



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA “INDOAMÉRICA”
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

TEMA:

**“MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL POR
COMPETENCIAS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
KULLKI WASI LTDA.”**

Trabajo de investigación previo a la obtención del grado de Magister en
Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria.

Autor (a):

Masaquiza Jimenés Kandy Rosario

Director:

Dra. Varna Hernández Junco, PhD

AMBATO – ECUADOR

2018

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Kandy Rosario Masaquiza Jiménez, declaro ser autor del trabajo de investigación con el nombre “Modelo de Evaluación del desempeño laboral por competencias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.”, como requisito para optar al grado de “Maestría en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria”, y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los 14 días del mes de abril de 2018, firmo conforme:

Autor: Kandy Rosario Masaquiza Jiménez

Firma:.....

Número de Cédula: 180435749-7

Dirección: Chilcapamba-Salasaca

Correo Electrónico: rosario_masaquiza@hotmail.com

Teléfono: 0989140717

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “Modelo de Evaluación del desempeño laboral por competencias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.”, presentado por Kandy Rosario Masaquiza Jiménez, para optar por el Título de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria.

CERTIFICO

Que dicho Trabajo de Investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 14 de abril de 2018

Dra. Varna Hernández Junco, PhD

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Magister en Administración de la Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

Ambato, 14 de abril de 2018

Kandy Rosario Masaquiza Jiménez

C.C. 180435749-7

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: “MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL POR COMPETENCIAS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.”, previo a la obtención del Título de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Ambato, 01 de Junio de 2018

.....

Ing. César Guerrero, Mg.

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

.....

Ing. Mónica Alarcón, Mg.

VOCAL

.....

Dra. Varna Hernández, PhD

VOCAL

DEDICATORIA

A mis padres, quienes siempre me han impulsado a ser una mejor persona, con valores y principios, y a mí persona, porque a la perseverancia constante he logrado un objetivo más. Gracias a ellos he conseguido mis propósitos.

El Autor.

AGRADECIMIENTO

Primeramente, doy gracias a Dios por la capacidad que me ha dotado para continuar con mis estudios. A la Universidad Tecnológica Indoamérica, que conjuntamente con los docentes me han formado una persona con conocimientos para aportar un granito de arena en la sociedad y en especial a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., que abrió las puertas para realizar el trabajo de investigación. A mi tutora, Varna Hernández Junco, quien estuvo apoyando, exigiendo a culminar mi trabajo de titulación.

Gracias.

ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA.....	i
AUTORIZACIÓN REPOSITORIO	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iv
APROBACIÓN TRIBUNAL	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
ÍNDICE DE CUADROS.....	x
ÍNDICE DE TABLAS	xi
RESUMEN EJECUTIVO	xii
INTRODUCCIÓN	1
Importancia y actualidad.....	1
Planteamiento del problema.....	3
Objetivos	10
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la investigación	11
Teoría del objeto de estudio de la investigación	14
Gestión de talento humano	14
Dirección estratégica del talento humano	19
Administración del desempeño laboral	20
Desempeño laboral	21
Evaluación del desempeño laboral	24
Métodos de evaluación del desempeño laboral	28
Competencia laboral.....	35

Tipos de competencias	36
Perfil de competencia	39
Gestión del talento humano por competencias.....	41
Modelo de evaluación de desempeño por competencias.....	42

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

Modalidad, tipo y alcance de la investigación	53
Métodos aplicados.....	53
Población y muestra	56
Operacionalización de la variable	57
Plan de recolección, procesamiento, análisis e interpretación de la información..	60

CAPÍTULO III. PRODUCTO

Diagnóstico inicial	73
Modelo de evaluación de desempeño laboral por competencias	74
Procedimiento general del Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral por Competencia.....	76

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones	106
Recomendaciones.....	106
 BIBLIOGRAFÍA	 108
ANEXOS	113

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Árbol de problemas.....	7
Gráfico N° 2. Integración de la evaluación de 360°	34
Gráfico N° 3. Elementos de la competencia.....	38

Gráfico N° 4. Sección de la descripción de puestos	40
Gráfico N° 5. Aspectos de las descripciones de puesto.....	41
Gráfico N° 6. Modelo de Evaluación del desempeño laboral por competencias ...	76
Gráfico N° 7. Procedimiento metodológico para el modelo de evaluación del desempeño laboral.....	78
Gráfico N° 8. Proceso central de la retroalimentación	103
Gráfico N° 9. Proceso de sistema de compensación	105

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Objetivos estratégicos Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.	5
Cuadro N° 2. Pasos de Gestión del talento humano	16
Cuadro N° 3. Subsistemas en la administración de recursos humanos	18
Cuadro N° 4. Pasos para la evaluación del desempeño laboral.....	28
Cuadro N° 5. Comparación de los distintos métodos de evaluación del desempeño.....	29
Cuadro N° 6. Ventajas y desventajas del método escala gráfica.....	30
Cuadro N° 7. Tipos de competencias laborales.....	37
Cuadro N° 8. Modelos de evaluación de desempeño laboral	45
Cuadro N° 9. Cantidad de trabajadores de la COAC Kullki Wasi Ltda.	56
Cuadro N° 10. Operacionalización de la variable	58
Cuadro N° 11. Competencias generales de la COAC Kullki Wasi Ltda.	79
Cuadro N° 12. Perfil de competencia del puesto Jefe de Recursos Humanos	89
Cuadro N° 13. Perfil de competencia del puesto Jefe de Negocios	91
Cuadro N° 14. Perfil de competencia del puesto Auditor interno	93
Cuadro N° 15. Instrumento de evaluación de desempeño por competencia para el puesto de recursos humanos, jefe de negocios y auditor interno	96

Cuadro N° 16. Plan de mejoramiento continuo.....	104
--	-----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Resultados de las preguntas 1, 5, 8, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 20 del cuestionario aplicado al personal COAC Kullki Wasi.....	66
Tabla N° 2. Resultados de la pregunta 2 del cuestionario aplicado al personal COAC Kullki Wasi	67
Tabla N° 3. Resultados de la pregunta 3 del cuestionario aplicado al personal COAC Kullki Wasi	68
Tabla N° 4. Resultados de la pregunta 4 del cuestionario aplicado al personal COAC Kullki Wasi	69
Tabla N° 5. Resultados de las preguntas 6, 7, 9, 10, 17 del cuestionario aplicado al personal COAC Kullki Wasi.....	71
Tabla N° 6. Resultados de la primera ronda del método Delphi para el puesto Jefe de Recursos Humanos	83
Tabla N° 7. Resultados de la primera ronda del método Delphi para el puesto de Jefe de Negocios	84
Tabla N° 8. Resultados de la primera ronda del método Delphi para el puesto Auditor Interno.....	85
Tabla N° 9. Resultado de la segunda ronda del método Delphi para el puesto de Jefe de Recursos Humanos.....	86
Tabla N° 10. Resultado de la segunda ronda del método Delphi para el puesto de Jefe de Negocios	87
Tabla N° 11. Resultado de la segunda ronda del método Delphi para el puesto de Auditor Interno.....	88

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

AUTOR: Kandy Rosario Masaquiza Jiménez

TUTOR: Dra. Varna Hernández Junco, PhD

RESUMEN EJECUTIVO

TEMA: "MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL POR COMPETENCIAS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI."

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., carece de una adecuada evaluación de desempeño laboral de los trabajadores para medir la productividad de cada empleado en el puesto de trabajo, con indicadores de evaluación no adecuados, métodos de evaluación no apropiadas para la entidad, además, no cuenta con personal calificado que aporte en el cumplimiento de los objetivos del trabajo de investigación. Ante esta situación, el objetivo general del trabajo de investigación es diseñar el modelo de evaluación del desempeño laboral por competencias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., sabiendo que la evaluación es una herramienta que debe ser empleada adecuadamente, porque de ello depende desarrollar los planes de mejoras de acuerdo a las deficiencias presentadas. La modalidad de la investigación es el enfoque cuantitativo, el tipo de investigación es no experimental, transeccional, el alcance de la investigación es descriptivo. Se define el modelo y su procedimiento metodológico, y las cuatro etapas que son: la planificación de la evaluación, ejecución de la evaluación, la retroalimentación y el sistema de compensación. El método aplicado es el de 360°, con el fin de que la evaluación sea más objetiva porque intervienen el jefe inmediato, compañeros, clientes, quienes evalúan las competencias generales y específicas determinadas mediante la aplicación del método Delphi y el coeficiente de Kendall que determina el nivel de concordancia de los especialistas.

Descriptor: competencia, desempeño, evaluación, organización.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

AUTHOR: Kandy Rosario Masaquiza Jiménez

TUTOR: Dra. Varna Hernández Junco, PhD

EXECUTIVE SUMMARY

TOPIC: “COMPETENCIES BASED WORK PERFORMANCE EVALUATION MODEL AT KULLKI WASI LTD. CREDIT UNION”

The Kullki Wasi Credit Union Ltd., lacks an appropriate work performance evaluation for employees to measure their productivity in their work places. Evaluation indicators are not suitable, evaluation methods are not proper for the entity. Additionally, it does not have qualified employees to accomplish the objectives set for the research. Thus, the general objective of this research is to design a competencies based work performance evaluation model at Kullki Wasi Ltd. Credit Union, taking into account that the evaluation is a tool that must be used properly because it helps to develop improvement plans according to the presented deficiencies. The research modality is a quantitative focus, the research type is not an experimental one, it is cross-sectional and the research scope is descriptive. There is a definition of the methodological model and its procedure in which its four stages are: the evaluation plans, the implementation of the evaluation, the feedback and the compensation system. The applied method is 360°, with the intention to make the evaluation more objective because the immediate boss takes part, the same as the coworkers and customers who evaluate the general and specific competencies determined through the Delphi method application and the Kendall coefficient that determines the specialists' concordance level.

Keywords: competency, evaluation, organization, performance.

INTRODUCCIÓN

Importancia y actualidad

El presente trabajo de investigación “Modelo de evaluación del desempeño laboral por competencias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.”, abarca el proceso de la evaluación de las competencias laborales, con el fin de cumplir con éxito cada una de las funciones; lo cual, permite orientar el desarrollo de todos los subsistemas de la gestión del talento humano.

Según Chiavenato, I. (2004) “La evaluación del desempeño laboral es una herramienta de mejora del capital humano, se puede detectar problemas de supervisión, de integración del trabajador en la institución o en el cargo que desempeña, la falta de aprovechamiento de su potencial o de escasa motivación” (p. 198).

Con el capital humano preparado y formado se alcanzan los grandes retos que se presenten en la organización, por lo que es menester la adecuada gestión del departamento de talento humano frente a las estrategias del giro del negocio de la institución, que tome en cuenta factor (modelo) de evaluación del desempeño laboral para alcanzar la competitividad.

La investigación propuesta muestra un modelo de evaluación del desempeño laboral basada en competencias para los diferentes puesto de trabajo que se encuentran definidos en la estructura organizacional de la cooperativa, que permitan atraer y retener al personal que reúnan las competencias que requiere para un determinado puesto dentro de la institución.

Chiavenato, I. (2007) manifiesta que la “Aplicación de la evaluación del desempeño laboral se ha transformado en la necesidad imperativa de mantener una herramienta adecuada que le permita evaluar las funciones a desempeñar, definir programas de capacitación y actualización, desarrollar las habilidades del

talento humano, buscando que el personal desempeñe bien sus tareas y disminuya la brecha existente entre el perfil del puesto y el perfil del trabajador” (p.112).

Con lo antes mencionado se puede conceptualizar que para alcanzar los resultados deseados dentro de la cooperativa se debe desempeñar las funciones con competencias organizacionales y específicas que a su vez el desarrollo de estas competencias permite gozar de un trabajo digno, seguridad laboral, participación en la empresa, y mejores expectativas de desarrollo personal.

En la cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi, al capital humano, al ser un recurso importante en la entidad, se debe considerar prestar atención a las necesidades de los trabajadores mediante la motivación, programas de formación, de esta manera que las personas se desenvuelven con sus conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que se transforman en competencias invaluable para el mejor rendimiento.

Según Jaramillo, A., Pineda, A. G., & Correa, J. S. O. (2012) definen la evaluación de competencias como un proceso de verificación de evidencias del desempeño laboral, contra un patrón (estándar) definido como norma, para determinar si es competente o aún no, para realizar una función laboral determinada y el éxito dependerá de la calidad de la muestra de las tareas y actividades seleccionadas.

Actualmente, en la cooperativa al realizar el proceso de evaluación no se da relevancia al servidor como recurso indispensable que tiene diferentes sentimientos y emociones porque no se aplica un método de evaluación por competencias para definir su desempeño bueno o malo que contribuya al cumplimiento de la misión y visión de la institución financiera.

Finalmente, el modelo de evaluación de desempeño por competencias contribuirá al desarrollo de la gestión talento humano en cada uno de los procesos como selección, capacitación, inducción y evaluación del personal para la cooperativa.

Planteamiento del problema

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., es una institución cuya actividad es la intermediación financiera, es decir a la captación y colocación de dinero de los socios, clientes; para esto se requiere de personal altamente calificado en el análisis de los perfiles financieros, de quienes acuden a solicitar créditos en la entidad; así como poseer un alto nivel de persuasión para que el socio, cliente que quiere colocar su dinero se sienta seguro, confiable, y garantizar que el dinero le será devuelto íntegramente, con los intereses generados como ganancias correspondientes una vez culminado su plazo.

Sin embargo, la cooperativa no cuenta con un método adecuado de evaluación del desempeño de los trabajadores, siendo un esquema tradicional de evaluación de 90°, donde el encargado de realizar la evaluación es el responsable de talento humano. La evaluación de 90° se enfoca en cinco factores como son: comunicación, productividad, trabajo en equipo, colaboración, clima organizacional, los cuales son valoradas de importante a menos importante.

Una de las causas de la deficiente evaluación del desempeño laboral es la inexistencia de un modelo de evaluación por competencias, la institución continua con un esquema caduco que no es factible determinar si el desempeño es bueno o malo acorde al puesto de trabajo. Inclusive, es menester mencionar que en algunos departamentos ofrecen servicios de mala calidad, donde el socio no está satisfecho con la ayuda que se presta, tanto en atención al cliente, como en créditos, cajas, porque no se brinda un servicio oportuno.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., al permanecer con dicha falencia no transmite la visión institucional como es “Ser una cooperativa del segmento 1, rentable, sostenible y que mantiene su identidad indígena”, ni tampoco la misión “Impulsar el desarrollo socioeconómico de la comunidad brindando productos financieros eficientes con responsabilidad social y

transparencia”, porque la labor realizada por los empleados no aporta a los resultados programados.

Cabe mencionar que la institución al retener personal poco especializado, que no contribuye a los resultados, ha tenido pérdidas económicas, en especial de la oficina matriz, desde el mes de junio 2016 a mayo 2017, oscila una cantidad negativa de \$25000 debido a los gastos operativos, provisión de cartera, gastos intereses causados y por ende la gestión de recursos humanos debe ser productivo para evadir éste incidente con el fin de generar rentabilidad. Actualmente, la institución ha superado el índice negativo (pérdida) obteniendo una utilidad a diciembre del 2017 por \$15555.54. Cabe recalcar, que a pesar de mejorar el indicador de la rentabilidad, se mantiene la deficiencia en la evaluación del desempeño laboral.

El proceso de evaluación de desempeño laboral inadecuado ocasiona conflictos e inconformidad entre los empleados, porque un buen empleado puede estar siendo juzgado como un empleado improductivo, y al final perjudican a la institución con el incumplimiento de las funciones encomendadas.

Las causas de no contar con el modelo de evaluación de desempeño laboral por competencias ocasionan no cumplir con los objetivos estratégicos de la cooperativa, principalmente en la perspectiva financiera, y la de clientes.

En la perspectiva financiera la cartera en riesgo debe disminuir al 8% con una cobertura de provisiones al 100%, actualmente es lo contrario, con una mora más alta.

En la perspectiva cliente no se ha logrado en su totalidad satisfacer las necesidades de los clientes, debido a que la mayoría de los socios están inconformes con los servicios que cierran las cuentas (ver cuadro 1).

Cuadro N° 1. Objetivos estratégicos Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DEFICIENCIAS
FINANCIERA	Alcanzar una cartera en riesgo menor al 8% con una cobertura de provisiones mayor al 100%.	Los asesores de negocio no realizan la concesión de crédito midiendo los riesgos, lo que incrementa la cartera morosa a diciembre 2017 de 9.71%
CLIENES	Incrementar la satisfacción de los clientes, atendiendo sus requerimientos de crédito en menos de 3 días y resolviendo el 100% de las quejas en menos de 72 horas.	La atención a los socios no es la adecuada, a pesar de tener en cuenta que el cliente es lo primero. El 78% de pérdida de los clientes es por la mala atención según las encuestas realizadas en agosto 2017.
PROCESOS	Fortalecer el sistema de control interno, con 100% de los procesos críticos levantados y controlados.	Incumplimiento de los procesos de control interno a los diferentes departamentos como son: créditos, riesgos, financiero, etc., a pesar de estar en documentos y en conocimiento de los colaboradores. La causa principal es el desconocimiento de los procesos establecidos por los colaboradores y el no contar con el manual de procesos de control interno.
APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	Fortalecer las competencias del personal: al menos el 50% del personal de apoyo tendrá título profesional de tercer nivel; 80% del personal de negocios tendrá título profesional al 2021.	Incumplimiento de manual de contratación del personal con título profesional; por ser una institución financiera indígena, en la selección del personal da preferencia a los indígenas, que la mayor parte tiene educación primaria y secundaria, contratando personal que no son de gran apoyo para la institución.

Elaborado por: Aucanshala, L (2017)

Fuente: Plan Estratégico COAC Kullki Wasi Ltda.

Es necesario que la institución financiera establezca un modelo de evaluación de desempeño laboral por competencia porque la empresa obtendrá datos puntuales acerca de la interacción de cada colaborador con su cargo, observando los factores que inciden directamente con la productividad y eficiencia.

Análisis Crítico

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., es una institución de intermediación financiera que requiere de personal calificado para cumplir con los indicadores financieros que miden la solvencias de la cooperativa.

En este contexto es importante contar con un personal adecuado, sin embargo la inexistencia de evaluaciones de desempeño impiden generar programas de capacitación para el personal a cargo, ocasionando de esta manera el

desconocimiento de procedimientos para la toma de decisiones, en procesos relevantes dando resultados deficientes para la institución financiera.

Al plantear indicadores de evaluación no adecuados, la institución no contará con información real del desempeño laboral de los colaboradores, que impide la toma de decisiones tanto para ejecutar programas de formación en cada una de las áreas.

La carencia de un modelo de evaluación de desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., aborda al incumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución, los mismos que son la base para el cumplimiento de la visión de la cooperativa.

Formulación del problema

¿Cómo mejorar la evaluación del desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.?

Para la determinación del problema de investigación en la cooperativa a través de lluvia de ideas se ha establecido el árbol de problemas (ver gráfico 1).

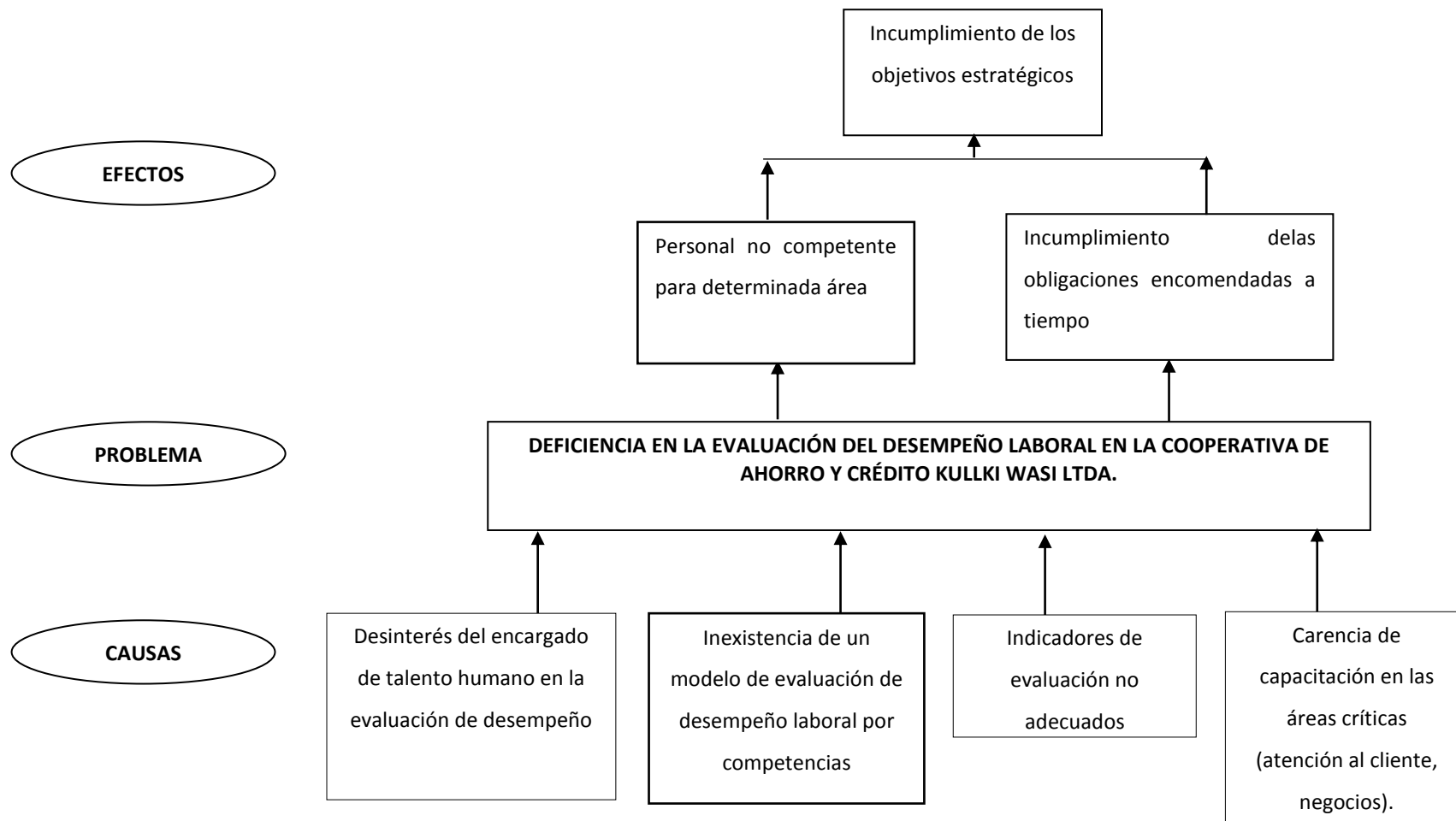


Gráfico N° 1. Árbol de problemas

Elaborado por: Masaquiza, K (2018)

Justificación

El trabajo de investigación se justifica por estudios empíricos existente a nivel nacional e internacional a partir de los años 80, que consideran la importancia de un sistema de apreciación del desempeño del individuo, el beneficio de la gestión del talento humano que a nivel del mundo empresarial están cambiando continuamente, generando nuevas exigencias para un buen desempeño para todos los que participan en la economía global. Ser competitivos es aceptar y asumir cambios, optimizar el talento humano, eliminar las debilidades, y transformar las compañías en empresas interactivas, impulsadas tanto por el cliente como por el trabajador (Cuba, 2012, p.230).

La evaluación de desempeño de los trabajadores por competencias es con el fin de tomar decisiones en materias de: remuneración, promoción, entrenamiento, planeación personal, despidos. A su vez, permite realizar una retroalimentación mediante capacitaciones o programas de formación para ejecutar actividades de la mejor forma, dentro de un puesto de trabajo.

