DE RESULTADOS

Entrevista 1

Tabla 5

Entrevista Gerente de COCR

Nombres y Apellidos del entrevistado		Abg. Alcivar Espinoza Ordoñez
Cargo que desempeña		Gerente
	Preguntas	Respuestas
1	La institución cuenta con un programada de evaluación de desempeño para medir el rendimiento y productividad de los colaboradores?	Efectivamente no cuenta con un programa de evaluación de desempeño.
2	Cuál es la forma de medir el desempeño de cada colaborador frente a las funciones asignadas?	De acuerdo a su desempeño.
3	Cada que tiempo se realiza la evaluación del desempeño a los colaboradores?	Cada mes, excepto finanzas es diario.
4	Qué aspectos evalúan en sus colaboradores?	El desempeño de su trabajo.
5	Cuáles son las razones por las cuales Ud. evaluaría a sus colaboradores?	Para medir su rendimiento.
6	Qué decisiones toma con los resultados obtenidos de las evaluaciones del desempeño realizado a sus colaboradores en su puesto de trabajo?	Sin tener ningún problema en contabilidad como son diarios los informes, porque si esta algo mal hay que solucionarlo.
7	Considera que la evaluación del desempeño tiene beneficios para la empresa?	Pues lógico, el resultado tiene que ser siempre positivo.
8	Cuál es el responsable de realizar esta y en qué tiempo le brinda resultados?	Al mes, porque talento humano es quien está controlando, pero no debe ser al mes si no diario, yo paso el informe porque yo tengo la obligación de pasar el informe al organismo de administración y el auditor también está controlando diariamente.

9	Cuál es la forma de socializar los resultados hacia sus colaboradores?	Pues hay que dialogar conversar hacer notar donde se está descuidando.
10	Sus colaboradores mejoran a partir a de la retroalimentación y resultados obtenidos?	Claro.
11	Elabora plan de mejoras en base a los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño de sus colaboradores?	Bueno no se puede adelantar, yo no puedo adelantar hacer un plan de avance de, mejor vamos avanzando con ellos mismos retroalimentando.

Nota: Esta tabla muestra los resultados de la entrevista realizada al gerente.

Entrevista 2

Tabla 6

Entrevista Jefe de Talento Humano COCR

Nombres y Apellidos del entrevistado		Ing. Carmen Liliana Chuquirima Conza
Cargo que desempeña		Jefe de Talento Humano
	Preguntas	Respuestas
1	La institución cuenta con un programada de evaluación de desempeño para medir el rendimiento y productividad de los colaboradores?	Actualmente no cuenta con un programa de evaluación.
2	Cuál es la forma de medir el desempeño de cada colaborador frente a las funciones asignadas?	Por el momento cada funcionario o trabajador dependiendo del departamento en el que se desenvuelve presenta informes del cumplimiento de sus obligaciones a los entes de control internos y externos.
3	Cada que tiempo se realiza la evaluación del desempeño a los colaboradores?	No realiza
4	Qué aspectos evalúan en sus colaboradores?	No evalúan
5	Cuáles son las razones por las cuales Ud. evaluaría a sus colaboradores?	Para poder determinar las debilidades de los colaboradores y proceder a reforzar para mejorar el desenvolvimiento de sus actividades.
6	Qué decisiones toma con los resultados obtenidos de las evaluaciones del desempeño realizado a sus colaboradores en su puesto de trabajo?	Las decisiones que se puede tomar luego de las evaluaciones, es el Plan de capacitación, para que los colaboradores mejoren en los aspectos en los que mediante la evaluación de desempeño se evidencia que se necesita ser reforzado, para que

		en la siguiente evaluación mejoren sus resultados.
7	Considera que la evaluación del desempeño tiene beneficios para la empresa?	Si es beneficiosa para determinar en qué aspectos debe mejorar cada colaborador.
8	Cuál es el responsable de realizar esta y en qué tiempo le brinda resultados?	Actualmente no se realiza ya que se están realizando actualmente el levantamiento de las competencias para cada uno de los cargos que existen en la Cooperativa, y determinar cuál es el tipo de Evaluación que se debe realizar acorde al tamaño y realidad de la Cooperativa.
9	Cuál es la forma de socializar los resultados hacia sus colaboradores?	La manera más adecuada de socializar los resultados es de manera directa entre el colaborador y el Jefe Inmediato y Jefe de Talento Humano.
10	Sus colaboradores mejoran a partir a de la retroalimentación y resultados obtenidos?	Si
11	Elabora plan de mejoras en base a los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño de sus colaboradores?	Actualmente no existe el plan de mejoras pero es el paso que se debe seguir una vez se realice y se obtenga los resultados de la aplicación de evaluaciones.

Nota: Esta muestra los resultados de la entrevista aplicada al jefe de Talento Humano

Entrevista 3

Tabla 7

Entrevista Jefe de Operaciones COCR

Nombres y Apellidos del entrevistado		Ing. Gretty Elizabeth Cabrera González
Cargo que desempeña		Jefe de Operaciones
Preguntas		Respuestas
1	La institución cuenta con un programada de evaluación de desempeño para medir el rendimiento y productividad de los colaboradores?	En sí que yo lo aplique no, aquí cuando nos aplican , nos aplica lo que es talento humano, de allí directamente no.
2	Cuál es la forma de medir el desempeño de cada colaborador frente a las funciones asignadas?	En el caso de operaciones es en base al número de transacciones que realizan en ventanilla y el cumplimiento de sus informes diarios.

3	Cada que tiempo se realiza la evaluación del desempeño a los colaboradores?	Seria diario.
4	Qué aspectos evalúan en sus colaboradores?	Mas en lo que es en el área de operaciones nosotros evaluamos que no existan los errores en transacciones, porque aveces hacen depósitos envés de retiros o retiros envés de depósitos, entonces eso tratamos de que no exista eso o que se, no haya una inuasulidad en el uso de las definiciones que están para operaciones.
5	Cuáles son las razones por las cuales Ud. evaluaría a sus colaboradores?	Para evitar errores.
6	Qué decisiones toma con los resultados obtenidos de las evaluaciones del desempeño realizado a sus colaboradores en su puesto de trabajo?	En el caso de existir varios errores o de que no, como le digo no estén haciendo bien su trabajo se emite un informe y a la vez eso nos sirve para capacitar o ver en que estamos fallando dentro del área.
7	Considera que la evaluación del desempeño tiene beneficios para la empresa?	Si, si si hay nosotros podemos ver que tan capacitados están nuestro personal y como es nuestro servicio hacia el público.
8	Cuál es el responsable de realizar esta y en qué tiempo le brinda resultados?	En mi caso como le dije o sea, si en si, un programa de evaluación de desempeño no tenemos, pero nosotros como hacemos la evaluación diaria de las funciones de cada uno, entonces el resultado es diario.
9	Cuál es la forma de socializar los resultados hacia sus colaboradores?	Mediante llamada telefónica.
10	Sus colaboradores mejoran a partir a de la retroalimentación y resultados obtenidos?	Si si, si si porque les hacemos caer en cuenta que es lo que están haciendo mal, o a su vez cuando está todo bien se los felicita, se los dice que están bien que prosigamos el siguiente mes igual.
11	Elabora plan de mejoras en base a los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño de sus colaboradores?	En si no elaboramos un plan de mejoras.

Nota: Esta muestra los resultados de la entrevista aplicada al jefe de operaciones.

10.2.3 Análisis de resultados

Según los criterios de las tres personas encuestadas, las cuales desarrollan cargos de gerente, jefe de talento humano y jefe de operaciones de la cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey, las personas entrevistadas comentan que para medir el desempeño y productividad de los empleados se realiza mediante evaluaciones constantes y metas cumplidas, sin embargo, se aplica una evaluación tradicional para medir el desempeño de los trabajadores.

De acuerdo con la opinión de los entrevistados, coinciden que no cuentan con una evaluación del desempeño, pero que presentan informes diarios a sus inmediatos superiores, así como a los organismos de control internos y externos.

Además, los aspectos que evalúa la institución a sus colaboradores son los errores en las transacciones y el desempeño de sus actividades que hace que no puedan desempeñarse de manera idónea.

De los resultados obtenidos se concluye que es de suma importancia la implementación de un programa Evaluación del Desempeño de 360 grados, ya que la institución no cuenta con un programa previamente establecido, que ayude a velar por el bienestar y rendimiento de los colaboradores, esto facilitará la formación de los trabajadores, su desarrollo laboral y reconocimiento de este, al dar a conocer el trabajo que ha realizado cada persona.

10.3 Encuesta

En la presente fase se encuentra la tabulación de datos de encuestas aplicada a 30 colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey de la ciudad de Loja.

Género

Tabla 8

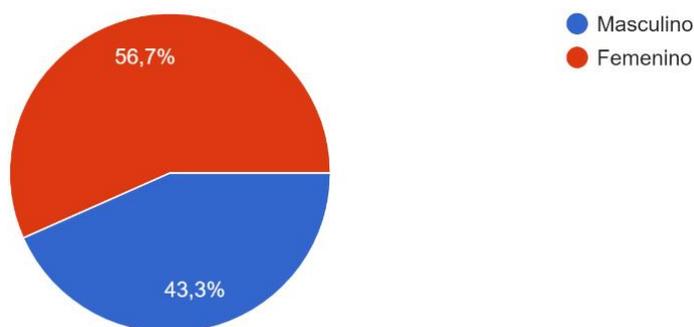
Número de colaboradores por género

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	17	56,7%
Masculino	13	43,3 %
Total	30	100 %

Nota: Esta tabla muestra la cantidad del género tanto femenino y masculino.

Figura 3

Género femenino y masculino



Nota: El gráfico representa el porcentaje de los dos generos.

Análisis Cuantitativo

El 56,7% del personal encuestado (17 personas) en COCR son de género femenino y el 43,3% (13 personas) restante son de género masculino.

Análisis Cualitativo

De los resultados obtenidos se observa que en COCR los puestos de trabajo están ocupados con mayor porcentaje de mujeres y los hombres se encuentran con menor porcentaje.

EDAD

Tabla 9

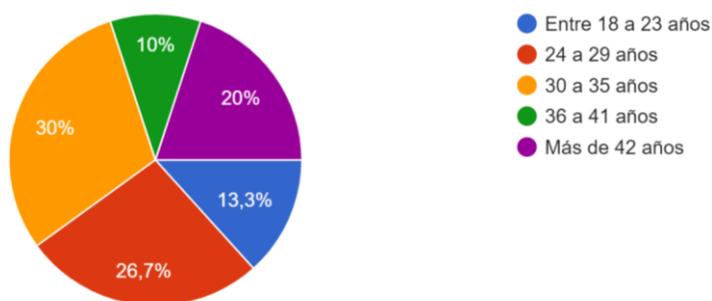
Número de colaboradores por edades

Variable	Frecuencia	Porcentaje
18 a 23	4	13,3%
24 a 29	8	26,7%
30 a 35	9	30%
36 a 41	3	10%
Más de 42 años	6	20%
Total	30	100%

Nota: Esta tabla muestra las edades de los colaboradores de la COCR.

Figura 4

Porcentaje real por edades



Nota: El gráfico representa el porcentaje real por edades de los colaboradores.

Análisis Cuantitativo

El 30% (9 personas) del personal encuestado tienen de 30 a 35 años, el 26,7% (8 personas) tienen 24 a 29 años; el 20% (6 personas) de más de 42 años; el 13,3% (4 personas) mientras que solo el 10% que corresponden a 3 personas tienen la edad comprendida de 36 a 41 años.

Análisis cualitativo

Del personal encuestado, se observa que la mayor parte de colaboradores que están en los puestos de trabajo son personas adultas comprendidas entre las edades de 30 a 35 años.

PREGUNTAS:

3- ¿De qué forma miden su rendimiento y productividad en la organización?

Tabla 10

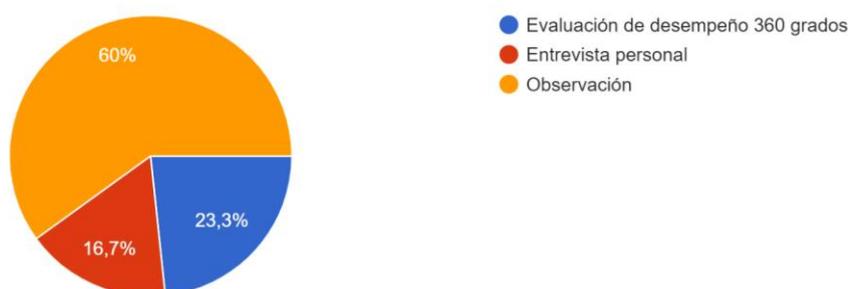
Rendimiento y productividad en la organización

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Evaluación de desempeño 360 grados	7	23,3%
Entrevista personal	5	16,7 %
Observación	18	60%
Total	30	100 %

Nota: Esta tabla muestra como son evaluados para medir el rendimiento y productividad.

Figura 5

Rendimiento y productividad en la organización en porcentajes



Nota: El presente gráfico representa la forma de como son evaluados por la COCR.

Análisis cuantitativo

Se observa que un 60% (18 personas) consideran que las actividades y responsabilidades asignadas lo miden por medio de la observación, el 23,3% (7 personas) evaluación de desempeño, y entrevista personal solo el 16,7% (5 personas) determinando que las funciones en la cooperativa si son medidas por medio de la observación.

Análisis cualitativo

Se puede verificar que las actividades y responsabilidades que son asignadas a los colaboradores de COCR son medidas por medio de la observación en un porcentaje mayoritario, lo que significa que debería implementar un programa de evaluación de desempeño para evaluar de manera adecuada a cada puesto de trabajo.

4- ¿Su jefe le dio a conocer las expectativas que tiene la empresa sobre su desempeño?

Tabla 11

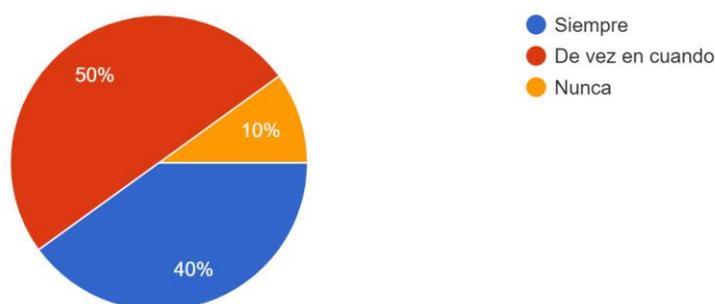
Expectativas sobre el desempeño en la COCR

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	40%
De vez en cuando	15	50 %
Nunca	3	10%
Total	30	100 %

Nota: La presente tabla muestra como les dan a conocer las expectativas en la COCR

Figura 6

Expectativas sobre el desempeño en la COCR



Nota: El presente gráfico representa tres variables con las que les dan a conocer las expectativas sobre su desempeño.

Análisis Cuantitativo

Del personal total encuestado que labora en COCR se obtiene un porcentaje mayoritario de la siguiente manera, el 50% (15 personas) que de vez en cuando les dan a conocer las expectativas sobre su desempeño y el 40% (12 personas) señalan que siempre les dan a conocer mientras que el 10% (3 personas) afirman que nunca les dan a conocer las expectativas que tiene la empresa sobre su desempeño.

Análisis Cualitativo

El mayor porcentaje de encuestados indican que de vez en cuando les dan a conocer las expectativas que tiene la empresa sobre su desempeño mientras que con menor porcentaje siempre le dan a conocer, y en un porcentaje menor nos indica que nunca les dan a conocer, por lo que se debería mejorar para obtener un mejor rendimiento laboral de todo el personal.

5- ¿Ha recibido comentarios sobre su desempeño laboral?

Tabla 12

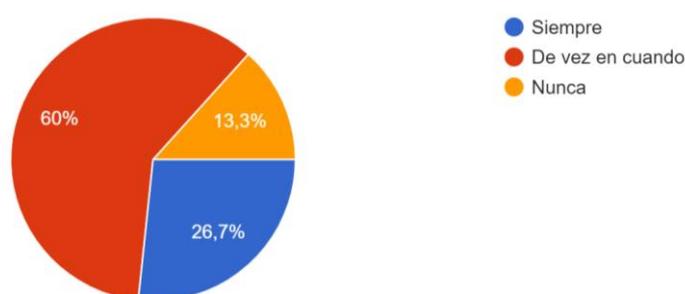
Comentarios sobre su desempeño laboral

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	26,7%
De vez en cuando	15	60 %
Nunca	3	13,3%
Total	30	100 %

Nota: Esta tabla muestra la forma de recibir comentarios sobre el desempeño laboral.

Figura 7

Comentarios sobre su desempeño laboral



Nota: El gráfico representa la forma en que reciben los comentarios sobre su desempeño laboral.

Análisis Cuantitativo

El 60% de empleados encuestados (15 personas) manifiestan que de vez en cuando recibe comentarios sobre su desempeño; el 26,7% (12 personas) afirman que siempre, mientras que el 13,3% (3 personas) nunca ha recibido comentarios sobre su desempeño.

Análisis Cualitativo

Se puede verificar que la mayor parte de colaboradores de vez en cuando reciben comentarios sobre su desempeño y con menor porcentaje mencionan que siempre, mientras que otros manifiestan que nunca reciben comentarios sobre su desempeño, por lo que se recomienda dar a conocer algún comentario sobre el desempeño de los colaboradores para que puedan mejorar su trabajo.

6- ¿Los parámetros de desempeño y competencias establecidas facilitan y mejoran tu desempeño?

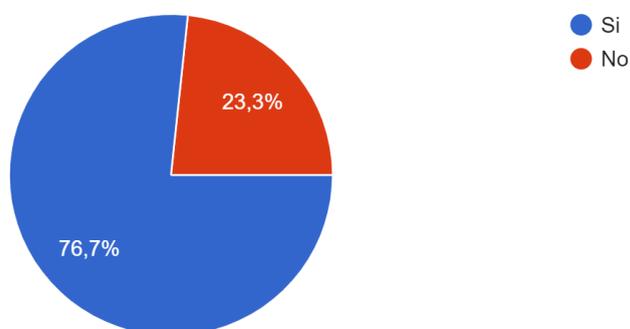
Tabla 13

Los parámetros de desempeño facilitan y mejoran tu desempeño

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	76,7%
No	7	23,3%
Total	30	100 %

Nota: Esta tabla muestra los parámetros de desempeño.

Figura 8 Los parámetros de desempeño facilitan y mejoran tu desempeño



Nota: El gráfico representa los parámetros reales sobre el desempeño.

Análisis Cuantitativo

El 76,7% (23 personas) encuestadas mencionan que, si facilitan y mejoran su desempeño los parámetros de desempeño y competencias, mientras que el 23,3% (7 personas) manifiestan que no les facilita ni mejora su desempeño.

Análisis Cualitativo

Existe un número significativo que manifiestan que, si facilitan y mejoran su desempeño, los parámetros de desempeño y competencias, mientras que un menor porcentaje indican que no les facilita ni mejora su desempeño, por lo que se recomienda capacitar de mejor manera al personal sobre los parámetros que la empresa tiene ya establecidos.

7- ¿Conoce los objetivos de realizar una evaluación de desempeño?

Tabla 14

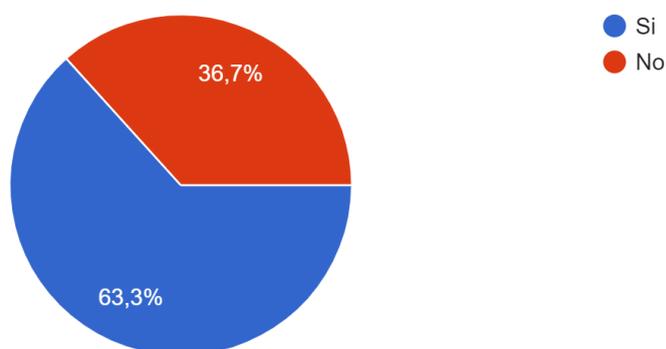
Conoce los objetivos de realizar una ED

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	63,3%
No	7	36,7%
Total	30	100 %

Nota: Esta tabla muestra las variables de realizar una ED.

Figura 9

Conoce los objetivos de realizar una ED



Nota: El gráfico representa en porcentajes reales si conoce o no el alizar una ED.

Análisis Cuantitativo

El 63,3% que corresponde a (23 personas) mencionan que si conocen los objetivos de realizar una evaluación del desempeño; mientras que el 36,7% (7 personas) indican que no conoce los objetivos del mismo.

Análisis Cualitativo

La mayor parte de colaboradores indican si conocen los objetivos de realizar una evaluación del desempeño y con menor porcentaje mencionan que no conocen, por lo que se recomienda realizar una retroalimentación sobre los objetivos de realizar una evaluación del desempeño.

8- ¿Considera que la evaluación del desempeño sirve para incentivar o motivar al personal de la empresa?

Tabla 15

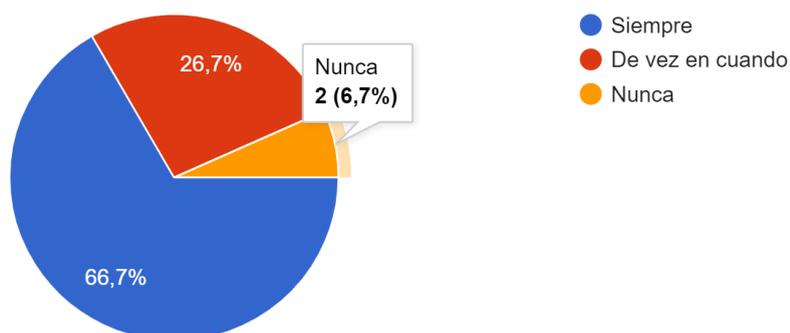
La ED sirve para incentivar y motivar al personal

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	20	66,7%
De vez en cuando	8	26,7 %
Nunca	2	6,7%
Total	30	100 %

Nota: Esta tabla muestra cómo la ED sirve para motivar al personal de la organización.

Figura 10

La ED sirve para incentivar y motivar al personal



Nota: El gráfico representa como la ED sirve para motivar al personal de la organización.

Análisis Cuantitativo

El 66,7% (20 personas) del personal de COCR consideran que siempre la evaluación del desempeño sirve para motivar e incentivar al personal; el 26,7% (8 personas) indican que de vez en cuando lo consideran, mientras que el 6,7% (2 personas) manifiestan que nunca sirve para incentivar o motivar al personal.

Análisis Cualitativo

Existe un resultado positivo por la mayoría de los colaboradores que consideran que la ED sirve para motivar e incentivar al personal, por lo tanto, los de menor porcentaje mencionan que de vez en cuando sirve y los demás indican que nunca sirve, se recomienda realizar una retroalimentación acerca de la ED.