Las estructuras administrativas (departamento financiero, riesgos, negocios, operaciones, tecnología y talento humano) necesitan estar preparadas para un cambio continuo por las exigencias del organismo de control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), por ejemplo: la razonabilidad de los estados financieros, indicadores de satisfacción del socio; para lo cual, es necesario que dentro de la empresa laboren personas competentes con conocimientos, habilidades y actitudes acordes al puesto.

“El desarrollo de un modelo de competencias es destacar las competencias generales y específicas que deben poseer los empleados en cada rol, basados en los comportamientos o conductas que efectúen en sus cargos, lo que permite implementar planes de acción para el mejoramiento de las competencias en las cuales los colaboradores tienen falencias” (Alles, M., 2007).

A nivel nacional las organizaciones emplean la evaluación del desempeño laboral por competencias como una “herramienta esencial para propiciar la mejora del rendimiento de los trabajadores en cada uno de sus puestos y lograr altos niveles de competitividad empresarial” (Dessler, G., 2004), que permita brindar servicios de calidad a los clientes, lograr la competitividad con profesionalismo, cumplir con los objetivos institucionales para el progreso de la institución.

En sus estudios investigativos Dessler, G. (2004) menciona “el beneficio de trabajar con el modelo de evaluación de desempeño es calificar el comportamiento del personal, medir el grado en que estos aportan al cargo y conocer la productividad de los empleados”, porque el objetivo de esta evaluación del desempeño laboral es medir el grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, los objetivos y las responsabilidades en sus puestos de trabajo.

El buen desempeño laboral es la clave del éxito, porque mientras mejor los trabajadores desarrollen sus funciones, con profesionalismo y con calidad, teniendo claro cuáles son sus funciones específicas, procedimientos que deben seguir, políticas que deben acatar, objetivos que deben cumplir y con actitud, la institución tendrá resultados positivos (Zuñiga, D., 2000).

Por ende, este trabajo de investigación del modelo de evaluación de desempeño laboral por competencias se justifica por el grado de impacto en la institución, de tal manera que brinde las herramientas especializadas para la medición, y aprovechamiento del talento humano con el que cuenta la organización.

Por las razones mencionadas en los párrafos anteriores es de interés personal y profesional proceder con el proyecto de investigación para mejorar el desempeño de los trabajadores en las áreas que conforman la cooperativa.

Se justifica el proyecto de investigación por el aspecto práctico, debido a que mediante la aplicación del modelo de evaluación de desempeño laboral por

competencias que se diseñe como resultado se podrá medir la productividad (resultados), y así alcanzar los objetivos de la institución. A su vez, los beneficiarios directos son la institución en estudio, comprendido por el personal administrativo, inversionistas, empleados y socios.

Desde el punto de vista metodológico, se establece un modelo conceptual con un procedimiento metodológico que permite orientar el desarrollo del proceso de evaluación del desempeño laboral por competencias.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un modelo de evaluación del desempeño laboral por competencias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente los modelos de evaluación del desempeño laboral por competencias.
- Analizar el modelo actual de evaluación de desempeño laboral que se ejecuta en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.
- Elaborar un modelo de evaluación de desempeño laboral por competencias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación

El tema de estudio del Modelo de Evaluación de desempeño laboral por competencias ha marcado un gran interés en las organizaciones para aumentar la competitividad frente a sus similares, permitiendo generar mayor productividad para la institución (Naranjo, S., 2015).

El estudio realizado por Naranjo, S. (2015) plantea un modelo de evaluación de desempeño laboral en el balcón de servicios del gobierno autónomo descentralizado Municipalidad de Ambato, para satisfacer las necesidades de los clientes, mediante la mejora del servicio público que atiende en las diferentes ventanillas.

Para ello, establece un modelo operativo que consta de cinco fases que son:

FASE 1: Diagnosticar el desempeño de los servidores públicos

- Elaborar un FODA

FASE 2: Diseñar el manual de evaluación del desempeño y definir los lineamientos para la evaluación del desempeño.

- Ajustar con la normativa de la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES) a las necesidades de la institución.

FASE 3: Definir el proceso de evaluación del desempeño

- Planear la evaluación del desempeño
- Ejecutar proceso de evaluación del desempeño
- Verificar resultados alcanzados
- Acciones de mejoramiento

FASE 4: Diseñar formularios, instructivo de evaluación del desempeño

FASE 5: Evaluar el desempeño de los servidores públicos

- Análisis e interpretación de los resultados.

Las fases de evaluación de desempeño laboral propuestas por Naranjo, S. (2015) se asemejan con el modelo que se pretende ejecutar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., porque son pasos similares que se trabaja para medir los resultados de los empleados.

Díaz, M. (2014) a partir de su trabajo de investigación “ Predicción del rendimiento laboral a partir de los indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales”, manifiesta que en la actualidad la competitividad es el motor que mantiene vivas a las entidades, en el mundo de los negocios permanecen aquellas organizaciones que hacen esfuerzos por satisfacer las nuevas necesidades de los clientes, por lo que los empleados necesitan estar en constante formación de habilidades, conocimientos para obtener mejores resultados.

En el presente trabajo de investigación se pretende diseñar el modelo de evaluación de desempeño laboral por competencias para medir la productividad del empleado, con la identificación de las competencias generales y específicas.

Salas, R. (2010) para mejorar la calidad de un servicio de salud propone el rediseño del modelo de gestión del talento humano con un enfoque por competencias que contiene los siguientes procesos:

- Determinar el diagnóstico situacional (FODA, encuesta del entorno laboral)
- Definir la filosofía empresarial (misión, visión, valores institucionales),
- Definir el manual de procesos (reclutamiento, selección, contratación, evaluación del desempeño y perfil de competencias)

Lo manifestado por Salas (2010) son procesos esenciales que se deben determinar de acuerdo a las necesidades de la empresa para la evaluación del rendimiento

laboral; está definido en el modelo de gestión del talento humano que se debe describir el proceso metodológico hasta determinar los resultados, como está prescrito en lo modelo de evaluación de desempeño laboral que se propone en el presente proyecto.

El trabajo de investigación presentado por Cadena (2016) hace énfasis en la gestión del talento humano para potencializar las capacidades de los empleados, identificando las principales causas del bajo rendimiento, y el perfil de competencias mediante la aplicación del Modelo de Gestión por Competencias, que se enfoca en mejorar y evaluar el desempeño y las competencias.

Para la construcción del modelo de evaluación del desempeño laboral por competencias planteado para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., el estudio realizado por Cadena (2016) aporta en el diseño de los procesos metodológicos, la valoración de las competencias, los logros obtenidos mediante la aplicación del modelo de evaluación, que permite desarrollar metas y objetivos para mejorar las debilidades encontradas después de la evaluación. Con la implementación de nuevos manuales de procesos, permite reclutar personal eficiente y calificado para cumplir las diferentes funciones que se verá reflejado en el crecimiento de la organización

Giraldo (2014) en su trabajo de investigación, dentro del proceso de evaluación de desempeño laboral enfatiza en los programas de entrenamiento, capacitación, compensaciones salariales y reubicación de puestos de trabajo. Son procesos para fortalecer y mejorar el desempeño de acuerdo a los resultados conseguidos, mediante la evaluación de las competencias y conductas observables, garantizando los resultados objetivos y poder generar planes de mejora y/o desarrollo.

Los estudios realizados por Salas (2010), Giraldo (2014), Diaz (2014), Naranjo (2015) y Cadena (2016), se asemejan entre sí, porque hacen énfasis en la evaluación del desempeño laboral por competencias, en cada proyecto de estudio

se determina diferentes procesos metodológicos, con el fin de conseguir resultados que permitan plantear estrategias para mejorar en cada uno de los puestos de trabajo. El trabajo de Salas (2010) y Diaz (2014) son proyectos que aportan con procedimientos claves para el diseño de modelo de evaluación de desempeño laboral por competencias que se propone.

Para el presente trabajo de investigación, se procede a la conceptualización de la variable de estudio, realizando el análisis y síntesis de la información investigada

Teoría del objeto de estudio de la investigación

Para el presente trabajo de investigación del modelo de evaluación del desempeño laboral por competencias se considera partir de los siguientes conceptos:

Gestión de talento humano

Prieto & Geraldo (2014) hace mención que la gestión del talento humano busca destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendiendo como talento, dentro de su puesto de trabajo.

La administración del capital humano busca el bienestar en el aspecto laboral, social, personal, y potencializar las virtudes y habilidades del empleado para un desempeño y desarrollo apropiado de las diversas destrezas.

Para Alles (2006) la gestión del talento humano es un proceso integral del manejo del capital humano desde el inicio hasta el fin de la relación laboral como:

- Reclutar y seleccionar el personal
- Capacitar, entrenar y desarrollar competencias o capacidades
- Evaluar el desempeño
- Monitorear que las compensaciones sean legales

Se puede conceptualizar que la gestión del talento requiere de un trabajo arduo que inicia en el reclutamiento, capacitación y desarrollo personal para formar grupos de trabajos competitivos y con la correcta administración de ello, se logra cumplir objetivos.

Chiavenato (2011) señala que la administración de recursos humanos es la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor manera, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos. Los pasos de gestión de recursos humanos según este autor se inicia a partir del análisis y descripción de puestos, dependiendo de la necesidad se realiza el reclutamiento y selección del personal de acuerdo a las vacantes, seguidamente se realiza la entrevista para conocer los objetivos, aspiraciones que tiene la persona, también se desarrolla los indicadores que deben regir en cada puesto para medir los resultados, posterior se realiza la evaluación del desempeño laboral, los resultados deben ser comunicados al empleado para la respectiva retroalimentación y sistema de compensación (ver cuadro 2).

El capital humano al ser un factor indispensable dentro de una organización, el personal administrativo actúa con estrategias claves en el uso de técnicas para mayor productividad y desempeño, al estar un empleado insatisfecho con el empleo o el clima organizacional está perdiendo la fuerza de trabajo, para lo cual, se debe surgir la creatividad, una serie de decisiones que influya en la eficacia y eficiencia de la dirección del talento humano (Torres, C., 2014, p. 169-181).

Cuadro N° 2. Pasos de Gestión del talento humano

Pasos de la GTH	Decisiones basadas en datos
1. Análisis y descripción de puestos 2. Reclutamiento y selección 3. Entrevista	Integración de recursos humanos
4. Estudio de tiempos y movimientos	Establecimiento de indicadores de producción
5. Evaluación de desempeño 6. Base de datos de la evaluación 7. Entrevista 8. Registro de rotación del personal 9. Registro de quejas y reclamos	Promociones, transferencias y separaciones
10. Análisis de puestos y estudio de remuneraciones	Determinación de remuneraciones
11. Capacitaciones	Supervisión

Elaborado por: Masaquiza, K (2018)

Fuente: Chiavenato, I. (2011)

Importancia de gestión del talento humano

Es indispensable que las instituciones cuenten con la gestión del talento humano por las siguientes razones:

- “Fomentar una cultura de consecución de los objetivos institucionales con un rendimiento superior.
- Mejoramiento del clima organizacional.
- Mejor satisfacción laboral por parte de los trabajadores.
- Mejoramiento continuo para lograr una mayor eficacia y eficiencia.
- Disminución de la rotación del personal y aumento en la retención del talento clave” (Calderón, Naranjo & Álvarez, C. M., 2010).

Por lo antes mencionado, se puede conceptualizar que es de gran importancia la gestión del talento humano por ser un sistema que mide y administra el

desempeño de los trabajadores mediante la formación, la retroalimentación y el apoyo, que ayude a obtener una visión clara de las competencias que necesitan para llegar al éxito personal e institucional

Objetivos de la gestión del talento humano

Los objetivos primordiales que enmarcan dentro de la institución de la gestión del talento humano según (Chiavenato, 2011) son:

- Desarrollar comportamientos socialmente responsables
- Administrar el cambio
- Satisfacción de los empleados
- Suministrar empleados motivados y entrenados
- Proporcionar competitividad a la organización
- Ayudar a la organización a alcanzar los objetivos

Procesos de la gestión del talento humano

Entre los procesos de la gestión del talento humano que menciona Alles (2007) son las siguientes:

- **Admisión de personas.-** Análisis y descripción de cargos, reclutamiento y selección.
- **Aplicación de personas.-** Diseño de cargos y apreciación del desempeño.
- **Compensación de personas.-** Remuneración, beneficios y servicios.
- **Desarrollo de personas.-** Entrenamiento, programa de cambio y comunicación.
- **Mantenimiento de personas.-** Disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida
- **Monitoreo de personas.-** Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados.

Dentro de los cinco procesos que menciona Chiavenato (2011) son procesos fundamentales y dinámicos mediante el cual las personas son captadas y atraídas, integradas a sus tareas y evaluadas para definir la productividad.

Cuadro N° 3. Subsistemas en la administración de recursos humanos

Proceso	Objetivo	Actividades
1. Integración	Quiénes trabajaran en la organización	Investigación del mercado de RH Reclutamiento de Personas Selección de personas
2. Organización	Que harán las personas en la organización	Integración de las personas Diseño de Puestos Descripción y análisis de Puestos Evaluación del desempeño
3. Retención	Como conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribución Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
4. Desarrollo	Como preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo Organizacional
5. Evaluación (Auditoría)	Como saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos/ Sistemas de información Controles – constancia – Productividad – Equilibrio social.

Elaborado por: Masaquiza, K (2018)

Fuente: Chiavenato, I. (2011)

Cuesta (2016) asume la gestión del talento humano con los procesos:

- Inventario del personal
- Selección del personal
- Evaluación del desempeño
- Comunicación de resultados
- Planes de formación de trabajadores
-

Es un ciclo que empieza desde la educación, capacitación del personal para un desenvolvimiento adecuado, posterior se procede con la evaluación en cada uno de los puestos de trabajo, para medir que tan bien cumplen con sus funciones, y a su vez con la comunicación de los resultados que permite establecer programas de mejoras.

Dirección estratégica del talento humano

Hoy en día las organizaciones se sustentan en la dirección estratégica del talento humano por competencias, debido a que es un proceso que permite la atracción y retención del personal con conocimientos sólidos para su correcta gestión del desarrollo de las habilidades (Calderón, 2013, p. 158).

La dirección estratégica permite alcanzar ventajas competitivas para la organización a través de la administración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades y satisfacer las expectativas de los *stakeholders*.

La dirección estratégica, según Habermas (2013) la elección no es un fruto del azar sino que corresponde a intencionalidades y reglas racionales para el manejo de los recursos.

Entendiéndose que la dirección estratégica es un proceso de formular y seleccionar una estrategia siendo una mejor guía a la organización para el logro de los objetivos, haciendo que los gerentes estén en alerta a los vientos de cambio, a las nuevas oportunidades, a través de las fases de:

Diagnóstico estratégico: Se trata de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Análisis estratégico: que trata de comprender la posición estratégica de la organización mediante la matriz DAFO.

Elección de la estrategia: Se definen las bases para elegir las bases adecuadas a través de la selección de las alternativas.

Implantación de la estrategia: Se refiere a la planificación y puesta en práctica de las estrategias coordinando con el nivel decisión operativa. (García, 2014, p. 85)

Administración del desempeño laboral

Según García, G. (2014) en su investigación “Creación de un modelo de evaluación de desempeño, define a la administración del desempeño laboral como el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización” (p.87).

Para el logro eficaz y eficiente de los objetivos personales e institucionales cualquier trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones; por ende, al implementar la gestión del desempeño se consigue la productividad efectiva mediante la obtención de mejores resultados.

De esta forma, la entidad evita de sumergir en pérdida de oportunidades, actividades no enfocadas, baja moral y motivación, resultados económicos no deseados.

También García, M. (2014) en su estudio “Nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana, manifiesta que la administración del desempeño es un ciclo dinámico con procesos, mediante el cual la entidad asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización” (p. 47).

Se puede concluir que a través de un proceso de planificación, organización, dirección y control del desempeño laboral de las personas se obtiene resultados esperados que permiten una contribución adecuada a las personas por sus labores.

A continuación se realiza la definición realizada por los diferentes autores del desempeño laboral:

Desempeño laboral

Se define el desempeño como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización” (Calderón, H., 2013).

Por tanto, hoy en día la ejecución de una actividad puede ser medida de acuerdo a las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la entidad, porque toda organización espera que el rendimiento sea de primera mediante una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

Desempeño laboral según Chiavenato, I. (2008) menciona que “Depende de las capacidades de los empleados y de las exigencias del puesto” (p.165).

Para determinar la calidad del desempeño laboral, es necesario tener en cuentas las condiciones de trabajo y las personales, en las que hay que profundizar al analizar los resultados evaluativos, a fin de determinar de los problemas identificados, cuales requieren decisiones de gestión.

El desempeño laboral se define como “El proceso de mejora continua de los empleados que facilita la ejecución de la estrategia del negocio” (Jiménez, A., 2011, p. 116).

En las definiciones aportadas por Chiavenato, I. (2008), Jiménez, A. (2011), Calderón (2013) se señala que el desempeño laboral es un conjunto de comportamientos del trabajador y actividades que ejecutan eficazmente para alcanzar las metas planteadas en la organización.

Características del desempeño laboral

Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades, y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar el trabajo (Cuesta, 2016, p.150).

También las características del desempeño según Flores (2015) en su trabajo de investigación establecen las siguientes destrezas específicas como son:

- Adaptabilidad
- Comunicación
- Iniciativa
- Trabajo en equipo

Las características de desempeño laboral son fundamentales para un buen rendimiento dentro del puesto de trabajo con el objetivo de saber y saber hacer las actividades con relevancia y éxito, con enfoque en el desarrollo de la institución.

Factores que influyen en el desempeño laboral

Zenteno-Hidalgo, Á. C., & Silva, C. A. D. (2016) mencionan que para un desempeño laboral, toda entidad debe basarse en los factores como son: la autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador; que se interrelacionan entre sí, de esta manera brindar una buena atención en todas las áreas.

Quintero, N. (2017), manifiesta que la autoestima es “otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como ser reconocido dentro del equipo de trabajo” (p. 33).

Haciendo hincapié con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante, que permite superar trastornos depresivos, es decir, se debe confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas.

La autoestima de cada trabajador determina el éxito o el fracaso, es la disposición a considerarse competente frente a los desafíos básicos de la vida y sentirse merecedor de la felicidad. Al tener una alta autoestima es sentirse confiadamente apto para la vida (competente y merecedora).

Trabajo en equipo: Es un modelo administrativo, basado en una forma de administrar el talento humano, y como a través del trabajo en equipo se adquiere compromiso, autonomía y participación en el desarrollo de los procesos necesarios para alcanzar los resultados deseados y en la toma de las decisiones empresariales” (Quintero, N., 2017, p. 33).

Se debe considerar que el trabajo colectivo va mucho más allá de un grupo de personas que participan en la realización de una serie de actividades para lograr los objetivos comunes. Es vital que los miembros del grupo perciban que tienen una meta en común, para unir fuerzas, destrezas, habilidades siendo como una unidad diferenciada de los demás y establezcan normas y acuerdos que regulen las relaciones interpersonales.

Castaño, J. & Lanzas, A. (2012) en su revista define “que la gran mayoría de las organizaciones reconocen la importancia del trabajo en equipo como un medio para mejorar su competitividad, y como un sistema de organización del trabajo que permite generar un clima laboral armonioso, así como lograr una comunicación efectiva interna, integrar los nuevos colaboradores, transmitir sus valores y cultura entre otros” (p.369).

Capacitación del trabajador: Otro factor indispensable a estudiar es la capacitación al trabajador, que de acuerdo a Castaño et al. (2012), “Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible” (p. 373).

Entendiéndose que los programas de capacitación que se realizan en beneficio del capital humano producen resultados favorables tanto para la entidad como para el

empleado debido a que proporciona información y un contenido específico de cómo ejecutar actividades específicas en su lugar de trabajo, de manera que se evita recibir quejas y reducir errores con el fin de satisfacer las necesidades del cliente interno y externo a través de procedimientos a seguir.

Se procede con las diferentes definiciones sobre la evaluación del desempeño laboral, según diferentes autores:

Evaluación del desempeño laboral

Es vital comprender que la evaluación del desempeño laboral no es sinónimo de rendir examen, más bien se debe considerar desde un punto de oportunidad que la institución le da para mejorar y expresar en todos los ámbitos, comenzando desde el clima organizacional hasta los índices que miden la rotación y calidad de vida del personal, y optimizar el logro de los objetivos organizacionales. (Alles, 2006)

Mediante la evaluación del desempeño laboral, la institución conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la entidad da prioridad en sus funcionarios. Es decir, da a conocer cuáles son los objetivos proyectados respecto al trabajo de cada empleado en su puesto.

Oscoco, H. (2015) define a la evaluación del desempeño laboral como un “Proceso para evaluar el desarrollo de las labores de los trabajadores y generar planes de acción para aumentar la calidad en el trabajo”.

Se deduce que la evaluación del desempeño laboral es un proceso que se va tomando en cuenta para desarrollar un trabajo excelente en las tareas dirigidas mediante programas de entrenamiento, y también las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia como es la autocorrección, esmero, atención, auto preparación, etc.

“Lo podemos considerar al modelo de evaluación del desempeño laboral como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo” (Pérez, A., 2012, p. 50-51).

Las definiciones de los autores Alles (2006), Pérez, A. (2012) y Oscoco, H. (2015) son semejantes porque definen que la evaluación del desempeño laboral es un proceso sistemático para evaluar la contribución que hace el trabajador para que se logren los objetivos de la institución.

Objetivos de la evaluación del desempeño

Gallego (2012) en su libro hace referencia de las razones para ejecutar la evaluación del desempeño de los colaboradores:

- Garantizar que exista un clima laboral de respeto y confianza entre los colaboradores de la entidad.
- Apoyar que los empleados asuman funciones y definan metas de trabajo para lograr cumplir en un 100%.
- Desarrollar un estilo de gestión democrático, participativo y consultivo.
- Crear un propósito de dirección de mejora continua de las personas.
- Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional.
- Convertir la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico, en lugar de que sea un sistema arbitrario, basado en juicios (p.63-71).

El análisis del desempeño de un colaborador es una fase para dirigir y supervisar al personal en nivel de cumplimiento de las funciones, los objetivos, con el fin que los resultados institucionales sean en beneficio de todos.

También es menester que exista una mutua comprensión y diálogo entre el responsable y el personal de la medición del desempeño que se está llevando a cabo, para la satisfacción y mejora de día a día con miras a la retroalimentación, a

partir de conocer cómo hacen la tarea, proporcionando oportunidades de crecimiento y participación a todos los miembros de la organización.

Pasos de una evaluación del desempeño

Los pasos de una evaluación del desempeño son los siguientes:

Según Charria, O., Víctor, H., Sarsosa, P., Kewy, V., & Arenas, O. (2011) son de la siguiente manera:

- **Definir el puesto:** asegurar de que el supervisor y el empleado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios del desempeño del puesto. Una evaluación sólo puede realizarse con relación al puesto: es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan el puesto.
- **Evaluar el desempeño en función del puesto:** incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.
- **Retroalimentación:** comentar el desempeño y los progresos del subordinado (p.29).

Para Alles (2007) se determinan pasos fundamentales que se debe llevar a cabo desde la etapa de la intención de hacer una evaluación de desempeño, hasta dar un seguimiento después de la evaluación, con el fin de establecer programas de capacitación, comunicación y compensación.

En el estudio realizado por Granja (2015) en la evaluación del desempeño se definen en primer lugar las competencias, niveles de competencias, descripción del puesto, implementación del sistema de evaluación, planes de recompensa e incentivos, con el propósito de cumplir los objetivos trazados.

Los pasos que define Giraldo (2014) en su trabajo de investigación destaca lo siguiente: capacitación a los evaluadores, planificación hasta llegar al paso que es la retroalimentación, que permite un seguimiento continuo.