9- ¿Quiénes lo evalúan su desempeño laboral?

Tabla 16

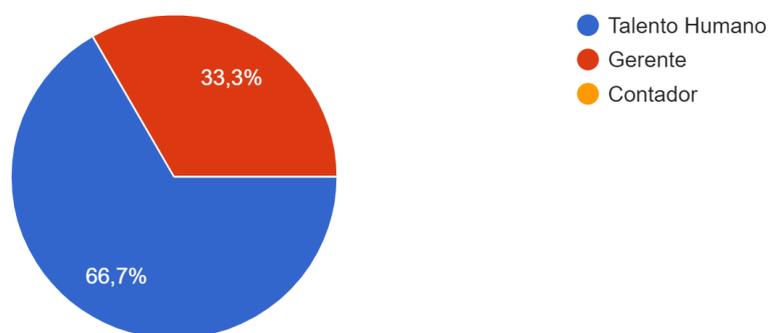
Quiénes lo evalúan su desempeño laboral

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Talento Humano	20	66,7%
Gerente	10	33,3 %
Contador	0	0%
Total	30	100 %

Nota: Esta tabla muestra el departamento que evalúa a los colaboradores.

Figura 11

Quiénes lo evalúan su desempeño laboral



Nota: El gráfico representa en porcentajes reales el departamento que evalúa a los colaboradores.

Análisis Cuantitativo

El 66,7% de empleados encuestados (20 personas) señalan que son evaluados por el departamento de Talento Humano; el 33,3% (10 personas) mencionan que son evaluados por el Gerente y nadie menciona que son evaluados por el Contador.

Análisis Cualitativo

Se observa que un número significativo de colaboradores que están en los puestos de trabajo mencionan que son evaluados por el área de Talento Humano y con gran minoría señalan que son evaluados por el gerente.

10- ¿Cree usted que es necesario plantear técnicas para evaluar a cada uno de los colaboradores?

Tabla 17

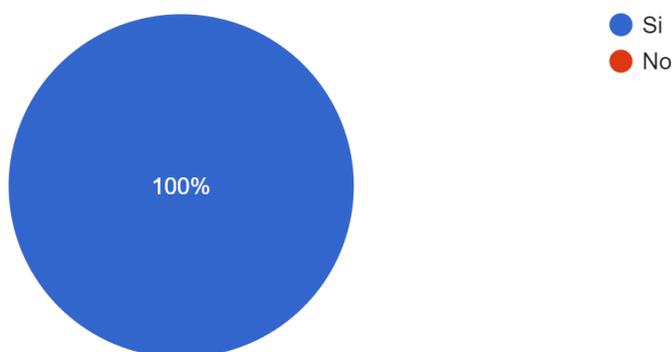
Es necesario plantear técnicas para evaluar

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	100%
No	0	0%
Total	30	100 %

Nota: Esta tabla muestra lo necesario que es plantear técnicas para evaluar.

Figura 12

Es necesario plantear técnicas para evaluar



Nota: El gráfico representa lo necesario que es plantar técnicas para evaluar.

Análisis Cuantitativo

Del 100% de encuestados que laboran en COCR (30 personas) consideran que es necesario plantear técnicas para evaluar al colaborador.

Análisis Cualitativo

Del personal encuestado en COCR, se observa que la mayor parte de colaboradores indican que es necesario plantear técnicas para evaluar al colaborador ya que mediante las técnicas se obtiene mejores resultados.

11- ¿Considera usted importante que las técnicas que se utilicen para evaluar el desempeño se relacionen directamente con su puesto?

Tabla 18

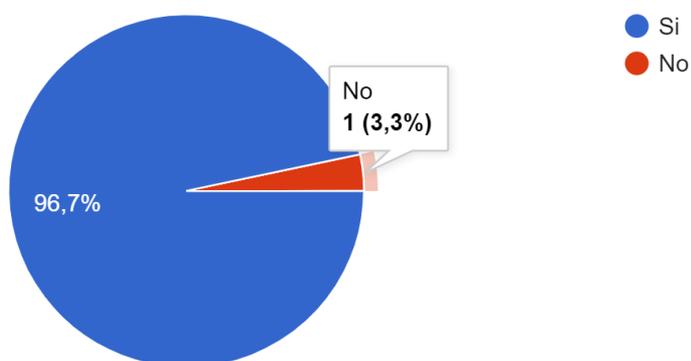
Técnicas que se utilizan para evaluar el desempeño

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	29	96,7%
No	1	3,3%
Total	30	100 %

Nota: Esta tabla muestra lo importante que es utilizar técnicas para evaluar se relacionen directamente con el puesto.

Figura 13

Técnicas que se utilicen para evaluar el desempeño



Nota: El gráfico representa el gran porcentaje de lo importante que es utilizar técnicas para evaluar que se relacionen directamente con el puesto.

Análisis Cuantitativo

El 96,7% (29 personas) si consideran que es importante, que las técnicas para evaluar se relacionen con su puesto, mientras que solo el 3,3% que corresponder a una persona no lo considera importante.

Análisis Cualitativo

Se puede determinar que la mayor parte de colaboradores que están en los puestos de trabajo, si consideran que es importante que las técnicas para evaluar se relacionen con su puesto.

12- ¿Conoce acerca de la evaluación de 360 grados?

Tabla 19

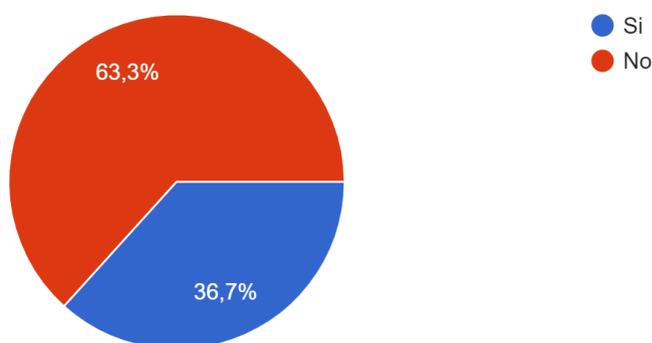
Conoce acerca de la evaluación 360 grados

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	36,7%
No	19	63,3%
Total	30	100 %

Nota: Esta tabla muestra como los colaboradores están relacionados con la evaluación de 360 grados.

Figura 14

Conoce acerca de la evaluación 360 grados



Nota: El gráfico representa el porcentaje real sobre el conocimiento de la evaluación 360 grados.

Análisis Cuantitativo

El 63,3% corresponde a (19 personas) encuestadas las cuales no conocen acerca de la evaluación de 360 grados, y el 36,7% (11 personas) señalan que si conocen.

Análisis Cualitativo

De los resultados obtenidos en COCR, se observa que la mayor parte de colaboradores que están en los puestos de trabajo indican que no conocen acerca de la evaluación de 360 grados y con minoría mencionan que no conocen, por lo tanto, se recomienda capacitar a los colaboradores para que tengan un mejor conocimiento acerca de esta evaluación.

13- ¿Sabía usted que la evaluación del desempeño de 360 grados evalúa de una forma muy eficiente el cual son los clientes, empleados, jefes y todo el personal?

Tabla 20

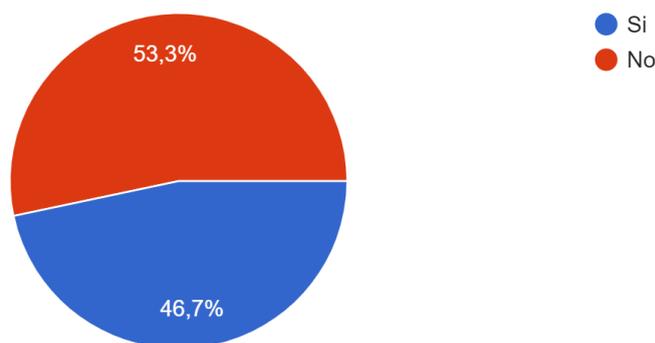
La evaluación de 360 grados evalúa los clientes, empleados, jefes

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	46,7%
No	16	53,3%
Total	30	100 %

Nota: Esta tabla muestra que la mayoría de los colaboradores no tenían conocimiento sobre la evaluación 360 grados.

Figura 15

La evaluación de 360 grados evalúa los clientes, empleados, jefes



Nota: El gráfico representa el porcentaje de las personas que no conocían sobre la evaluación 360 grados.

Análisis Cuantitativo

El 53,3 (16 personas) del personal en COCR no sabían que son evaluados por los clientes, empleados, jefes y todo el personal, el 47,7% (14 personas) si sabían que son evaluados por los clientes, empleados, jefes y todo el personal.

Análisis Cualitativo

La mayor parte de los colaboradores señalan que no sabían que son evaluados por los clientes, empleados, jefes y todo el personal, sin embargo, el porcentaje con minoría si sabía por quienes son evaluados, por lo que se considera que se capacite al personal en cuanto al tema de Evaluación del Desempeño de 360 grados.

14- ¿De qué forma le gustaría que le socialicen los resultados de la evaluación laboral?

Tabla 21

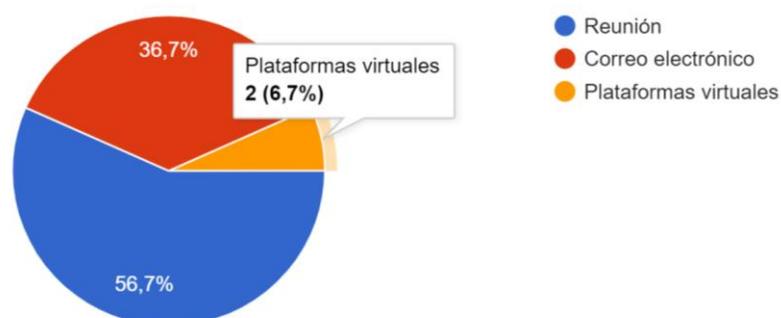
De qué forma le gustaría que le socialicen los resultados de la evaluación

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Reunión	17	56,7%
Correo electrónico	11	36,7 %
Plataformas virtuales	2	6,7%
Total	30	100 %

Nota: Esta tabla muestra como les gustaría a los colaboradores conocer los resultados de la ED.

Figura 16

De qué forma le gustaría que le socialicen los resultados de la evaluación



Nota: El gráfico representa la forma en que a los colaboradores les gustaría conocer los resultados de la evaluación.

Análisis Cuantitativo

El 56,7 (17 personas) de personas encuestas señalan reunión, el 36,7% (11 personas) mediante correo electrónico, y el 6,7% (2 personas) optan por las plataformas virtuales.

Análisis Cualitativo

Existe un número significativo de colaboradores que les gustaría que se les socialicen los resultados de la evaluación por medio de una reunión y muy pocos optan por el correo y plataformas virtuales.

11 PROPUESTA DE ACCIÓN

11.1 INTRODUCCIÓN

El presente plan de acción surge al conocer los resultados de las encuestas y entrevistas que se aplicó a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y crédito Cristo Rey, en la cual se comprueba que no existe una evaluación de desempeño en la empresa, además de evidenciar que no cuentan con instrumentos para medir la evaluación de desempeño y no conocen el tipo correcto de evaluación que se debe aplicar según las necesidades de la entidad. De la misma forma, existe un desconocimiento del tiempo en la que se debe aplicar cada evaluación para que esta no genere un conflicto entre los colaboradores, ya que al aplicar en exceso de evaluaciones puede generar problemas y como resultado no se puede detectar de forma temprana, los mecanismos de mejora en la eficiencia de la entidad.

Otra de las situaciones que impulsan la creación del plan, es que no existe una retroalimentación al momento que se generan los inconvenientes en la organización, y como consecuencia de las fallas del feedback, la Cooperativa de ahorro y crédito no puede plantear planes de mejora acorde a las necesidades de la empresa.

Los colaboradores de la Cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey creen necesario que se establezcan esquemas o planes de evaluación, por lo que, medir el rendimiento laboral de los trabajadores es muy importante para averiguar lo que están haciendo bien, las dificultades que tienen y así dar soluciones encaminadas a optimizar los procesos de las empresas, es evidente la falta de mecanismos de medición y control de los trabajadores, en la Cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey, además, muchos de ellos desconocen cómo funciona y para qué sirve la evaluación que se les aplica.

11.2 PRESENTACIÓN

La evaluación de desempeño es una herramienta utilizada en el área de Talento humano, para optimizar la gestión de los recursos humanos de una empresa. Con esta herramienta es posible medir el desempeño de los colaboradores de una organización, tanto su trabajo como sus resultados, en relación con sus responsabilidades laborales, de tal manera que este procedimiento permite entender el nivel de desempeño del trabajador y descubrir si está abajo o en el promedio o supera las expectativas de la compañía. Gracias a ello, se podrá definir un plan estratégico de acuerdo con las necesidades de cada empleado.

Según el diagnóstico situacional de encuestas y entrevistas se comprobó, algunos vacíos de los colaboradores en cuanto a sus funciones y actividades, por lo que una evaluación de desempeño permitirá, conocer las habilidades del profesional y cómo colabora con la organización, además de identificar problemas de productividad o de gestión, alcanzar mayor asertividad al elegir las capacitaciones para los equipos con esto lo que se espera es que los colaboradores comprendan su posición en relación con lo que la empresa espera.

En consecuencia, es preciso conocer cómo se debe realizar la evaluación, para la Cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey,

1. Analizar cuáles son los indicadores que serán evaluados y con qué objetivo.
2. Escoger el modelo que utilizarás en la evaluación.
3. Determinar quiénes serán los responsables de la evaluación.
4. Crear una encuesta clara y objetiva.
5. Compartir la encuesta con los responsables.
6. Realizar un acompañamiento para que se ejecute correctamente.
7. Analizar los resultados y genera los informes necesarios.
8. Comunicar los resultados con transparencia y foco en la búsqueda de soluciones.

A través de esta propuesta de acción se pretende presentar un programa de evaluación de desempeño de 360 grados efectivo para su implementación y ejecución para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, mediante la cual se

pretende medir el talento y el rendimiento de los colaboradores, elegir el software de evaluación del desempeño más eficaz y acorde a las necesidades de la empresa lo cual permitirá detectar errores y necesidades en la gestión del capital humano, se ha establecido fechas y horas exactas para la socialización y puesta en marcha de este, ayudando a solucionar aquellos problemas identificables que contribuyan a que haya un mejor desempeño laboral.

11.3 BENEFICIARIOS

Los beneficiarios del presente proyecto de Titulación son principalmente La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey abarcando sus colaboradores y directivos, dando un plus especial para el desempeño y cumplimiento de sus funciones y metas institucionales, garantizando eficiencia y calidad en los servicios que ofrecen, a la vez también serían beneficiarios los Socios y Clientes de la misma.

Y de manera General se beneficiarán también la comunidad de Loja y sus alrededores.

Tabla 22

Beneficiarios directos e indirectos del proyecto

BENEFICIARIOS		ALCANCE
Tipos de beneficiarios	A quién está dirigido	
Beneficiarios directos	<ul style="list-style-type: none"> Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey 	<ul style="list-style-type: none"> 30 colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey de la ciudad de Loja
Beneficiarios indirectos	<ul style="list-style-type: none"> Empresas privadas de la ciudad de Loja Estudiantes de la carrera de Gestión Del Talento Humano 	521.154 habitantes de la provincia de Loja

Nota: Esta tabla muestra a los beneficiarios directos e indirectos del presente proyecto.

11.4 ESTRUCTURA

Figura 17

Proceso de evaluación 360 grados



Nota: El gráfico representa los procesos de evaluación de 360 grados

11.5 DOCUMENTO PRESENTADO



CRISTO REY
Coop. de Ahorro y Crédito



TALENTO HUMANO
TECNOLOGÍA SUPERIOR

PROGRAMA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360 GRADOS.

AUTORAS

LOZANO LOZANO MELVA ALICIA
PRIETO MERINO MARÍA DANIELA

DIRECTOR

ING. JOFFRE VICENTE
SARMIENTO
CHASE, MGS



INSTITUTO TECNOLÓGICO
SUDAMERICANO
Hacemos gente de talento

1 FICHA TÉCNICA

PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360 GRADOS

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO SUDAMERICANO

Ing. Ana Marcela Cordero Clavijo, Mgs.

Rectora

Ing. Paulina Alemania Martínez Vega, Mgs.

Vicerrectora Académica

Lic. Nancy Johana Córdova Tobar, Mgs.

Coordinadora de Carrera

Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs.

Director de Titulación

Melva Alicia Lozano Lozano

María Daniela Prieto Merino

Autoras

TECNOLOGÍA SUPERIOR EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Loja – Ecuador

Octubre 2022

2 ÍNDICE DE CONTENIDOS

<u>1 FICHA TÉCNICA</u>	62
<u>2 ÍNDICE DE CONTENIDOS</u>	63
<u>3 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA</u>	65
<u>3.1 Misión</u> ¡Error! Marcador no definido.	
<u>3.2 Visión</u> ¡Error! Marcador no definido.	
<u>3.4 Valores</u> ¡Error! Marcador no definido.	
<u>4 GLOSARIO DE TERMINOS</u>	68
<u>5 MARCO LEGAL</u>	70
<u>6 DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA</u>	71
<u>6.1 Antecedentes</u>	71
<u>6.2</u> <u>Análisis situacional</u>	72
<u>6.2.1</u> <u>Análisis Externo</u>	72
<u>6.2.2</u> <u>Análisis interno</u>	72
<u>6.3</u> <u>CUADRO COMPARATIVO DE VENTAJAS Y DESVENTAJAS</u>	74
<u>7 PROPUESTA</u>	75
<u>7.1</u> <u>Informe de evaluación del desempeño</u>	75
<u>7.1.1</u> <u>Datos del evaluador:</u>	76
<u>7.1.2</u> <u>Instrucciones:</u>	76
<u>7.1.3</u> <u>Niveles de evaluación:</u>	76
<u>7.1.4</u> <u>Factores a calificar: Cada factor posee diferentes alternativas de respuesta y deberá escoger la que más se asemeja a su desempeño.</u>	76
<u>7.1.5</u> <u>Espacio de comentarios y sugerencias por parte del evaluado:</u>	76
<u>7.1.6</u> <u>Nota final y comentario objetivo del evaluador.</u>	76
<u>7.2</u> <u>Modelo de evaluación</u>	77
<u>7.2.1</u> <u>Factores de medición</u>	77
<u>7.2.1.2</u> <u>Jefe inmediato</u>	77
<u>7.2.2</u> <u>Resumen de competencias e indicadores</u>	84
<u>7.3</u> <u>Formatos de evaluación</u>	85
<u>7.4</u> <u>Evaluación por parte de los empleados 360° - (20%)</u>	89
<u>7.5</u> <u>Evaluación por parte de los clientes 180° - (40%)</u>	96
<u>7.8</u> <u>Evaluación e informes</u>	99
<u>7.9</u> <u>Socialización de resultados</u>	101
<u>7.10</u> <u>Feedback</u>	102
<u>8 MATRIZ DE COMPETENCIAS</u>	103

<u>8.1 Costos del proceso</u>	109
<u>9 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</u>	111
<u>10 PRESUPUESTO</u>	113
<u>10.1 Registro</u>	114
<u>10.2 Acta de entrega</u>	114
<u>11 RESULTADOS ESPERADOS</u>	115

3 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

“La Asociación de Choferes Profesionales de Motupe, nace gracias a la idea gentil y de benevolencia de un grupo de amigos del barrio, en agosto de 1985, con un espíritu de solidaridad y jurídicamente fue aprobada el 13 de noviembre de 1987.

La partida de Nacimiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cristo Rey”, sin duda es la Asociación de Choferes de Motupe, cuyo desarrollo conjunto ha sido evidente, aunque cada una de ellas tenga actividades distintas, sus fines y objetivos son comunes, fraternizar socialmente cuando las circunstancias así lo requieran y contar con un respaldo económico en las diferentes actividades laborales.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cristo Rey” como tal, inicia sus operaciones financieras el 7 de diciembre del año 1997, por iniciativa privativa del señor Alcívar Espinosa Ordoñez, y con el incondicional apoyo de varias personas que permanente han estado respaldando desde que se cristalizó la Institución hasta la actualidad, enfrentando graves momentos de la economía ecuatoriana que no afectó en lo absoluto a la Institución.

Los reconocimientos siempre son póstumos, sin embargo todos quienes están vinculados con las actividades de la Cooperativa, sea en la parte directiva y operativa estamos, en estos momentos están disfrutando del reconocimiento y posicionamiento que tiene la Cooperativa en la ciudad de Loja y ante todo porque el crecimiento que ha tenido la misma es gracias a la participación desinteresada de todos aquellos que son parte de esta Institución, de todas las familias que se arriesgaron a invertir en aquella naciente idea.

No obstante, la honestidad de quienes han estado al frente de la Cooperativa y de los Consejos de Administración y Vigilancia, que a lo largo de estos años han venido funcionando sin contrariedades ni intereses personales.

A veces resulta interesante y del todo oportuno recordar que el inicio de la Cooperativa se dio con una sola computadora y en los predios de la Asociación de Choferes Profesionales de “Motupe” y con la colaboración gentil del señor Wilman Cabrera que prestó otra computadora para dar un mejor servicio; hasta que en el segundo semestre de funcionamiento ya se pudo adquirir otra computadora y mobiliario acorde al desarrollo que se iba desplegando.

Las primeras utilidades distribuidas a sus socios fueron el estímulo inicial que impulsó a continuar en esta incesante labor que ha permitido el solidario y creciente desarrollo de los cooperados.

Cuando cursaba el 18 de enero del 2002 se adquirió el terreno aledaño a la Asociación de choferes profesionales de Motupe, para continuar caminando en la obtención de los fines y objetivos, predio en el cual se avizoraba la construcción utópica para algunos, pero factible y real para sus dirigentes que constantemente aplicaban políticas de crecimiento institucional.

Tres años después, es decir el 10 de enero del año 2005 se adquiere un inmueble en el centro de la ciudad para que pueda funcionar en un futuro cercano, una sucursal que permitiría mejorar el servicio y permitir que conciudadanos del sector central puedan invertir en el desarrollo de la cooperativa.

Programa que fue cumplido, ya que actualmente la sucursal cuenta con una frecuente concurrencia que hace imprescindible el servicio continuo y urge la prestación de todos los servicios que dispone la casa principal en Motupe.

Continuando con el ingente crecimiento, ya en el año 2006 se inicia la construcción del propio local logrando luego de 1 año funcionar en la misma y ya se ha cumplido el primer año de su inauguración, local que se inició con todos los departamentos que se requiere con un amplio lugar de recepción para socios y para la realización de todas las transacciones que se generan en la Cooperativa.