La evaluación del desempeño laboral es un sistema clave para la gestión del talento humano, que ayuda alinear los planes de la organización. Se realiza los pasos de la evaluación de desempeño realizado por los diferentes autores (ver cuadro 4).

Los pasos de la evaluación de desempeño laboral determinados por Alles (2012), Pérez (2014) y Giraldo (2014) se asemejan en cuanto a: descripción de puestos, definición de competencias, entrenamiento a los involucrados, diseño de la evaluación, retroalimentación y seguimiento continuo.

Beneficios de la evaluación del desempeño

Chiavenato, I. (2007) refiere que “cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeada, coordinado y desarrollado, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo” (p. 112).

Entre los beneficios de la evaluación del desempeño del personal son:

- Ayuda a implantar nuevas políticas de compensación para la mejora de desempeño de los trabajadores en un ambiente de trabajo armónico (Montejo, 2012).
- Refuerza la toma de decisiones de ascensos o de ubicación al responsable de talento humano (Montejo, 2012).
- Permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar a los empleados en un tema específico que permite actuar con conocimientos profesionales (Montejo, 2012).

Ayuda a detectar los errores en el diseño del puesto y sobre todo ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño de las funciones (Montejo, 2012).

Al realizar la evaluación, el administrador identifica con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que se espera de ellos; programa las actividades de la

unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución, logro de metas institucionales con miras al éxito.

Cuadro N° 4. Pasos para la evaluación del desempeño laboral

AUTORES	TEMA DE ESTUDIO	PASOS
Charria, O., Víctor, H., Sarsosa, P., Kewy, V., & Arenas, O. (2011)	Factores de riesgo psicosocial laboral: métodos e instrumentos de evaluación	Definir el puesto Evaluar el desempeño en función del puesto Retroalimentación
Alles, M (2012)	Sistema de Gestión de competencias	Intención de hacer una evaluación
		Análisis del sistema posible
		Confección del diccionario de competencias
		Diseño de evaluación
		Comunicación
		Entrenamiento a los involucrados
		Tiempo de evaluación
		Análisis del sistema
Pérez, O (2014)	Evaluación de desempeño en tu empresa	Retroalimentación (Feedback) y seguimiento continuo.
		Definición de las competencias
		Definición de grado o niveles
		Descripción de puestos con su respectiva asignación de grados
		Análisis de las competencias del personal.
		Implementación del sistema
Giraldo, C (2014)	Creación de un modelo de evaluación de desempeño laboral	Implementa un plan de recompensas e incentivos
		Capacitación de los evaluadores
		Planificación de objetivos
		Lectura carpeta trabajador
		Levantamiento información competencias para el puesto
		Citación por escrito
		Evaluación por colaterales
Retroalimentación		

Elaborado por: Masaquiza, K (2018)

Métodos de evaluación del desempeño laboral

Se entiende que los métodos de evaluación del desempeño son instrumentos o medios para la obtención de información y datos que se pueden registrar, procesar, analizar para mejorar el desempeño del trabajador en las empresas; siendo un sistema de comunicación para la mejor toma de decisiones.

Alles (2006), clasifica los métodos de acuerdo a características, comportamientos o resultados, con el fin de ejecutar la evaluación del desempeño mediante la aplicación de escala gráfica, método de incidente crítico, medición por productividad que se basa en los resultados y a su vez método basado en comportamientos que permite definir competencias (Ver cuadro 5).

Cuadro N° 5. Comparación de los distintos métodos de evaluación del desempeño

Autor	Métodos	Ventajas	Desventajas	Clasificación de métodos
Alles (2006)	Método de características	De fácil y rápido diseño Fácil de usar	No son útiles para la evaluación del desempeño El margen de error es mayor	<ul style="list-style-type: none"> • Escala gráfica de calificación • Escala mixta • Método de forma narrativas
	Método de comportamientos	Se define estándares de desempeño, que son fácilmente aceptadas por jefes y subordinados. Son muy útiles para la evaluación	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y es costoso	<ul style="list-style-type: none"> • Método de incidente crítico • Escala para la medición del comportamiento • Escala de observación de comportamiento
	Método de resultados	Evitan la subjetividad Relaciona el desempeño de las personas con las organizaciones	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y pueden fomentar en los empleados un enfoque de corto plazo.	<ul style="list-style-type: none"> • Mediciones de productividad • Administración por objetivos

Fuente: Alles, M. (2006)

Elaborado por: Masaquiza, K (2018)

Dessleer (2015) en su libro establece los siguientes métodos de evaluación del desempeño como son:

- **Escala gráfica:** Determina características y rango de desempeño
- **Comparación de pares:** Clasificación de empleados en pares por cada característica, para determinar cuál es el mejor.
- **Distribución forzada:** Se coloca porcentajes de empleados en varias categorías de desempeño

Al analizar a los autores Alles (2006) y Dessler (2015), se concluye que coinciden en algunos métodos de evaluación como: escala gráfica, comparación de pares evaluación de 360°, sin embargo los métodos serán definidos de acuerdo a las necesidades.

Método de evaluación de desempeño mediante escalas gráficas

Quintero, N. (2017) define el método de evaluación de desempeño mediante escalas gráficas como “El método más empleado y divulgado; así como el más simple. Mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados.

De este modo utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan la evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de estos factores” (p.51).

Cuadro N° 6. Ventajas y desventajas del método escala gráfica

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Brinda a los evaluadores de fácil comprensión y de aplicación simple	No permite al evaluador tener mucha flexibilidad
Características de desempeño más destacados por la empresa	Tiende a generalizar los resultados de las evaluaciones
Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación	Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos.

Fuente: Alles, M. (2012)

Elaborado por: Masaquiza, K (2018)

Método de elección forzosa

“Es un método de evaluación del desempeño que consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de las frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual, cada bloque está compuesto por dos, cuatro frases y el evaluador está obligado a escoger solo una o dos de las que explica mejor el

desempeño de la persona evaluada, por eso se llama evaluación forzosa” (Alles, M., 2002, p. 96).

Con este método se pretende lograr una mayor diferenciación entre los empleados de tal manera que los empleados sobresalientes puedan ser identificados.

Ventajas

- Proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas.
- Su aplicación es simple y no requiere de preparación intensa.

Desventaja

- Es un método básicamente comparativo y discriminativo; presenta resultados globales.
- Su elaboración e implementación son complejas.

Método de investigación de campo

“Se basa en entrevista de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúan el desempeño de éstos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones” (Alles, M., 2002, p. 97).

Ventajas

- Proporciona una evaluación provechosa con el especialista en la evaluación, quien presta al supervisor-responsable (talento humano) una asesoría en la evaluación del desempeño.
- Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario porque la evaluación es realizada por el jefe inmediato, y para el buen funcionamiento de su departamento debe contar con personal calificado y preparado.

- Permite un planteamiento de acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento en el desempeño.

Desventajas

- Tiene elevado costo operacional, por la actuación de un especialista en la evaluación.
- Hay retardo en el procedimiento por causa de la entrevista uno a uno con respecto a cada funcionario subordinado y al supervisor.

Método de evaluación de 360°

“Es también conocida como evaluación integral, es una herramienta vital y cada día más utilizada para evaluar el desempeño y resultado de los evaluados, rompiendo con el paradigma de que el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados, tomándose en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar como sus antagonistas, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores” (Alles, M., 2002, p. 97).

La metodología de la evaluación de 360° permite conocer el desempeño respecto a las competencias desarrolladas, ayudando a generar un plan de acción para acrecentar el desempeño de los funcionarios.

Características de la evaluación de 360°

“La retroalimentación de 360° también conocido como evaluación de 360°, consiste en evaluar las competencias de una persona utilizando varias fuentes. Para lo cual, se utiliza un cuestionario que permita que un individuo obtenga, en unas condiciones que respeten la confidencialidad:

- Una auto descripción de sus competencias
- Una descripción de sus competencias realizadas por otras personas que le reconocen, es decir, determinadas por su jefe inmediato, compañeros, etc.

- Una presentación de estas informaciones que permitan tanto la comparación de estas descripciones entre sí, como de su auto descripción". (Pereira,2008, p.187)

La evaluación del desempeño laboral es un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la institución, para lograr el objetivo de mejorar los efectos del talento humano se basa en las siguiente características según Giraldo (2014).

- La vinculación de la persona al cargo
- Entrenamiento, promociones
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre jefe y subordinado
- Estímulo a la mayor productividad
- Retroalimentación con la información propia del evaluado.

El fin de la evaluación del desempeño laboral no sólo es para tomar decisiones de tipo administrativo, sino para reconocer al empleado con buenos resultados que aumenten la motivación, la satisfacción laboral, participación en la organización y comunicación.

La evaluación de 360° destaca las distintas habilidades que se determina dependiendo de las necesidades de la entidad como son: cultura del cambio, liderazgo, entrenamiento y desarrollo, servicio al cliente, trabajo en equipo, y planes de sucesión. Son competencias que permiten definir como se desarrollar dentro de cada puesto (ver gráfico 2)

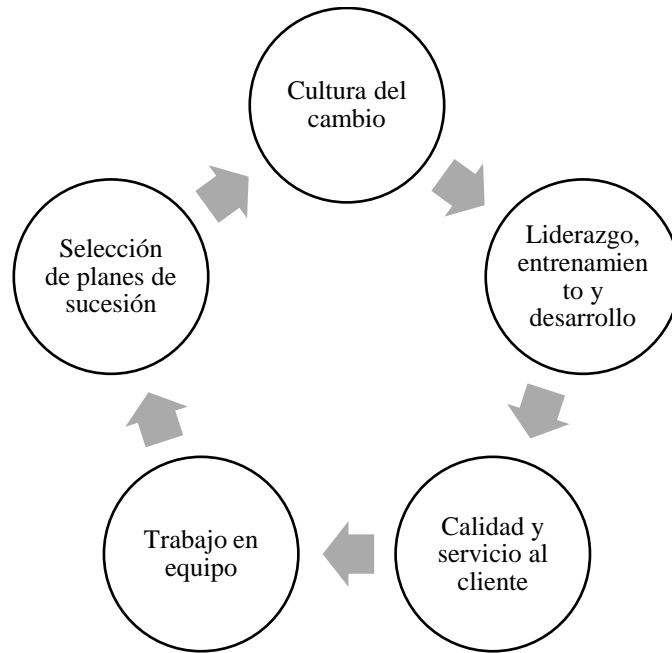


Gráfico N° 2. Integración de la evaluación de 360°

Fuente: Alles, M. (2012). Desempeño por competencias.
Elaborado por: Masaquiza, K (2018)

Ventajas de la evaluación de 360°

- **Fomenta la comunicación frecuente y transparente.-** permite involucrar a los colaboradores en todos los niveles organizacionales y sentir que la participación y punto de vista es valorado.
-
- **Brinda información completa de las competencias.-** comportamientos y desempeño del colaborador, así como su desenvolvimiento en el entorno profesional al trabajar con los demás miembros del equipo.
-
- **Motiva a una cultura organizacional con un clima más participativo.-** 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.

Desventajas de la evaluación de 360°

- **Existe la posibilidad de que cause tensión entre los colaboradores.-** al tomar de manera personal las evaluaciones de cada uno de los involucrados.
- **Requiere más planeación y capacitación** para asegurar un proceso consistente a lo largo de la organización.
- **Recibir la retroalimentación** de todas las fuentes puede ser abrumador.- para el evaluado sobre todo si la persona no es capaz de manejar de la manera correcta las críticas negativas del desempeño.
- **Feedback negativo.-** si el resultado es negativo puede ser difícil de digerir para el trabajador.

En el presente trabajo se señala la definición de la competencia laboral por autores Alles (2012), Martí (2013) y Jiménez (2011).

Competencia laboral

Es primordial mencionar que la palabra competencia “es la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas, así como los atributos que faciliten solucionar problemas” (Alles, M., 2012).

Se deduce que la competencia es un conjunto de atributos y capacidades que posee cada ser humano, ya sean adquiridas o innatas que se ven reflejados en los diferentes comportamientos que se desarrollan dentro de una determinada área de trabajo.

Martí, J. (2013) define a la competencia como “La aplicación de capacidades a situaciones laborales en diferentes contextos para la obtención de resultados apropiados” (p.31-40). Se conceptualiza la competencia como los comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación.

También, a la competencia se determina como “Conjunto de características que poseen las personas, que hacen que su comportamiento sea satisfactorio en el entorno donde se desenvuelven” (Jiménez, A., 2011).

En conclusión se puede definir a una competencia como los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes con las que llevan a cabo una función, para cumplir con éxito se debe desarrollar dichas competencias individuales dentro de cada trabajo y finalizar cada responsabilidad con éxito.

Dentro del presente trabajo de investigación es necesario hacer referencia los tipos de competencias.

Tipos de competencias

Las competencias al ser un conjunto de comportamientos, características, habilidades que posee las personas, se clasifican según diferentes autores en:

- Alles (2012) define las competencias específicas o técnicas que son exclusivamente conocimientos propios para desempeñar en el puesto de trabajo, además, las competencias básicas o directivas son comportamientos, destrezas, determinados a nivel de la organización y que todo el personal lo debe tener. (ver cuadro 6).
- Giraldo (2014) establece las competencias prácticas como un conjunto de conocimientos, actitudes que establecen controles al momento de establecer estrategias de mejora (ver cuadro 6).
- Escobar (2015) clasifica las competencias en: técnicas, genéricas (comportamientos observables que posibilitan el éxito de una persona) y sociales (competencias que permiten la participación efectiva en la sociedad), siendo un conjunto de habilidades, conocimientos que permiten desempeñar de una manera correcta dentro de la entidad (ver cuadro 7).

La autora del presente trabajo científico considera que las competencias se deben clasificar en generales a nivel de la organización (todo empleado debe tener indistintamente del puesto que ocupa), mientras que las competencias específicas son las que debe poseer el empleado para desempeñar su función, y desarrollar bien las actividades encomendadas.

A continuación se presentan los tipos de competencias laborales que son los siguientes:

Cuadro N° 7. Tipos de competencias laborales

AUTOR	COMPETENCIAS	DEFINICION
Alles, M (2012)	Específicas-Laborales-Técnicas	Conocimientos, habilidades, actitudes específicas necesarias para desempeñar una tarea concreta.
	Básicas-Directivas	Competencias mínimas y suficientes detectadas por los ciudadanos sin discriminación de género, etnias, condición social.
Giraldo (2014)	Prácticas	Gestión de recursos: identifica, organiza, establece controles e implanta procesos de mejora continua.
Escobar, M (2015)	Técnicas-Genéricas	Comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona.
	Sociales	Competencias que permiten la participación efectiva y plena en los diversos ámbitos de la sociedad.

Elaborado por: Masaquiza, K (2018)

Se puede conceptualizar que las competencias laborales contienen los elementos: al saber , al saber ser, al saber hacer (ver gráfico 3), con el propósito de obtener los perfiles de puestos deseados, de esta manera, lograr la competitividad y productividad de los trabajadores dentro de una institución (Miller, 1990).

Como se puede ilustrar en el gráfico, para determinar el perfil de competencia es esencial el diseño del puesto de trabajo para saber a qué persona queremos

contratar, posterior definir el perfil de competencias sobre el trabajador que buscamos con un conjunto de comportamientos observables

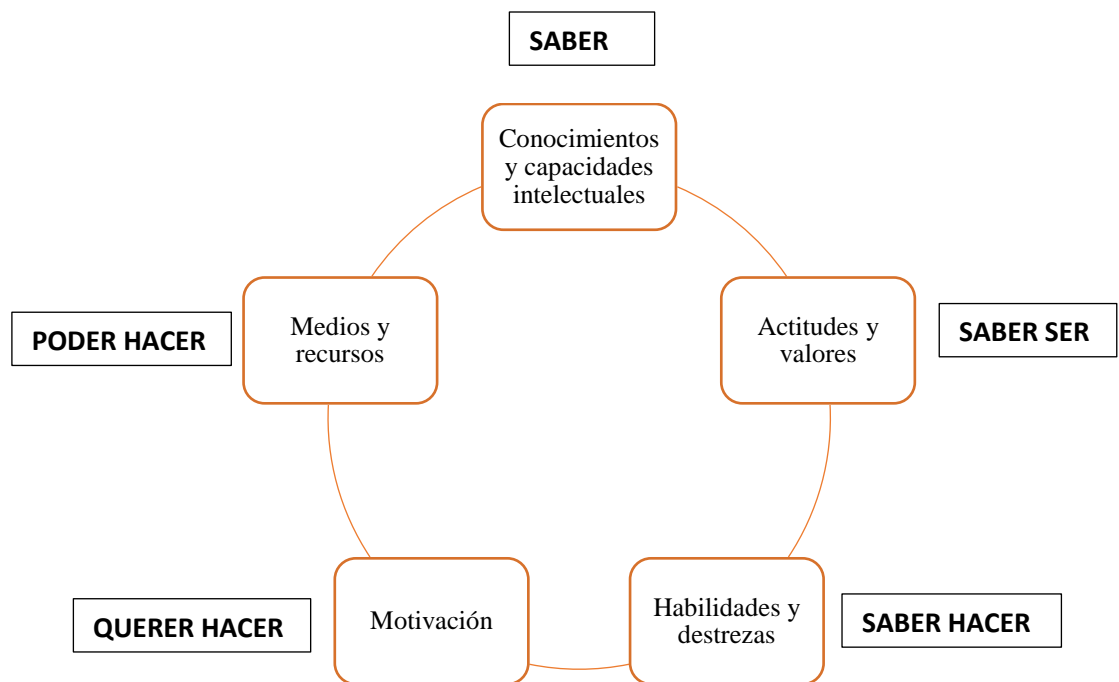


Gráfico N° 3. Elementos de la competencia

Elaborado por: Masaquiza, K (2018)

Fuente: Miller (1990). Enfoque centrado en el desempeño

Grado de importancia de las competencias

Según Alles (2012) en su investigación establece que es necesario determinar los grados de importancia de cada una de las competencias, con sus distintos niveles.

Alles (2012) y Hernández (2015), consideran las competencias generales y específicas con unas escalas numéricas de calificación con los grados:

A (100%).- Es un nivel alto, la competencia está presente y está en su máxima capacidad de aplicación.

B (75%).- Es un nivel bueno, la competencia no ha llegado a su máxima expresión, pero puede llegar si se sigue trabajando de manera activa.

C (50%).- Es un nivel mínimo necesario, la competencia está presente con un mínimo aceptable.

D (25%).- Es un nivel insatisfactorio, la competencia no está presente o al menos no de manera activa.

La determinación de los grados de las competencias es necesario por cada uno de los puestos de trabajo porque permite conocer en qué nivel de desarrollo están las competencias y a su vez, establecer planes de mejora para alcanzar el nivel deseado.

Para poder ejecutar las escalas de calificación, es necesario determinar el perfil de competencia para los puestos claves que se identificará.

Perfil de competencia

Camacho (2015) define al perfil de competencia como un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la entidad. Se puede mencionar que es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo y los objetivos del cargo.

El perfil de competencia o descripción del puesto se desarrolla en dos pilares que es por el puesto y por el individuo.

Por el puesto, se determina el puesto vacante, se describe el perfil del puesto.

Por el individuo, se determina los requerimientos educacionales, experiencia, conocimientos específicos, habilidades y condiciones de trabajo que requiere un puesto (ver gráfico 4)

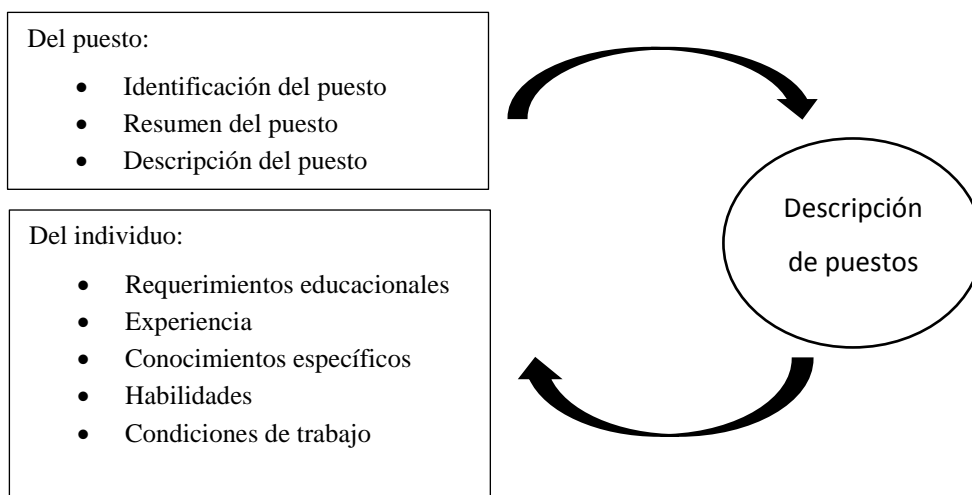


Gráfico N° 4. Sección de la descripción de puestos

Fuente; Camacho (2015)

Elaborado por: Masaquiza, K (2018)

Se conceptualiza el perfil de competencias por cargo al conjunto de habilidades y conocimientos que se requiere para un puesto de trabajo dentro de la organización. Son aspectos esenciales que todo trabajador debe poseer para un buen desempeño dentro de la organización, caso contrario no estaría apto para el puesto.

Chiavenato, I. (2000) define un puesto como “unidad de la organización, cuyo conjunto deberes y responsabilidades lo distingue de los demás cargos” (p.20)

La descripción del puesto consiste en detallar el proceso del puesto (intrínsecos) y del individuo (extrínsecos), identificando el nombre del puesto, posición del puesto, contenido del cargo, como también, los requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades que se debe ejecutar según señala (Chiavenato, I., 2000, p. 180), es decir, el desarrollo del perfil de competencia se basa en las siguientes preguntas: ¿Qué hace el ocupante?, ¿Cuándo lo hace?, ¿Cómo lo hace? y ¿Por qué lo hace? (ver gráfico 5).

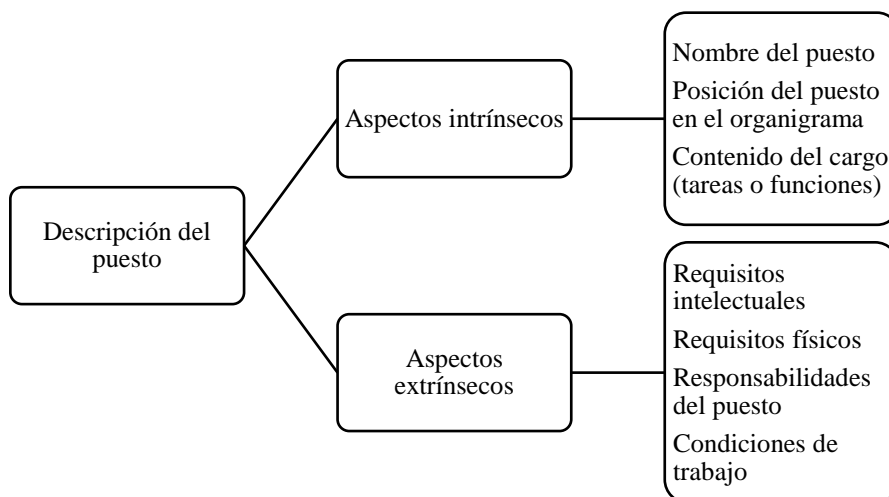


Gráfico N° 5. Aspectos de las descripciones de puesto

Fuente: Chiavenato, I. (2000)

Elaborado por: Masaquiza, K (2018)

La descripción de los cargos debe enfatizar en las competencias necesarias para un buen desempeño dentro de la institución, y así cumplir con el perfil de cada puesto de trabajo.

A continuación, se desarrollan las definiciones de la gestión del talento humano por competencias por diferentes autores.

Gestión del talento humano por competencias

La administración por competencias se conceptualiza como una herramienta estratégica que se emplea en las entidades para promover las competencias individuales de cada colaborador dentro de la institución.

“La gestión por competencias se fundamenta en las características subyacentes de las competencias de las personas, que están causalmente relacionadas con la actuación exitosa en un puesto de trabajo” (Tobón, S., 2008, p. 182).

Se puede conceptualizar que la administración por competencias integran las competencias personales de cada trabajador para llevar a cabo una tarea, que

específicamente está relacionada con una actuación de éxito dentro del puesto de trabajo.

Según Alles, M. (2007) en el trabajo de investigación de Gestión por competencias define como “un proceso que permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente” (p. 124).

Lo que se requiere con este sistema de administración de recursos humanos es que los empleados conozcan sus mejores destrezas, adecuar a las personas a los puestos más apropiados y fomentar la excelencia profesional, alineados a cumplir los objetivos de la institución.

Al apoyarse en la gestión por competencias basando en el estudio realizado por Alles (2007) existen ventajas como son:

- Mayor productividad: Los empleados hacen mejor y más rápido su trabajo.
- Mayor permanencia en la empresa: Al cumplir con las metas de la empresa, el trabajador está más satisfecho y motivado.
- Asignación de nuevos proyectos: De acuerdo a las habilidades, conocimientos se asigna nuevos proyectos sin riesgo a equivocarse.

A continuación, se procede con la definición del modelo de evaluación de desempeño por competencias, siendo una herramienta que permite medir los resultados en cada uno de los puestos de trabajo.

Modelo de evaluación de desempeño por competencias

Los modelos de evaluación de desempeño por competencias permiten identificar los comportamientos observables de los trabajadores, que aporta información sobre el comportamiento del empleado, y también el funcionamiento general de la

empresa (Cuesta, 2016). A continuación se ilustra los diferentes modelos como son:

- Mediante el modelo de Werther y Davis (1991) la gestión de la evaluación de desempeño se alinea a los objetivos estratégicos de la organización en cada uno de los puestos de trabajos.
- Chiavenato (2002).- El modelo de Chiavenato se basa fundamentalmente en cuatro subsistemas que son:
 1. **Admisión del personal**, que consiste en el reclutamiento y selección del personal
 2. **Aplicación de personas**, es un proceso que se basa en el diseño y evaluación del desempeño laboral.
 3. **Compensación laboral**, de acuerdo a los resultados obtenidos se realiza la compensación salarial, incentivos, o desvinculación.
 - 4.
 5. **Monitoreo de las personas**, se procede a un continuo seguimiento basado en los resultados.
- Alles (2008).- En el modelo propuesto por Alles (2008), el análisis del desempeño de un trabajador es una herramienta para administrar, dirigir y supervisar al talento humano con la mejora de los resultados permanentes de la organización.
- A partir del modelo de Capuano (2004) se presenta la necesidad de implementar controles al empleado como la evaluación del desempeño y las auditorías de calidad.
- En el modelo de Cuesta (2010) se hace hincapié en la identificación de las competencias generales, específicas, se ejecuta la planificación estratégica donde se desarrolla procesos de evaluación del desempeño laboral y control estratégico de cuadro de mando integral.
- El modelo de Sánchez (2012) permite realizar un proceso concreto para la evaluación del desempeño laboral por competencias, en el que se detalla paso a paso la ejecución de la evaluación. Los pasos a seguir son:

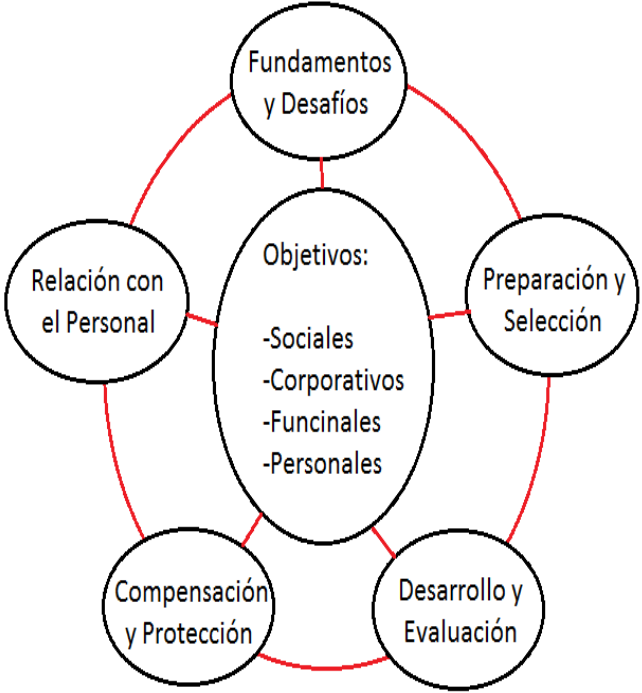
- 1. Planificación del proceso a evaluación:** La primera etapa del proceso, la planificación para Sánchez, J. (2012) “es la etapa en la que se debe decidir la población a evaluar, el criterio básico de evaluación (qué medir; competencias) y la metodología de evaluación (cómo medir), debiendo haber un alto grado de coherencia en tales decisiones”.

- 2. Diseño del sistema de evaluación:** En esta etapa se referencia la construcción total del sistema que se desea emplear que parte de:
 - Identificación y análisis de los puestos de trabajo
 - Método de evaluación a aplicar con el fin de obtener resultados veraces.
 - Elaboración de escala de valoración para la clasificación de los resultados y tomar planes de acción.
 - Determinar con que periodicidad se va evaluar a los empleados formalmente.

- 3. Implementación del sistema de evaluación:** Una vez realizado lo mencionado en los párrafos anteriores, se comienza a ejecutar el sistema, para ello es necesario informar a los trabajadores sobre el sistema de evaluación, qué aspectos se va evaluar. Además, los trabajadores deberán conocer cómo funciona el sistema, el objetivo del mismo y cuál es su rol en el proceso, según lo señalado por (Sánchez, J., 2012).

- 4. Retroalimentación:** Al haber realizado la evaluación formal a los empleados y haber obtenido resultados, se procede a realizar la entrevista de evaluación y la retroalimentación, para proporcionar una comunicación clara de los resultados y conocer las causas que afectan el buen desempeño.
 - El modelo de Granja y Hernández (2015) se enfatiza en las competencias laborales a nivel de puestos, procesos y organización como base para los subsistemas del talento humano, para el mejoramiento del desempeño de los trabajadores (ver cuadro 8).

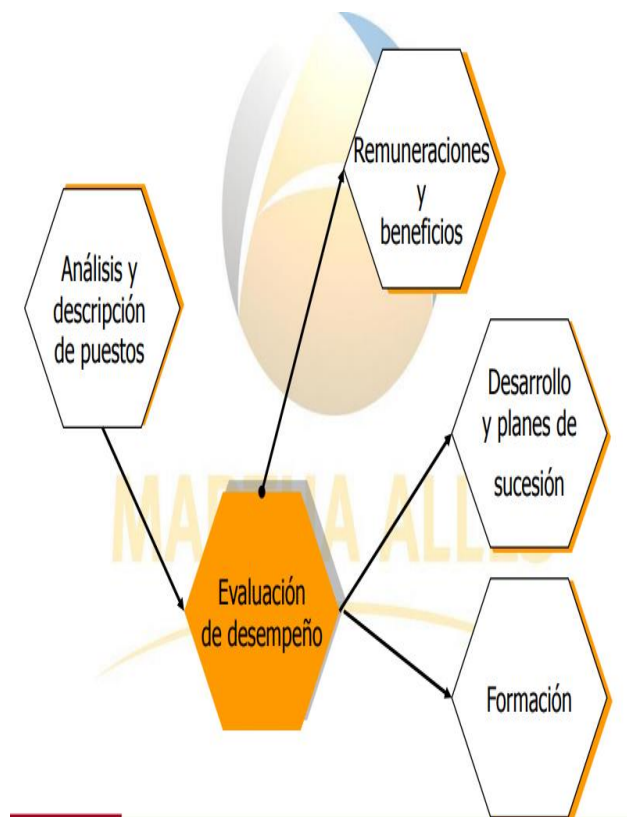
Cuadro N° 8. Modelos de evaluación de desempeño laboral

AUTOR	ESQUEMA	PROCESO/PASOS	OBSERVACIONES
Werther y Davis (1991)		<ul style="list-style-type: none"> • Fundamentos y desafíos • Preparación y selección del personal • Desarrollo y evaluación del desempeño laboral • Compensación laboral 	<p>En este modelo se enfatiza los objetivos organizaciones y al final se da una retroalimentación entre actividad y objetivo</p>

<p>Modelo de Chiavenato (2002)</p>	<p>Influencias ambientales externas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leyes y reglamento • Sindicatos • Condiciones económicas • Competitividad • Condiciones sociales y culturales <p>Influencias ambientales internas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Misión organizacional • Visión, Objetivos, Estrategias • Cultura organizacional • Naturaleza de las tareas • Estilo de liderazgo <p>Procesos de RH</p> <table border="1"> <tr> <td>Admisión de personas</td> <td>Aplicación de personas</td> <td>Compensación de personas</td> <td>Desarrollo de personas</td> <td>Mantenimiento de personas</td> <td>Monitoreo de personas</td> </tr> <tr> <td>.Reclutamiento .Selección</td> <td>.Diseño de cargos .Evaluación de desempeño</td> <td>.Remuneración .Beneficios y servicios</td> <td>.Entrenamiento .Programas de cambio .Comunicación</td> <td>.Disciplina .Higiene .Seguridad y calidad de vida .Relación con sindicatos</td> <td>.Bases de datos .Sistemas de información gerencial</td> </tr> </table> <p>Influencias ambientales externas</p> <table border="1"> <tr> <td>Prácticas éticas y socialmente responsables</td> <td>Productos y servicios competitivos y de alta calidad</td> <td>Calidad de vida en el trabajo</td> </tr> </table>	Admisión de personas	Aplicación de personas	Compensación de personas	Desarrollo de personas	Mantenimiento de personas	Monitoreo de personas	.Reclutamiento .Selección	.Diseño de cargos .Evaluación de desempeño	.Remuneración .Beneficios y servicios	.Entrenamiento .Programas de cambio .Comunicación	.Disciplina .Higiene .Seguridad y calidad de vida .Relación con sindicatos	.Bases de datos .Sistemas de información gerencial	Prácticas éticas y socialmente responsables	Productos y servicios competitivos y de alta calidad	Calidad de vida en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Admisión de personas • Aplicación de personas • Compensación laboral • Monitoreo de personas 	<p>En este modelo se plantean los procesos de recursos humanos que tienen influencia interna como es son: la visión, misión, cultura organizacional, y las influencias externas que son las leyes y reglamentos, condiciones económicas, competitividad, que son base para el desarrollo de los procesos para la obtención de los resultados del rendimiento laboral de los empleados.</p>
Admisión de personas	Aplicación de personas	Compensación de personas	Desarrollo de personas	Mantenimiento de personas	Monitoreo de personas													
.Reclutamiento .Selección	.Diseño de cargos .Evaluación de desempeño	.Remuneración .Beneficios y servicios	.Entrenamiento .Programas de cambio .Comunicación	.Disciplina .Higiene .Seguridad y calidad de vida .Relación con sindicatos	.Bases de datos .Sistemas de información gerencial													
Prácticas éticas y socialmente responsables	Productos y servicios competitivos y de alta calidad	Calidad de vida en el trabajo																
<p>Capuano (2004)</p>	<p>No presenta esquema de su propuesta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Intención de hacer la evaluación del desempeño • Análisis de sistemas posibles (diseño del modelo de acuerdo a las necesidades tomando los tradicionales o 	<p>En este modelo se emplea los pasos necesarios que se detalla en la columna N. 3, para llevar a cabo un sistema de evaluación de desempeño que permite la toma de decisiones.</p>															

		habituales) <ul style="list-style-type: none"> • Confección del diccionario de competencias • Diseño de la evaluación • Comunicación • Entrenamiento a los involucrados • Tiempo de evaluación • Contenido de la evaluación • Feedback y seguimiento continuo 	
--	--	---	--

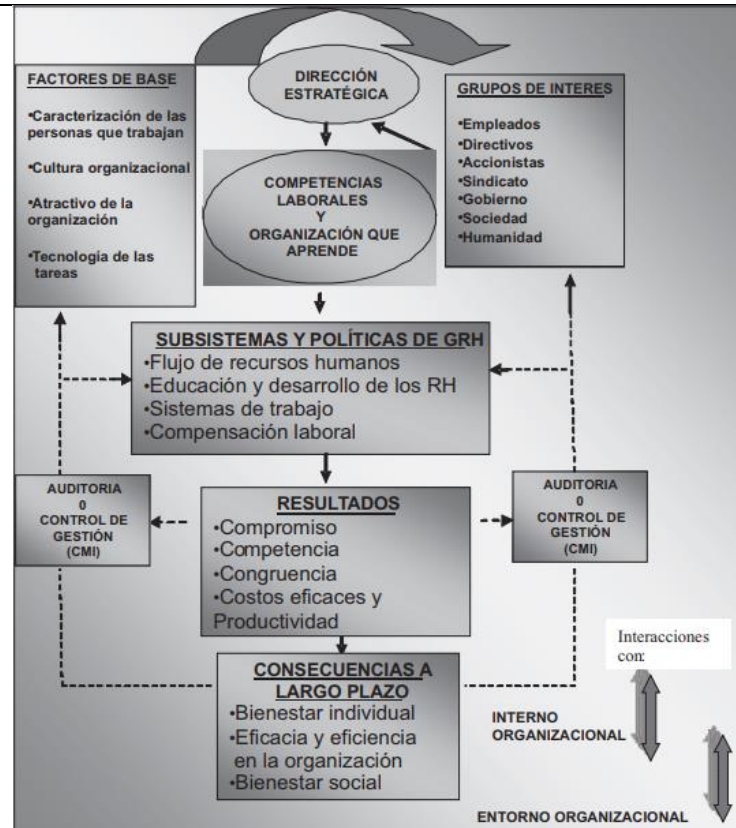
Alles
(2008)



- Análisis y descripción de los puestos
- Remuneración y beneficios
- Desarrollo y planes de sucesión
- Formación

En este modelo se determina los pasos que comienza con el análisis de los puestos vacantes, se determina el sueldo a percibir, se programa planes de mejoramiento continuo con el fin de cumplir los objetivos.

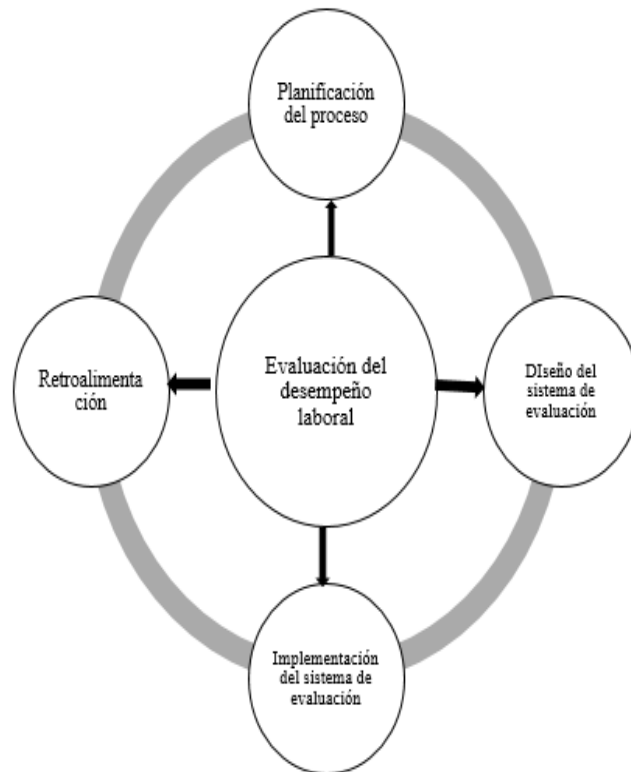
Cuesta
(2010)



- Identificación de las competencias organizacionales
- Identificación de las competencias de proceso de trabajo
- Identificación de las competencias laborales
- Implementación de la planificación estratégica

El modelo permite establecer control estratégico de los procesos claves, de la organización y a nivel del puesto de trabajo para lograr la productividad deseada.

Sánchez, J (2012)



- Planificación del proceso de evaluación
- Diseño del sistema de evaluación
- Implementación del sistema de evaluación
- Retroalimentación

En el modelo planteado se inicia con la planificación del proceso y culmina con la retroalimentación, se establecen estrategias de mejoramiento, comunicación con los involucrados con el fin de cumplir los objetivos.

<p>Granja y Hernández (2015)</p>	<p>Modelo de evaluación del desempeño laboral por competencias</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificación de las competencias laborales <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de las competencias organizacionales 2. Selección de puestos claves 3. Identificación de competencias laborales Diagnóstico de las competencias laborales <ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico del estado actual de las competencias 2. Análisis de las deficiencias de las competencias 3. Análisis de las brechas entre el estado actual y deseado de las competencias, puestos claves Propuesta de mejora de las competencias laborales <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de las competencias, puestos claves, que pueden ser mejorados mediante la formación y control 2. Diseño de la estrategia para la mejora de las competencias laborales y organizacione, puestos claves 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de las competencias laborales • Diagnóstico de las competencias laborales • Propuesta de mejora de las competencias laborales 	<p>Es un modelo de evaluación de desempeño laboral que permite identificar competencias, procesos y puestos claves de la organización para una valoración y determinar planes de acción.</p>
----------------------------------	--	--	--

Elaborado por: Masaquiza, K (2018)

Los modelos de desempeño laboral de Werther y Davis (1991), Chiavenato (2002), Capuano (2004), Alles (2008), Cuesta (2010), Sánchez (2012) y Granja y Hernández (2015) presentan procedimientos que relacionan la planificación, diseño, implementación y seguimiento (monitoreo de los resultados de la evaluación del desempeño laboral y planes de mejora), donde se identifican competencias que permitan desarrollar las funciones de manera eficiente.

Se da prioridad al modelo presentado por Alles (2008), Cuesta (2010) y Sánchez (2012) porque se destaca la identificación de competencias, procesos de evaluación de desempeño y propuestas de mejoras, elementos que coinciden en todos los modelos presentados, y son de relevancia para el modelo que se propone en el presente trabajo de investigación. Los subsistemas presentados en los modelos permiten estructurar el modelo deseado para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi.

Ventajas de los modelo de evaluación del desempeño laboral por competencias

- Facilita la alineación de la gestión de recursos humanos a través de las competencias.
- La administración del desempeño se vuelve la herramienta central en la gestión de recursos humanos.
- Definir perfiles profesionales que favorecerán la productividad.
- Identificar los puntos débiles para establecer planes de mejora que permite lograr los objetivos planteados.

CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO

En el presente trabajo de investigación del modelo de evaluación de desempeño laboral por competencias se abarca la modalidad, tipo y alcance de la investigación, población y muestra.

Modalidad, tipo y alcance de la investigación

En el presente proyecto de investigación la modalidad de la investigación es cuantitativa, porque permite identificar, analizar, conocer la realidad de las causas y efectos del tema del proyecto, utiliza la lógica deductiva, es decir, se parte de un análisis general a lo particular. Además, permite examinar y cuantificar los datos numéricos de la aplicación de un cuestionario, que permite obtener resultados para el respectivo diseño de modelo de evaluación del desempeño laboral por competencias de los colaboradores de la institución.

El tipo de investigación es no experimental, transeccional, porque se observan los datos tal y como son, medidos en un momento único en el tiempo, como las funciones de los puestos que se analiza, para determinar competencias.

El alcance de la presente investigación es descriptivo porque permite caracterizar el proceso de evaluación del desempeño laboral, a través de los resultados obtenidos por medio del cuestionario, siendo esta información verificable y medible.

Métodos aplicados

En el presente trabajo de investigación, según Guerrero (2014), los métodos utilizados son los siguientes:

- **Método empírico:** Este método permite recoger datos a partir de un fenómeno natural, a través de la observación, dinámica de grupos, encuesta con el instrumento del cuestionario que se aplica a los 55 empleados de la Cooperativa Kullki Wasi Ltda., con el fin de conocer cómo se realiza la evaluación de desempeño laboral y sus deficiencias.

La estructura del **cuestionario** contiene encabezado, donde consta el nombre del investigador, encuesta dirigida a, y objetivo general, contiene el cuerpo que consta de 20 preguntas que permiten determinar la problemática en cuanto a la evaluación del desempeño.

Observación: Es un método de visualización de lo que sucede dentro de la organización sobre un problema identificado, permite obtener información para mejorar los procesos de evaluación del desempeño. El objetivo es identificar si se ejecuta la evaluación del desempeño en los puestos.

Dinámica de grupos: Es un método de discusión verbal para debatir un tema y determinar el nivel de desarrollo dentro de la organización. El objetivo de esta dinámica es conocer con qué frecuencia se aplica la evaluación del desempeño laboral por competencias. Se desarrolla la dinámica de grupos con el gerente general, y jefe de recursos humanos.

- **Método Delphi:** Astigarraga (2014) lo define como una consulta sistemática realizada a los especialistas (personas que tienen un conocimiento sobre un tema), es un método que tiene fases, para la investigación propuesta se basa en dos rondas, la primera es la identificación de competencias laborales y la segunda ronda es la determinación del grado de importancia de las competencias.

Para determinar la importancia de cada competencia se basa en la propuesta de Cuesta (2000), donde el número 1 es la más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta n= 7 a 8 que será la de menos importancia. Recogidas las

respuestas se ordena las ponderaciones de acuerdo al valor de la sumatoria por filas indicadas por R_j . Esta variable permitirá el ordenamiento según la R_j media y posterior se calcula el nivel de concordancia.

- **Método de coeficiente de concordancia de Kendall W:** Este método mide el nivel de concordancia (acuerdo) en el criterio sobre la determinación de las competencias entre los especialistas.

El coeficiente de Kendall según Cuesta (2000), posibilita decidir el nivel de acuerdo entre los especialistas, considerando que W oscila entre 0 y 1, donde 0 es desacuerdo total y 1 es acuerdo total, asociando entre k variables semejantes, donde:

N: número de factores

K: número de especialistas

S: Suma de los cuadrados de las desviaciones observadas de la media R_j , se calcula con la siguiente ecuación:

$$S = \sum (R_j / N)^2$$

R_j: Es la suma de los rangos asignados a ese factor por los k jueces.

Se procede al cálculo de la W . Si la porción de ligas de los k conjuntos de rangos es grande, se utiliza esta fórmula para calcular el valor de la W .

$$W = \frac{S}{1/12 K^2 (N^3 - N)}$$

La variante para decidir si W es significativamente distinta de 0 depende del tamaño de N :

Si $N < 7$ se calcula como está referenciado anteriormente

Si $N > 7$, la fórmula es la siguiente.

$$\chi^2 = \frac{S}{0.083K * N(N + 1)}$$

- **Método analítico-sintético:** Permite realizar el análisis de hechos de los fenómenos y realizar la síntesis de los diferentes conceptos y modelos de evaluación de desempeño laboral y descomponerlos.
- **Método inductivo-deductivo:** En este método se realiza un análisis de lo general a lo particular como son los subsistemas del talento humano, es decir, partiendo de una metodología específica como la identificación de las competencias para el desarrollo del modelo de evaluación de desempeño por competencias.”
- También, se aplica el análisis documental, de los documentos internos de la organización como: plan estratégico, manual de contratación del personal, etc.

Población y muestra

Se considera como población a todos los individuos que conforman la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., siendo un número total de 55 empleados que laboran en la oficina Matriz, a quienes se aplica la encuesta, dinámica de grupos y la observación; no se ejecuta la muestra debido a que es una población pequeña y se dispone de los recursos económicos, humanos y tiempo necesario para el diseño de un modelo de evaluación de desempeño laboral por competencias.