En todos estos años los directivos y planta operativa han sido participes de múltiples agradecimientos que han dado lumbre a la historia como Choferes Profesionales y han demostrado que no se requiere de tanta inversión propia de capitalistas para lograr un fértil crecimiento Institucional ni tampoco de conocimientos científicos que muchas veces convierten a las personas en seres petulantes, lo único que ha caracterizado es la honestidad, solidaridad y ejercer los principios del cooperativismo sin entregar la Institución a las manos del Sector Financiero que lo único que quieren es obtener réditos del patrimonio y disminuir las utilidades propias y únicas de la Cooperativa para todos sus socios y no de manera exclusiva para un grupo empresarial o clan familiar como sucede en otras cooperativas de la localidad.

Servicios Ofertados

La Cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey ofrece una cantidad de servicios en los que puede realizar pagos a través de la empresa tales como:

- Corporación Nacional de Telecomunicaciones
- Energía eléctrica
- Cobro de los Servicios de Agua Potable
- Planes de Telefonía Celular
- Leonisa
- Avon
- CEI
- Multas Agencia Nacional de Tránsito
- Matricula Vehicular
- Pagos Municipales y otros
- Pagos Giros
- Transferencias Interbancarias
- Pago del Bono de Desarrollo
- Yambal
- Pagos Pacificard

Sector Geográfico:

4 GLOSARIO DE TERMINOS

A

Área de recursos humanos: Dirección proactiva, que puede prever problemas y orientar la solución, mediante la planificación para corregirlos o evitarlos (UNESCO, 2016).

Autoevaluación: Actividad programada y sistemática sobre la propia acción desarrollada con el propósito de emitir juicios valorativos (UNESCO, 2016).

B

Beneficiario: Individuos, grupos u organismos que se benefician de forma directa o indirecta de una intervención para el desarrollo (UNESCO, 2016).

C

Capacidad: Habilidad de un individuo, organización o sistema para desempeñarse de manera eficaz, eficiente y de forma sostenible (UNESCO, 2016).

Competencias: Características personales que demuestran tener relación con el desempeño sobresaliente en un rol o cargo determinado (UNESCO, 2016).

Comportamiento: Forma de proceder de las personas o instituciones, con relación al entorno o mundo de estímulos, el cual puede ser consciente o inconsciente (UNESCO, 2016).

Conclusiones: Se obtiene de los datos recopilados y de los análisis realizados durante el proceso.

Confidencialidad: propiedad de la información mediante la cual se garantiza el acceso a la misma solo por parte de personas autorizadas (UNESCO, 2016).

D

Desempeño: Conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de las funciones, también se conoce como rendimiento o méritos laborales (UNESCO, 2016).

E

Empleado: Persona que con edad legal suficiente presta sus servicios retribuidos (UNESCO, 2016).

Encuesta: Técnica de investigación sociológica que implica la administración de cuestionarios a la población (UNESCO, 2016).

Enfoque de los recursos humanos: Planteamiento que se apoya en el principio de que las personas son el principal recurso competitivo de la empresa y es preciso gestionarlas con rigurosidad (UNESCO, 2016).

Estrategia: Conjunto de directrices y principios que orientan la aplicación de un conjunto de intervenciones de carácter operativo (UNESCO, 2016).

Evaluación: Proceso para determinar el valor o la significancia de una actividad, política o programa (UNESCO, 2016).

Evaluación a la par: Tipo de evaluación que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un predictor útil del rendimiento.

Evaluación del desempeño: Evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico mediante el cual se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamientos laborales del empleado (UNESCO, 2016)

Evaluación de los clientes: Evaluación realizada por los clientes al titular del puesto, resulta adecuada en diferentes contextos (UNESCO, 2016).

Evaluación 360°: Técnica de evaluación cuya característica es el desarrollo feedback a través de varias fuentes de información (UNESCO, 2016).

Evaluadores: Equipo técnico encargado de realizar el estudio de evaluación, pueden estar implicados en el diseño, aplicación o gestión de la intervención o ser externos y ajenos a ella (UNESCO, 2016).

I

Indicador: Permite cuantificar y evaluar el cumplimiento de un objeto o actividad (UNESCO, 2016).

Indicador de desempeño: Permite verificar los cambios relacionados al desempeño de la empresa (UNESCO, 2016).

Informe de evaluación: Producto en donde se recogen las técnicas y métodos usados para la recopilación y análisis de la información, los resultados de la evaluación, las conclusiones (UNESCO, 2016).

O

Objetivo: Parámetro de evaluación, es el resultado que se espera, forma parte importante durante el proceso puesto que son el punto de partida para seleccionar, organizar y conducir (UNESCO, 2016).

P

Participación: Posibilidad de que todos los actores involucrados en la intervención puedan valorar el diseño, aplicación y los resultados de la política de cooperación (UNESCO, 2016).

Planificación: Proceso para identificar las necesidades y problemas de un territorio, colectivo o sector y establecer los objetivos a conseguir y determinar las actuaciones a emprender para generar cambios deseados (UNESCO, 2016).

R

Retroalimentación: Función de informar los resultados obtenidos de la evaluación o ejecución de trabajos (UNESCO, 2016).

S

Seguimiento: Función continua que utiliza una recopilación sistemática de datos sobre indicadores específicos para proporcionar a los administradores y a las partes interesadas información de una intervención para el desarrollo (UNESCO, 2016).

Seguimiento de desempeño: Proceso continuo de recolección y análisis de datos para comparar en qué medida se está ejecutando un proceso (UNESCO, 2016).

Servicio: Dimensión de la competencia que constituye una parte integral del producto total. Los clientes aprecian la prestación de servicios antes y después de una compra (UNESCO, 2016).

T

Toma de decisiones: Proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formar para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos (UNESCO, 2016)

5 MARCO LEGAL

Para el marco legal se analiza desde un punto de vista internacional y nacional, bajo este contexto, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2016) menciona que el éxito de una entidad depende del dueño como de las personas que laboran en la institución, que se espera que sean empleados competentes y que tengan una buena disposición de trabajo de tal forma que contribuya a la productividad de la empresa y crear una ventaja competitiva, bajo este contexto, al propietario de la empresa debe mostrar respeto por sus empleados y tratarles bien para mejorar el rendimiento de la empresa y en definitiva sus ganancias.

De acuerdo con el Código de trabajo (2012) ecuatoriano en el Art 555 establece que las entidades se encuentran en el deber de elaborar y ejecutar programa de contacto entre los empleadores y trabajadores mediante sus respectivos organismos, con la finalidad de lograr un mejor entendimiento entre ellos, para ello es importante la participación del departamento de recursos humanos.

Por otro lado, la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación de Desempeño (2018) establecen los parámetros necesarios para que se puedan realizar la valoración a los empleados de forma adecuada para medir y estimular la gestión de la entidad de los procesos internos y sus servidores a través de la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, con el propósito de impulsar la consecución de los fines empresariales, el desarrollo de los empleados y la mejora continua en la calidad del servicio o producto.

En virtud de lo expuesto, la evaluación de desempeño cuanta con la normativa legal vigente para su aplicación, este tipo de procesos permite identificar las fortalezas y debilidades de los empleados que es fundamental para brindar capacitación a los trabajadores, de esta forma mejorar la productividad de la empresa mediante una buena imagen y calidad en el servicio.

6 DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

6.1 Antecedentes

Mediante encuestas y entrevistas realizadas al personal de la Cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey, se ha podido realizar un previo estudio y determinar el análisis situacional de la institución, gracias al levantamiento de información, hemos podido verificar que la Cooperativa no cuenta con un programa de evaluación de desempeño, la misma que afecta a la formación de los trabajadores, su desarrollo laboral y reconocimiento de este, al dar a conocer el trabajo que ha realizado cada persona.

El proceso de evaluación del desempeño es un sistema que requiere ejecución permanente, recurrente y de forma ciclica en el tiempo el cual tiene como finalidad principal medir el desempeño de cada integrante de la Cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey a través de las competencias y objetivos propios de cada puesto de trabajo.

Por ello es importante implementar la evaluacuacion del desempeño ya que permite que los trabajadores estén más motivados, al poder recibir recompensas por parte de la Cooperativa ya sean aumentos de sueldo, promoción en la empresa etc. Así mismo, si los objetivos no se cumplen, la evaluación del desempeño podrá mostrar el camino correcto, corrigiendo los errores y reestableciendo los objetivos o la estrategia e, incluso, el puesto en el que se encuentra el trabajador, ya que quizá no este en el trabajo que más le conviene.

Además, la mayoría de los colaboradores de la institución están de acuerdo con que se realice la evaluación del desempeño, ya que a través de ella se podrá obtener una retroalimentación que refuerce aquello que están haciendo bien, así como también los ayude conocer qué necesitan mejorar específicamente y cómo hacerlo.

6.2 Análisis situacional

6.2.1 Análisis Externo

Este análisis lo constituye el macro ambiente que está conformado por factores que se encuentran fuera de la cooperativa, como son: factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos, los mismos que inciden directamente en el desarrollo de la institución. Aspectos económicos Hay que considerar que la crisis financiera mundial que afecta a nuestro país ha provocado la búsqueda de alternativas más seguras de inversión y de ahorro, siendo las Cooperativas de Ahorro y Crédito las más oprimidas considerando que las instituciones financieras privadas no cuentan con la credibilidad absoluta por motivos de la crisis financiera vivida en años anteriores. Es importante considerar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, posee ventajas importantes en cuanto a la información y la selección de clientes sobre los bancos ya que sus socios son sus clientes y operan en ámbitos financieros locales, pudiendo satisfacer de una manera más flexible las necesidades de sus socios. Aspectos políticos; Las políticas que por parte del gobierno se han dado, afectan directa o indirectamente al desarrollo de la institución, ya que la reforma en las leyes, normas y procedimientos de las operaciones, obliga a toda la entidad financiera a acatar las nuevas disposiciones, por cuanto influyen para fijar tasas de interés, cobro de comisiones, estas disposiciones pueden ocasionar inestabilidad o quiebra de la cooperativa. Aspectos sociales; La falta de una política social que mejore los aspectos más importantes de los ecuatorianos como la educación, alimentación, vivienda y salud pública, no permite el desarrollo del país lo cual se refleja en la disminución del empleo y subempleo existente. Aspectos tecnológicos La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, a pesar de ser una institución con algún tiempo dentro del mercado, cuenta con bajas condiciones tecnológicas con lo que es imposible alcanzar la satisfacción completa del cliente, ya que al no disponer de tecnología de punta, la atención a sus asociados no es ágil y demora los diferentes procesos, generando descontento dentro de los mismos.

6.2.2 Análisis interno

Nace como una pre cooperativa el sábado 13 de julio de 1996, por la iniciativa de la Asociación de Choferes Profesionales de Motupe, en reunión ordinaria y con la presencia de 33 socios se expone los beneficios y ventajas que trae consigo el

sistema cooperativo, con la ayuda de un técnico en cooperativas se establece cual va hacer las responsabilidades de cada uno de los socios de la cooperativa, una vez aprobada la constitución de la pre cooperativa se inician las actividades para constituirse como Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cristo Rey”, con la finalidad de obtener una organización financiera que fortalezca y proteja las actividades económicas de sus socios, es así que esta cooperativa fue aprobada mediante Acuerdo Ministerial # 0084 del 26 de marzo de 1997, e inscrita en el Registro General de Cooperativas con el Número de Orden 5965 del 27 de marzo de 1997, en consecuencia la cooperativa debió reunirse en asamblea general de socios y proceder a la elección de los miembros de los consejos de Administración y Vigilancia, tales Consejos nombraran a sus Presidentes y el de Administración designara además al Gerente, exigiéndole la caución correspondiente.

6.3 CUADRO COMPARATIVO DE VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Tabla 23

Cuadro comparativo de ventajas y desventajas

CUADRO COMPARATIVO	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
La empresa podrá tomar decisiones con los resultados de la evaluación de desempeño 360°, para mejorar la productividad.	La empresa no podrá tomar decisiones para mejorar su productividad, dado que no cuenta con la información necesaria para ello.
El área de recursos humanos podrá realizar actividades para mejorar las capacidades de los empleados.	El área de recursos humanos no deberá realizar capacitaciones de manera continua, sin conocer las competencias que desarrolla cada empleado.
Los empleados tendrán conocimiento sobre sus fortalezas y debilidades, lo cual les permitirá mejorar su desarrollo dentro de la entidad.	Los empleados no podrán desarrollarse de mejor manera en la entidad si desconocen de sus competencias y como pueden mejorar su rendimiento.
Ofrece retroalimentación constructiva si los parámetros se ajustan en consecuencia.	Si los evaluadores no tienen experiencia y no se definen los parámetros, esto puede conducir a desastres.
Ayuda a una organización a identificar las necesidades de formación de su personal.	Requiere una cantidad sustancial de datos para trabajar con ellos y obtener inferencias.
Fomenta la comunicación frecuente y transparente ya que permite involucrar a los colaboradores en todos los niveles organizacionales y sentir que su participación y punto de vista es valorado.	
Motiva a una cultura organizacional con un clima más participativo y con orientación positiva hacia el cambio y la mejora continua.	
Incrementa el autoconocimiento de los colaboradores con lo cual se espera que el evaluado busque mejorar su desempeño y desarrollo profesional al conocer de mejor manera sus fortalezas y áreas de oportunidad.	

Nota: Esta tabla muestra las ventajas y desventajas que tiene la empresa al implementar la evaluación 360 grados.

7 PROPUESTA

“PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360 GRADOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRISTO REY DE LA CIUDAD DE LOJA, PARA EL AÑO 2022

La aplicación práctica con el sistema de evaluación del desempeño 360 grados se desarrollará en la Cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey de la ciudad de Loja, misma que se la implementará a los niveles directivo, operativo, ejecutivo (pares – área de servicios financieros), cliente. Cabe señalar que, esta evaluación juega un papel neurálgico, puesto que, permitirá observar el grado de identificación y motivación que los participantes demuestren frente a la evaluación, es decir, ayudar a saber cuáles son las fortalezas y debilidades de las personas involucradas frente al conjunto de competencias y comportamientos que la institución ha determinado para la gestión frente a un cargo.

En vista a esto, es importante mencionar que, la implementación de un sistema de evaluación de desempeño permite analizar las ventajas y desventajas de los involucrados que pertenecen a la Cooperativa en estudio, por ejemplo, dentro de estas se encuentran:

7.1 Informe de evaluación del desempeño

Emisión y entrega de la evaluación de desempeño.

1. Fecha: 27/10/2022

2. Datos del evaluado:

- **Nombres y apellidos:** Directivo, operativo, ejecutivo (pares – área de servicios financieros), cliente de la Cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey de la ciudad de Loja.
- **Cargo:** Dirigentes, personal operativo, corporativo y ciudadanos.
- **Nivel de Instrucción:** Tercer nivel y personal operativo, corporativo.
- **Periodo de estancia en la organización:** 2-3 años.
- **Periodo de Evaluación:** 2022.

7.1.1 Datos del evaluador:

- **Nombres completos del evaluador:** Flor María Burneo Capa.
- **Cargo que ocupa en la empresa:** Jefe de Talento Humano.
- **Departamento al que pertenece:** Talento Humano.

7.1.2 Instrucciones:

- Lea detenidamente cada pregunta y responda de forma clara y concisa.
- El puntaje de esta evaluación es de 10 puntos.
- El tiempo para el desarrollo de la evaluación es de una hora.
- Esta evaluación consta de un solo intento.

7.1.3 Niveles de evaluación:

- **Sobresaliente:** Desempeño que excede las expectativas de las competencias evaluadas de los colaboradores evaluados – se encuentran en excelente estado.
- **Satisfactorio:** Desempeño que cumple las expectativas de las competencias evaluadas – Colaborador cuenta con el conocimiento de sus funciones de manera clara.
- **Necesita de mejora:** Desempeño que cumple parcialmente con las expectativas de las competencias evaluadas – colaborador necesita capacitación y compromiso.
- **No satisfactorio:** Desempeño que no cumple parcialmente con las expectativas de las competencias evaluadas – colaborador no es productivo y necesita un plan de acción y seguimiento inmediato.

7.1.4 Factores a calificar: Cada factor posee diferentes alternativas de respuesta y deberá escoger la que más se asemeja a su desempeño.

7.1.5 Espacio de comentarios y sugerencias por parte del evaluado:

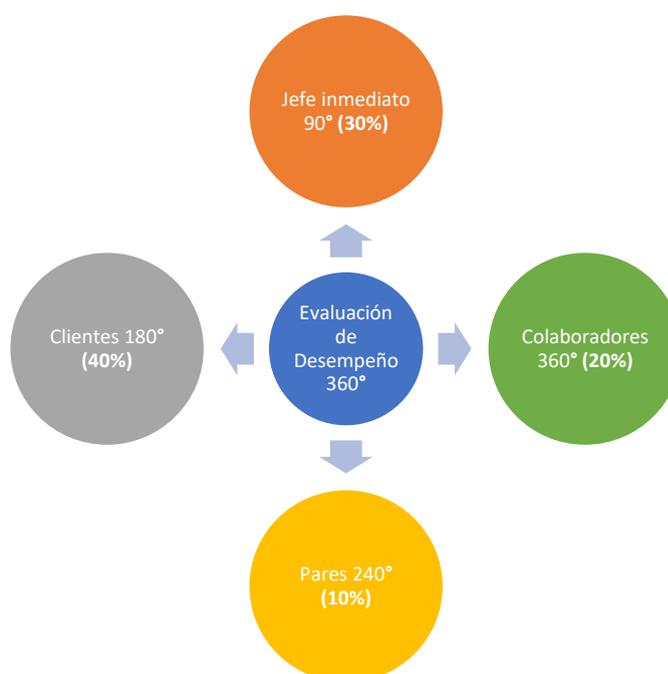
7.1.6 Nota final y comentario objetivo del evaluador.

7.2 Modelo de evaluación

Para este programa se ha optado por la aplicación de una evaluación de desempeño 360 grados, ya que este permite recabar información real, objetiva y precisa de los participantes, pues, estos se destacan por conformar roles como: Jefe inmediato que cuenta con un peso de 30%, colaboradores con un 20%, pares con un 10% y, clientes que es lo fundamental para la Cooperativa con un peso del 40%.

Tabla 17

Modelo de evaluación de 360 grados



Nota: El gráfico representa el peso que tiene cada participante en la evaluación 360 grados.

7.2.1 Factores de medición

7.2.1.2 Jefe inmediato

La evaluación del desempeño del jefe inmediato de la Cooperativa es sustancial, ya que mueve los hilos de la empresa con el objetivo de dar cumplimiento con la misión, visión y valores de la institución, además, de llevar por el camino que lleve a una economía estable para el posicionamiento de la misma en el corto, mediano y largo plazo.

En porcentaje del 30% es el resultado obtenido de las evaluaciones realizadas al jefe inmediato.

Tabla 24

Competencias para evaluar al jefe inmediato

Competencias a Evaluar	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	<ol style="list-style-type: none"> 1 Demuestra auto motivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr los resultados. Se esmera por conseguirlos e informarlos cabalmente. 2 Planifica actividades para mejorar la competitividad de la Cooperativa y la satisfacción de los trabajadores, socios y clientes. 3 Apoya y se preocupa por mejorar la calidad y eficiencia de los procesos y servicios corporativos. 4 Promueve la mejora continua de la eficiencia, que es el referente dentro de la Cooperativa. 5 Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos y en base a ello generar propuestas de mejora.
MANEJO DE CONFLICTOS	<ol style="list-style-type: none"> 1 Posee seguridad, liderazgo y solvencia frente a eventualidades, incluso en situaciones difíciles. 2 Tiene buenas habilidades de expresión verbal y hace un uso completo de la expresión corporal de manera segura y consecuente. 3 Expresa claramente ideas propias, incluso si está obstruido o estresado, no responde por inercia o sin juicio o sin propiedad. 4 Prevalece la imagen de la institución al brindar información, en lugar de sus propias ideas, intereses o estándares. Todo es de manera objetiva.
RELACIONES INTERPERSONALES	<ol style="list-style-type: none"> 1 Es intuitivo sabe escuchar y observar, puede captar fácilmente las necesidades de los demás, presta atención a las necesidades de los demás, ayuda y colabora. 2 Siempre está dispuesto a contribuir a la mejora del desempeño del equipo y recibe abiertamente la ayuda de colegas que pueden ayudarlo a mejorar en su desempeño y toma de decisiones. 3 Establece vínculos sólidos con sus compañeros sobre la base del respeto mutuo y la confianza. 4 Valora, respeta y reconoce el conocimiento y las contribuciones de los demás.
COMPROMISO	<ol style="list-style-type: none"> 1 Muestra interés y se preocupa por adquirir nuevos conocimientos ya sea mediante cursos, adiestramientos o lecturas propias para mantenerse actualizado en sus funciones, demostrando liderazgo y compromiso con él y con los demás. 2 Apoya desde sus funciones y experiencia con el desarrollo de la visión y los objetivos organizacionales. 3 Altamente responsable de lograr los objetivos y funciones encargadas y establecidas. 4 Siempre está buscando formas de optimizar su desempeño, establece metas en su área, las mide y las logra.
ORGANIZACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1 Utiliza el tiempo de la mejor manera para organizar eficazmente el trabajo en su área y comprometerse con los demás.

	2	Gestiona varios proyectos al mismo tiempo sin perder el control, su tiempo por lo regular lo destina a su trabajo.
	3	Especifica las acciones necesarias para lograr sus objetivos, detalla el tiempo de cumplimiento y planifica la asignación adecuada de recursos. Demostrando la organización con la que cuenta.
	4	Utiliza herramientas de planificación modernas y tradicionales para organizar su trabajo y el seguimiento al trabajo asignado.
	5	Determina la prioridad de actividades, sabe distinguir entre lo más relevante y lo menos importante, ofreciendo resultados efectivos en corto plazo.
CALIDAD DE TRABAJO	1	La generación de nuevos negocios y oportunidades requiere que su organización tenga un alto grado de flexibilidad, calidad y velocidad de respuesta. Supervisa y asesora constantemente a su equipo para que se actualice y se desarrolle a la vanguardia de lo que indica el mercado de hoy.
	2	Amplio y experiencia para promover el desarrollo de prácticas simples y equilibradas.
	3	Es receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios para mejorar los procesos de trabajo. Se esfuerza por identificar posibles mejoras y ofrece recomendaciones.
	4	Puede predecir las necesidades de la organización y producir soluciones prácticas para beneficiar a todos.

Nota: Esta tabla muestra las competencias mas importantes para evaluar al jefe inmediato.