Cuadro N° 9. Cantidad de trabajadores de la COAC Kullki Wasi Ltda.

1	Gerente
1	Recursos Humanos
1	Auditor Interno
1	Jefe Financiero
1	Contadora
1	Tesorero
1	Jefe de Marketing
1	Jefe de Riesgos
1	Jefe de Negocios
1	Jefe de Cobranzas
1	Jefe de Sistemas
44	Subordinados

Fuente: Nómina Cooperativa Kullki Wasi

Operacionalización de la variable

La operacionalización de la variable consiste en descomponer la variable evaluación de desempeño laboral por competencias, se divide en: definición, categorías, indicadores, ítems, partiendo de lo más general a lo específico.

Mediante la operacionalización de la variable se determina cómo se va medir la evaluación de desempeño laboral por competencias, se definen dos categorías de la evaluación: Desarrollo de las competencias laborales y cumplimiento de los objetivos; se definen cuatro subcategorías de las competencias laborales como son: responsabilidad, conocimientos adquiridos, actitudes, orientación al cliente y una subcategoría dentro del cumplimiento de los objetivos como es: principios y políticas; para cada una de las subcategorías se establecen indicadores que permiten medir si se cumplen o no, y con esta operacionalización se elabora el cuestionario para evaluar el desempeño laboral por competencias (ver cuadro 10).

Mediante la operacionalización se determina de manera correcta si existe la problemática (deficiencia en la evaluación del desempeño laboral por competencias,) mediante la aplicación del cuestionario al personal de la cooperativa con las preguntas formuladas y por ende, permite el diseño del modelo de la evaluación.

Cuadro N° 10. Operacionalización de la variable

Variable: Evaluación de desempeño laboral por competencias

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	SUBCATEROGORIAS	INDICADORES	ITEMS
El modelo de evaluación de desempeño laboral por competencia mide la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas en función al cumplimiento de los objetivos institucionales (Alles, 2012)	Desarrollo de las Competencias laborales	Responsabilidad	N. de tareas ejecutadas/ Total de tareas programadas	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión. • ¿Su desempeño laboral es evaluado constantemente para la mejora de sus actividades? • ¿Su aporte permite que la institución llegue a cumplir la visión para el año 2018?
		Conocimientos adquiridos	N. capacitaciones recibidas/ Total de capacitaciones programadas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Aplica las destrezas y conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades? • ¿Cada cuánto recibe las capacitaciones para su puesto de trabajo?
		Actitudes	% de trabajadores con pertenencia a la cooperativa Fomenta el trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Fomenta un ambiente de colaboración y confianza entre los miembros de su equipo de trabajo? • ¿En su comportamiento y actitud demuestra sentido de pertenencia a la entidad? • ¿Mantiene comunicación con los compañeros y colaboradores propiciando un ambiente laboral de respeto?
		Orientación al cliente	N. clientes satisfechos /Total de clientes atendidos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Las tareas ejecutadas satisfacen las necesidades de los clientes?

Elaborado: Masaquiza, K (208)

	Cumplimiento de objetivos	Principios y políticas	<p>N. problemas resueltos/Total de problemas presentados</p> <p>% cumplimiento de los objetivos institucionales y de puesto de trabajo</p> <p>N. horas cumplidas/Total de horas establecidas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Toma decisiones que ayuden a la solución de problemas que se presenta en la cooperativa? • ¿Utiliza los equipos de cómputo de manera óptima para obtener los resultados deseados? • ¿Cumple con las políticas establecidas en bienestar de la institución? • ¿Cree usted que su desempeño está orientado a cumplir los objetivos de su puesto de trabajo? • Cumple con el horario normal de trabajo para la ejecución de las tareas a tiempo? • ¿Entrega los trabajos de acuerdo con la programación prevista?
--	---------------------------	------------------------	--	--

Elaborado: Masaquiza, K (208)

Plan de recolección, procesamiento, análisis e interpretación de la información

En este proyecto de investigación se establece las estrategias de recolección de datos de acuerdo al grado de familiaridad con la realidad analizada, la disponibilidad del tiempo del investigador y las condiciones de la problemática que se analiza.

Se aplica el método de la encuesta con el instrumento del cuestionario al personal que labora en la oficina matriz, siendo un total de 55 empleados, la misma que se visualiza en la matriz de operacionalización de la variable (ver cuadro 9).

El plan de procesamiento de la información de la aplicación del cuestionario sobre el modelo de la evaluación del desempeño laboral se realizará a través de la revisión crítica de los datos recogidos para la limpieza de la información defectuosa.

La representación gráfica se utiliza para la representación visual y porcentual de los resultados cuantificados, por ende, se utilizará el gráfico circular porque permite realizar comparaciones simples, facilitando la interpretación de los resultados de manera resumida, clara, mediante la tabulación.

Se realiza el análisis correspondiente de las preguntas del cuestionario, evidenciando los resultados obtenidos con cada una de las respuestas de los empleados.

Finalmente, se establecen las conclusiones que se apoya en la ejecución y cumplimiento de los objetivos específicos del proyecto.

Se desarrolla el análisis e interpretación de las respuestas obtenidas en el cuestionario aplicado al personal de la cooperativa, como se muestra a continuación.

Resultados del diagnóstico de la situación problemática de la evaluación del desempeño laboral

Se procede con el análisis de los datos obtenidos en el cuestionario para el diseño de modelo de evaluación de desempeño laboral por competencias, de la siguiente manera:

Primero se analizan las respuestas a las preguntas 1, 5, 8, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 20 que poseen las mismas alternativas de respuestas. En **segundo** lugar se analiza la respuesta de la pregunta 2, en **tercer** lugar se analizan las respuestas de la pregunta 3, 4 que contienen otras alternativas de respuesta, en **cuarto** lugar se analiza las preguntas de frecuencia 6, 7, 9, 10, 17 que contienen las mismas opciones de respuestas.

Análisis e interpretación

Pregunta N. 1.- ¿La cooperativa cuenta con un modelo de evaluación de desempeño por competencias?

El 27% de los encuestados manifiestan que la cooperativa si cuenta con un modelo de evaluación de desempeño laboral por competencias, el 73% de los empleados dicen que no posee ningún modelo.

El responsable de talento humano no realiza la evaluación del desempeño laboral porque no ha diseñado un método que permita medir la productividad en cada puesto de trabajo.

Pregunta N. 5.- ¿Conoce Ud. el objetivo de realizar una evaluación del desempeño por competencias dentro de la institución financiera?

El 73% de los empleados manifiesta que conocen el objetivo de realizar la evaluación del desempeño laboral, pero el 27% manifiesta el desconocimiento

absoluto, es debido a que no existe una socialización a los empleados para que tengan conocimiento del para qué, por qué, a quiénes se realiza la evaluación del desempeño laboral.

Pregunta N. 8.- ¿Aplica las destrezas y conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades?

El 82% de los empleados plantean que dentro de las funciones desempeñadas aplican todos los conocimientos aplicados, pero el 18% de los trabajadores manifiestan lo contrario.

Mediante los resultados obtenidos se puede deducir que la cooperativa cuenta con personas comprometidas que aportan a la institución con todos los saberes adquiridos en bienestar de todos, sin embargo se debe atender ese 18% con el fin de que todos estén aportando al cumplimiento de metas.

Pregunta N. 11.- ¿Las tareas ejecutadas satisfacen las necesidades de los clientes?

El 58% de los encuestados manifiesta que sus labores no satisfacen las necesidades de los clientes y el 42% cumplen con las tareas con el fin de ver al cliente satisfecho.

Es necesario, que la cooperativa concientice que el cliente es lo primero, y se debe emplear estrategias que ayuden a la orientación a los socios, con el fin de cumplir las expectativas del cliente.

Pregunta N. 12. ¿Tus opiniones cuentan para la toma de decisiones de su jefe inmediato en el área que desempeña?

El 40% de los trabajadores manifiesta que las ideas aportadas son tomadas en cuenta, pero el 60% dice lo contrario.

Ante la falencia evidenciada, se puede deducir que al capital humano no se está considerando como un pilar fundamental dentro de la organización, ya que sus aportes no son de ayuda a la alta gerencia.

Pregunta N. 13. ¿Mantiene comunicación con compañeros y colaboradores propiciando un ambiente laboral de cordialidad y respeto?

El 62% de los empleados manifiesta que mantienen una comunicación fluida entre los compañeros, y el 38% de los encuestados señalan que no existe una relación de compañeros.

Se deduce que el 38% de los empleados se manifiestan de esa manera debido a que no existe un programa de concientización que ayude a que dentro de una empresa todos son una familia, y por ende se debe mantener un clima laboral bueno.

Pregunta N.14.- ¿Existe programas de capacitación para cada puesto de trabajo que permita ejecutar actividades con valor agregado (plus de mejora)?

El 73% de los empleados manifiestan que no reciben formación dentro de los puestos de trabajo para realizar las actividades de la mejor manera, el 27% de los encuestados dicen que sí.

La carencia de un programa de formación del personal hace que el empleado desconozca sobre cambios que muchas veces se efectúan para desempeñarse de la mejor manera dentro de su puesto.

Pregunta N.15.- ¿Su aporte permite que la institución llegue a cumplir la visión para el año 2018?

El 36% de los que laboran en la cooperativa manifiestan que la laborar que realizan si contribuye a cumplir la misión, pero el 64% dicen que no, porque el

trabajo que realizan es más por obligación y sin valor agregado, debido a que no se socializa, la visión de la cooperativa, por ende desconocen a dónde quiere llegar la cooperativa, sin ningún aporte de valor que contribuya a cumplir para el año 2018.

Pregunta N. 16. ¿Los trabajos son culminados de acuerdo con la programación prevista?

El 36% de los empleados dicen que los trabajos son entregados de acuerdo al cronograma, pero el 64% no entrega en los plazos establecidos.

La causa principal es debido a que no maneja un cronograma de trabajo con detalles de la fecha de entrega, obviamente no existe ninguna planificación para cumplir con lo establecido.

Pregunta N. 18. ¿Utiliza los equipos y elementos dispuestos de manera óptima, rápido, eficaz para obtener los resultados deseados?

El 55% de los empleados manifiesta que los equipos de trabajo son utilizados para realizar labores de la organización, pero el 45% manifiesta que se utilizan para actividades personales. Se puede concluir que los empleados carecen de pertenencia a la institución, mientras que otros señalan que no cuentan con equipos necesarios, por lo cual, los resultados no son los esperados.

Pregunta N. 19.- ¿La institución aplica un plan de acción para la mejora del rendimiento en su puesto de trabajo?

El 44% de los empleados manifiestan que el jefe inmediato al detectar anomalías si instruye a la mejora, y el 56% de los encuestados dicen lo contrario, porque no han recibido ninguna retroalimentación de acuerdo a los resultados.

Como no aplican ninguna evaluación de desempeño laboral, desconocen las falencias exactas que posee el empleado, lo que conlleva a no establecer planes de mejora continua.

Pregunta N. 20.- ¿Cree usted qué es esencial la implementación del modelo de evaluación de desempeño laboral por competencias para mejorar el rendimiento de los trabajadores?

El 73% de los trabajadores consideran indispensable la implementación del modelo de evaluación del desempeño laboral por competencias porque de esta manera se mide los resultados en cada uno de los puestos de acuerdo a las competencias, el 27% de los empleados manifiestan que no dan importancia porque están acostumbrados a la rutina (ver tabla 1)

Se procede a realizar el análisis e interpretación de la pregunta N. 2

Pregunta N. 2.- ¿El encargado de talento humano cada cuánto realiza la evaluación del desempeño del personal en la institución?

El 73% de los empleados de la institución señalan que nunca se ha realizado una evaluación del desempeño laboral para medir que tan productivo es, el 18% de los empleados que laboran más años dicen que si se ha aplicado evaluación anual, pero sin dar resultados de ello, y el 9% manifiestan que según lo que se acuerdan se ha realizado de manera semestral, pero tampoco conocen cuales fueron los resultados de las evaluaciones.

Es evidente que los empleados desconocen si son efectivos, productivos, si aportan al cumplimiento de los objetivos porque no existe retroalimentación de la capacitación sobre las deficiencias detectadas, simplemente porque no aplica ninguna evaluación de desempeño laboral (ver tabla 2).

Tabla N° 1. Resultados de las preguntas 1, 5, 8, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 20 del cuestionario aplicado al personal COAC Kullki Wasi

ÍTEMS	ALTERNATIVAS			
	SI	%	NO	%
1. ¿La cooperativa cuenta con un modelo de evaluación de desempeño por competencias?	15	27%	40	73%
5. ¿Conoce Ud. el objetivo de realizar una evaluación del desempeño por competencias dentro de la institución financiera?	40	73%	15	27%
8. ¿Aplica las destrezas y conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades?	45	82%	10	18%
11. ¿Las tareas ejecutadas satisfacen las necesidades de los clientes?	23	42%	32	58%
12. ¿Tus opiniones cuentan para la toma de decisiones?	22	40%	33	60%
13. ¿Mantiene comunicación con compañeros y colaboradores propiciando un ambiente laboral de cordialidad y respeto?	34	62%	21	38%
14. ¿Existe programas de capacitación para cada puesto de trabajo que permita ejecutar actividades con valor agregado (plus de mejora)?	15	27%	40	73%
15. ¿Su aporte permite que la institución llegue a cumplir la visión para el año 2018?	20	36%	35	64%
16. ¿Los trabajos son culminados de acuerdo con la programación prevista?	20	36%	35	64%
19. ¿La institución aplica un plan de acción para la mejora del rendimiento en su puesto de trabajo?	24	44%	31	56%
20. ¿Cree usted qué es esencial la implementación del modelo de evaluación de desempeño laboral por competencias para mejorar el rendimiento de los trabajadores?	40	73%	15	27%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Masaquiza, K (2018)

Tabla N° 2. Resultados de la pregunta 2 del cuestionario aplicado al personal COAC Kullki Wasi

ÍTEMS	ALTERNATIVAS							
	TRIMESTRAL	%	SEMESTRAL	%	ANUAL	%	NUNCA	%
2. ¿El encargado de talento humano cada cuánto realiza la evaluación del desempeño del personal en la institución?			5	9%	10	18%	40	73%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal COAC Kullki Wasi Ltda.
Elaborado por: Masaquiza, K (2018)

Se realiza el análisis e interpretación de la pregunta N. 3

Pregunta N. 3.- ¿Quiénes participan en la evaluación de desempeño del personal en la cooperativa?

El 73% de los empleados encuestados manifiestan que el responsable de recursos humanos es quien ejecuta la evaluación, y el 27% de los empleados manifiestan que no les han aplicado ninguna evaluación del desempeño.

Se deduce que la evaluación del 90° no es objetiva debido a que los criterios solo se obtiene de una persona, por lo cual, es menester ejecutar el método de evaluación de 360° que permite obtener información más concisa.

Tabla N° 3. Resultados de la pregunta 3 del cuestionario aplicado al personal COAC Kullki Wasi

ÍTEMS	ALTERNATIVAS												
	AUTOEVALUACIÓN	%	TALENTO HUMANO	%	JEFE INMEDIATO	%	COMPAÑEROS	%	PROVEEDORES	CLIENTES	%	NINGUNO	%
3. ¿Quiénes participan en la evaluación de desempeño del personal en la cooperativa?					40	73%						15	27%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal COAC Kullki Wasi Ltda.
Elaborado por: Masaquiza, K (2018)

Se realiza el análisis e interpretación de la pregunta N. 4

Pregunta N. 4.- ¿Conoce Ud. Qué método de evaluación de desempeño laboral utiliza el personal responsable de talento humano TTHH?

El 55% de los empleados a los que se ha aplicado la evaluación no conocen el método de evaluación de desempeño que se ha aplicado porque con anterioridad no se ha comunicado el objetivo de la evaluación, tampoco realizan el comunicado de los resultados, el 27% de los trabajadores manifiestan que por lo general deducen que es una evaluación realizada por el jefe inmediato, quien tampoco comunica los resultados para mejorar y eliminarlas.

La consecuencia es debido a que no existe una comunicación a los empleados de qué método se va emplear, el objetivo de realizar la evaluación del desempeño, ni se socializan los resultados de la evaluación.

Tabla N° 4. Resultados de la pregunta 4 del cuestionario aplicado al personal COAC Kullki Wasi

ÍTEMS	ALTERNATIVAS (métodos)									
	90%	%	180%	%	270%	%	360%	%	NUNCA	%
4. ¿Conoce Ud. Qué método de evaluación de desempeño laboral utiliza el personal responsable de talento humano TTHH?	15	27%	10	18%	0				30	55%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal COAC Kullki Wasi Ltda.
Elaborado por: Masaquiza, K (2018)

Finalmente, se realiza el análisis e interpretación de las preguntas de frecuencia de orden cuatro.

Pregunta N. 6. ¿Cree usted qué su desempeño está orientado a cumplir los objetivos de su puesto de trabajo?

El 42% de los empelados afirman que su desempeño cumple con los objetivos planteados, el 22% indica que su desempeño no está orientado a los objetivos.

Una de las causas puede ser que desconocen los objetivos establecidos y por tal razón no realizan actividades que ameriten cumplir al 100% de las metas, es primordial, comunicar cualquier estrategia que se establezca.

Pregunta N. 7.- ¿Asume compromiso a fin de cumplir oportuna y adecuadamente con las funciones encomendadas?

El 37% de los empleados no asumen compromiso con la institución, por ende los resultados de las funciones desempeñadas no son las adecuadas, debido a la irresponsabilidad para el cumplimiento de las funciones encomendadas a tiempo, siendo improductivos. Pero, el 22% de los encuestados dicen que el trabajo que realizan es porque necesitan crecer junto a la cooperativa, y gozar de la estabilidad laboral, salario seguro, etc.

Pregunta N. 9. ¿Fomenta un ambiente de colaboración y confianza entre los miembros de su equipo?

El 15% de los trabajadores indican que si fomenta el ambiente de colaboración y confianza entre los compañeros, el 45% de ellos señalan que en la institución no existe confianza ni colaboración, es debido a que cada trabajador busca sobresalir dentro del puesto de trabajo sin la necesidad de pedir ayuda a los compañeros.

Pregunta N.10.- ¿Toma decisiones que ayuden a la solución de problemas que se presenta en la cooperativa?

El 14% de los colaboradores de la cooperativa al enfrentar problemas con los socios, clientes poseen la capacidad para dar solución, en cambio el 16% de los empleados dicen que nunca toman importancia en resolver las inquietudes de los socios, el 45% de los colaboradores rara vez ponen interés en conocer las necesidades de los socios al momento de llegar a la institución.

El 45% de los empleados no poseen las habilidades, destrezas para dar solución a los inconvenientes que se presentan, es necesario contar con personal calificado que esté orientado al cliente y que satisfaga sus necesidades.

Pregunta N. 17. ¿Cumple con el horario normal de trabajo para la ejecución de las tareas a tiempo?

El 55% de los empleados manifiesta que rara vez cumple con el horario normal de trabajo, el 18% de los encuestados dicen que si cumplen con el horario establecido y el 9% dice que no cumplen nunca con el horario.

La principal causa es el no control de las marcaciones de la hora de entrada ni de salida de cada empleado, por ello, no existe un seguimiento de cuántos empleados cumplen con el horario, lo cual, provoca muchas veces, el incumplimiento en las funciones.

Tabla N° 5. Resultados de las preguntas 6, 7, 9, 10, 17 del cuestionario aplicado al personal COAC Kullki Wasi

ÍTEMS	ALTERNATIVAS							
	SIEMPRE	%	CASI SIEMPRE	%	RARA VEZ	%	NUNCA	%
6. ¿Cree usted que su desempeño está orientado a cumplir los objetivos de su puesto de trabajo?	23	42%	8	15%	12	22%	12	22%
7. ¿Asume compromiso a fin de cumplir oportuna y adecuadamente con las funciones encomendadas?	12	22%	14	26%	20	37%	8	15%
9. ¿Fomenta un ambiente de colaboración y confianza entre los miembros de su equipo?	8	15%	14	25%	25	45%	8	15%
10. ¿Toma decisiones que ayuden a la solución de problemas que se presenta en la cooperativa?	8	14%	13	23%	25	45%	9	16%
17. ¿Cumple con el horario normal de trabajo para la ejecución de las tareas a tiempo?	10	18%	10	18%	30	55%	5	9%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Masaquiza, K (2018)

En el presente proyecto de investigación, después del diagnóstico de la problemática de la organización se realiza una síntesis de las preguntas claves que se aplica en el cuestionario, y luego de las respuestas analizadas conllevan al diseño del modelo de evaluación del desempeño laboral, debido a que en la cooperativa no se realiza una adecuada evaluación del desempeño laboral, ni se ejecutan los planes de acción correctas para mejorar el rendimiento.

Lo mencionado se determina mediante la aplicación de las preguntas realizadas al personal, cuyas respuestas no han sido favorables, lo que evidencia que existe deficiencia en la evaluación del desempeño laboral.

Al realizar la dinámica de grupo con el gerente general y responsable de recursos humanos, se concluye que la evaluación es inadecuada porque las competencias que se evalúan es a nivel general y no las específicas de cada puesto de trabajo; la evaluación se realiza anualmente y el encargado es el responsable de recursos humanos.

Cabe mencionar, que las preguntas N. 1 ¿La cooperativa cuenta con un modelo de evaluación del desempeño por competencia?, la pregunta N. 19 ¿La institución aplica un plan de acción para la mejora del rendimiento laboral?, y en especial la pregunta N. 20 ¿Cree usted, qué es esencial la implementación del modelo de evaluación de desempeño laboral por competencias para mejorar el rendimiento de los trabajadores?, permiten demostrar que es menester diseñar el modelo de evaluación del desempeño laboral por competencias en la cooperativa; las otras preguntas N. 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, también contribuyeron a detectar la problemática.

Con la observación en cada uno de los puestos estratégicos se evidencia que carecen de trabajo en equipo, responsabilidad, y una adecuada comunicación, debido a que cada trabajador considera que está haciendo correctamente las funciones, pero nadie lo supervisa, a menos que llegue el cierre del mes donde solicitan informes.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

“DISEÑO DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL 360° POR COMPETENCIA”

La elaboración de la propuesta se genera a partir del diagnóstico inicial que se ejecuta en la institución, que consiste en el modelo de evaluación del desempeño laboral por competencias, y un procedimiento general para su implementación.

Diagnóstico inicial

Mediante la encuesta aplicada al personal de la cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., básicamente en las preguntas N. 1 ¿La cooperativa cuenta con un modelo de evaluación de desempeño laboral por competencias?, se puede identificar que la institución no cuenta con un modelo de evaluación de desempeño adecuado, es decir, los resultados del rendimiento de los trabajadores no son los esperados, los programas de capacitación no se ejecutan de manera correcta, ni al personal que lo requiere, las compensaciones no se llevan a cabo, ni tampoco una retroalimentación a las dificultades encontradas en la evaluación de 90°.

Para medir el grado de cumplimiento de las funciones dentro del puesto de trabajo, se requiere aplicar un modelo de evaluación del desempeño laboral por competencias de 360°. Los resultados obtenidos en la investigación reflejan que en la cooperativa no se lleva a cabo correctamente una evaluación del desempeño de los trabajadores, inclusive no se mide objetivamente el rendimiento laboral, porque las competencias no son definidas de acuerdo al puesto.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., mediante la aplicación de la propuesta permite que el personal sea eficiente, y conseguir los altos niveles de

productividad, calidad y competitividad, creando un buen ambiente de trabajo, para que el capital intelectual esté comprometido a realizar las actividades concretas y bien hechas.

Modelo de evaluación de desempeño laboral por competencias

Uno de los objetivos específicos es el “Diseño de un modelo de evaluación de desempeño laboral por competencias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.”, que contribuye a medir los resultados de los trabajadores.

El diseño del modelo de evaluación del desempeño laboral por competencias, se realiza en base a las siguientes premisas:

- Responsabilidad de los administradores de la cooperativa de implementar un modelo de evaluación del desempeño laboral por competencias.
- Necesidad de mejorar el rendimiento laboral para la mayor productividad dentro de la organización.
- Socialización del modelo de evaluación al personal de la cooperativa.

El objetivo general de la propuesta es desarrollar una herramienta que contribuya a la evaluación adecuada del desempeño laboral por competencias.

El modelo de evaluación del desempeño laboral se sustenta en los siguientes principios según (García, G., 2014):

- **“Enfoque al cliente:** Este principio es con la finalidad de satisfacer las necesidades del cliente interno y esforzarse para superar sus expectativas.
- **Participación del personal.-** Este principio permite la aplicación de la evaluación del desempeño a todo el personal de la cooperativa con el fin de medir la productividad y establecer planes de mejora continua.

- **Flexible.-** Que el modelo sea fácil de adaptar a diversas condiciones y escenarios de la organización.
- **Coherencia interna.-** Que sea una estructura organizada, secuencia lógica.
- **Objetiva.-** El desarrollo y los resultados del modelo están determinados por el objeto de estudio y características y no por el análisis subjetiva”. (p. 47)

El presente modelo de evaluación del desempeño laboral es adaptado a esquemas de Sánchez, J. (2012), Alles, M. (2008) y Cuesta, A. (2010), tiene como núcleo la identificación de las competencias generales y específicas. Se compone del desarrollo de los subsistemas: planificación de la evaluación del desempeño, desarrollo de la evaluación, retroalimentación y compensación, donde se elabora un procedimiento metodológico para la aplicación del modelo de evaluación de desempeño laboral por competencias (ver gráfico 6).

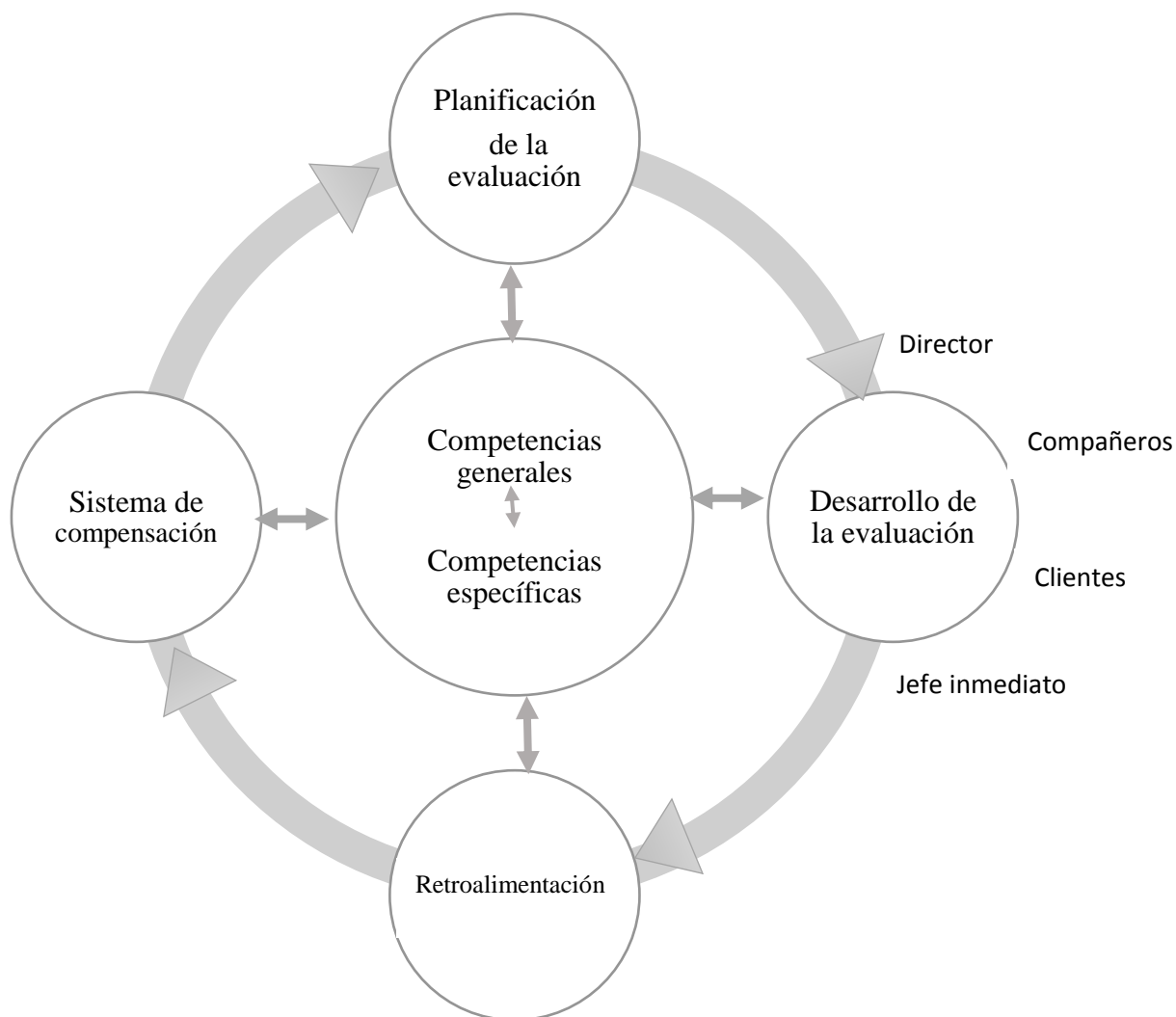


Gráfico N° 6. Modelo de Evaluación del desempeño laboral por competencias

Fuente: Alles, M. (2008), Cuesta, A. (2010), Sánchez, J. (2012)

Elaborado por: Masaquiza, K (2018)

Procedimiento general del Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral por Competencia

Para la determinación del procedimiento se toman los criterios de Sánchez, J. (2012), que se fundamentan en tres fases que son la planificación (preparación de la evaluación), desarrollo (ejecución de la evaluación de las competencias) y la retroalimentación. Para la determinación de las competencias generales y específicas se toman los criterios de Alles, M. (2009) en el diccionarios de competencias, además los criterios de Cuesta, A. (2000), tanto para la

identificación de las competencias laborales con el método Delphi y el coeficiente de concordancia de Kendall, como para el desarrollo del sistema de compensación.

La primera etapa es la planificación que empieza con la identificación de las competencias a nivel general, la selección de los puestos claves de la cooperativa, identificación de competencias por los puestos claves y la elaboración del perfil de competencia como proponen Granja y Hernández (2015), además de los autores Alles (2009) y Cuesta (2010). Los procesos planteados por Capuano (2004) se consideran dentro de esta etapa, estos son: el diseño del sistema de evaluación y determinación del método a emplear; se concluye con la elaboración del instrumento a emplear en comité gerencial.

En la segunda etapa del procedimiento se aplica el método e instrumento de evaluación de desempeño diseñado para los puestos claves. Posterior, se realiza el análisis de los resultados de la evaluación que permiten establecer las conclusiones y recomendaciones destacando las falencias encontradas en cada uno de los puestos. Esta etapa se basa en la propuesta de Cuesta (2010).

En la tercera etapa se realiza la retroalimentación de los resultados y el desarrollo de estrategias de mejora, destacando los programas de capacitación, que permitan fortalecer los conocimientos, habilidades, actitudes diferentes en los trabajadores. Esta etapa se basa en la propuesta de Sánchez (2012).

La cuarta etapa es la determinación del sistema de compensaciones, dependiendo de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño laboral. La compensación laboral o estimulación al trabajo es la que ofrece la organización a cambio del desempeño enfocado al cumplimiento de los objetivos, y para el empleado se desempeña sus labores a cambio de una compensación, relacionando costo-beneficio (Cuesta, 2000); que se compensa con dos acciones : material (salario) y espiritual (cambio de puesto, planificación de carreras).

Se presenta el procedimiento general para la aplicación en la cooperativa (ver gráfico 7)

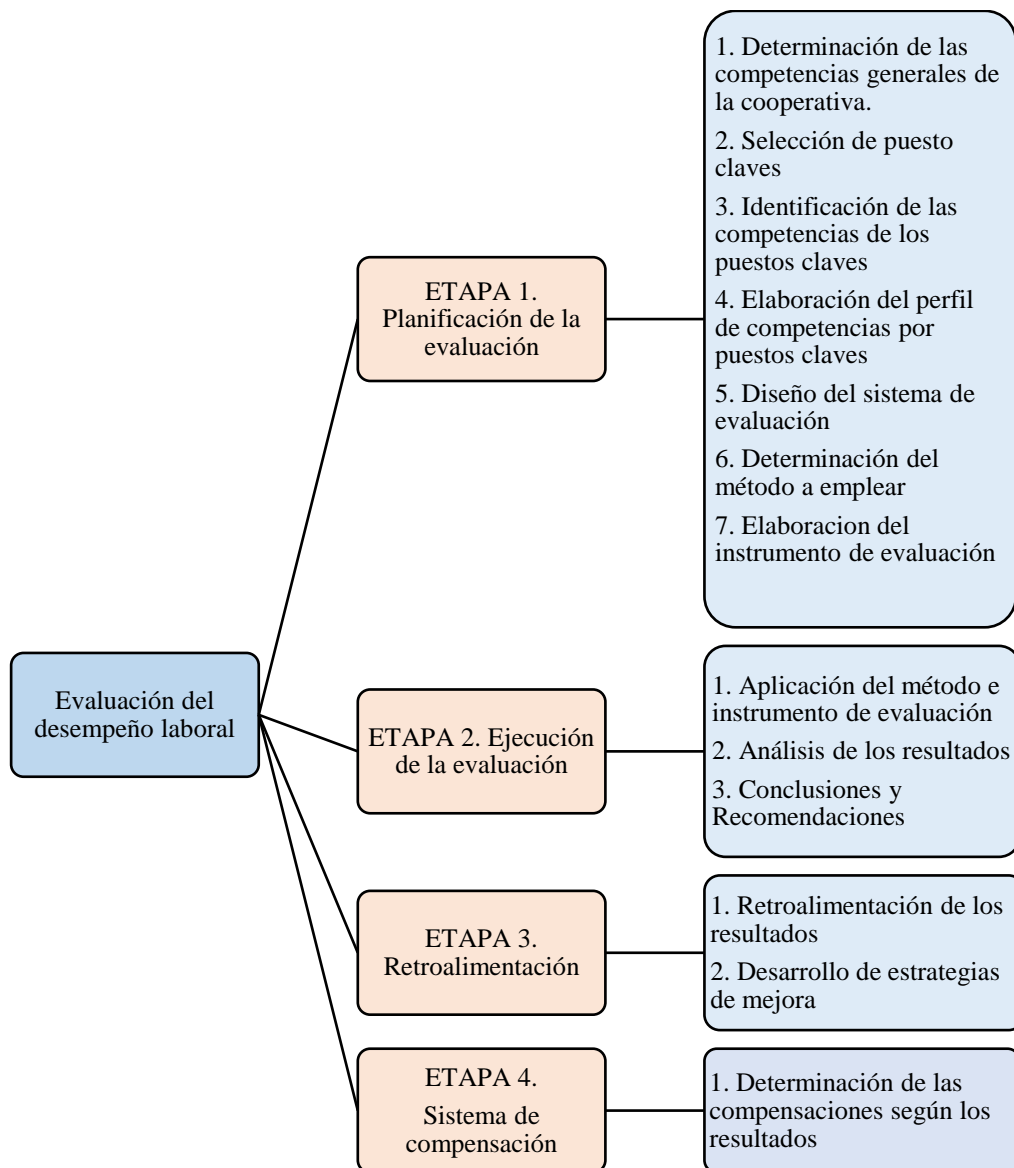


Gráfico N° 7. Procedimiento metodológico para el modelo de evaluación del desempeño laboral

Fuente: Cuesta (2010), Alles (2009), Sánchez (2012), Granja y Hernández (2015)
Elaborado por: Masaquiza, K (2018)

1. Etapa 1. Paso 1. Determinación de las competencias organizacionales

La determinación de las competencias generales de la organización se basa en lo siguiente:

- Listado de competencias generales de Alles (2009), que establece 4 competencias para la organización y su grado de importancia, las mismas son: trabajo en equipo (elaboración de los trabajos en conjunto con un objetivo común), orientación al cliente (servir al cliente para satisfacer las necesidades), liderazgo (administrar y tomar decisiones para el equipo de trabajo) y el compromiso (aceptar como propios los objetivos de la organización), (ver cuadro 11)

Cuadro N° 11. Competencias generales de la COAC Kullki Wasi Ltda.

1	Liderazgo: Capacidad de persuadir y movilizar a su personal e identificar y ejecutar acciones para su desarrollo integral.
2	Compromiso: Grado en que el trabajador se involucra e identifica con la Cooperativa, asumiendo sus objetivos como propios.
3	Orientación al cliente: Actitud permanente de conocer la realidad y considerar las necesidades del cliente con el fin de satisfacer las necesidades.
4	Trabajo en Equipo: Actitud del trabajador favorable a colaborar con el cumplimiento de los objetivos de su unidad funcional.

Fuente: Alles, M. (2009)

Elaborado por: Masaquiza, K (2018)

- Dinámica de grupos con el gerente general y el personal de negocios (jefe de agencia, jefe de crédito, jefe de inversiones, jefe de bóveda, asesor máster) de la cooperativa, para determinar las competencias generales y específicas a nivel de la institución financiera (ver anexo 3, 4, 5); a partir del listado de competencias propuestas por Alles, M. (2009). Las competencias generales determinadas son:
 1. **Manejo de procesos y procedimientos de intermediación financiera.**
Administrar los recursos financieros propios y ajenos de la entidad.
 2. **Habilidad numérica.-** Utilizar las herramientas adecuadas para gestionar las diferentes actividades de captación, crédito y financiamiento.
 3. **Capacidad de negociación.-** Orientar a la toma de decisiones de inversión y financiamiento.

4. **Capacidad analítica.-** Analizar la información costo-beneficio para el control financiero y la toma de decisiones.
5. **Resolución de problemas.-** Capacidad para toma de decisiones enfocadas al cliente y sus necesidades.
6. **Gestión de riesgo financiero.-** Calificar a los posibles riesgos de la cooperativa (crediticio, liquidez), mediante el uso eficiente de las herramientas que permitan evaluar los riesgos que conllevan.

2. Etapa 1. Paso 2. Selección de puestos claves

La función principal de la cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., es la captación y colocación del dinero, por ende debe contar con personas competentes que administren y controlen adecuadamente.

Mediante una dinámica grupal con el de comité gerencial (director general, oficial de riesgos, recursos humanos, financiero, negocios, tesorero, auditor), y a petición de la dirección de la cooperativa se determinan los puestos estratégicos, denominados así por la institución, debido a que los tres puestos tienen un gran impacto en la estrategia del negocio y son los siguientes:

- **Auditor interno.-** Es quien emite la razonabilidad de los estados financieros, luego de un examen minucioso de todas las operaciones de la cooperativa, siendo un puesto estratégico.
- **Jefe de negocios,** Es el encargado de planificar, organizar y direccionar a sus subordinados, el área de negocios tiene un gran impacto dentro de la organización, pues brinda a los socios y clientes una atención de calidad, y credibilidad en los servicios. Dentro del área de negocios se encuentran: atención al cliente, gestión de crédito y gestión de captaciones; quienes ayudan a conquistar nuevos socios y clientes.

Sin embargo, en el presente trabajo se establece las competencias específicas del **jefe de negocios**, siendo el líder que direcciona los puestos antes mencionados; posteriormente, el encargado de recursos humanos llevará a cabo el proceso de identificación de competencias laborales para los puestos claves del área de negocios antes mencionados.

- **Jefe de Recursos Humanos.-** Se encarga de gestionar el talento humano a través de los diferentes procesos de la organización como: reclutamiento, selección, formación, evaluación de desempeño y compensación.

3. Etapa 1. Paso 3. Identificación de las competencias de los puestos claves

Para la determinación del número de especialistas que identifican las competencias específicas, aplica la metodología de Pimentel & Macías (2003), que indica que la cantidad de especialistas a elegir debe ser mayor o igual que $\alpha * m$, donde α es un número entre 0.70 y 1, establecido por el investigador y m es el número de criterios seleccionados. Los puestos claves identificados son 3, aplicando la fórmula queda de la siguiente manera: $\alpha * m = 0.70 * 3 = 2.10$, es decir, es considerable aplicar dos especialistas por puesto clave (ver anexo 2).

Los especialistas son seleccionados de acuerdo a sus años de experiencia, conocimientos y estudios realizados, cabe resaltar que son especialistas directivos de la institución.

En este paso se definen las competencias por puesto clave a través de dinámica grupal en el comité gerencial, quienes seleccionan 10 competencias laborales, para cada uno de los puestos (ver anexo 3, 4, 5), dependiendo de las funciones que desempeña y qué competencia es necesaria para ejecución de su puesto.

A partir de las 10 competencias seleccionadas por el comité gerencial, se emplea el Método Delphi en dos rondas: primera ronda es la identificación de las

competencias laborales (indica si es necesaria o no para el puesto) y la segunda ronda es la determinación del grado de importancia.

Se emplea el coeficiente de concordancia de Kendall W, en cada ronda para medir el nivel de acuerdo entre los especialistas, explicado en el capítulo metodológico.

Primera ronda para determinar las competencias laborales

Mediante la dinámica en grupo con el gerente general y con los jefes departamentales de la cooperativa, luego de un análisis de las competencias necesarias para los puestos claves, se elabora un cuestionario con un listado de competencias (ver anexo 3, 4, 5), de las cuales los especialistas deben escoger las competencias requeridas para los puesto claves de la entidad.

En la primera ronda el especialista utiliza el valor 1 (que considera necesaria a la competencia para el puesto de trabajo), o a su vez, 0 (si considera no es necesaria para el puesto). Posterior, se calcula y se selecciona la frecuencia $\geq 50\%$, que significa que es necesaria, conformando el listado de competencias escogidas.

Se elabora un listado de 10 competencias para el puesto de **recursos humanos**, de las cuales, los especialistas asignan el valor 0 o 1 a cada competencia y las competencias seleccionadas para el puesto de talento humano son siete y obtienen el 100% y el 50%, estas son:

1. Manejo de relaciones interpersonales
2. Capacidad de planificación y organización
3. Conducción de personas
4. Comunicación fluida
5. Influencia y negociación,
6. Toma de decisiones, y
7. Capacidad para identificar y resolver problemas (ver tabla 6)

Tabla N° 6. Resultados de la primera ronda del método Delphi para el puesto Jefe de Recursos Humanos

N.	COMPETENCIAS	ESP. 1	ESP. 2	FRECUENCIA (%)
1	Manejo de relaciones interpersonales	1	1	100%
2	Capacidad de planificación y organización	1	1	100%
3	Comunicación fluida	1	0	50%
4	Influencia y negociación	0	1	50%
5	Conducción de personas	1	1	100%
6	Compromiso	0	0	0%
7	Tolerancia	0	0	0%
8	Solución de problemas	0	0	0%
9	Toma de decisiones	1	0	50%
10	Capacidad para identificar y resolver problemas	0	1	50%

Elaborado por: Masaquiza, K (2018)

Para el puesto de **jefe de negocios** se listan 10 competencias y se realiza el mismo proceso anterior; los especialistas determinan siete competencias con una frecuencia de 100% y 50%, estas son:

1. Pensamiento crítico
2. Compromiso con el logro de los objetivos
3. Iniciativa
4. Conocimiento de crédito y captaciones
5. Manejo y análisis de la información
6. Capacidad de negociación
7. Comunicación fluida (ver tabla 7)

Tabla N° 7. Resultados de la primera ronda del método Delphi para el puesto de Jefe de Negocios

N.	COMPETENCIAS	ESP. 1	ESP. 2	FRECUENCIA (%)
1	Pensamiento crítico	1	1	100%
2	Compromiso en el logro de objetivos	1	1	100%
3	Capacidad de negociación	0	1	50%
4	Comunicación asertiva	0	0	0%
5	Iniciativa	1	1	100%
6	Creatividad	0	0	0%
7	Conocimiento en crédito, captaciones	1	1	100%
8	Autocontrol	0	0	0%
9	Manejo y análisis de la información	1	1	100%
10	Comunicación fluida	0	0	50%

Elaborado por: Masaquiza, K (2018)

Para el puesto clave de auditor interno se listan 10 competencias, de las cuales los especialistas determinan ocho competencias necesarias, en un 100% y 50%, estas son:

1. Ético
2. Capacidad de planificación y organización
3. Pensamiento analítico de los estados financieros
4. Conocimiento en auditoría financiera
5. Responsabilidad
6. Comunicación asertiva
7. Control
8. Relaciones interpersonales (ver tabla 8)

Tabla N° 8. Resultados de la primera ronda del método Delphi para el puesto Auditor Interno

N.	COMPETENCIAS	ESP. 1	ESP. 2	FRECUENCIA (%)
1	Ético	1	1	100%
2	Capacidad de planificación y organización	1	1	100%
3	Pensamiento analítico de estados financieros	1	1	100%
4	Conocimiento en auditoría financiera	1	1	100%
5	Independencia	0	0	0%
6	Responsabilidad	1	1	100%
7	Relaciones interpersonales	1	0	50%
8	Comunicación asertiva	1	1	100%
9	Control	1	0	100%
10	Entusiasmo	1	0	0%

Elaborado por: Masaquiza, K (2018)

Segunda Ronda para determinar el nivel de importancia de las competencias laborales

Se realiza la segunda ronda del método Delphi a partir de los resultados de la primera ronda, para determinar la importancia de cada competencia, (basándose en la propuesta de Cuesta, 2000), donde el 1 la más importante, 2 la que sigue en importancia hasta el número 7 u 8 según la cantidad de competencias analizadas.

Mediante esta fórmula se determina el coeficiente de Kendall para cada puesto.

$$W = \frac{S}{1/12 K^2 (N^3 - N)}$$

Dónde: S (sumatoria de las desviaciones observadas de la media Rj); k (número de especialistas=2); N (número de competencias=7 a 8)

Para el puesto de recursos humanos, los especialistas determinan el nivel de importancia de las competencias, estas son:

1. Manejo de relaciones interpersonales

2. Comunicación fluida
3. Capacidad de planificación y organización
4. Conducción de personas
5. Influencia y negociación
6. Toma de decisiones
7. Capacidad para identificar y resolver problemas (ver tabla 9)

El resultado del coeficiente de Kendall W, para este puesto es de 0.73, más aproximado a 1, lo que significa que si existe un alto grado de nivel de concordancia entre los especialistas (ver tabla 9).

Mediante esta fórmula se obtiene la W:

$$W = 82/112$$

$$W = 0.73$$

Tabla N° 9. Resultado de la segunda ronda del método Delphi para el puesto de Jefe de Recursos Humanos

N.	COMPETENCIAS	ESP. 1	ESP. 2	Rj	Rj media	Valor de Rj	RJ-ΣRJ/N	S=(RJ-ΣRJ/N)2
1	Manejo de relaciones interpersonales	2	2	4	2.00	1	-4.00	16.00
2	Capacidad de planificación y organización	1	5	6	3.00	3	-2.00	4.00
3	Comunicación fluida	4	1	5	2.50	2	-3.00	9.00
4	Influencia y negociación	5	3	8	4.00	5	0.00	0.00
5	Conducción de personas	3	4	7	3.50	4	-1.00	1.00
6	Toma de decisiones	6	6	12	6.00	6	4.00	16.00
7	Capacidad para identificar y resolver problemas	7	7	14	7.00	7	6.00	36.00
TOTAL				56				82

Fuente: Cuesta, A. (2000)

Elaborado por: Masaquiza, K (2018)

Para el puesto jefe de negocios, los especialistas determinan el nivel de importancia de las competencias, estas son:

1. Conocimiento en crédito y captaciones
2. Manejo y análisis de la información

3. Compromiso en el logro de los objetivos
4. Capacidad de negociación
5. Pensamiento crítico
6. Iniciativa
7. Comunicación fluida

El resultado del coeficiente de Kendall para este puesto es de 1, es decir, igual a 1, lo que significa que si existe un alto grado de nivel de concordancia entre los especialistas (ver tabla 10).