7.2.1.2 Empleados

La evaluación del desempeño de los empleados permite tener la información necesaria sobre su práctica y desempeño diario, con el objetivo de establecer juicios de valor para orientar al profesional que labora en la institución a mejorar sus prácticas y rutinas, contribuyendo así, a un desarrollo integral de sus competencias.

El porcentaje del 20% es el resultado obtenido de las evaluaciones realizadas a los empleados.

Tabla 25

Competencias para evaluar a los empleados

Competencias a Evaluar		
LIDERAZGO	1	Utiliza y promueve un ambiente participativo lo cual facilita que otros compañeros aporten sus propias ideas o sugerencias.
	2	Poseo energía y perseverancia y la transmite con el ejemplo a los demás, logrando que sus compañeros desarrollen también sus tareas con alto nivel de energía.
	3	Es técnicamente confiable y es buscado como referente para resolver dudas por su reconocida experiencia y amabilidad ante los demás.

	4	Aplica al desarrollo de tareas con energía y perseverancia, adecuados para el logro de sus objetivos y pide lo mismo de sus compañeros.
	5	Motiva a cada uno de sus compañeros de acuerdo con sus necesidades, y en pos del logro de los objetivos generales e individuales de desarrollo.
TRABAJO EN EQUIPO	1	Apoya el desempeño de otras áreas de la Cooperativa y fomenta el intercambio de información y experiencias con los demás.
	2	Actúa y se comporta de buena manera con el hecho de generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima y cooperación.
	3	Implementa adecuadamente modalidades alternativas de trabajo en equipo que añaden valor a los resultados grupales de manera eficiente y oportuna.
	4	Busca siempre crear un ambiente de retroalimentación y mejora continua en el equipo de trabajo, dando opiniones constructivas y teniendo una actitud resolutive y amena.
	5	Orienta fácilmente los esfuerzos de su grupo de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos y metas.
COMUNICACIÓN	1	Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su equipo o grupo de trabajo y/o compañeros entiendan su mensaje y tengan claro las actividades a desarrollar.
	2	Afronta los deberes y los dilemas éticos con la finalidad de cultivar la competencia comunicativa, es decir, la capacidad de una persona para comportarse y comunicarse de manera eficaz y adecuada frente a los demás.
	3	Transmite a sus compañeros los objetivos y los resultados esperados para su trabajo, con el detalle y la claridad que requieren y necesitan.
	4	Trasmite efectivamente información oportuna en horas laborales, respetando el horario de trabajo de todos.
	5	Reconoce públicamente sus falencias y debilidades, da apoyo a sus compañeros para orientar su desarrollo y desempeño integral.
ASISTENCIA	1	Crea estrategias que involucran a sus compañeros a desarrollar la capacidad de autoevaluación de su propio aprendizaje con la finalidad de tomar conciencia del progreso que han conseguido.
	2	Implementa estrategias para gestionar el avance del aprendizaje por medio de situaciones con relación a la realidad en la que se encuentra la Cooperativa.
	3	Resuelve con efectividad los problemas que se presentan en la institución, aportando las soluciones pertinentes y haciendo adecuado uso de la información disponible.
	4	Escucha opiniones y sugerencias de los demás para así poder tomar decisiones en base a lo manifestado con aras a mejorar las capacidades y habilidades y talentos de todos.
	5	Actúa de manera imparcial antes los conflictos que se puedan suscitar dentro de las oficinas de trabajo.
ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE TRABAJO	1	Es autosuficiente en incorporar ajustes a sus técnicas de organizar su trabajo y lo logra por medio de mecanismos de control para verificar la optimización de procesos.
	2	Organiza en forma sistemática los recursos a disposición para un mejor desempeño de sus actividades.

3	Adopta acciones para mejorar sus habilidades y capacidades de organización del trabajo. Buscando información clave que le permita hacer ajustes en los procesos.
4	Prioriza las tareas, realiza un seguimiento conforme al desarrollo y las reorganiza ante los imprevistos que pueden surgir, puesto que, los contempla en la planificación.
5	Considera los cambios del entorno y visualiza como éstos pueden impactar en la planificación corporativa, definiendo estrategias y mecanismos de control para asegurar el cumplimiento de los objetivos dados.

Nota: Esta tabla muestra las competencias necesarias para evaluar a los empleados.

7.2.1.2 Pares

La evaluación del desempeño de los pares permite tener la información necesaria sobre su práctica y constancia en sus roles laborales, esto se lo contrasta con los parámetros establecidos y a partir de esa indicación se establecen juicios de valor para orientar al profesional en ejercicio a mejorar su práctica y contribuyendo a conseguir mejores resultados.

El porcentaje del 10% es el resultado obtenido de las evaluaciones realizadas a los pares.

Tabla 26

Competencias para evaluar a los pares

Competencias a Evaluar	
APRENDIZAJE CONTINUO	1 Se mantiene en constante capacitación acorde a los últimos métodos técnicos, tecnológicos o procesos profesionales.
	2 Se enfoca en la búsqueda de mejores herramientas de investigación e innovación permitiéndole tener un impacto significativo en la organización y en sus clientes.
	3 Posee una actitud permanente de aprendizaje y espíritu emprendedor corporativo, lo que le permite explorar e implementar nuevas técnicas de cooperativismo.
COMUNICACIÓN	1 Informa de manera clara, fluida y eficiente sus ideas para que pueda entender su mensaje e influir en ellos de la manera que mejor convenga a la Cooperativa.
	2 Manipula el lenguaje y las reglas gramaticales apropiadas al transmitir sus pensamientos en forma oral y escrita.
	3 Adecúa su lenguaje según la terminología, necesidades y características del receptor o con quienes interactúa dentro de la institución.

	4	Tiene empatía al escuchar activamente a los demás, comprende cuidadosamente sus opiniones y evita realizar los prejuicios o juicios de valor.
CALIDAD DE TRABAJO	1	Es receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios para mejorar los procesos de trabajo. Se esfuerza por identificar posibles mejoras y ofrece recomendaciones a los pares o de manera individual.
	2	Es receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios para mejorar los procesos de trabajo. Se esfuerza por identificar posibles mejoras y ofrece recomendaciones que mejoran los procesos en el corto y mediano plazo.
	3	Puede predecir las necesidades de la institución y producir soluciones prácticas para beneficiar a todos.
ASISTENCIA	1	Colabora con promover un espíritu motivacional y buen ambiente de trabajo en el equipo.
	2	Participa activamente de programas, proyectos y demás actividades que se planifiquen en la Cooperativa, dando resultados positivos frente a estos.
	3	Planifica correctamente su horario y actividades, presentando puntualmente resultados e informes.
	4	Innova e investiga nuevos métodos estratégicos que beneficia a la Cooperativa, además, de que los socializa abiertamente con sus compañeros de trabajo y otras áreas.
LIDERAZGO	1	Dirige el trabajo de su equipo o área hacia los pasos necesarios para alcanzar las metas, fortalecer los modelos y crear valor para su trabajo.
	2	Crea políticas para supervisar, capacitar y asesorar sobre el mejoramiento de los procesos de la Cooperativa, incluidas las opiniones de cada miembro del grupo.
	3	Es motivacional, difunde su ejemplo a los demás y los capacita para que cumplan con sus deberes, transmite energía y crea espacios de armonía de manera integral.

Nota: Esta tabla muestra las competencias mas importantes para evaluar a los pares.

7.2.1.3 Clientes

La evaluación del desempeño de los clientes es fundamental y neurálgico para determinar la información que permita crear estrategias y acciones que posibiliten su retención, participación, refieran a otros del servicio otorgado, entre más cuestiones que influyan de manera positiva en los resultados de la Cooperativa.

El porcentaje del 40% es el resultado obtenido de las evaluaciones de los clientes.

Tabla 27

Competencias para evaluar a los clientes

Competencias a Evaluar	
CALIDAD DEL SERVICIO	1 La Cooperativa es efectiva y eficiente para resolver sus problemas.
	2 Desde el personal que lo atiende, siente que se lo trata con respeto y con igualdad de condiciones.
	3 Las acciones que se muestran por parte de la Cooperativa hace que crezca su inspiración y mayor compromiso con la misma.
COMUNICACIÓN	1 La Cooperativa informa de manera clara, fluida y eficiente sus noticias en torno a lo que concierne a ustedes como socios o clientes.
	2 Cuando acude a la Cooperativa de manera presencial, el personal manipula el lenguaje y las reglas gramaticales apropiadas al transmitir una comunicación formal y respetuosa acorde a sus pedidos y necesidades.
	3 El personal de la institución adecúa su lenguaje según la terminología, necesidades y características de usted con quienes interactúa.
	4 Tiene empatía al escuchar activamente a quien le atiende, comprende su comunicación en primera instancia.
CALIDAD DEL TRABAJO	1 Son receptivos y mantienen buena actitud ante los clientes.
	2 Se esfuerzan por identificar posibles mejoras y ofrecen recomendaciones que mejoran los servicios del cliente en el corto y mediano plazo.
	3 Predicen las necesidades de los clientes y producen soluciones prácticas para beneficiar a todos.
ASISTENCIA	1 La Cooperativa colabora con promover un espíritu motivacional y buen ambiente para al cliente.
	2 La Cooperativa le invita a participar de programas, proyectos, eventos, inauguraciones y demás actividades que se planifiquen en la misma.
	3 Le entregan correctamente sus actividades realizadas de manera puntual.
	4 Se socializa abiertamente con los clientes las nuevas implementaciones que se dan en la Cooperativa.
LIDERAZGO	1 La Cooperativa se dirige hacia el cliente con el objeto de hacerlo sentir parte del cambio, la innovación y lo que se implemente.
	2 La Cooperativa crea políticas para supervisar y asesorar sobre el mejoramiento de los procesos de un mejor conocimiento de sus servicios para el cliente.
	3 La Cooperativa motiva, difunde su ejemplo de servicio a los clientes, transmitiendo energía y creando espacios de armonía de manera integral entre socios-clientes.

Nota: Esta tabla muestra las competencias mas importantes para evaluar a los clientes.

7.2.1.4 Calificación

La calificación será ponderada de acuerdo a los resultados de todas las evaluaciones realizadas a los cuatro grupos aquí presentados.

Tabla 28

Puntajes de la evaluación del desempeño

Puntajes de la Evaluación del Desempeño	
Sobresaliente	9 – 10
Satisfactorio	7 – 8
Necesidad de mejora	5 – 6
No satisfactorio	3 – 5

Nota: Esta tabla muestra los parámetros y puntajes de la evaluación del desempeño.

7.2.2 Resumen de competencias e indicadores

A continuación, se muestra una matriz resumen, de las competencias e indicadores que se utilizarán para el desarrollo de los formatos de evaluación a ejecutar en la presente valoración.

Tabla 29

Competencias e indicadores necesarios para evaluar

Competencias e indicadores a evaluar		
Áreas evaluadoras	Competencias	Indicadores
Jefe inmediato 90° (30%)	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación a resultados. - Manejo de conflictos. - Relaciones interpersonales. - Compromiso. - Orientación y planificación del trabajo. - Calidad de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Puntualidad y asistencia a eventos, reuniones y trabajo. - Participación en actividades propias de la Cooperativa, tanto sociales, privadas y recreativas. - Participación de actividades de actualización de conocimiento y procesos corporativos.
Empleados 360° (20%)	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo. - Trabajo en equipo. - Comunicación. - Asistencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Puntualidad. - Manejo y dominio de conocimientos. - Manejo de su carácter y temperamento.

	- Organización y planificación de trabajo.	- Paciencia ante los eventos positivos y negativos que acontecen. - Habilidad en el uso y manejos de los procesos corporativos. - Uso y desempeño de los nuevos procesos digitales y Tics. - Criterios de evaluación. - Criterio aptitudinal.
Pares 240° (10%)	- Aprendizaje continuo. - Comunicación. - Calidad de trabajo. - Asistencia. - Liderazgo.	- Puntualidad. - Manejo y dominio de conocimientos de su respectiva área. - Manejo de su carácter y temperamento en grupo. - Paciencia ante los eventos positivos y negativos que acontecen. - Habilidad en el uso y manejos de los procesos corporativos. - Uso y desempeño de los nuevos procesos digitales y Tics. - Criterios de evaluación. - Criterio aptitudinal.
Cientes 180° (40%)	- Calidad del servicio. - Comunicación. - Calidad de trabajo. - Asistencia. - Liderazgo.	- Puntualidad. - Manejo y dominio de conocimientos. - Manejo de su carácter y temperamento. - Paciencia ante los eventos positivos y negativos que acontecen. - Habilidad en el uso de comunicar. - Uso y desempeño de los nuevos procesos digitales y Tics.

Nota: Esta tabla muestra las competencias e indicadores más importantes a evaluar.

7.3 Formatos de evaluación

Es importante mencionar que, cada nivel de este proceso de evaluación conlleva requerimientos específicos que el evaluador deberá responder con total ética y objetividad, puesto que, los resultados permitirán conocer el desarrollo, rendimiento y desempeño óptimo del colaborador evaluado para posibles planes, estrategias y

acciones de mejora y retroalimentación oportuna para posibilitar mejores beneficios entre todos los involucrados de la Cooperativa.

Tabla 30

Evaluación por parte del jefe inmediato 90°

		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2022-2023 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CRISTO REY"							
		1. Evaluación por parte del jefe inmediato 90° - (30%)							
INSTITUCIÓN:		UNIDAD/PROCESO:							
NOMBRES Y APELLIDOS DEL TRABAJADOR:		PUESTO INSTITUCIONAL:							
		GRUPO OCUPACIONAL:							
NÚMERO:		ROL DE PUESTO:							
FECHA:		NÚMERO DE CÉDULA DEL TRABAJADOR:							
Indicaciones generales									
Marque con una (X) de acuerdo al nivel de cumplimiento del comportamiento descrito.									
Área de fortaleza: Nivel de cumplimiento en 5 y 4.									
Área de debilidad: Nivel de cumplimiento en 3, 2 o 1.									
		Competencias a Evaluar		Casi nunca (1)	Frecuente mente no (2) A veces (3)	Frecuente mente sí (4)	Casi siempre (5)	Valor Parcial	PROMEDIOS
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	1	Demuestra auto motivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr los resultados. Se esmera por conseguirlos e informarlos cabalmente.							
	2	Planifica actividades para mejorar la competitividad de la Cooperativa y la satisfacción de los trabajadores, socios y clientes.							
	3	Apoya y se preocupa por mejorar la calidad y eficiencia de los procesos y servicios corporativos.							
	4	Promueve la mejora continua de la eficiencia, que es el referente dentro de la Cooperativa.							
	5	Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos y en base a ello generar propuestas de mejora.							

MANEJO DE CONFLICTOS	1	Posee seguridad, liderazgo y solvencia frente a eventualidades, incluso en situaciones difíciles.							
	2	Tiene buenas habilidades de expresión verbal y hace un uso completo de la expresión corporal de manera segura y consecuente.							
	3	Expresa claramente ideas propias, incluso si está obstruido o estresado, no responde por inercia o sin juicio o sin propiedad.							
	4	Prevalece la imagen de la institución al brindar información, en lugar de sus propias ideas, intereses o estándares. Todo es de manera objetiva.							
RELACIONES INTERPERSONALES	1	Es intuitivo sabe escuchar y observar, puede captar fácilmente las necesidades de los demás, presta atención a las necesidades de los demás, ayuda y colabora.							
	2	Siempre está dispuesto a contribuir a la mejora del desempeño del equipo y recibe abiertamente la ayuda de colegas que pueden ayudarlo a mejorar en su desempeño y toma de decisiones.							
	3	Establece vínculos sólidos con sus compañeros sobre la base del respeto mutuo y la confianza.							
	4	Valora, respeta y reconoce el conocimiento y las contribuciones de los demás.							
COMPROMISO	1	Muestra interés y se preocupa por adquirir nuevos conocimientos ya sea mediante cursos, adiestramientos o lecturas propias para mantenerse actualizado en sus funciones, demostrando liderazgo y compromiso con él y con los demás.							
	2	Apoya desde sus funciones y experiencia con el desarrollo de la visión y los objetivos organizacionales.							

	3	Altamente responsable de lograr los objetivos y funciones encargadas y establecidas.							
	4	Siempre está buscando formas de optimizar su desempeño, establece metas en su área, las mide y las logra.							
ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO	1	Utiliza el tiempo de la mejor manera para organizar eficazmente el trabajo en su área y comprometerse con los demás.							
	2	Gestiona varios proyectos al mismo tiempo sin perder el control, su tiempo por lo regular lo destina a su trabajo.							
	3	Especifica las acciones necesarias para lograr sus objetivos, detalla el tiempo de cumplimiento y planifica la asignación adecuada de recursos. Demostrando la organización con la que cuenta.							
	4	Utiliza herramientas de planificación modernas y tradicionales para organizar su trabajo y el seguimiento al trabajo asignado.							
	5	Determina la prioridad de actividades, sabe distinguir entre lo más relevante y lo menos importante, ofreciendo resultados efectivos en corto plazo.							
CALIDAD DE TRABAJO	1	La generación de nuevos negocios y oportunidades requiere que su organización tenga un alto grado de flexibilidad, calidad y velocidad de respuesta. Supervisa y asesora constantemente a su equipo para que se actualice y se desarrolle a la vanguardia de lo que indica el mercado de hoy.							
	2	Amplio y experiencia para promover el desarrollo de prácticas simples y equilibradas.							
	3	Es receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios para mejorar los procesos de trabajo. Se esfuerza por identificar posibles							

		mejoras y ofrece recomendaciones.							
4		Puede predecir las necesidades de la organización y producir soluciones prácticas para beneficiar a todos.							
TOTAL									
En caso de haber capacitado al colaborador en el presente año, los conocimientos adquiridos fueron aplicados: SI___ NO___									
TEMA RECIBIDO Y APLICACIÓN:									
Al personal que usted dirige que tipo de capacitación o formación considera oportuna proporcionar para 2023:									
		Acción 1							
		Acción 2							
		Acción 3							
Evaluador			Evaluado						

Nota: Esta tabla muestra las competencias e indicadores que evalúa el jefe inmediato.

A continuación, se presenta el formulario online como alternativa de encuesta para el departamento de Talento Humano.

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfVEu0RlvYyu7Syq4zE5NjgG7Bn0ifuQHlfLMuuMCGpbMnNfw/viewform>

7.4 Evaluación por parte de los empleados 360° - (20%)

A continuación, se presenta la evaluación que se aplicará al empleado, para ello, se considera las siguientes competencias alineadas a las características que posee el evaluado.

Tabla 31

Evaluación del desempeño por parte de los empleados 360°

		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2022-2023 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CRISTO REY"	
		1. Evaluación por parte de los empleados 360° - (20%)	
INSTITUCIÓN:		UNIDAD/PROCESO:	
NOMBRES Y APELLIDOS DEL TRABAJADOR:		PUESTO INSTITUCIONAL:	
		GRUPO OCUPACIONAL:	
NÚMERO		ROL DE PUESTO:	
FECHA:		NÚMERO DE CÉDULA DEL TRABAJADOR:	
Indicaciones generales			
Marque con una (X) de acuerdo al nivel de cumplimiento del comportamiento descrito.			
Área de fortaleza: Nivel de cumplimiento en 5 y 4.			
Área de debilidad: Nivel de cumplimiento en 3, 2 o 1.			

		Competencias a Evaluar	Casi nunca (1)	Frecuentemente no (2)	A veces (3)	Frecuentemente sí (4)	Casi siempre (5)	Valor Parcial	PROMEDIOS
LIDERAZGO	1	Utiliza y promueve un ambiente participativo lo cual facilita que otros compañeros aporten sus propias ideas o sugerencias.							
	2	Poseo energía y perseverancia y la transmite con el ejemplo a los demás, logrando que sus compañeros desarrollen también sus tareas con alto nivel de energía.							
	3	Es técnicamente confiable y es buscado como referente para resolver dudas por su reconocida experiencia y amabilidad ante los demás.							
	4	Aplica al desarrollo de tareas con energía y perseverancia, adecuados para el logro de sus objetivos y pide lo mismo de sus compañeros.							
	5	Motiva a cada uno de sus compañeros de acuerdo con sus necesidades, y en pos del logro de los objetivos generales e individuales de desarrollo.							

TRABAJO EN EQUIPO	1	Apoya el desempeño de otras áreas de la Cooperativa y fomenta el intercambio de información y experiencias con los demás.							
	2	Actúa y se comporta de buena manera con el hecho de generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima y cooperación.							
	3	Implementa adecuadamente modalidades alternativas de trabajo en equipo que añaden valor a los resultados grupales de manera eficiente y oportuna.							
	4	Busca siempre crear un ambiente de retroalimentación y mejora continua en el equipo de trabajo, dando opiniones constructivas y teniendo una actitud resolutive y amena.							
	5	Orienta fácilmente los esfuerzos de su grupo de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos y metas.							
COMUNICACIÓN	1	Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su equipo o grupo de trabajo y/o compañeros entiendan su mensaje y tengan claro las actividades a desarrollar.							
	2	Afronta los deberes y los dilemas éticos con la finalidad de cultivar la competencia comunicativa, es decir, la capacidad de una persona para comportarse y comunicarse de manera eficaz y adecuada frente a los demás.							
	3	Transmite a sus compañeros los objetivos y los resultados esperados para su trabajo, con el detalle y la claridad que requieren y necesitan.							
	4	Trasmite efectivamente información oportuna en horas laborales, respetando el horario de trabajo de todos.							
	5	Reconoce públicamente sus falencias y debilidades, da apoyo a sus compañeros para orientar su desarrollo y desempeño integral.							
ASISTENCIA	1	Crea estrategias que involucran a sus compañeros a desarrollar la capacidad de autoevaluación de su propio aprendizaje con la finalidad de tomar conciencia del progreso que han conseguido.							

		Competencias a Evaluar					Valor Parcial	PROMEDIOS
		Casi nunca (1)	Frecuentemente no (2)	A veces (3)	Frecuentemente sí (4)	Casi siempre (5)		
APRENDIZAJE CONTINUO	1	Se mantiene en constante capacitación acorde a los últimos métodos técnicos, tecnológicos o procesos profesionales.						
	2	Se enfoca en la búsqueda de mejores herramientas de investigación e innovación permitiéndole tener un impacto significativo en la organización y en sus clientes.						
	3	Posee una actitud permanente de aprendizaje y espíritu emprendedor corporativo, lo que le permite explorar e implementar nuevas técnicas de cooperativismo.						
COMUNICACIÓN	1	Informa de manera clara, fluida y eficiente sus ideas para que pueda entender su mensaje e influir en ellos de la manera que mejor convenga a la Cooperativa.						
	2	Manipula el lenguaje y las reglas gramaticales apropiadas al transmitir sus pensamientos en forma oral y escrita.						
	3	Adecúa su lenguaje según la terminología, necesidades y características del receptor o con quienes interactúa dentro de la institución.						
	4	Tiene empatía al escuchar activamente a los demás, comprende cuidadosamente sus opiniones y evita realizar los prejuicios o juicios de valor.						
CALIDAD DE TRABAJO	1	Es receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios para mejorar los procesos de trabajo. Se esfuerza por identificar posibles mejoras y ofrece recomendaciones a los pares o de manera individual.						
	2	Es receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios para mejorar los procesos de trabajo. Se esfuerza por identificar posibles mejoras y ofrece recomendaciones que mejoran los procesos en el corto y mediano plazo.						