Mediante esta fórmula se obtiene la W:

$$W = 117.7/112$$

$$W = 1$$

Tabla N° 10. Resultado de la segunda ronda del método Delphi para el puesto de Jefe de Negocios

N .	COMPETENCIAS	ESP .1	ESP .2	R _j	R _j media	Valor de R _j	R _j -ΣR _j /N	S=(R _j -ΣR _j /N) ²
1	Pensamiento crítico	7	5	12	6.00	5	2.43	5.90
2	Compromiso en el logro de objetivos	4	6	10	5.00	3	0.43	0.18
3	Capacidad de negociación	6	5	11	5.50	4	1.43	2.04
4	Iniciativa	5	8	13	6.50	6	3.43	11.76
5	Conocimiento en crédito, captaciones	1	1	2	1.00	1	-7.57	57.33
6	Manejo y análisis de la información	3	2	5	2.50	2	-4.57	20.90
7	Comunicación fluida	7	7	14	7.00	7	4.43	19.61
TOTAL				67				117.71

Fuente: Cuesta, A. (2000)

Elaborado por: Masaquiza, K (2018)

Para el puesto auditor interno, según los especialistas, el nivel de importancia de las competencias se ubica de la siguiente manera:

1. Conocimiento en auditoría financiera
2. Ético
3. Capacidad de planificación y organización
4. Responsabilidad
5. Comunicación asertiva
6. Relaciones interpersonales
7. Pensamiento analítico de los estados financieros
8. Control

El resultado del coeficiente de Kendall W, para este puesto es de 0.73, aproximado a 1, lo que significa que si existe un alto grado de nivel de concordancia entre los especialistas (ver tabla 11).

El coeficiente de Kendall se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$W = 176/240.33 \qquad W = 0.73$$

Tabla N° 11. Resultado de la segunda ronda del método Delphi para el puesto de Auditor Interno

N.	COMPETENCIAS	ESP. 1	ESP. 2	Rj	Rj media	Valor de Rj	RJ- Σ RJ/N	S=(RJ- Σ RJ/N) ²
1	Ético	2	1	3	1.50	2	-5.00	25.00
2	Capacidad de planificación y organización	3	4	7	3.50	3	-1.00	1.00
3	Pensamiento analítico de los estados financieros	7	7	14	7.00	7	6.00	36.00
4	Conocimiento en auditoría financiera	1	1	2	1.00	1	-6.00	36.00
5	Responsabilidad	6	3	9	4.50	4	1.00	1.00
6	Relaciones interpersonales	6	5	11	5.50	6	3.00	9.00
7	Comunicación asertiva	5	5	10	5.00	5	2.00	4.00
8	Control	8	8	16	8.00	8	8.00	64.00
TOTAL				72				176.00

Fuente: Cuesta, A. (2000)

Elaborado por: Masaquiza, K (2018)

Después de la etapa de determinación de las competencias específicas de los puestos claves de la cooperativa, se analiza que existen competencias comunes como son: Manejo de relaciones interpersonales, pensamiento analítico y comunicación fluida.

4. Etapa 1. Paso 4. Elaboración del perfil de competencia por puestos claves

En esta etapa se realiza la elaboración de los perfiles de competencia de cada uno de los puestos claves, mediante la dinámica grupal que interviene el gerente general y los jefes departamentales de la institución. Este perfil contiene: denominación del cargo, área a la que pertenece, objetivo del puesto, descripción de las funciones, requisitos y exigencias del cargo, competencias requeridas para el puesto y aspectos económicos. Para cada una de las competencias se aplica la escala de calificación de grados como: A (alto), B (medio) y C (bajo), propuesto por Alles (2008).

A continuación se ilustran los cuadros 11, 12, 13 con el perfil de competencia para los puestos estratégicos definidos por la institución, para su confección se toma las funciones de cada cargo del manual de funciones de la cooperativa.

Cuadro N° 12. Perfil de competencia del puesto Jefe de Recursos Humanos

Denominación del Cargo: Jefe de Recursos Humanos
Área a la cual pertenece: Recursos Humanos
Objetivo del puesto: Planificar, diseñar, organizar, coordinar, ejecutar, controlar y evaluar los diferentes procesos de desarrollo y administración de los recursos humanos de la Cooperativa, con la finalidad de que se conjuguen y alcancen los objetivos laborales tanto personales como institucionales.
Descripción del cargo
Principales funciones:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar y proponer las políticas y mecanismos de clasificación y valoración de cargos y política salarial. 2. Desarrollar y ejecutar, previa aprobación del Gerente General o instancias directivas, las propuestas de políticas de incentivos/beneficios no económicos y planes de integración del personal dirigidas a la mejora del clima laboral y la productividad del personal; 3. Administrar los manuales, procedimientos, reglamentos e instructivos para la correcta

administración de recursos humanos;			
4. Definir y proponer políticas para retener y desarrollar el talento humano, a fin de incrementar la productividad de la gestión institucional y los niveles de satisfacción laboral;			
5. Preparar y presentar al Gerente General el plan anual (y ajuste semestral) de incorporación del personal que contemple las etapas de convocatoria, reclutamiento, selección, contratación, incorporación e inducción;			
6. Organizar y supervisar la agenda de actividades, reuniones, manuales y reglamentos operativos, código de ética, reglamento interno de trabajo, materiales institucionales, etc. a ejecutar y revisar con el personal incorporado;			
7. Realizar anualmente estudios de identificación de las necesidades de capacitación del personal de la cooperativa;			
8. Evaluación al desempeño del personal y clima laboral			
9. Diseñar la metodología y procesos de evaluación al desempeño y ponerlos en consideración del Gerente General para su aprobación;			
10. Planificar y ejecutar semestralmente los procesos de evaluación al desempeño y preparar los informes respectivos;			
11. Planificar y ejecutar los procesos de evaluación de clima laboral y satisfacción del personal y presentar los informes respectivos.			
Requisitos o exigencias del cargo			
Formación mínima necesaria			
<ul style="list-style-type: none"> Título universitario en carreras de Administración de Empresas, Psicología Industrial u Organizacional, Gestión de Recursos Humanos. 			
Experiencia Profesional mínima			
<ul style="list-style-type: none"> Mínimo tres años de experiencia profesional específica en cargos relacionados con la gestión de talento humano en empresas comerciales, de producción o servicios. 			
Conocimientos específicos			
<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento y experiencia en la aplicación de la normativa que gobierna las cooperativas de ahorro y crédito bajo la Ley de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidarios y su reglamento, así como el Código Trabajo en vigencia en lo que se relaciona con la administración de recursos humanos. Condiciones de líder con capacidad de organizar y manejar personal. 			
Requisitos físicos			
Buena presencia			
Competencias Requeridas			
	Grado		
Competencias Generales	A	B	C
Liderazgo	X		
Trabajo en equipo	X		
Orientación de servicio al cliente	X		
Compromiso	X		
Competencias específicas	X		
Manejo de relaciones interpersonales	X		
Comunicación fluida	X		
Capacidad de planificación y organización	X		
Conducción de personas	X		

Influencia y negociación	X		
Toma de decisiones	X		
Capacidad para identificar y resolver problemas	X		
Escala: A: Alto B: Medio C: Bajo			
Aspectos Económicos			
Salario: 2,500			

Fuente: Manual de funciones COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Masaquiza, K (2018)

Cuadro N° 13. Perfil de competencia del puesto Jefe de Negocios

Denominación del Cargo: Jefe de Negocios
Área a la cual pertenece: Créditos
Objetivo del puesto: Planificar, organizar, dirigir, supervisar y controlar el funcionamiento de las distintas oficinas en lo referente a captaciones de ahorros a la vista y depósito a plazo fijo, entrega de créditos, seguimiento y recuperación de cartera, la fijación de metas a cumplirse en las distintas oficinas tanto en captaciones como en colocaciones, así como vigilar permanentemente el índice de morosidad, tomando correctivos oportunos para evitar su crecimiento.
Descripción del cargo
Principales funciones:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Participar en el proceso de planificación estratégica de la cooperativa. 2. Participar en el proceso presupuestario financiero apoyando en el establecimiento de las metas operativas de incorporación de asociados, ahorros, inversiones o DPF y colocaciones, clientes y nivel de riesgo aceptado en las diferentes líneas de negocio de la cooperativa, por Oficina Operativa. 3. Preparar el plan operativo anual del área de negocios y presentarlo al Gerente General para su análisis e integración en el plan operativo de la cooperativa. 4. Brindar el soporte a los Jefes de Oficina en los procesos de socialización de los planes operativos y metas financieras del área de captaciones y crédito. 5. Brindar el soporte en los procesos de promoción de los productos de captaciones y crédito. 6. Desarrollar, supervisar el cumplimiento e identificar alternativas de mejora de los procesos de promoción, negociación y administración de los productos de captaciones, inversiones y otros servicios de la cooperativa. 7. Supervisar el cumplimiento e identificar alternativas de mejora de los procesos de apertura de cuentas, operaciones de caja, servicio al cliente, servicios de pago, remesas, operaciones de pago electrónicas, transferencias y demás canales de servicios que implemente la cooperativa.
Requisitos o exigencias del cargo
Formación mínima necesaria
Título universitario en carreras de Administración de empresas, Economía, Finanzas, Negocios.
Experiencia Profesional mínima

Experiencia profesional de 5 años en cargos relacionados con la gestión de negocios en cooperativas de ahorro y crédito, tales como oficial de crédito, jefe de agencia, oficial de captaciones.			
Conocimientos específicos			
Profesional con excelentes conocimientos de la normativa respecto a captaciones y colocaciones Administración de la cartera dentro del sistema contable, y metodologías de recuperación de la cartera. Conocimientos del sistema financiero			
Requisitos físicos			
Buena presencia			
Competencias Requeridas			
	Grado		
Competencias Generales	A	B	C
Liderazgo	X		
Trabajo en equipo	X		
Orientación de servicio al cliente	X		
Compromiso	X		
Competencias específicas	X		
Conocimiento en crédito y captaciones	X		
Manejo y análisis de la información	X		
Compromiso en el logro de objetivos	X		
Capacidad de negociación	X		
Pensamiento crítico	X		
Iniciativa	X		
Comunicación fluida	X		
Escala: A: Alto B: Medio C: Bajo			
Aspectos Económicos			
Salario: \$1,800			

Fuente: Manual de funciones COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Masaquiza, K (2018)

Cuadro N° 14. Perfil de competencia del puesto Auditor interno

Denominación del Cargo: Auditor Interno
Área a la cual pertenece: Control Interno
Objetivo del puesto: Planificar, dirigir, implementar, supervisar y asesorar en los mecanismos de Control Internos de las actividades financieras y administrativas, con el propósito de precautelar la correcta aplicación y utilización de los recursos de la Cooperativa, sujetándose a las normas, procedimiento de auditoria y regularización que establezca los Organismos de Control.
Descripción del cargo
<p>Principales funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Participar en el proceso de planificación estratégica de la cooperativa; 2. Preparar el plan operativo anual de Auditoría Interna; 3. Organizar la Unidad de Auditoría, asignando cronogramas y responsables (de ser el caso) de la ejecución del plan anual de auditoría para cada Oficina Operativa; 4. Planificar, dirigir y supervisar el trabajo de campo del personal de auditoría en las Oficinas Operativas (de ser el caso que el área disponga de asistente/s); 5. Asesorar sobre el cumplimiento de las disposiciones de la administración tributaria y temas relacionados con sistemas de Control Interno; 6. Seguimiento de recomendaciones de SEPS, Auditor externo y otras instancias de control 7. Evaluar las observaciones de los informes de auditoría externa y de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y coordinar la preparación del plan de adecuación e implementación dirigido a que la administración adopte las recomendaciones u otras medidas para superar las deficiencias informadas; 8. Evaluar la Carta de Control Interno emitida por el Auditor externo y coordinar la implementación de las recomendaciones u observaciones; 9. Examinar y evaluar los sistemas de control interno, la eficiencia y eficacia de las operaciones; la salvaguarda de los activos; una adecuada revelación de los estados financieros; y, el cumplimiento de las políticas y procedimientos internos, leyes y normas aplicables; 10. Informar al Consejo de Administración y Gerencia periódicamente sobre su gestión; y comunicar, al término de una revisión, a los ejecutivos y empleados de la Cooperativa todas las conclusiones y recomendaciones; 11. Evaluar la conformidad de los estados financieros y emitir su dictamen a la Asamblea General; 12. Supervisión de cumplimiento de resoluciones de Asamblea General, Consejo de Administración, políticas y procesos internos
Requisitos o exigencias del cargo
Formación mínima necesaria
Ingeniero o Licenciado en Contabilidad y Auditoría, Contador Público Autorizado (CPA), calificado por la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria.
Experiencia Profesional mínima

Mínimo tres años en actividades de auditoría o labores afines en instituciones del sector financiero.			
Conocimientos específicos			
Conocimientos en la elaboración del plan de trabajo anual de auditoría, informando a la Superintendencia de Economía Social y Solidaria			
Requisitos físicos			
Buena presencia			
Competencias Requeridas			
	Grado		
Competencias Generales	A	B	C
Liderazgo	X		
Trabajo en equipo	X		
Orientación de servicio al cliente	X		
Compromiso	X		
Competencias específicas	X		
Conocimiento en auditoría financiera	X		
Ético	X		
Capacidad de planificación y organización			
Responsabilidad	X		
Comunicación asertiva	X		
Relaciones interpersonales	X		
Pensamiento analítico de los estados financieros	X		
Control	X		
Escala: A: Alto B: Medio C: Bajo			
Aspectos Económicos			
Salario: \$450			

Fuente: Manual de funciones COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Masaquiza, K (2018)

5. Etapa 1. Paso 5, 6, 7.- Diseño del sistema de evaluación, método e instrumento de evaluación.

En el diseño de la evaluación participan el director administrativo, director de recursos humanos, jefe departamental de cada área, quienes son los encargados de capacitar al personal a ser evaluado, comunicar los resultados, y así mismo de una retroalimentación oportuna. El tiempo de duración del proceso de evaluación es de un mes, y para llenar el formulario alrededor de 20 minutos, tiempo en que se califican cada una de las competencias generales y específicas, se emplea el método de 360° (compañeros, clientes, jefe inmediato y director), para ello, se

elabora un instrumento de evaluación a través de una dinámica grupal con los especialistas, incluyendo con el gerente (ver cuadro 15)


El instrumento diseñado consta: información del puesto del funcionario, las competencias generales y específicas, la escala de evaluación (1, 2, 3, 4, 5), rango de resultados, conclusiones y recomendaciones.

La escala de calificación que se aplica en la evaluación del desempeño, al igual que el de rango de calificación cuantitativa, según lo que señala Alles (2009):

- 1 es señal de que esa persona debe cambiar su actitud y mejorar el aspecto que este fallando
- 2 necesita mejorar su trabajo porque presenta una inconformidad con los objetivos de la empresa.
- 3 el desempeño es apropiado y el esperado.
- 4 su trabajo es muy bueno, sigue así
- 5 el trabajo realizado es fascinante, es un ejemplo a seguir.

Cuadro N° 15. Instrumento de evaluación de desempeño por competencia para el puesto de recursos humanos, jefe de negocios y auditor interno

Jefe de Recursos Humanos

 Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.							
DATOS INFORMATIVOS							
Nombre del evaluado							
Cargo del evaluado:		Recursos Humanos					
Nombre de quién evalúa:							
Cargo de quién evalúa							
Período de evaluación							
Objetivo de la evaluación:		Conocer y mejorar la productividad laboral					
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL POR COMPETENCIAS							
N.-	Competencias generales	Conducta observable	Calificación				
			1	2	3	4	5
1	Liderazgo	Conducción de personas y grupos					
		Identifica y crea oportunidades de desarrollo personal					
2	Trabajo en equipo	Muestra ayuda y comprensión para sus compañeros					
		Demuestra entusiasmo y aporta nuevos conocimientos al equipo					
3	Orientación al servicio al cliente	Da solución al requerimiento del cliente					
		Muestra calidez y confianza al cliente					
4	Compromiso	Mantiene un sentido de pertenencia a la cooperativa a través del empoderamiento de sus funciones					
		Conoce la misión, visión y objetivos de la cooperativa					
Competencias específicas							
6	Manejo de relaciones interpersonales	Manejo de reglas empáticas en relación con el personal					
		Comportamiento adecuado con los jefes inmediatos, compañeros.					
7	Comunicación fluida	Escucha					
		Defiende argumentos sólidos sin agresión					
8	Capacidad de planificación y	Logro de los resultados de manera oportuna					

	organización	Eficiencia en el manejo de recursos					
9	Conducción de personas	Mejora la administración de recursos humanos					
		Control de los resultados					
10	Influencia y negociación	Manejo de información oportuna					
		Control de recursos disponibles					
11	Toma de decisiones	Analiza e interpreta los datos antes de tomar decisiones					
		Identifica habilidades y aptitudes					
12	Capacidad para identificar y analizar problemas	Desarrolla de manera óptima el análisis de los datos					
		Toma decisiones correctas ante los problemas					
COMPETENCIA EVALUADA			Valor obtenido (subtotal)				
Liderazgo							
Trabajo en equipo							
Orientación al servicio al cliente							
Compromiso							
Manejo de relaciones interpersonales							
Comunicación fluida							
Capacidad de planificación y organización							
Conducción de personas							
Influencia y negociación							
Toma de decisiones							
Capacidad para identificar y analizar problemas							
TOTAL							
RANGO DE RESULTADO							
	Rango de calificación cuantitativa	Variable cuantificable de calificación	Valoración final				
	161-200	Excelente					
	121-160	Muy bueno					
	81-120	Bueno					
	41-80	Regular					
	0-40	Deficiente					
Observaciones:							
Áreas que debe mejorar:							
Necesidades de formación y desarrollo							
Conclusiones y recomendaciones							

Fuente: Cuesta, A. (2010)

Elaborado por: Masaquiza, K (2018)

Jefe de Negocios

Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.							
DATOS INFORMATIVOS							
Nombre del evaluado							
Cargo del evaluado	Jefe de negocios						
Nombre de quién evalúa:							
Cargo de quién evalúa							
Período de evaluación							
Objetivo de la evaluación:	Conocer y mejorar la productividad laboral						
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL POR COMPETENCIAS							
N.-	Competencias generales	Conducta observable	Calificación				
			1	2	3	4	5
1	Manejo de procesos y procedimientos de intermediación financiera	Establece estrategias de recuperación de cartera					
		Ejecuta la verificación de los documentos de crédito					
2	Gestión de riesgo financiera	Capacidad de gestionar el grado de riesgo					
		Capacidad para desarrollar planes necesarios para mitigarlo					
3	Orientación al servicio al cliente	Da solución al requerimiento del cliente					
		Muestra calidez y confianza al cliente					
4	Compromiso	Mantiene un sentido de pertenencia a la cooperativa a través del empoderamiento de sus funciones					
		Conoce la misión, visión y objetivos de la cooperativa					
Competencias específicas							
6	Conocimiento en crédito y captaciones	Conoce el manual de crédito y captaciones					
		Ejecuta los procesos de crédito y captaciones adecuadamente					
7	Manejo y análisis de la información	Selección de información relevante					
		Analizar la información crediticia					
8	Compromiso en el logro de los objetivos	Realiza funciones que aporte al cumplimiento de objetivos					
		Cumple con el plan estratégico de colocación					
9	Capacidad de negociación	Manejo de información oportuna					

		Control de recursos disponibles					
10	Pensamiento crítico	Emite criterios constructivos					
11	Iniciativa	Actitud proactiva					
		Toma decisiones con criterio propio					
12	Comunicación fluida	Escucha					
		Defiende argumentos sólidos sin agresión					
COMPETENCIA EVALUADA			Valor obtenido (subtotal)				
Estrategia y gestión operacional							
Gestión de riesgo							
Orientación al servicio al cliente							
Compromiso							
Conocimiento en crédito y captaciones							
Manejo y análisis de la información							
Compromiso en el logro de los objetivos							
Capacidad de negociación							
Pensamiento crítico							
Iniciativa							
Comunicación fluida							
TOTAL							
RANGO DE RESULTADO							
Rango de calificación cuantitativa		Variable cuantificable de calificación	Valoración final				
161-200		Excelente					
121-160		Muy bueno					
81-120		Bueno					
41-80		Regular					
0-40		Deficiente					
Observaciones:							
Áreas que debe mejorar:							
Necesidades de formación y desarrollo							
Conclusiones y recomendaciones							

Fuente: Cuesta, A. (2010)

Elaborado por: Masaquiza, K (2018)

Auditor Interno

Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.							
DATOS INFORMATIVOS							
Nombre del evaluado							
Cargo del evaluado	Auditor interno						
Nombre de quién evalúa:							
Cargo de quién evalúa							
Período de evaluación							
Objetivo de la evaluación:	Conocer y mejorar la productividad laboral						
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL POR COMPETENCIAS							
N.-	Competencias generales	Conducta observable	Calificación				
			1	2	3	4	5
1	Habilidad numérica	Construcción de indicadores financieros					
		Interpretación de los indicadores					
2	Trabajo en equipo	Muestra ayuda y comprensión para sus compañeros					
		Demuestra entusiasmo y aporta nuevos conocimientos al equipo					
3	Estrategia y gestión operacional	Establece planes de acción a las debilidades encontradas					
4	Compromiso	Mantiene un sentido de pertenencia a la cooperativa a través del empoderamiento de sus funciones					
		Conoce la misión, visión y objetivos de la cooperativa					
Competencias específicas							
6	Conocimiento en auditoría financiera	Ejecuta la planificación de auditoría					
		Ejecuta el dictamen de auditoría					
7	Ético	Muestra fidelidad profesional					
		Discreción en el manejo de la información					
8	Capacidad de planificación y organización	Logro de los resultados de manera oportuna					
		Eficiencia en el manejo de recursos					
9	Responsabilidad	Cumple con la planificación de auditoría					
10	Comunicación fluida	Escucha					
		Defiende argumentos sólidos					

		sin agresión					
11	Relaciones interpersonales	Manejo de reglas empáticas en relación con el personal					
		Comportamiento adecuado con los jefes inmediatos, compañeros.					
12	Pensamiento analítico	Analiza la información relevante de la entidad de manera eficiente					
13	Control	Establece estrategias de control interno					
		Comunica los hallazgos a los directivos					
COMPETENCIA EVALUADA			Valor obtenido (subtotal)				
Habilidad numérica							
Trabajo en equipo							
Estrategia y gestión operacional							
Compromiso							
Conocimiento de auditoría financiera							
Ético							
Capacidad de planificación y organización							
Responsabilidad							
Comunicación fluida							
Relaciones interpersonales							
Pensamiento analítico							
Control							
TOTAL							
RANGO DE RESULTADO							
Rango de calificación cuantitativa	Variable cuantificable de calificación	Valoración final					
161-200	Excelente						
121-160	Muy bueno						
81-120	Bueno						
41-80	Regular						
0-40	Deficiente						
Observaciones:							
Áreas que debe mejorar:							
Necesidades de formación y desarrollo							
Conclusiones y recomendaciones							

Fuente: Cuesta, A. (2010)

Elaborado por: Masaquiza, K (2018)

6. Etapa 2. Paso 1, 2, 3.- Aplicación del método e instrumento de evaluación del desempeño laboral por competencias, conclusiones y recomendaciones

Los encargados de la aplicación adecuada del instrumento son el director administrativo, jefe de recursos humanos y el jefe departamental de cada área,

quienes analizan los resultados obtenidos en las evaluaciones y establecen las conclusiones y recomendaciones: donde se especifica, resultados de la evaluación, áreas a mejorar, necesidades de formación según las debilidades presentadas.