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf23_SkMRgX2nw4VxLmQKoHKRKoHFed7Ip8c4ZrQdL0AzpEQ/viewform

7.5 Evaluación por parte de los clientes 180° - (40%)

A continuación, se presenta la evaluación que se aplicará al cliente, para ello, se considera las siguientes competencias alineadas a las características que posee el evaluado.

Tabla 33

Evaluación por parte de los clientes

		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2022-2023 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CRISTO REY"						
		1. Evaluación por parte de los clientes 180° - (40%)						
INSTITUCIÓN:		UNIDAD/PROCESO:						
NOMBRES Y APELLIDOS DEL TRABAJADOR:		PUESTO INSTITUCIONAL:						
		GRUPO OCUPACIONAL:						
NÚMERO:		ROL DE PUESTO:						
FECHA:		NÚMERO DE CÉDULA DEL TRABAJADOR:						
Indicaciones generales								
Marque con una (X) de acuerdo al nivel de cumplimiento del comportamiento descrito.								
Área de fortaleza: Nivel de cumplimiento en 5 y 4.								
Área de debilidad: Nivel de cumplimiento en 3, 2 o 1.								
		COMPORTAMIENTOS						PROMEDIOS
		Casi nunca (1)	Frecuente mente no (2)	A veces (3)	Frecuente mente sí (4)	Casi siempre (5)	Valor Parcial	
CALIDAD DEL SERVICIO	1	La Cooperativa es efectiva y eficiente para resolver sus problemas.						
	2	Desde el personal que lo atiende, siente que se lo trata con respeto y con igualdad de condiciones.						
	3	Las acciones que se muestran por parte de la Cooperativa hace que crezca su inspiración y mayor compromiso con la misma.						

COMUNICACIÓN	1	La Cooperativa informa de manera clara, fluida y eficiente sus noticias en torno a lo que concierne a ustedes como socios o clientes.							
	2	Cuando acude a la Cooperativa de manera presencial, el personal manipula el lenguaje y las reglas gramaticales apropiadas al transmitir una comunicación formal y respetuosa acorde a sus pedidos y necesidades.							
	3	El personal de la institución adecúa su lenguaje según la terminología, necesidades y características de usted con quienes interactúa.							
	4	Tiene empatía al escuchar activamente a quien le atiende, comprende su comunicación en primera instancia.							
CALIDAD DEL TRABAJO	1	Son receptivos y mantienen buena actitud ante los clientes.							
	2	Se esfuerzan por identificar posibles mejoras y ofrecen recomendaciones que mejoran los servicios del cliente en el corto y mediano plazo.							
	3	Predicen las necesidades de los clientes y producen soluciones prácticas para beneficiar a todos.							
ASISTENCIA	1	La Cooperativa colabora con promover un espíritu motivacional y buen ambiente para al cliente.							
	2	La Cooperativa le invita a participar de programas, proyectos, eventos, inauguraciones y demás actividades que se planifiquen en la misma.							
	3	Le entregan correctamente sus actividades realizadas de manera puntual.							

	4	Se socializa abiertamente con los clientes las nuevas implementaciones que se dan en la Cooperativa.								
LIDERAZGO	1	La Cooperativa se dirige hacia el cliente con el objeto de hacerlo sentir parte del cambio, la innovación y lo que se implemente.								
	2	La Cooperativa crea políticas para supervisar y asesorar sobre el mejoramiento de los procesos de un mejor conocimiento de sus servicios para el cliente.								
	3	La Cooperativa motiva, difunde su ejemplo de servicio a los clientes, transmitiendo energía y creando espacios de armonía de manera integral entre socios-clientes.								
TOTAL										
En caso de notar una debilidad en la actividad de todos los evaluados se sugiere dar una evaluación precisa para mejorar el proceso de todos los involucrados.										
TEMA RECIBIDO Y APLICACIÓN:										
		Evaluador						Evaluado		

Nota: Esta tabla muestra las competencias e indicadores que evalúa los clientes.

A continuación se presenta el formulario online como alternativa de encuesta para el departamento de Talento Humano.

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd2ZSYqLlPcnCFPTDZ25wxAIf1OeiFmaYOxcV8GZBp8XVu6TQ/viewform>

Los participantes de esta evaluación serán el 100% de los colaboradores que pertenecen a la Cooperativa, es decir, internos (empleados, jefes y pares) y externos (clientes) que posean contratos a tiempo completo, medio tiempo o por servicios

profesionales, y clientes-socios que tengan una cuenta abierta, sea de ahorro, crédito o corriente en la institución.

Los colaboradores para evaluar, se debe tomar en consideración lo siguiente:

- Deben estar un año en su cargo desarrollando funciones de su área o rama contratada.
- Se debe firmar el consentimiento de evaluación de desempeño, caso contrario, los evaluados no tendrán derecho a reclamo alguno.
- Las personas que participarán directamente en esta evaluación son:
 - Jefe inmediato.
 - Empleados.
 - Pares.
 - Clientes.

7.8 Evaluación e informes

Después de realizar la evaluación, se procede a analizar los resultados de cada uno de los desempeños del grupo, para ello, se realiza una matriz donde se plasmarán los mejores puntajes del mayor al menor.

Tabla 34

Resultados de la evaluación del desempeño

Resultados de Evaluación del Desempeño: enero 2022 - diciembre 2022				
Nro.	Nombres/apellidos	Evaluador	Resultado	Equivalencia
1	Jenny Armijos	Carmen Chuquirima	10	Sobresaliente
2	Yadira Betancourt	Carmen Chuquirima	9	Sobresaliente
3	Gretty Cabrera	Carmen Chuquirima	9	Sobresaliente
4	Katherine Balladarez	Carmen Chuquirima	10	Sobresaliente
Promedio general				Sobresaliente

Nota: La presente tabla presenta datos ingresados dentro de la valoración los cuales son ficticios, es un modelo de como se debe llenar la tabla de evaluación.

Asimismo, después de realizar la evaluación, se procede a realizar un matriz comparativa con evaluaciones anteriores para comprobar el nivel de mejoramiento del colaborador en su puesto de trabajo.

Tabla 35 C

comparación de resultados de la evaluación del desempeño

Comparación de resultados de Evaluación del Desempeño: enero 2022 - diciembre 2022						
Nro.	Colaborador	2021	Equivalencia	2022	Equivalencia	Variación
1	Jenny Armijos	9	Sobresaliente	10	Sobresaliente	1
2	Yadira Betancourt	5	Mejora de necesidad	8	Satisfactorio	3
3	Gretty Cabrera	7	Satisfactorio	7	Satisfactorio	0
4	Katherine Balladarez	10	Sobresaliente	7	Satisfactorio	-3

Nota: Esta tabla muestra la comparación de resultados de la evaluación, como también los datos ingresados dentro de esta tabla de valoración son ficticios, solo es un modelo de como se debe llenar la tabla comparativa.

Terminado el proceso de evaluación de desempeño se procede a contrastar y hacer mención a los mejores evaluados, resaltando su compromiso y excelente labor diaria en beneplácito del desarrollo institucional y organizacional.

Tabla 36

Menciones a los mejores evaluados

Menciones a los mejores evaluados: enero 2022 - diciembre 2022					
Nro.	Colaborador	Resultado	Equivalencia	Cargo	Departamento
1	José Curimilma	9	Sobresaliente	Operativo	Talento humano
2	Diego Chimbo	9	Sobresaliente	Operativo	Marketing
3	Tania Espinoza	10	Sobresaliente	Jefe	Servicios financieros

Nota: Esta tabla muestra los mejores resultados de la evaluación, como también los datos ingresados dentro de esta tabla son ficticios.

Finalmente, con este proceso de evaluación del desempeño, se presentan las calificaciones de forma individual para que el colaborador pueda conocer sus falencias y presentar alternativas de mejoras para la próxima evaluación (2023) y, de esa forma,

salir de la lista roja con el fin de contribuir a las mejoras de las condiciones personales y corporativas.

Tabla 37

Plan de mejoras individual

Plan de mejoras individual – Evaluación del Desempeño: enero 2022 - diciembre 2022		
Nombres	José Curimilma	
Cargo	Asesor jurídico	
Departamento	Jurisprudencia	
Jefe superior	Coordinador	
Calificación	2021	2022
Puntaje	7	9
Equivalencia	Satisfactorio	Sobresaliente
Competencias a mejorar		
<ul style="list-style-type: none"> - Calidad de trabajo. - Liderazgo. - Comunicación - Orientación al servicio. - Trabajo en equipo. 		
Plan de mejoras		
<ul style="list-style-type: none"> - Potenciar la calidad del trabajo en base a desarrollar estrategias compartidas por el equipo con la finalidad de que impulsen la motivación para cumplir las metas trazadas. - Coordinar los flujos de trabajo entre el equipo, para no causar ruido y no desperdiciar tiempo y procesos, sino más bien, generar mejores conexiones entre todos para cumplir con lo dispuesto. 		
Comentarios de evaluadores		
<p>Personalmente puedo argumentar que, el desempeño del colaborador en cuestión puede alcanzar una mejoría, debido a que muestra simpatía en varios temas en los que debe trabajar objetivamente, puesto que, demuestra grandes habilidades y destrezas, y que con el tiempo puede ir desarrollando las competencias y adaptarse a las mismas.</p> <p>Áreas a capacitar: área operativa, marketing y sistemas e innovación.</p>		

Carmen Chuquirima	Flor Burneo	Federico Bustamante
Directora de Talento Humano	Evaluador	Evaluado

Nota: Esta tabla muestra las competencias mejorar para las próximas evaluaciones.

7.9 Socialización de resultados

En esta sección el evaluador deberá escoger la mejor estrategia para dar a conocer a las autoridades y colaboradores las calificaciones finales.

7.10 Feedback

El feedback o traducido al español como retroalimentación, es aquella que permite mejorar los indicadores analizados en gestión, es decir, ayuda a canalizar de forma correcta las expectativas de los líderes, colaboradores, clientes y demás de una empresa, en este caso, de la Cooperativa Cristo Rey, además, que evidencia los problemas que se suscitan en el momento de la evaluación.

Es por ello, que el feedback que se le haga a cada colaborador post evaluación será neurálgica ya que posibilitará que éste haga conciencia de su actuar, con miras a mejorar sus competencias y así, se pueda obtener mejores resultados en el corto y mediano plazo, aportando asimismo y a la Cooperativa como tal.

8 MATRIZ DE COMPETENCIAS DESARROLLO DE LA AREA Y/O PERSPECTIVA

1. PERSPECTIVA 1 Liderazgo

- **Objetivos**
 - Ponteciar las habilidades comunicativas
 - Minimizar jerarquías
 - Crear oportunidades para los colaboradores jóvenes
- **Metas**
 - Fomentar el equilibrio dentro del personal y dentro de la organización
 - Mejorar las habilidades comunicativas
 - Obtener la capacidad para resolver problemas mediante la aplicación de varias soluciones que brinden una orientación al equipo en la dirección correcta.
- **Tiempo**

Dos veces al año
- **Actividades**
 - Realizar dinámicas en las cuales se fortalezca la comunicación, retención de información y tener una mejor recepción del mensaje.
 - Realizar actividades en las cuales se observe la capacidad de influir, motivar y llevar a cabo acciones para lograr sus fines y objetivos.
 - Realizar actividades en las cuales se ponga en relevancia la atención, empatía, respeto y aceptación de diferencias entre los miembros de la organización.
- **Recurso y precio unitario actividad 1**

Los recursos que se necesitarían para realizar la dinámica en las cuales se fortalezca la comunicación, retención de información y tener una mejor recepción del mensaje será el recurso humano (capacitador externo), materiales (esferos, papel, marcadores, parlante), por lo tanto, el presupuesto para dicha actividad es de \$50.00.
- **Recurso y precio unitario actividad 2**

Los recursos necesarios para realizar actividades en las cuales se observe la capacidad de influir, organizar y llevar a cabo acciones para

lograr sus fines y objetivos; los recursos serán humano (personal de talento humano), recursos materiales (hojas de papel bon, esferos, proyector, parlante, computador), el presupuesto para esta actividad es de \$100.00.

- **Recurso y precio unitario actividad 3**

Para realizar actividades en las cuales se ponga en relevancia la atención, empatía, respeto y aceptación de diferencias entre los miembros de la organización, se necesitará de recurso humano (personal de talento humano), recursos materiales (hojas de papel bon, esferos, parlante, micrófono), el presupuesto es de \$100.00.

- **Responsable**

Talento Humano

- **Presupuesto**

\$250.00

2. PERSPECTIVA 2 Comunicación

- **Objetivos**

-Resolución de conflictos

-Aprender a definir los canales comunicacionales, alineados a la estrategia organizacional.

- **Metas**

-Mejorar el clima organizacional

-Mejoramiento de la comunicación interna

- **Tiempo**

Dos veces al año

- **Actividades**

-Curso o taller acerca de relaciones interpersonales

-Realizar un taller acerca del uso correcto de los canales de comunicación.

- **Recurso y precio unitario actividad 1**

-Se realizará un curso a cerca de las relaciones interpersonales, dentro del cual de requerirá de recurso humano (conferenciasta), el cual tendrá un valor de \$180.00. Así también recursos didácticos (hojas, eferos, marcadores), el cual tendrá un valor de \$10.00; Refrigerio \$20.00, finalmente, recursos tecnológicos (alquiler de proyector y micrófono inalámbrico) con un valor de \$30.00.

- **Recurso y precio unitario actividad 2**

Se realizará un taller a cerca del uso correcto de los canales de comunicación dentro del cual se requerirá de recurso humano (conferencista), el cual tendrá un valor de \$200.00. Así también, recursos didácticos (hojas, esferos, marcadores), el cual tendrá un valor de \$10.00, finalmente recursos tecnológicos (alquiler de proyector y micrófono inalámbrico), con un valor de \$30.00.

- **Responsable**

Talento Humano

- **Presupuesto**

\$380.00

3. PERSPECTIVA 3 Pertenencia

- **Objetivos**

-Generar espacios de comunicación, interacción y trabajo en equipo que posibilitan el afianzamiento de valores organizacionales y personales.

-Valorar la igualdad de género y priorizar su importancia en la institución.

-Integración entre los empleados

- **Metas**

-Incentivar la recreación en la empresa, dado que es una herramienta fundamental en el aprendizaje social del empleado.

-Asegurar la completa integración de la mujer y hombre en el desarrollo enfatizando su responsabilidad en el desarrollo económico, social y cultural.

-Establecer vínculos de afecto y respeto con todos los colaboradores.

- **Tiempo**

Una vez al año

- **Actividades**

-Actividades variadas y con diferentes posibilidades para que los empleados escojan el tipo de actividad del que quieren participar.

-Reunión para comer con todos los colaboradores, asistan a eventos en representación de la empresa.

-Diseñar desde el principio del año todo el cronograma de fechas especiales para la organización y para los empleados.

- **Recurso y precio unitario actividad 1**

-Los recursos que se necesitarán para diseñar actividades variadas y con diferentes posibilidades para que los empleados escojan el tipo de actividad del que quieren participar serán recurso humano (capacitador de talento humano), materiales (cartulina, marcadores, estante para notas), por lo tanto, el presupuesto para dicha actividad es de \$50.00.

- **Recurso y precio unitario actividad 2**

-Para realizar la reunión para comer con todos los colaboradores, se necesitará de recurso humano (personal de talento humano), recursos materiales (comida, snacks, bebidas no alcohólicas), para esta actividad el presupuesto es de \$100.00

- **Recurso y precio unitario actividad 3**

-Los recursos que se necesitan para diseñar todo el cronograma de fechas especiales para la organización y para los empleados son: (personal de talento humano), recurso material (hojas de papel bon, impresora, laptop), el presupuesto para dicha actividad es de \$50.00

- **Responsable**

Talento Humano

- **Presupuesto**

\$200.00

4. PERSPECTIVA 4 Motivación

- **Objetivos**

-Brindar la posibilidad de crecer profesionalmente dentro de la institución

-Resaltar el trabajo en equipo

-Reconocimiento laboral

- **Metas**

-Alto índice de productividad, creatividad y nuevas estrategias

-Conciliación laboral

-Mantener a los colaboradores destacados en satisfacción y el compromiso con el trabajo.

- **Tiempo**

Dos veces al año

- **Actividades**

-Diseñar un cronograma en el que queden establecidas las capacitaciones enfocadas hacia cada departamento de la institución.

-Curso (taller) gratuito de trabajo en equipo y liderazgo

-Reconocimientos corporativos mediante actividades

- **Recurso y precio unitario actividad 1**

-Se realizará un cronograma en el que queden establecidas las capacitaciones enfocadas hacia cada departamento de la institución dentro del cual se requerirá d recurso humano (conferencista), el cual tendrá un valor de \$ 180.00. Así también recursos didácticos (hojas, esferos, marcadores), el cual tendrá un valor de \$10.00; refrigerio \$20.00. Finalmente, recursos tecnológicos (alquiler de proyector, parlante, mocrófono), con un valor de \$30.00.

- **Recurso y precio unitario actividad 2**

-Se realizará un taller acerca del trabajo en equipo y liderazgo dentro del cual se requerirá de recurso humano (conferencista), el cual tendrá un

valor de \$180.00, recursos didácticos (hojas, esferos, marcadores), el cual tendrá un valor de \$10.00; refrigerio \$20.00. Finalmente, recursos tecnológicos (alquiler de proyector, parlante, micrófono), con un valor de \$30.00

- **Recurso y precio unitario actividad 3**

-A través de reconocimientos corporativos, se reconocerá el desempeño de los colaboradores estos reconocimientos pueden ser de manera económica, reconocimiento laboral con beneficios para el trabajador, el cual tendrá un valor de \$250.00.

- **Responsable**

Talento Humano

- **Presupuesto**

\$730.00

5. PERSPECTIVA 5 Desarrollo personal

- **Objetivos**

-Fomentar la iniciativa y la innovación en equipos de trabajo

-Orientación y mentoría

-Evaluación del desempeño

- **Metas**

-Mayor compromiso en la mejora continua

-Cumplimiento de objetivos personales dentro de la institución

-Desarrollar nuevas habilidades a través de relaciones interpersonales.

- **Tiempo**

Dos veces al año

- **Actividades**

-Realizar una capacitación acerca de la iniciativa e innovación.

-Generar espacios de interacción en donde el personal tenga la oportunidad de participar, opinar, sugerir las actividades que se tomen dentro de la institución.

-Realizar una evaluación de desempeño a cada colaborador en la cual se examine el avance y el cumplimiento de objetivos y metas individuales.

- **Recurso y precio unitario actividad 1**
-Los recursos que se necesitarán para realizar la capacitación acerca de la iniciativa e innovación serán recurso humano (capacitador de talento humano), materiales (carpetas, esferos, proyector, laptop), por lo tanto, el presupuesto es de \$300.00
- **Recurso y precio unitario actividad 2**
-Los recursos necesarios para generar espacios de interacción en donde el personal tenga la oportunidad de participar, opinar sugerir actividades que se tomen dentro de la institución son de recurso humano (personal de talento humano), materiales (hojas, esferos, proyector), el presupuesto para esta actividad es de \$50.00.
- **Recurso y precio unitario actividad 3**
-Para realizar la evaluación del desempeño a cada colaborador, se necesitará de recurso humano (personal de talento humano), materiales (hojas – evaluación, esferos, 2 laptops, el presupuesto es de \$100.00.
- **Responsable**
Talento Humano
- **Presupuesto**
\$450.00

8.1 Costos del proceso

En este caso la Cooperativa cuenta con departamento de Talento Humano, sin embargo, se va a contratar a un capacitador externo que realice la evaluación a los cuatro públicos aquí descritos, esto tomando en cuenta, que por primera vez se realiza en la Cooperativa, para evitar error alguno.

En el caso de que no se lleve a cabo por el departamento de Talento Humano, existen consultorías que se dedican a brindar este servicio, y que en la siguiente tabla se muestran los costos a tomar en cuenta.

Tabla 38 Costo de consultoria externa

Rubro	Costos de consultoría externa		Costo total
	Meses	Salario	
Profesional externo	4	\$600.00	\$2,400.00
	Total		\$2,400.00

Nota: Esta tabla muestra el costo total de la contratación de un profesional externo.

El costo de contratar a un profesional externo por cuatro meses en el que se desarrollará este proceso es de \$2,400.00 dólares americanos.

9 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 39:

Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES – PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE 360 GRADOS												
Actividades	Responsable	TIEMPO – MES ENERO 2023 – DICIEMBRE 2023										
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Noviembre	Diciembre
Realizar dinámicas en las cuales se fortalezca la comunicación, retención de información y tener una mejor recepción del mensaje.	Talento Humano	X					X					
Realizar actividades en las cuales se observe la capacidad de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr sus fines y objetivos.	Talento Humano	X					X					
Realizar actividades en las cuales se ponga en relevancia la atención, empatía, respeto y aceptación de diferencias entre los miembros de la organización.	Talento Humano					X						
Curso o taller acerca de relaciones interpersonales	Talento Humano							X				
Realizar un taller acerca del uso correcto de los canales de comunicación.	Talento Humano			X								
Actividades variadas y con diferentes posibilidades para que los empleados escojan el tipo de actividad del que quieren participar.	Talento Humano	X					X					

Reunión para comer con todos los colaboradores, asistan a eventos en representación de la empresa.	Talento Humano		x									
Diseñar desde el principio del año todo el cronograma de fechas especiales para la organización y para los empleados.	Talento Humano	x										
Diseñar un cronograma en el que queden establecidas las capacitaciones enfocadas hacia cada departamento de la institución.	Talento Humano	x										
Curso (taller) gratuito de trabajo en equipo y liderazgo	Talento Humano			x								
Reconocimientos corporativos mediante actividades	Talento Humano						x					x
Realizar una capacitación acerca de la iniciativa e innovación.	Talento Humano											
Generar espacios de interacción en donde el personal tenga la oportunidad de participar, opinar, sugerir las actividades que se tomen dentro de la institución.	Talento Humano			x								
Realizar una evaluación de desempeño a cada colaborador en la cual se examine el avance y el cumplimiento de objetivos y metas individuales.	Talento Humano						x					x

Nota: La presente tabla muestra las diferentes actividades a desarrollarse durante el año 2023

10 PRESUPUESTO

Todo Programa requiere de una inversión en dinero, una vez se obtienen los resultados del diagnóstico, se evalúan los posibles costos, no requiere de mayor inversión, solo del compromiso de los directivos de la Cooperativa de ahorro y crédito “Cristo Rey”

El presupuesto con que cuenta la Cooperativa de ahorro y crédito “Cristo Rey” para la ejecución del “Programa de evaluación del desempeño de 360 grados para la Cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey de la ciudad de Loja, para el año 2022”, es de DOSMIL DIEZ DÓLARES AMERICANOS (\$2,010.00). La descripción de cómo se ha de invertir dicho monto se explica en la siguiente tabla.

Tabla 40

Presupuesto

PRESUPUESTO	
PERSPECTIVA 1 – Liderazgo	
Detalle actividades / requerimiento	Valor
Realizar dinámicas en las cuales se fortalezca la comunicación, retención de información y tener una mejor recepción del mensaje.	\$50,00
Realizar actividades en las cuales se observe la capacidad de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr sus fines y objetivos.	\$100.00
Realizar actividades en las cuales se ponga en relevancia la atención, empatía, respeto y aceptación de diferencias entre los miembros de la organización.	\$100.00
PERSPECTIVA 2 – Comunicación	
Detalle actividades / requerimiento	Valor
Curso o taller acerca de relaciones interpersonales	\$140,00
Realizar un taller acerca del uso correcto de los canales de comunicación.	\$240.00
PERSPECTIVA 3 – Pertenencia	
Detalle actividades / requerimiento	Valor
Actividades variadas y con diferentes posibilidades para que los empleados escojan el tipo de actividad del que quieren participar.	\$50,00
Reunión para comer con todos los colaboradores, asistan a eventos en representación de la empresa.	\$100.00
Diseñar desde el principio del año todo el cronograma de fechas especiales para la organización y para los empleados.	\$50.00
PERSPECTIVA 4 – Motivación	
Detalle actividades / requerimiento	Valor

Diseñar un cronograma en el que queden establecidas las capacitaciones enfocadas hacia cada departamento de la institución.	\$240,00
Curso (taller) gratuito de trabajo en equipo y liderazgo	\$240.00
Reconocimientos corporativos mediante actividades	\$250.00
PERSPECTIVA 5 – Desarrollo personal	
Detalle actividades / requerimiento	Valor
Realizar una capacitación acerca de la iniciativa e innovación.	\$300,00
Generar espacios de interacción en donde el personal tenga la oportunidad de participar, opinar, sugerir las actividades que se tomen dentro de la institución.	\$50.00
Realizar una evaluación de desempeño a cada colaborador en la cual se examine el avance y el cumplimiento de objetivos y metas individuales.	\$100.00
VALOR TOTAL	\$2,010.00

Nota: Esta tabla muestra la descripción de como se va invertir el monto antes mencionado en las diferentes actividades planteadas.

10.1 Registro

Cabe señalar que, las calificaciones recabadas por cada evaluado será anexada al CV de cada colaborador, permitiendo así, que esta juegue a su favor o en contra para futuros trabajos, o si lo que buscan es optar por estudios o trabajos en el extranjero, pues, este tipo de evaluación son requeridos para una mejor confianza y determinación en un puesto o lugar de trabajo o servicio.

10.2 Acta de entrega

En la ciudad de Loja a los 06 días del mes de julio del año 2023, Jefe del departamento de Recursos Humanos, hacen la presente acta de entrega dirigida a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey. Por lo tanto, me dispongo a entregar los siguientes resultados de la evaluación de 360° que fue dirigida al personal corporativo, así como a los socios-clientes.

Considerando que las partes manifiestan, se ratifica y aceptan todo su contenido, entendiendo su alcance y significado por lo que firman un ejemplar.

Entrega conforme	Recibe conforme
Carmen Chuquirima	Ab. Alcivar Espinoza

11 RESULTADOS ESPERADOS

En virtud de lo expuesto, el plan de acción para la evaluación del desempeño 360° permitirá que el jefe de recursos humanos logre identificar las falencias de los empleados evaluados, al igual que las fortalezas de los trabajadores, con el análisis de los resultados es importante dar a conocer a los directivos para que puedan tomar decisiones de mejora a la empresa.

Es importante que la empresa tome acciones, puesto que, a través de este método de evaluación incentiva a los empleados a desarrollar su trabajo de manera eficiente, para ello es necesario que reciban estímulos que le motiven al colaborador, de igual manera incentiva a que otras entidades pongan en marcha la evaluación de desempeño 360°.

Por tanto, como recomendación se estima la presente propuesta al abordar cuatro cuestionarios de evaluación de desempeño en caso de aplicarse en la institución analizada tendría repercusiones en el entorno de trabajo y las interrelaciones que ahí se generan, además, es posible que se incremente el nivel de ingresos de socios ya que todos los empleados estarían comprometidos con la filosofía institucional luego de aplicación de las estrategias correctivas.



INSTITUTO TECNOLÓGICO
SUDAMERICANO
Hacemos gente de talento!



TALENTO HUMANO
TECNOLOGÍA SUPERIOR

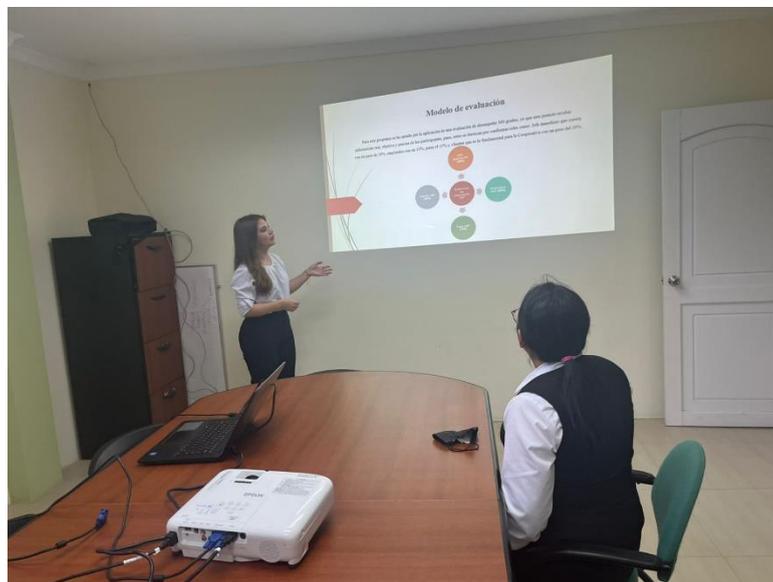
a. MEDIO DE SOCIALIZACIÓN

Se procedió a realizar la socialización IN SITU de los resultados esperados el día 29 de septiembre en el salón auditorio de la cooperativa de ahorro y crédito “Cristo Rey” en el horario de 04:00 p.m 05:00 p.m. con la presencia de la Ing. Liliana Chuquimarca, jefe del departamento de Talento Humano.

En la Socialización, se supo informar sobre nuestro Brochure, el cual se refleja nuestro Proyecto de Titulación denominado “Programa de Evaluación del desempeño para la Cooperativa de ahorro y Credito Cristo Rey de la ciudad de Iloja, para el año 2022”, se dio a conocer la presentación de la empresa, el marco legal, las ventajas y desventajas, las competencias e indicadores de la evaluación de desempeño para los diferentes ejes tanto manuales como online, presupuestos, cronograma y los resultados esperados, teniendo un resultado exitoso para la institución.

Figura 18

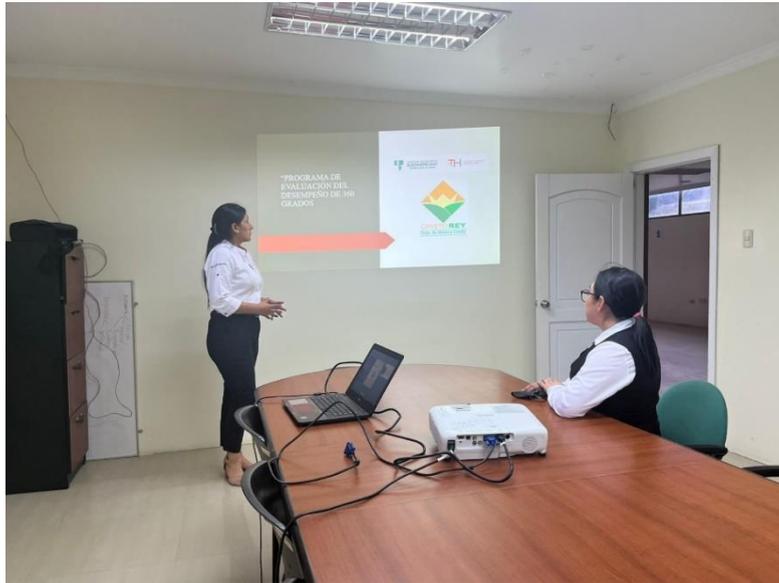
Socialización del proyecto



Nota: El presente gráfico representa la socialización del proyecto

Figura 19

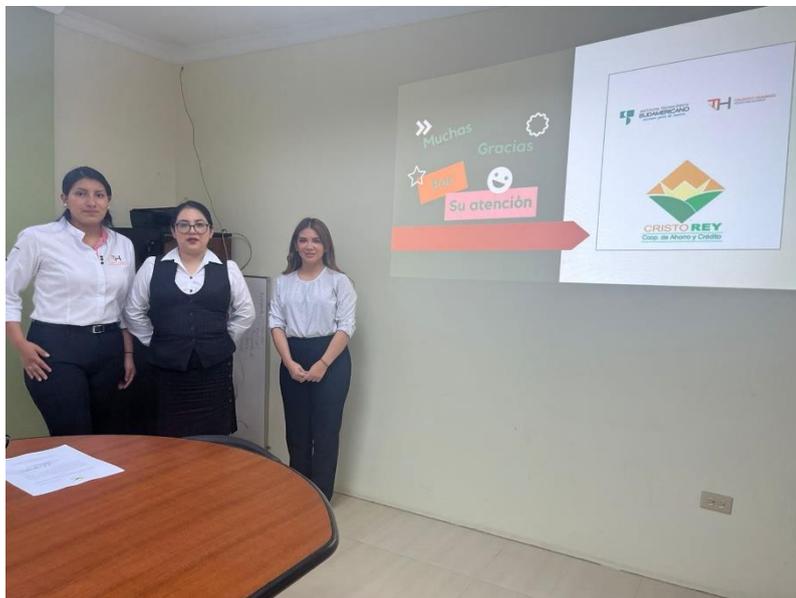
Socialización del proyecto



Nota: El presente gráfico representa la socialización del proyecto de investigación

Figura 20

Socialización del proyecto de investigación

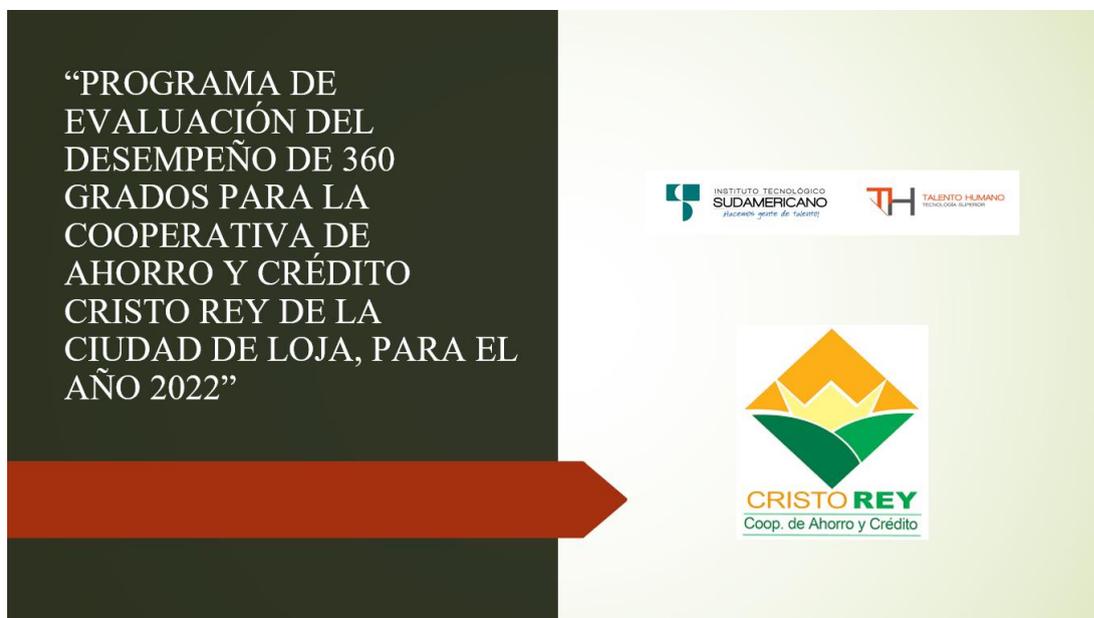


Nota: El presente gráfico representa la socialización del proyecto de investigación

b. MATERIAL VISUAL UTILIZADO

Figura 21

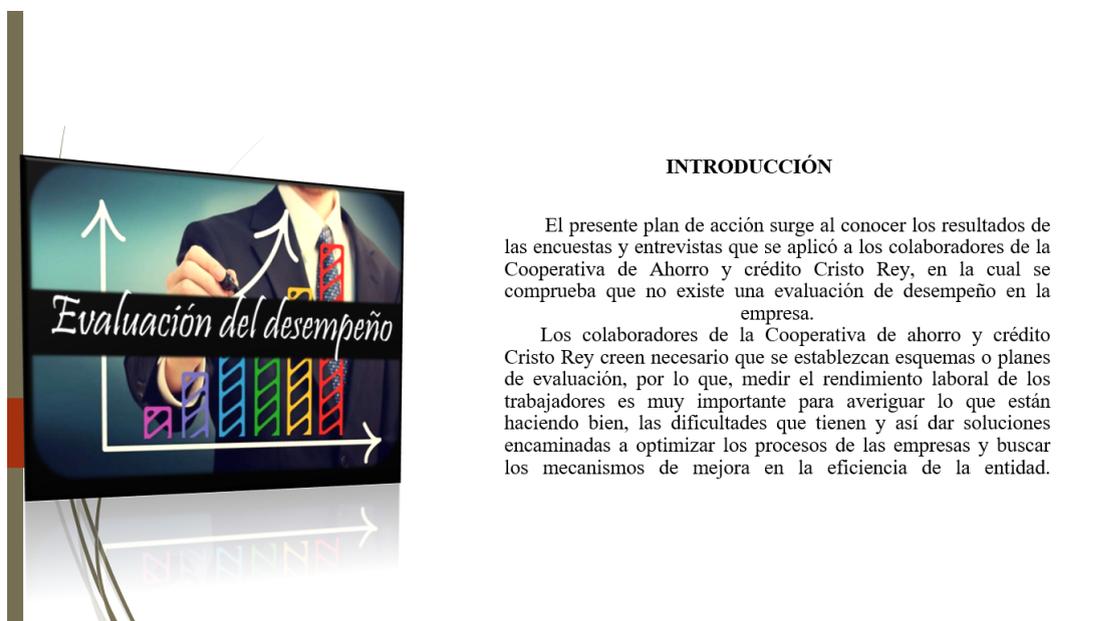
Material visual



Nota: El presente gráfico representa el material visual utilizado

Figura 22

Material visual



Nota: El presente gráfico representa el material visual utilizado para la socialización del proyecto

Figura 23

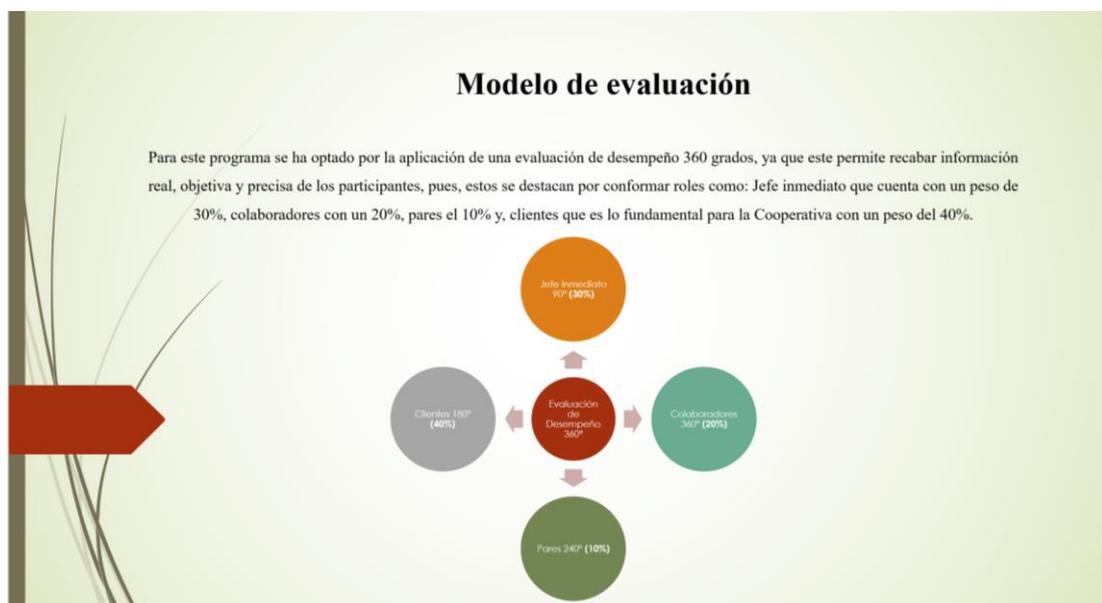
Material visual

CUADRO COMPARATIVO	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
La empresa podrá tomar decisiones con los resultados de la evaluación de desempeño 360°, para mejorar la productividad.	La empresa no podrá tomar decisiones para mejorar su productividad, dado que no cuenta con la información necesaria para ello.
El área de recursos humanos podrá realizar actividades para mejorar las capacidades de los empleados	El área de recursos humanos realizar capacitaciones de manera continua sin conocer las competencias que desarrolla cada empleado.
Los empleados tendrán conocimiento sobre sus fortalezas y debilidades, lo cual les permitirá mejorar su desarrollo dentro de la entidad	Los empleados no podrán desarrollarse de mejor manera en la entidad si desconocen de sus competencias y como pueden mejorar su rendimiento
Ofrece retroalimentación constructiva si los parámetros se ajustan en consecuencia.	Si los evaluadores no tienen experiencia y no se definen los parámetros, esto puede conducir a desastres.
Ayuda a una organización a identificar las necesidades de formación de su personal.	Requiere una cantidad sustancial de datos para trabajar con ellos y obtener inferencias.

Nota: El presente gráfico representa el material visual utilizado para la socialización del proyecto

Figura 24

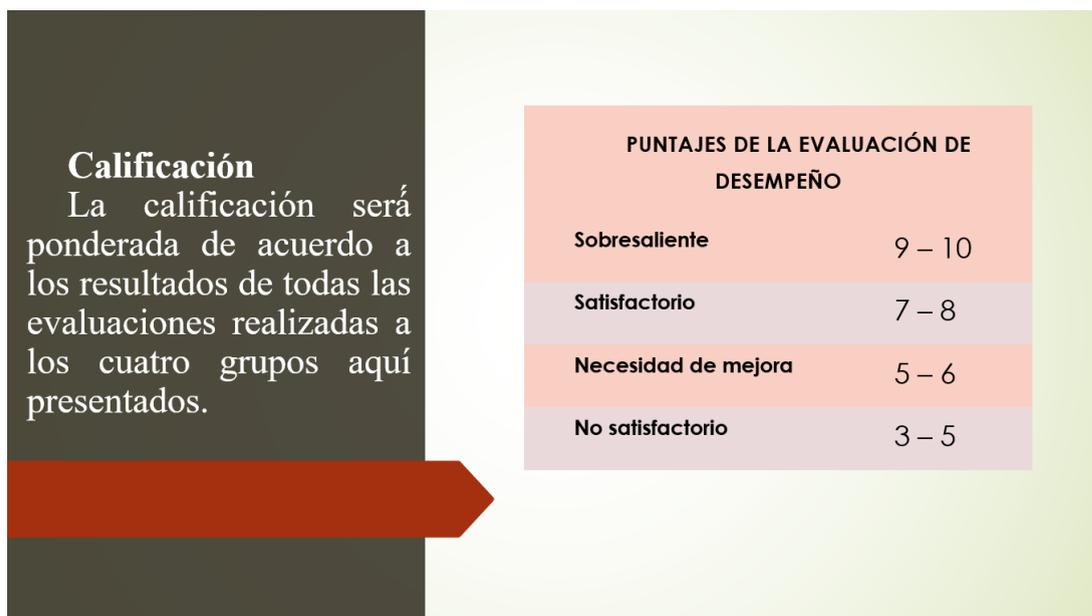
Material visual



Nota: El presente gráfico representa el material visual utilizado para la socialización del proyecto

Figura 25

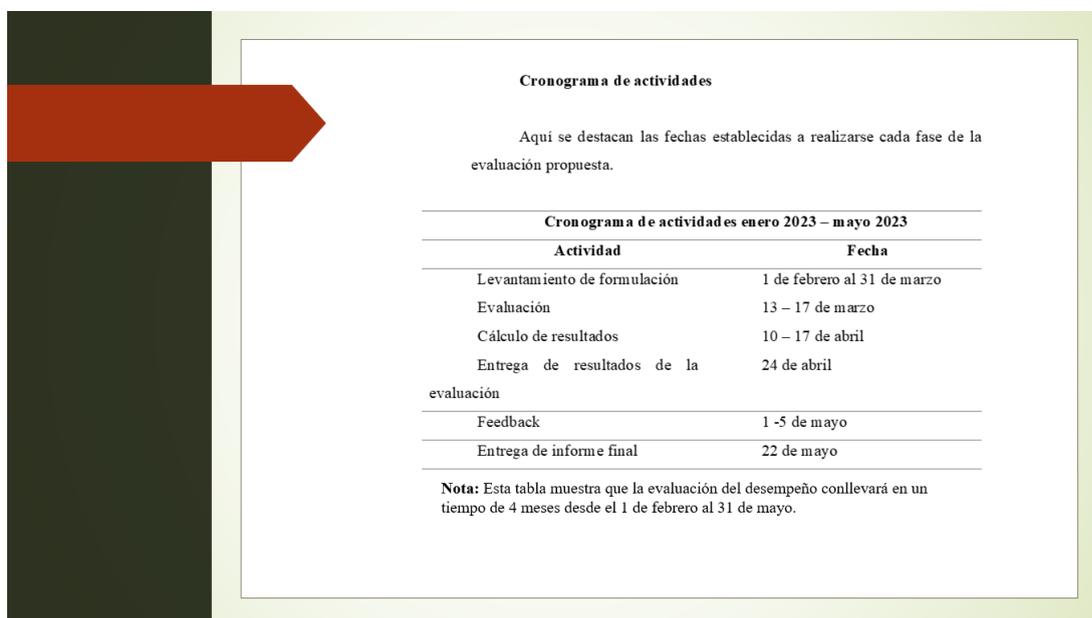
Material visual



Nota: El presente gráfico representa el material visual utilizado para la socialización del proyecto

Figura 26

Material visual



Nota: El presente gráfico representa el material visual utilizado para la socialización del proyecto

Figura 27

Material visual

Conclusión

- La aplicación de la evaluación del desempeño 360° permitirá reducir costos y tiempos generando un mayor compromiso en las funciones asignadas para alcanzar la planificación establecida y los objetivos planteados.

Recomendación

Se le sugiere a la Cooperativa poner en práctica la propuesta de evaluación del desempeño 360°, para que pueda generar información de calidad, misma que se puede utilizar para planes de desarrollo, salarios, promociones, capacitaciones, adicionalmente estos resultados pueden servir para brindar reconocimiento, retención o despido de trabajadores.

Nota: El presente gráfico representa el material visual utilizado para la socialización del proyecto

Figura 28

Material visual

Gracias por su atención



INSTITUTO TECNOLÓGICO
SUDAMERICANO
Realizando parte de tu futuro



TALENTO HUMANO
Formación Superior



CRISTO REY
Coop. de Ahorro y Crédito

Nota: El presente gráfico representa el material visual utilizado para la socialización del proyecto

11.1 ENTREGA DE RESULTADOS

Una vez finalizada la recopilación de información referente a la evaluación del desempeño de 360 grados, se procedió a desarrollar lineamientos para el programa de evaluación del desempeño, posterior a esto se socializó el programa con el fin de dar a conocer información relevante, finalmente el programa de Evaluación del Desempeño fue entregado a la Ing. Yadira Betancourt, en calidad de gerente encargada (E) de la cooperativa de ahorro y crédito “Cristo Rey”, de la ciudad de Loja.



Loja 29 de septiembre de 2022

El suscrito, Ing. Yadira Betancourt, **GERENTE (E) DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CRISTO REY"**, a petición de parte interesada y en forma legal.

CERTIFICA:

Que las señoras: **LOZANO LOZANO MELVA ALICIA**, con cédula de identidad Nro. **1900840941** y **PRIETO MERINO MARÍA DANIELA**, con cédula de identidad Nro. **1104487614**, han realizado la respectiva **SOCIALIZACIÓN Y ENTREGA DE LOS RESULTADOS DE SU PROYECTO DE TITULACIÓN**, denominado "PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360 GRADOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRISTO REY DE LA CIUDAD DE LOJA, PARA EL AÑO 2022" a los directivos de nuestra institución.

Particular que se comunica en honor a la verdad para los fines académicos pertinentes.


 Ing. Yadira Betancourt
 GERENTE (E) COOPERATIVA DE AHORRO
 Y CRÉDITO "CRISTO REY"



CRISTO REY COOP. DE AHORRO Y CREDITO S.A.S.
 Matriz: Barrio Milla, avenida Turupambo. Telf: 2540745 - 2540470
 Agencia Centro: José Félix de Velasco y Facultad Universitaria (esquina) Teléfono 2583060
 Agencia Sur: Bernardo de Alvarado y Facultad (esquina) Teléfono 2583164
 Correo electrónico: cristorey197@hotmail.es
 Loja Ecuador

11 CONCLUSIONES

Una vez realizada la investigación y la propuesta de implementar un sistema de evaluación del desempeño 360° nos permitimos presentar las siguientes conclusiones.

- Que la institución a la fecha de investigación no contaba con un modelo de Evaluación del Desempeño actualizado, por lo que se optó por conseguir información actualizada, mediante la ejecución de los formularios propuestos para diseñar un nuevo modelo de evaluación, el presente trabajo contiene una planificación del proceso de evaluación con el fin que en un futuro se pueda realizar un manual de evaluación del desempeño 360°.
- Mediante los resultados obtenidos a través de la encuesta y entrevista al personal de la Cooperativa se determinó que un porcentaje de trabajadores están insatisfechos por la carencia de un sistema de evaluación del desempeño lo que ha hecho desconocer fuente de información muy útil para tomar decisiones sobre los trabajadores, tanto en desarrollo, en salarios, promociones y reconocimientos, por lo tanto a través de este resultado se pudo determinar que el Departamento de Talento Humano tiene la responsabilidad de contar con una Evaluación del Desempeño que proporcione a la Gerencia un instrumento que sirva para evaluar la actuación de los empleados y al no tenerlo actualizado, éste no es útil para el fin del mismo.
- En cuanto al análisis realizado a la Estructura Organizacional del Departamento de Talento Humano se observó que la Institución que no cuenta con una Unidad Responsable que se encargue el proceso de evaluación del desempeño, por tal motivo se desarrollo un modelo de evaluación del desempeño 360°, este sistema de Evaluación de Desempeño de 360 grados, contribuirá para la retroalimentación de los procesos de reclutamientos y selección de personal y para actualizar los perfiles ocupacionales, además mejorará la comunicación entre Jefes, Subordinados y Pares, con lo cual se genera un ambiente de trabajo adecuado que permitirá cumplir los objetivos institucionales.

- Para que los trabajadores conozcan el modelo de la evaluación del desempeño 360°, este debe ser correctamente comunicado, por el encargado de Talento Humano, al cual previamente se le socializó de manera personalizada el modelo de evaluación de desempeño, cabe recalcar que los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, están conscientes de que la Evaluación de Desempeño realizada, es para su beneficio, ya que nos permite identificar al o los empleados que requieren una capacitación, se pudo evidenciar que existe la voluntad de parte del personal para recibir capacitación, en las áreas que el jefe superior inmediato considere conveniente, brindando la oportunidad de enmendar las deficiencias y debilidades que se detecten.

12 RECOMENDACIONES

Con el presente trabajo de investigación, me permito determinar algunas recomendaciones.

- Se considera la necesidad de implementar un sistema de evaluación del desempeño llamado 360° para mejorar el desempeño profesional y personal de los trabajadores de la Cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey de la ciudad de Loja, implementar un Programa de mejora que permita rescatar y motivar al trabajador por la excelencia en la calidad del servicio que proporcionada a los socios de la Cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey, además el Departamento de Talento Humano debe ser muy específico en sus objetivos y éste debe concentrarse a la comprensión del comportamiento humano en su entorno de trabajo, pues de este departamento depende en gran medida el buen funcionamiento de la Institución.
- Se le sugiere a la Cooperativa poner en practica la propuesta de evaluación del desempeño 360°, para que pueda generar información de calidad, misma que se puede utilizar para planes de desarrollo, salarios, promociones, capacitaciones, adicionalmente estos resultados pueden servir para brindar reconocimiento, retención o despido de trabajadores. Por lo tanto, es importante que se realice las evaluaciones de Desempeño laboral al menos una vez al año y dar un adecuado tratamiento a los resultados obtenidos, para que estos contribuyan a la consecución de los objetivos y metas trazados.
- Es indispensable que los responsables del proceso de la evaluación del desempeño establezcan estrategias para identificar y eliminar malas prácticas como por ejemplo utilizar el proceso para justificar promociones, incentivos económicos o estímulos o por el contrario para sancionar o despedir a quienes no son merecidos, del mismo modo se seguiere que el Departamento de Talento Humano, gestione un plan de capacitación para todo el personal administrativo, en especial para aquellas áreas que obtengan calificaciones inferiores en las evaluaciones.

- Después de obtener los resultados de la Evaluación de Desempeño y aplicar las medidas correctivas, se recomienda al Departamento de Talento Humano implementar un plan de carrera, para que garantice el desarrollo profesional de las personas con alta capacidad, beneficiando de esta manera a toda la Institución, es importante para que este proyecto sea aún más exitoso, se integren todas las áreas de la Cooperativa (Gerente, Jefes Departamentales, trabajadores) para que se entienda el concepto de la misma y exista una continuidad en cualquier proceso.

13 BIBLIOGRAFÍA

- Benitez Torres, T. (04 de Junio de 2018). Marco Institucional ITSS. *Marco Institucional ITSS*. Loja, Loja, Ecuador. Recuperado el 04 de Junio de 2018
- Camus, J. C. (2009). Tienes 5 segundos. En J. C. Camus, *Tienes 5 segundos* (pág. 60). Santiago - Chile: Escuela de periodismo Universidad Diego Portales.
- Carillo, M. V. (2005). La Nueva Publicidad Digital. *Servicios Digitales y Contenidos Interactivos que Generen 'Experiencias' en los Consumidores*, Red de Revistas Científicas de América Latina,.
- Contreras, F. G. (Noviembre de 2015). *www.scielo.conicyt.cl*. Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-34292015000400014
- digitales, R. (2016 de 2016). *gredos.usal.es*. Obtenido de <https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/131421/Recursos%20digitales.pdf;jsessionid=2FAF24A5DC69516014CEFB1943F26DDF?sequence=1>
- Escobedo, J. M. (2014). ista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa. *La Difusión del Trabajo Académico Como Parte Fundamental de la Mercadotecnia Educativa*.
- Espinosa de Rios , M., & Morillo Vivanco, R. A. (1993). *Nociones Básicas de Investigación Científica*. Loja: Gradimar.
- Fernández, I. G. (2016). *Universitat Obertade Catalunya*. Obtenido de <http://disseny.recursos.uoc.edu>: <http://disseny.recursos.uoc.edu/recursos/dis-marca/4-los-colores-2/>
- Ferreño, E. (26 de agosto de 2018). *Profesional Review*. Obtenido de www.profesionalreview.com: <https://www.profesionalreview.com/2018/08/26/adobe-indesign-que-es/>
- García-Valcárcel Muñoz-Repiso, G.-V. (2016 de 2016). *gredos.usal.es*. Obtenido de Recursos digitales para la mejora de la enseñanza y el aprendizaje: <https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/131421/Recursos%20digitales.pdf;jsessionid=2FAF24A5DC69516014CEFB1943F26DDF?sequence=1>

- Gil, E. P. (2002). Identidad y nuevas tecnologías. www.uoc.edu/web/esp/art/uoc/gil0902/gil0902.html.
- Gómez, A. P. (2004). *La cultural escolar en la sociedad neoliberal*. Málaga: Morata, cuarta edición.
- Hora, L. (14 de 5 de 2016). *La Hora*. Recuperado el 15 de 6 de 2022, de Cristo Rey: <https://www.lahora.com.ec/noticias/cristo-rey-18-a-os-de-crecimiento/>
- investigación, T. e. (2008). *academia.edu*. Obtenido de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41375407/Tecnicas_e_Instrumentos_Material_de_clases_1.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTecnicas_e_Instrumentos_Material_de_clas.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AK
- Kaufmann-Argueta, J. (Febrero de 2014). Publicidad Tradicional a la Digital. *Universidad de Navarra*.
- línea, R. d. (2009 de 2009). www.dialnetunirioja.es. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi50rXQqbfqAhVChOAKHQxiBdwQFjAJegQIBRAB&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F4781052.pdf&usg=AOvVaw1ApWv0Fo6A2fTXpVr6wF7Y>
- María Eugenia Sánchez Ramos. (2013). *fido.palermo.edu*. Obtenido de fido.palermo.edu: https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/encuentro2007/02_auspicios_publicaciones/actas_diseno/articulos_pdf/049A7.pdf
- Martínez, C. (S/F). *lifeder.com*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/instrumentos-investigacion-documental-campo/>
- Olivero Sánchez , F. R., & Navas Montes , Y. (2010). Calidad de la Educación Superior en América Latina. En F. R. Olivero Sánchez, & Y. Navas Montes, *Calidad de la Educación Superior en América Latina* (pág. 30; 1). Cuba: Editorial Universitaria. Recuperado el 18 de 06 de 2018, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliosudamericanolojasp/detail.action?docID=3188503&query=Calidad%20de%20educaci%C3%B3n%20superior%20para%20america%20latina>

- Orange, F. (2016). *fundaciónorange.es*. Obtenido de http://www.fundacionorange.es/wp-content/uploads/2016/11/eE_La_transformacion_digital_del_sector_educacion-1.pdf
- Quijada, D. F. (2014). Tecnologías de la persuasión.
- Rivero, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Revista Archivo Médico de Camaguey*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-02552019000200159
- Robles, F. (S/F). *Lifeder*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/disenio-metodologico-investigacion/>
- Rubio, P. M. (2018). Revista científica de docencia de investigación y proyección social. *revista científica de docencia de investigación y proyección social*.
- Sánchez Ramos, M. E. (2012). El Concepto Diseño en el taller de Diseño: Reflexiones Teóricas. *Insigne Visual*, 6.
- Tena Suck , A. (1995). Manual de Investigación Documental: Elaboración de tesinas. Ilustrada, erimpresa. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=jl8UIVp1xJIC&dq=que+es+el+metodo+fenomenologico+de+investigacion&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Torres, C. (2010). Universidad Técnica de Ambato. Especialización en Bibliotecología y documentació.
- Unidas, N. (S/F). *academicimpact.un.org*. Recuperado el 18 de Junio de 2018, de academicimpact.un.org:
<https://academicimpact.un.org/es/content/educaci%C3%B3n-superior>
- Vicerrectoría Académica Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. (2018). *Biblioteca.ucv.cl*. Recuperado el 20 de Junio de 2018, de http://biblioteca.ucv.cl/site/servicios/metodos_tecnicas_investigacion.php
- Weller, M. (2011). *Producción Académica*.

14 ANEXOS

14.1 PRESUPUESTO

Recursos Humanos

- ✓ Director de Titulación: Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase Mgs.
- ✓ Estudiantes: Melva Alicia Lozano Lozano.
María Daniela Prieto Merino.
- ✓ Empresa: Cooperativa de ahorro y crédito “Cristo Rey” de la ciudad de Loja.

Recursos Materiales

- ✓ Herramientas tecnológicas – Computadora – Teléfono celular
- ✓ Servicio de internet
- ✓ Material de apoyo
- ✓ Libros
- ✓ Diccionarios

Recursos Financieros

Entendemos como presupuesto a un cálculo monetario anticipado para la ejecución de distintos procesos investigativos en el que se detallan los gastos previstos dentro de un período de tiempo determinado.

El recurso económico que se utilizará para la elaboración del presente proyecto de investigación asciende a 2532.00 dólares americanos mismos que serán cubiertos por los autores.

Tabla 41

Presupuesto utilizado para la ejecución del proyecto

PRESUPUESTO				
RUBROS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
RECURSO MATERIAL Y TECNOLÓGICO				
CD de datos	Unidad	2	1.00	2.00
Fotocopias	Hojas	250	0.05	12.50
Impresiones	Hojas	300	0.10	30.00
Anillado	Unidad	2	1.50	3.00
Suministros de Of.	Unidad	2	5.00	10.00
Empastado	Unidad	1	25.00	25.00
Diseñador Gráfico	Unidad	1	100.00	100.00
Impresión brochure	Unidad	2	30.00	60.00
Internet (6 meses)	Mensual	6	25.00	150.00
SERVICIOS VARIOS				
Transporte	Unidad	1	8.00	8.00
Alimentación	Valor total	2	2.75	5.50
Costo de matrícula	Valor total	2	986.00	1972.00
Hoja valorada	Hojas	2	2.00	4.00
SUBTOTAL				2382.00
Imprevistos 5%				150.00
TOTAL				2532.00

Nota: Esta tabla muestra los recursos utilizados para la ejecución del presente proyecto.

14.2 CRONOGRAMA

Tabla 42

Cronograma de actividades

N°	Actividades	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Taller de investigación y formulación del proyecto de investigación de fin de carrera.		x																										
2	Identificación del problema.			x																									
3	Planteamiento del tema.				x																								
4	Elaboración de la justificación.					x																							
5	Planteamiento de objetivos general y objetivos específicos.						x																						
6	Elaboración del marco institucional y marco teórico.							x			x																		
7	Elaboración del diseño metodológico, metodologías y técnicas a ser utilizadas en la investigación.										x																		
8	Determinar la muestra, recursos y bibliografía.											x																	
9	Presentación del ante proyecto al Vicerrectorado.												x																
10	Aprobación de temas de proyectos de la investigación de fin de carrera.													x	x														
11	Desarrollo de investigación y propuesta de acción.														x	x	x	x	x	x	X	x							
12	Elaboración de conclusiones y recomendaciones y levantamiento del documento final del borrador del proyecto de investigación.																						x	x					
13	Entrega de proyectos de investigación de fin de carrera																										x	x	

Nota: Esta tabla muestra el cronograma de actividades que se desarrollaron durante el proceso de investigación.

14.3 CERTIFICACIÓN DE APROBACIÓN - VICERECTORADO



VICERECTORADO ACADÉMICO

Loja, 13 de Julio del 2022
Of. N° 301 -VDIN-ISTS-2022

Sr.(ita). LOZANO LOZANO MELVA ALICIA
ESTUDIANTE DE LA CARRERA DE TECNOLOGÍA SUPERIOR EN GESTION DEL TALENTO HUMANO
Ciudad

De mi consideración:

Por medio de la presente me dirijo a ustedes para comunicarles que una vez revisado el anteproyecto de investigación de fin de carrera de su autoría titulado "**PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360 GRADOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRISTO REY DE LA CIUDAD DE LOJA, PARA EL AÑO 2022**", el mismo cumple con los lineamientos establecidos por la institución; por lo que se autoriza su realización y puesta en marcha, para lo cual se nombra como director de su proyecto de fin de carrera (el/la) Mgs. JOFFRE VICENTE SARMIENTO CHASE.

Particular que le hago conocer para los fines pertinentes.

Atentamente,


Ing. Germán Patricio Villamarín Coronel Mgs.
VICERRECTOR DE DESARROLLO E INNOVACION DEL ISTS





VICERRECTORADO ACADÉMICO

Loja, 13 de Julio del 2022
Of. N° 303 -VDIN-ISTS-2022

Sr.(ita). PRIETO MERINO MARIA DANIELA
ESTUDIANTE DE LA CARRERA DE TECNOLOGÍA SUPERIOR EN GESTION DEL TALENTO HUMANO
Ciudad

De mi consideración:

Por medio de la presente me dirijo a ustedes para comunicarles que una vez revisado el anteproyecto de investigación de fin de carrera de su autoría titulado **"PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360 GRADOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRISTO REY DE LA CIUDAD DE LOJA, PARA EL AÑO 2022"**, el mismo cumple con los lineamientos establecidos por la institución; por lo que se autoriza su realización y puesta en marcha, para lo cual se nombra como director de su proyecto de fin de carrera (el/la) Mgs. JOFFRE VICENTE SARMIENTO CHASE.

Particular que le hago conocer para los fines pertinentes.

Atentamente,



Ing. Germán Patricio Villamarín Coronel Mgs.
VICERRECTOR DE DESARROLLO E INNOVACION DEL ISTS



14.4 CERTIFICADO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO



Loja, 06 de junio de 2022

Abogado

Alcívar Espinosa Ordóñez

GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CRISTO REY"

Presente. -

De nuestra consideración:

Reciba usted un cordial y atento saludo de parte de quienes hacemos la carrera de Gestión del Talento Humano del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano, así mismo permítanos llegar con deseos de éxito en las labores que usted muy acertadamente dirige.

En calidad de Director de Titulación, he considerado oportuno plantear el tema denominado "PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360 GRADOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRISTO REY DE LA CIUDAD DE LOJA, PARA EL AÑO 2022" el que busca contribuir de manera directa a los procesos de gestión efectiva de uno de los recursos más importantes de la empresa como lo es el recurso humano y así mejorar la productividad de la institución y el buen desempeño de los colaboradores y trabajadores a su cargo.

Para la ejecución del proyecto antes mencionado se asignó a las estudiantes: María Daniela Prieto Merino con C.I 1104487614 y Melva Alicia Lozano Lozano con C.I 1900840941, las mismas que necesitan de su previa autorización para el levantamiento de información, investigación in situ o virtual y socialización de la propuesta de acción en la entidad a la que usted direcciona y precede.

A la espera de su gentil atención y aprobación nos despedimos agradeciéndole de antemano su predisposición y colaboración para que la academia a través de la investigación contribuya al desarrollo y bienestar organizacional.

Atentamente,


María Daniela Prieto Merino
ESTUDIANTE RESPONSABLE


Melva Alicia Lozano Lozano
ESTUDIANTE RESPONSABLE


Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs
DIRECTOR DEL PROYECTO



14.5 CERTIFICADO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO



Ing.
Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs.
DIRECTOR DEL PROYECTO
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR SUDAMERICANO
Ciudad.

De mi consideración:

Me es grato dirigirme a usted para hacerle conocer que en calidad de Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Cristo Rey" autorizo a los estudiantes María Daniela Prieto Merino con CI 1104487614 y Melva Alicia Lozano Lozano con CI 1900840941, estudiantes del periodo extraordinario de la Carrera de Gestión de Talento Humano, para que realicen el proyecto denominado "PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360 GRADOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRISTO REY DE LA CIUDAD DE LOJA, PARA EL AÑO 2022".

Procuraremos brindar todas las facilidades que estén a nuestro alcance, para que las actividades de su (s) estudiante (s) sean desarrolladas con absoluta normalidad, para el desarrollo exitoso de las instituciones que representamos.

Atentamente.

f: 
Ab. Alcivar Espinosa
GERENTE COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CRISTO REY"





Loja, 26 de septiembre de 2022

Abg.

Alcívar Espinoza Ordoñez

GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CRISTO REY"

Presente. -

De nuestra consideración:

Reciba usted un cordial y atento saludo de parte de quienes hacemos la carrera de Gestión del Talento Humano del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano, así mismo permitámonos llegar con deseos de éxito en las labores que usted muy acertadamente dirige.

En calidad de Director de Titulación, solicito de la manera más cordial se indique la **fecha, hora y responsable** para el proceso de socialización de los resultados finales del tema investigación denominado "Programa de evaluación del desempeño de 360 grados para la Cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey de la ciudad de Loja, para el año 2022", ejecutado por las estudiantes **Melva Alicia Lozano Lozano** con C.I. 1900840941, y a la estudiante **María Daniela Prieto Merino** con C.I. 1104487614, mismos que necesitan de su previa autorización para coordinar dicha actividad.

De esta manera queremos contribuir de manera directa a los procesos de gestión efectiva de uno de los recursos más importantes de la empresa como lo es el recurso humano y así mejorar la productividad de la institución y el buen desempeño de los colaboradores y trabajadores a su cargo.

A la espera de su gentil atención y aprobación nos despedimos agradeciéndole de antemano su predisposición y colaboración para que la academia a través de la investigación contribuya al desarrollo y bienestar organizacional.

Atentamente,

Atender
Requerimiento
27-09-2022

Ing. Joffre V. Sarriento Chase, Mgs.
DIRECTOR DEL PROYECTO

Se
Recibido
27-09-2022

Melva Alicia Lozano Lozano
ESTUDIANTE RESPONSABLE

María Daniela Prieto Merino
ESTUDIANTE RESPONSABLE



OF-GTH-0143-2022

Loja, 27 de septiembre de 2022

Ingeniera
Yadira Betancourt Medina
GERENTE ENCARGADA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CRISTO REY"

Ciudad.

Por medio del presente me dirijo a usted, para expresarle un cordial saludo, deseándole éxitos en sus delicadas funciones y con las debidas consideraciones, en referencia a la petición de fecha 26 de septiembre 2022, suscrita por el Mgs. Joffre Sarmiento Chase, Melva Lozano y María Prieto, previa autorización de Gerencia (E):

Solicito se comunique que la socialización del tema "Programa de evaluación del desempeño 360 grados para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Cristo Rey" se realice el día jueves 29 de septiembre a las 16H00.

Sin otro particular me suscribo de usted,

Atentamente,



Ing. Liliana Chuquirima
Jefe Talento Humano Cooperativa Cristo Rey

Recibido
27.09.2022



Loja 29 de septiembre de 2022

El suscrito, Ing. Yadira Betancourt, **GERENTE (E) DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CRISTO REY"**, a petición de parte interesada y en forma legal.

CERTIFICA:

Que las señoras: **LOZANO LOZANO MELVA ALICIA**, con cédula de identidad Nro. **1900840941** y **PRIETO MERINO MARÍA DANIELA**, con cédula de identidad Nro. **1104487614**, han realizado la respectiva **SOCIALIZACIÓN Y ENTREGA DE LOS RESULTADOS DE SU PROYECTO DE TITULACIÓN**, denominado "PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360 GRADOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRISTO REY DE LA CIUDAD DE LOJA, PARA EL AÑO 2022" a los directivos de nuestra institución.

Particular que se comunica en honor a la verdad para los fines académicos pertinentes.


 Ing. Yadira Betancourt
 GERENTE (E) COOPERATIVA DE AHORRO
 Y CRÉDITO "CRISTO REY"



www.cooperativacristo.com.ec
 Matriz: Barrio Independencia, Guayaquil - Telf: 2540745 - 2540470
 Agencia Centro: José Félix de Velasco y Universidad (esquina) Teléfono 2583060
 Agencia Sur: Bernabé y 10 de Agosto y Calles (esquina) Teléfono 2583164
 Correo electrónico: cooperativacristo@hotmail.es
 Loja Ecuador

14.7 ENCUESTA APLICADA

Figura 31 Encuesta aplicada



ENCUESTA

Estimado colaborador un cordial saludo, soy estudiante de la Carrera de Gestión de Talento Humano del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano solicito su ayuda con la presente encuesta misma que es confidencial y con fines académicos, que será manejada exclusivamente para el desarrollo de nuestro tema de titulación denominado “Programa de Evaluación del Desempeño de 360 grados para la cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey de la ciudad de Loja, para el año 2022”.

Género

Masculino ()

Femenino ()

Edad

Entre 18 a 23 años ()

24 a 29 años ()

30 a 35 años ()

36 a 41 años ()

Más de 42 años ()

3- ¿De qué forma miden su rendimiento y productividad en la organización?

Evaluación de desempeño 360 grados ()

Entrevista personal ()

Observación ()

4- ¿Su jefe le dio a conocer las expectativas que tiene la empresa sobre su desempeño?

Siempre ()

De vez en cuando ()

Nunca ()

5- ¿Ha recibido comentarios sobre su desempeño laboral?

Siempre ()

De vez en cuando ()

Nunca ()

6- ¿Los parámetros de desempeño y competencias establecidas facilitan y mejoran tu desempeño?

Si ()

No ()

7 ¿Conoce los objetivos de realizar una evaluación de desempeño?

Si ()

No ()

8- ¿Considera que la evaluación del desempeño sirve para incentivar o motivar al personal de la empresa?

Siempre ()

De vez en cuando ()

Nunca ()

9- ¿Quiénes lo evalúan su desempeño laboral?

Talento Humano ()

Gerente ()

Contador ()

10- ¿Cree usted que es necesario plantear técnicas para evaluar a cada uno de los colaboradores?

Si ()

No ()

11- ¿Considera usted importante que las técnicas que se utilicen para evaluar el desempeño se relacionen directamente con su puesto?

Si ()

No ()

12- ¿Conoce acerca de la evaluación de 360 grados?

Si ()

No ()

13- ¿Sabía usted que la evaluación del desempeño de 360 grados evalúa de una forma muy eficiente el cual son los clientes, empleados, jefes y todo el personal?

Si ()

No ()

14- ¿De qué forma le gustaría que le socialicen los resultados de la evaluación laboral?

Reunión ()

Correo electrónico ()

Plataformas virtuales ()

Nota: El gráfico muestra las preguntas de la encuesta aplicada.

Figura 32

Formulario Online jefe inmediato

TALENTO HUMANO
TECNOLOGÍA SUPERIOR

Evaluación del Jefe inmediato

La evaluación del desempeño del jefe inmediato de la Cooperativa es sustancial, ya que mueve los hilos de la empresa con el objetivo de dar cumplimiento con la misión, visión y valores de la institución, además, de llevar por el camino que lleve a una economía estable para el posicionamiento de la misma en el corto, mediano y largo plazo.

malozano01@tecnologicosudamericano.edu.ec
(no compartidos) [Cambiar de cuenta](#)

Marque con una (X) de acuerdo al nivel de cumplimiento del comportamiento descrito.

Área de fortaleza: Nivel de cumplimiento en 5 y 4.

Área de debilidad: Nivel de cumplimiento en 3, 2 o 1.

Orientación a resultados

Nota: El presente gráfico representa el formulario online para la evaluación del jefe inmediato

Figura 33

Formulario Online

TALENTO HUMANO
TECNOLOGÍA SUPERIOR

Evaluación de los Empleados

La evaluación del desempeño de los empleados permite tener la información necesaria sobre su práctica y desempeño diario, con el objetivo de establecer juicios de valor para orientar al profesional que labora en la institución a mejorar sus prácticas y rutinas, contribuyendo así, a un desarrollo integral de sus competencias.

malozano01@tecnologicosudamericano.edu.ec
(no compartidos) [Cambiar de cuenta](#)

Marque con una (X) de acuerdo al nivel de cumplimiento del comportamiento descrito.

Área de fortaleza: Nivel de cumplimiento en 5 y 4.

Área de debilidad: Nivel de cumplimiento en 3, 2 o 1.

LIDERAZGO

Nota: El presente gráfico representa el formulario online para la evaluación de los empleados

Figura 34

Formulario online

TALENTO HUMANO
TECNOLOGÍA SUPERIOR

Evaluación de los Pares

La evaluación del desempeño de los pares permite tener la información necesaria sobre su práctica y constancia en sus roles laborales, esto se lo contrasta con los parámetros establecidos y a partir de esa indicación se establecen juicios de valor para orientar al profesional en ejercicio a mejorar su práctica y contribuyendo a conseguir mejores resultados.

malozano01@tecnologicosudamericano.edu.ec
(no compartidos) [Cambiar de cuenta](#)

Marque con una (X) de acuerdo al nivel de cumplimiento del comportamiento descrito.
Área de fortaleza: Nivel de cumplimiento en 5 y 4.
Área de debilidad: Nivel de cumplimiento en 3, 2 o 1.

APRENDIZAJE CONTINUO

Nota: El presente gráfico representa el formulario online para la evaluación de los pares

Figura 35

Formulario online

TALENTO HUMANO
TECNOLOGÍA SUPERIOR

Evaluación de los Clientes

La evaluación del desempeño de los clientes es fundamental y neurálgico para determinar la información que permita crear estrategias y acciones que posibiliten su retención, participación, refieran a otros del servicio otorgado, entre más cuestiones que influyan de manera positiva en los resultados de la Cooperativa.

malozano01@tecnologicosudamericano.edu.ec
(no compartidos) [Cambiar de cuenta](#)

Marque con una (X) de acuerdo al nivel de cumplimiento del comportamiento descrito.
Área de fortaleza: Nivel de cumplimiento en 5 y 4.
Área de debilidad: Nivel de cumplimiento en 3, 2 o 1.

CALIDAD DEL SERVICIO

Casi nunca Frecuentemente A veces Frecuentemente Casi

Nota: El presente gráfico representa el formulario online para la evaluación de los

clientes

14.8 ENTREVISTA APLICADA

Figura 36

Entrevista aplicada



ENTREVISTA

Estimado Gerente reciba un cordial saludo, soy estudiante de la Carrera de Gestión de Talento Humano del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano solicito su ayuda con la presente entrevista misma que es confidencial y con fines académicos, que será manejada exclusivamente para el desarrollo de nuestro tema de titulación denominado “Programa de Evaluación del Desempeño de 360 grados para la cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey de la ciudad de Loja, para el año 2022”.

- 1- La institución cuenta con un programada de evaluación de desempeño para medir el rendimiento y productividad de los colaboradores?
- 2-Cuál es la forma de medir el desempeño de cada colaborador frente a las funciones asignadas?
- 3- Cada que tiempo se realiza la evaluación del desempeño a los colaboradores?
- 4- Qué aspectos evalúan en sus colaboradores?
5. Cuáles son las razones por las cuales Ud. evaluaría a sus colaboradores?
- 6- Qué decisiones toma con los resultados obtenidos de las evaluaciones del desempeño realizado a sus colaboradores en su puesto de trabajo?
- 7- Considera que la evaluación del desempeño tiene beneficios para la empresa?
- 8-Cuál es el responsable de realizar esta y en qué tiempo le brinda resultados?
- 9-Cuál es la forma de socializar los resultados hacia sus colaboradores?
- 10- Sus colaboradores mejoran a partir de la retroalimentación y resultados obtenidos?
- 11- Elabora plan de mejoras en base a los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño de sus colaboradores?

Nota: El gráfico muestra las preguntas de la entrevista aplicada.

14.9 PLAN DE SOCIALIZACIÓN

Tabla 43

Plan de socialización del proyecto de investigación

Fecha	Herramienta utilizada	Actividades	Objetivo	Contenido socializado	Día	Hora	Observaciones
26-09-2021	Computador Proyector Diapositivas	Exposición del Programa de Evaluación del Desempeño de 360 grados mediante diapositivas.	Proveer la aplicación del método de evaluación de 360 grados para medir y mejorar el rendimiento de cada colaborador.	-Introducción - Presentación -Diagnóstico -Ventajas y Desventajas -Modelo de evaluación	29-09-2022	16:00 a 17:00	Debido a las funciones de los colaboradores no se pudo socializar al total del personal de la institución ya que no se pueden interrumpir sus actividades.

Nota: Esta tabla muestra el plan de socialización de proyecto final de investigación

14.10 CERTIFICADO DE ABSTRACT



CERTIF. N° 012- JG-ISTS-2022
Loja, 21 de Octubre de 2022

El suscrito, Lic. Jordy Christian Granda Feijoo, Mgs., **COORDINADOR-DOCENTE DEL ÁREA DE INGLÉS - CIS DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO "SUDAMERICANO"**, a petición de la parte interesada y en forma legal,

CERTIFICA:

Que el apartado **ABSTRACT** del Proyecto de Investigación de Fin de Carrera de las señoritas **LOZANO LOZANO MELVA ALICIA** y **PRIETO MERINO MARIA DANIELA** estudiantes en proceso de titulación periodo Abril – Noviembre 2022 de la carrera de **TALENTO HUMANO**; está correctamente traducido, luego de haber ejecutado las correcciones emitidas por mi persona; por cuanto se autoriza la presentación dentro del empastado final previo a la disertación del proyecto.

Particular que comunico en honor a la verdad para los fines académicos pertinentes.

English is a piece of cake!



Lic. Jordy Christian Granda Feijoo, Mgs.
COORDINADOR-DOCENTE DEL ÁREA DE INGLÉS ISTS - CIS

www.cis.edu.ec

Matriz: Miguel Riofrío 156-26 entre Sucre y Bolívar

14.11 EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS DEL PROCESO

Fase 1

Figura 297

Desarrollo de la investigación



Nota: El gráfico representa el desarrollo de la investigación

Figura 38

Desarrollo de la investigación



Nota: El gráfico representa el desarrollo de la investigación

Fase 2

Figura 39

Aplicación de la entrevista



Nota: El gráfico representa la aplicación de la entrevista al gerente general de la COCR

Figura 40

Aplicación de la entrevista



Nota: El gráfico representa la aplicación de la entrevista al jefe de Talento Humano

Figura 41

Aplicación de la entrevista

**Nota:** El gráfico representa la entrevista aplicada al jefe de operaciones

Face 3

Figura 42

Socializando el proyecto

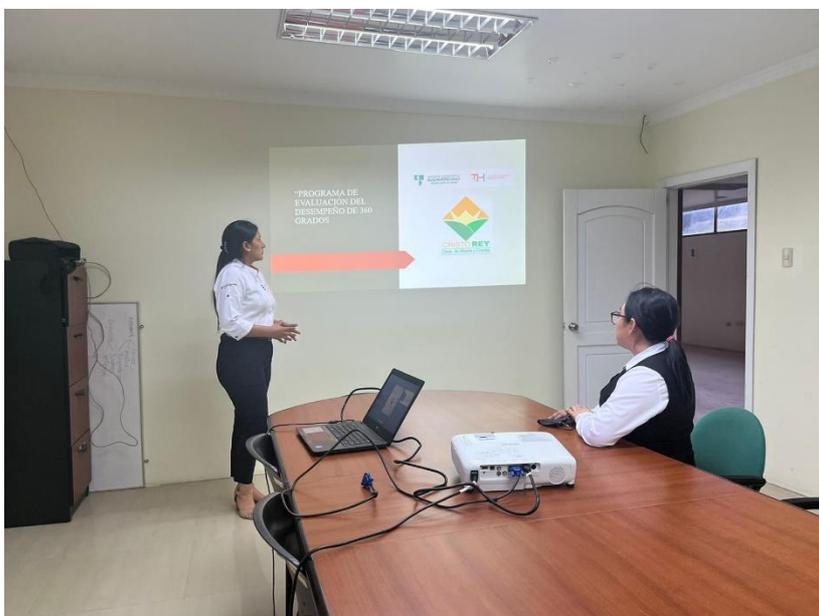
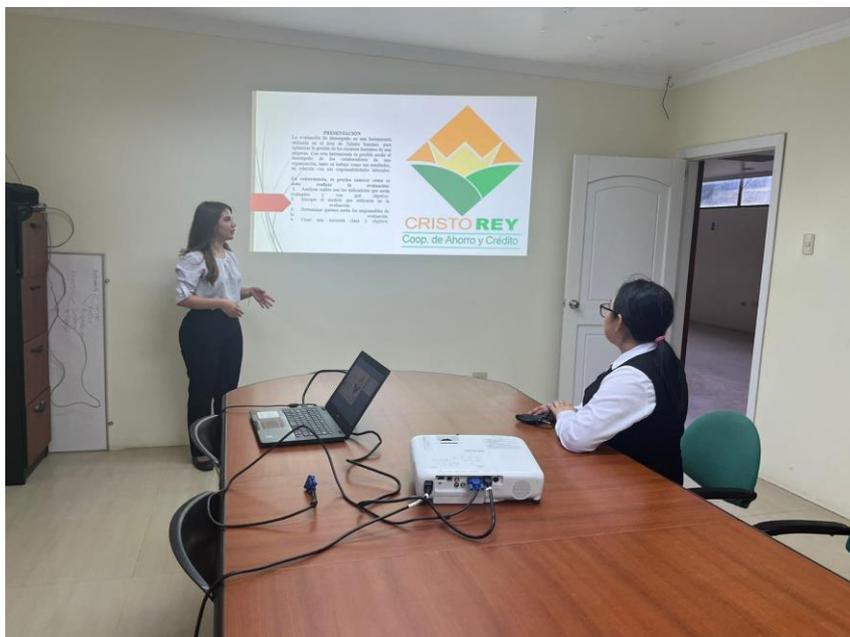
**Nota:** El presente gráfico representa la socialización del proyecto

Figura 43

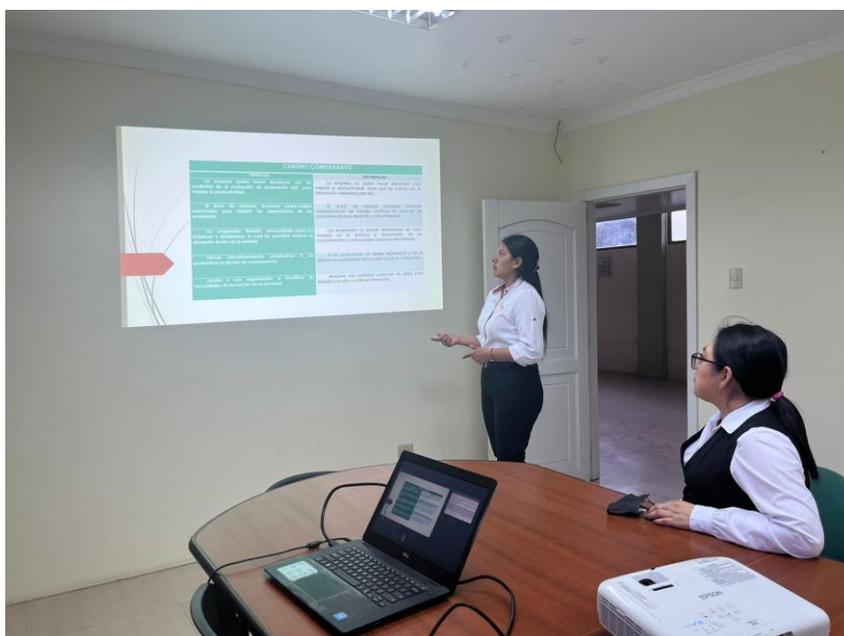
Socialización del proyecto



Nota: El presente gráfico representa la socialización del proyecto

Figura 44

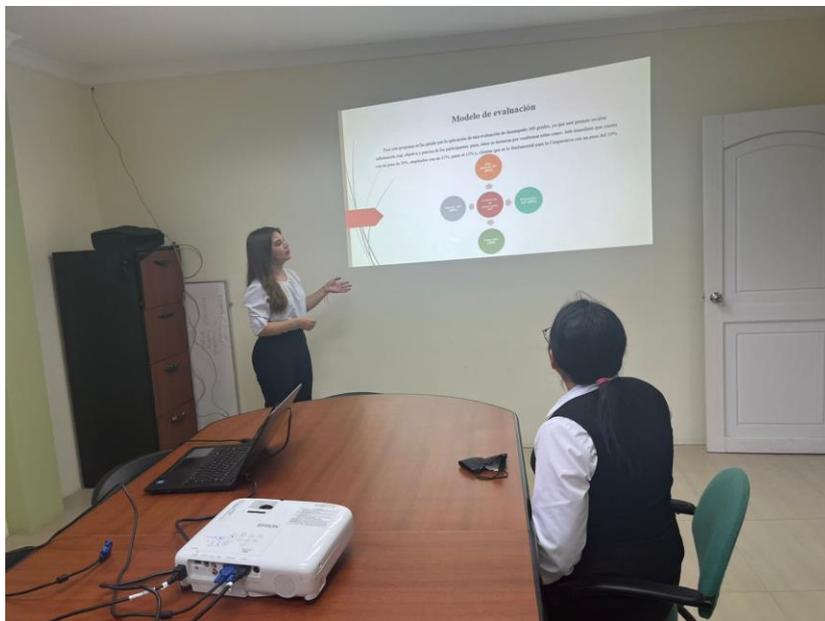
Socialización del proyecto de investigación



Nota: El presente gráfico representa la socialización del proyecto de investigación

Figura 45

Socialización del proyecto de investigación



Nota: El presente gráfico representa la socialización del proyecto de investigación

Figura 46

Socialización del proyecto de investigación



Nota: El presente gráfico representa la socialización del proyecto de investigación

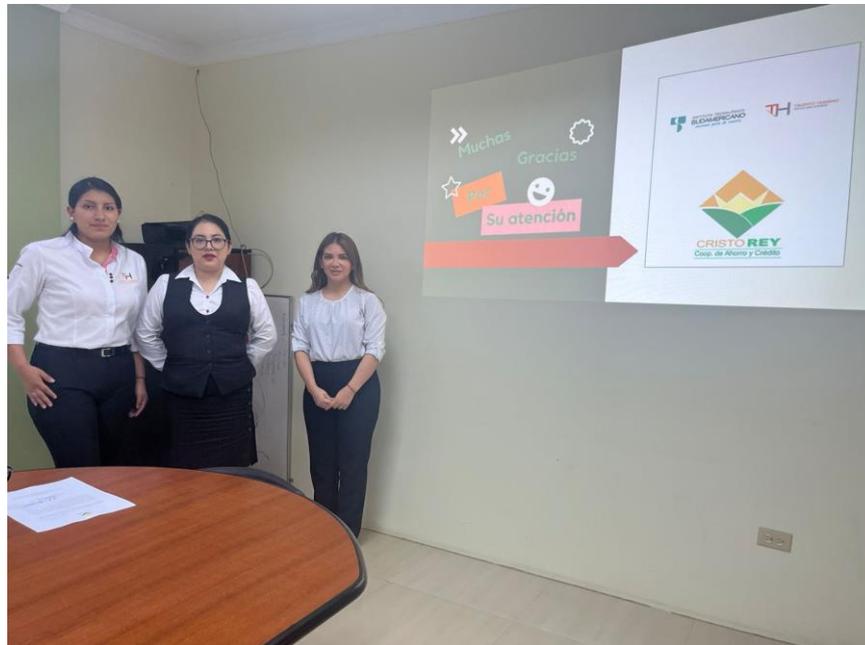
Figura 47

Socialización del proyecto de investigación

**Nota:** El presente gráfico representa la socialización del proyecto de investigación

Figura 30

Socialización del proyecto de investigación



Nota: El presente gráfico representa la socialización del proyecto de investigación