7. Etapa 3. Paso 1. Retroalimentación de los resultados

A partir de los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento de evaluación del desempeño (ver cuadro 15) a cada uno de los puestos estratégicos de la cooperativa, se realiza una retroalimentación.

La retroalimentación es la transmisión de la información acerca de la calidad del trabajo realizado y definición de alternativas de mejora del desempeño. Se aplica la retroalimentación alentadora cuando se busca reforzar ciertas acciones para mejorar o mantener y demostrar un impacto positivo sobre el trabajo realizado, o retroalimentación correctiva cuando se busca mejorar o corregir ciertas acciones o comportamientos negativos. (Duschl, R., (2014, p. 20)

El principal objetivo de la retroalimentación es el de motivar al empleado de la cooperativa al cumplimiento de los objetivos.

El proceso principal de la retroalimentación que se ejecuta en la cooperativa, se representa de la siguiente manera, basada en Pérez, O (2015):

- El primer proceso es la acción reflexiva sobre los resultados de la medición y oportunidades identificados, en las reuniones dinámicas entre el empleado, el jefe inmediato y recursos humanos.
- El segundo proceso es la identificación y selección de la propuesta de mejora, con la asignación de los responsables (jefe inmediato, recursos humanos), quienes se harán cargo de la puesta en marcha de la propuesta con una programación de la fecha de culminación. También los recursos necesarios para lograrlo.

- Incluye también la aplicación y seguimiento de las acciones de mejora que hayan concluido y las que están en proceso para medir la efectividad mediante el logro de los objetivos (ver gráfico 8).

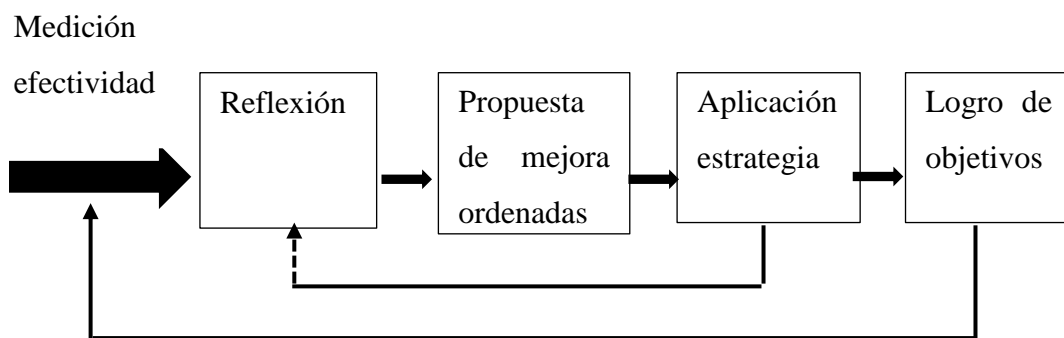


Gráfico N° 8. Proceso central de la retroalimentación

Fuente: Pérez, O. (2015)

Elaborado por: Masaquiza, K (2018)

Es menester establecer un formato de registro de seguimiento a las propuestas con los responsables y fechas de conclusión.

El formato del registro del seguimiento a las propuestas de mejora ayuda en la administración del modelo de evaluación del desempeño y sirve de referencia en la reflexión en las debilidades. El plan de mejoramiento continuo abarca el problema y causa raíz, la solución propuesta al problema, los responsables para dar seguimiento a las propuestas planteadas, la fecha de culminación, los recursos requeridos y/o empleados, concluyendo con el impacto esperado y logrado (ver cuadro 16).

En conclusión, se define la retroalimentación como un proceso de comunicación entre el jefe directo y cada uno de los miembros de su equipo de trabajo, para hacer un revisión del desempeño, que permite conocer y fomentar las fortalezas del colaborador, y se establecen las pautas para trabajar en las debilidades, mediante el desarrollo de programas de capacitación, y otras estrategias necesarias para cada una de las debilidades encontradas.

Cuadro N° 16. Plan de mejoramiento continuo

SEGUIMIENTO DE PROPUESTA DE MEJORA					Fecha:	
					Empleado:	
					Jefe inmediato:	
N.	Problema y causa raíz (Qué)	Soluciones (Cómo)	Responsable (Quiénes)	Fecha de inicio y conclusión (Cuándo)	Recursos empleados (Con qué)	Impacto esperado y real (Resultados)
Colaborador:				Jefe:		

Fuente: Pérez, O. (2015)

Elaborado por: Masaquiza, K (2018)

8. Etapa 4. Paso 1. Sistema de compensación

Sánchez, J. (2013) indica que la compensación es uno de los aspectos más importantes del área de talento humano, para la administración efectiva en una empresa, son pagos y recompensas de carácter monetario (cuantificable en dinero como bonos, sueldos, etc.) y no monetario (no cuantificable como reconocimientos, condiciones de trabajo, cambio de puesto, etc.), con el fin de atraer, retener y motivar a todos los trabajadores.

En el presente proyecto, a partir de los resultados conseguidos mediante la aplicación del instrumento de evaluación se realizará la compensación de la siguiente manera:

- El empleado que obtenga una calificación de excelente, muy bueno, bueno, será considerado en el plan de incentivos y tendrá preferencia a un bono o a una capacitación para potenciar sus competencias.
- El colaborador que obtenga una calificación de regular tendrá una oportunidad de volver a ser evaluador dentro de tres meses, previa a la explicación de los resultados, y si obtiene los mismos resultados será declarado deficiente.

- El empleado que obtenga una calificación deficiente será cesado automáticamente de la cooperativa.

También, se basa en la propuesta de Cuesta (2000), primero se establece el procedimiento del sistema de compensación que se ejecuta en la institución mediante las actividades de análisis y diseño de puestos, valoración de puestos constituyendo salarios base y la evaluación de desempeño (constituye el incentivo), constituyéndose salario total (ver gráfico 9)

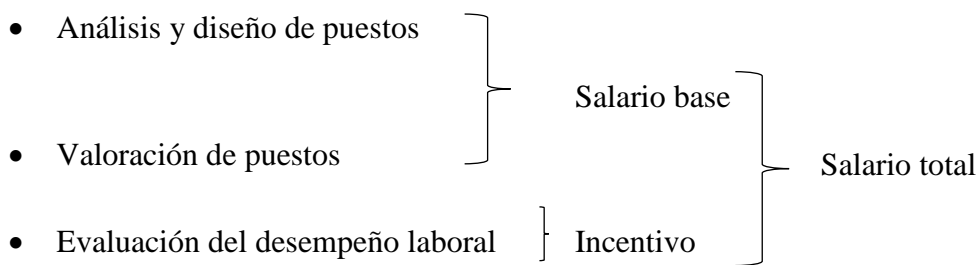


Gráfico N° 9. Proceso de sistema de compensación

Fuente: Cuesta, A. (2000)
 Elaborado por: Masaquiza, K (2018)

La compensación depende de la calidad de trabajo que realiza, cantidad de trabajo que ejecuta, conocimiento teórico y práctico que tiene el empleado, con el fin de que tanto la empresa esté satisfecha con el desempeño, como el funcionario esté satisfecho con la compensación salarial, logrando el costo-beneficio.

En el presente trabajo de investigación del diseño del modelo de evaluación del desempeño laboral por competencias se determina las cuatro etapas fundamentales como son: la planificación de la evaluación, ejecución de la evaluación, retroalimentación y sistema de compensación, cada etapa contiene procedimiento metodológico para su implementación. Este modelo de evaluación permite determinar y comunicar al empleado de la forma como desempeña su labor, también la elaboración de plan de mejora.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Al culminar el proceso de investigación se determinan las siguientes conclusiones enlazadas a cada objetivo:

- Los modelos de la gestión del talento humano abordan las competencias laborales. Se asume como sustento teórico para la presente propuesta los modelos de Alles (2008), Sánchez (2012) y Cuesta (2010), para la identificación de competencias laborales, puestos claves, evaluación del desempeño, retroalimentación y sistema de compensación.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., carece de un modelo de evaluación de desempeño por competencias, no miden de manera adecuada el rendimiento de los trabajadores, lo que dificulta el cumplimiento de los objetivos institucionales, y las funciones en cada puesto no se realiza de manera correcta.
- El modelo de evaluación del desempeño laboral abarca cuatro etapas: planificación de la evaluación, ejecución de la evaluación, retroalimentación de los resultados, el sistema de compensación y un procedimiento general que contribuye la implementación del mismo.
- El modelo de evaluación del desempeño por competencias se fundamenta en premisas, objetivos y principios; cuenta con perfiles de competencias e instrumentos de evaluación aplicando el método de 360°.

Recomendaciones

Las recomendaciones de la siguiente investigación son:

- Aplicar el modelo de evaluación del desempeño laboral por competencias propuesto para medir el rendimiento de los trabajadores.
- Determinar las competencias laborales de cada puesto clave, con el fin de evaluar y establecer planes de mejoramiento continuo.
- Comunicar los resultados de la evaluación del desempeño laboral por competencias a los involucrados con la finalidad de mejorar las debilidades, una vez implementado por la cooperativa.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2002). Desempeño por competencias: evaluación de 360°. Ediciones Granica SA. p. 96-97.
- Alles, M. (2005). Diccionario Estratégico de Recurso Humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica. p. 162
- Alles, M. A. (2006). Desarrollo del talento humano basado en competencias. México: Ediciones Granica SA. p.245.
- Alles, M. A. (2007). Gestión por competencias: el diccionario. Ediciones Granica
- Astigarraga, E. (2014). El método Delphi. San Sebastián, Spain: Universidad de Deusto.p.124
- Alles, M. (2009). Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias. Ediciones Granica.
- Alles, M. (2012). Diccionario de Comportamientos. La Trilogía. Tomo 2, Ediciones Granica. Argentina.
- Broncano, S. G. (2010). Análisis y evaluación de la gestión por competencias en el ámbito empresarial y su aplicación a la universidad. Revista Complutense de Educación. p. 323-343
- Cadena, J. L. (2016). Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio. Pensamiento & Gestión, p. 18.
- Calderón, G., Naranjo, J. C., & Álvarez Giraldo, C. M. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. Cuadernos de Administración, p. 23,41.
- Calderón, H (2013). Pensamiento & gestión, 16. Universidad del Norte. p. 158.
- Camacho, L. (2015). Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo Técnico A en Gestión de Recursos Humano. México: Wímbu.
- Capuano, A. (2004). Evaluación de desempeño. Desempeño por competencias. Universidad del Centro Educativo Latino Americano. Recuperado el 06 de 02 de 2018, de <http://www.redalyc.org/html/877/87713710/>

- Castaño & Lanzas (2012). Estrategia organizacional orientada al logro de resultados desde el trabajo en equipo. Universidad Tecnológica de Pereira Colombia, vol. XIII, núm. 35, agosto, p. 369-373
- Cuba, Azcuba (2012). Estrategia de la empresa azucarera Holguín 2012-2017. Competencias en el trabajo.p.23
- Cuesta, A (2000). Gestión de competencias. Facultad de ingeniería industrial. Universidad tecnológica de la Habana.p.20.25
- Cuesta. A.(2010) La gestión del talento humano y del conocimiento. Bogotá: Ediciones ECOE. Revista Latinoamericana de Psicología. p. 448
- Cuesta, S. A. (2016). Gestión de Talento Humano y del conocimiento. Ecoe Ediciones.p.135-150
- Chiavenato, I. (2000). Análisis y descripción de puestos de trabajo. Ediciones Díaz de Santos.
- Chiavenato, I. (2004) Gestión del Talento Humano. Campus Limitada. Colombia. p. 198.
- Chiavenato, I. (2007) Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones. 8va. Edición. McGraw Hill. México. p. 112.
- Chiavenato, I. (2008). Administración de recursos humanos (Vol. 2). McGraw-Hill. p. 165
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. México: McGraw-Hill.p.145, 156
- Charria, O., Víctor, H., Sarsosa, P., Kewy, V., & Arenas, O. (2011). Factores de riesgo psicosocial laboral: métodos e instrumentos de evaluación. Revista Facultad Nacional de Salud Pública, p.29.
- Dessleer, G. (2004). Administración de personal. México: Prentice Hall, 6ta Edición
- Dessleer, G. (2015). Administración de recursos humanos. México: Pearson Educación.
- Díaz, M. (2014). Predicción del rendimiento laboral a partir de los indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales. Universidad Complutense de Madrid.: Tesis doctoral.

- Duschl, R. A. (2014). La valoración de argumentaciones y explicaciones: promover estrategias de retroalimentación. *Enseñanza de las ciencias: revista de investigación y experiencias didácticas*, p. 3-20.
- Escobar, M. (2015). Las competencias laborales: La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, 21(96), 31-55
- Flores, J. (2015). La evaluación de competencias laborales. *Educación XX1*, p.10.
- Gallego, M. (2012). Gestión humana basada en competencias contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revista universidad*
- García, Giraldo (2014). Evaluación de las prácticas de recursos humanos en el desempeño. *Revista Galega de Economía*. p. 85-87.
- García, M. (2014). Un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Human. *Revista Latinoamericana de Administración*, 47.
- Giraldo, Claudia (2014). Creación de un Modelo de Evaluación de Desempeño bajo la Teoría de las competencias. Monografía para optar el título de Psicología. Departamento de Psicología. Medellín
- Guerrero, G. (2014). Metodología de la Investigación. Santo Domingo: Universidad Autónoma de Santo Domingo. p. 178
- Granja, S & Hernández, V (2015). "Determinación de las competencias laborales a nivel de puesto, procesos y organización en la empresa IMPOFREICO S.A. p.39.
- Habermas, L. (2013). La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones. Thomson.
- Jaramillo, A., Pineda, A. G., & Correa, J. S. O. (2012). Estudios sobre egresados La experiencia de la Universidad EAFIT. *Revista Universidad EAFIT*, 42(141), 111-124.
- Jiménez, A. (2011). Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: medios para mejorar la calidad de vida. *Universum (Talca)*, p.116.
- Martí, J. A. (2013). La técnica puzzle de Aronson como herramienta para desarrollar la competencia «compromiso ético» y la solidaridad en la enseñanza universitaria. *Revista iberoamericana de Educación*, 40(4), 1-9.
- Montejo, A. P. (2012). Evaluación del desempeño laboral. *Gestión*, p.143

- Pereira, F. (2008). Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 4(6), 69-105.
- Pimentel, M. & Macías, J. (2003). Procedimientos para la selección de expertos desde la perspectiva multicriterio. Cuba.
- Naranjo, Silvia (2015). El desempeño laboral en el balcón de servicios del gobierno autónomo descentralizado Municipalidad de Ambato y su incidencia en la satisfacción del cliente. Maestría en Gerencia Pública. Centro de posgrado. Universidad Técnica de Ambato (p.208).
- Oscoco, H. (2015). Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de pacucha-Andahuaylas-Apurimac.
- Pérez, Nuria (2015). Evaluación de 360°: Una aplicación a la educación emocional. Revista de Investigación Educativa, vol. 24, p. 187-203 Asociación Interuniversitaria de Investigación Pedagógica Murcia, España
- Pérez, Ana (2012). Manual de Programas de Desarrollo de Recursos Humanos. Barcelona: Apóstrofe. p. 50-51
- Pérez, O. (2015). La valoración de argumentaciones y explicaciones: promover estrategias de retroalimentación. México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Prieto , B., & Geraldo, P. (2014). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. Medellín: Bachelor's thesis, Universidad de Medellín.
- Salas, R. S. (2010). Propuesta de estrategia para la evaluación del desempeño laboral de los médicos en Cuba. Educación Médica Superior, p. 387-417.
- Sánchez, Jorge, Calderón, (2012). “Diseño Del Proceso de Evaluación Del Desempeño Del Personal Y Las Principales Tendencias Que Afectan Su Auditoría.” Revista Científica Pensamiento Y Gestión 32:1657–59.
- Quintero, N. (2017). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal. Revista Negotium, p.33-51.
- Sánchez, J. (2013). Auditoría a la etapa de planificación y diseño del proceso de compensación. Elsevier, 139.

- Tobón, S. (2008). Formación basada en competencia. Pensamiento complejo, diseño curricular y didácticas. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
Recuperado el 10 de Abril de 2018
- Torres, C. &. (2014). Gestión del conocimiento: experiencias de instituciones académicas y hospitalarias. Ciencias de la Salud, 12 (2), 169-181.
- Werther, W. y Davis, K. (1991). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. Sexta Edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores. México.
- Zuñiga, D (2000). Desempeño académico de los estudiantes de medicina:¿ Un resultado predecible? Revista médica de Chile, p. 671-678.

ANEXOS

ANEXOS N ° 1



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

Investigador: Kandy Masaquiza

Encuesta dirigida: Personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Objetivo: Recopilar información del Modelo de evaluación del desempeño laboral por competencias orientado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Indicaciones generales: Marque con un X en caso de que la respuesta sea SI o NO, o según las opciones de respuestas.

Cuestionario:

1. **¿La cooperativa cuenta con un modelo de evaluación de desempeño por competencias?**

SI

NO

¿Por qué?

2. **¿El encargado de talento humano cada qué tiempo realiza la evaluación del desempeño del personal en la institución?**

Trimestral

Semestral

Anual

Nunca

3. **Quiénes participan en la evaluación de desempeño del personal en la cooperativa?**

- Empleado
- Talento Humano
- Jefe inmediato
- Compañeros
- Proveedores
- Socios/Clientes
- Ninguno

4. ¿Conoce Ud. Qué método de evaluación de desempeño laboral, mencionados a continuación, utiliza el personal responsable de talento humano?

- 90% si a una persona solo le evalúa su supervisor inmediato
- 180% si además le avalúan sus colegas.
- 270% si además lo evalúan sus subalternos
- 360% si además de todos los anteriores le evalúan también sus clientes, internos y externos.
- Ninguno

5. ¿Conoce Ud. el objetivo de realizar una evaluación del desempeño por competencias dentro de la institución financiera?

SI NO

¿Por qué?

6. ¿Cree usted que su desempeño está orientado a cumplir los objetivos de su puesto de trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- Rara vez
- Nunca

7. ¿Asume compromiso a fin de cumplir oportuna y adecuadamente con las funciones encomendadas?

- Siempre

Casi siempre

Rara vez

Nunca

8. ¿Aplica las destrezas y conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades de su puesto de trabajo?

SI

NO

¿Por qué?

9. ¿Fomenta un ambiente de colaboración y confianza entre los miembros de su equipo?

Siempre

Casi siempre

Rara vez

Nunca

¿Por qué?

10. ¿Toma decisiones que ayuden a la solución de problemas que se presenta en la cooperativa?

Siempre

Casi siempre

Rara vez

Nunca

Ejemplo: Solucionar quejas de los socios/clientes

11. ¿Las tareas ejecutadas satisfacen las necesidades de los clientes externos?

SI

NO

¿Por qué?

12. ¿Tus opiniones cuentan para la toma de decisiones de su jefe inmediato en el área que desempeña?

SI

NO

¿Por qué?

13. ¿Mantiene comunicación con compañeros y colaboradores propiciando un ambiente laboral de cordialidad y respeto?

SI NO

¿Por qué?

14. ¿Existen programas de capacitación para cada puesto de trabajo que permita la actualización de conocimientos?

SI NO

15. ¿Su aporte permite que la institución llegue a cumplir la visión para el año 2018?

SI NO

¿Por qué?

16. ¿Usted entrega los trabajos encomendados de acuerdo con la programación prevista con su jefe inmediato?

SI NO

¿Por qué?

17. ¿Cumple con el horario normal de trabajo para la ejecución de las tareas a tiempo?

Siempre

Casi siempre

Rara vez

Nunca

18. ¿Utiliza los equipos de trabajo de manera óptima para obtener los resultados deseados?

SI NO

¿Por qué?

19. ¿La institución aplica un plan de acción para la mejora del rendimiento en su puesto de trabajo?

SI NO

¿Por qué?

20. ¿Cree usted que es esencial la implementación del modelo de evaluación de desempeño laboral por competencias en la cooperativa sabiendo que es una herramienta para conocer el comportamiento de la labor del empleado con el fin de crear e implementar estrategias de mejora de procesos y resultados?

SI

NO

¿Por qué?

Gracias por su colaboración!!

ANEXO N° 2. Información sobre los especialistas seleccionados

PUESTO CLAVE: JEFE DE RECURSOS HUMANOS			
NOMBRE DE ESPECIALISTAS	EXPERIENCIA	CARGOS AFINES	FORMACIÓN
Franklin Cañizares	7 años	<ul style="list-style-type: none"> - Jefe de Talento humano (NEVADO ECUADOR) - Jefe de recursos humanos (VECACHI) - Analista de RR. HH. (BIOALIMENTAR) - Jefe de Talento Humano (COAC KULLKI WASI) 	<ul style="list-style-type: none"> - Psicólogo industrial
Luis Aucanshala	14 años	<ul style="list-style-type: none"> - Auxiliar de rentas (GAD municipio de Ambato) - Bodeguero (Disama Cía. Ltda.) - Consultor externo (“Kolping”) - Asesor tributario financiero (COAC “Inka Kipu Ltda.”) - Asesor tributario contable (comercial “J&S”) - Consultor financiero (Lácteos “Santillán”) - Contador general (Edidiario S.A.) - Consultor tributario contable (INTELCOMP SISTEM´S) - Asesor externo (REPREMARVA) - Contador general (REPREMARVA) 	<ul style="list-style-type: none"> - Lic. Contabilidad y auditoría - Dr. Contabilidad y auditoría - Mg. Tributación y Finanzas

PUESTO CLAVE: JEFE DE NEGOCIOS			
NOMBRE DE ESPECIALISTAS	EXPERIENCIA	CARGOS AFINES	FORMACIÓN
Nancy Mullo	15 años	<ul style="list-style-type: none"> - Asistente tributaria (SRI) - Administradora (Fábrica “La nueva Avelina”) - Asistente de Gerencia “ECOGAS” - Ejecutiva de Crédito (Banco Pichincha “CREDIFE”) - Administradora Volante (Banco Pichincha “CREDIFE”) - Administradora de Agencia (Banco Pichincha “CREDIFE”) - Administradora “A” (Banco Pichincha “CREDIFE”) - Jefe Comercial (COAC De Educadores de Cotopaxi “CACEC”) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ing. Comercial - Diplomado en programación - Neurolingüística - Mg. en administración de las organizaciones en economía social y solidaria
Guillermo Jiménez	6 años	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutivo de Ventas (Banco Centro Mundo) - Gerente de la Oficina Operativa (Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda.) - Analista de Crédito (Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda.) - Analista de crédito Automotriz (Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda.) - Notificador-Verificador (Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Licenciado en Contabilidad y Auditoria - Mg. En Pequeñas y Medias empresas (PYMES)

PUESTO CLAVE: AUDITOR INTERNO			
NOMBRE DE ESPECIALISTA	EXPERIENCIA	CARGOS AFINES	FORMACIÓN
Hugo Vélez	8 Años	<ul style="list-style-type: none"> - Auxiliar Contable (JAVELAR) - Representante de Atención al Cliente, Cajero General Sucursal Ambato, Asistente de Operaciones (BANCO INTERNACIONAL S.A) - Asesor Externo (COAC “CACHA” Ltda.) - Auditor Analista Técnico Contable (SEPS) 	<ul style="list-style-type: none"> - Lic. Contabilidad y Auditoria - Doctorado en Contabilidad y Auditoria - Mg. Gestión Financiera
Zoila Catuta	15 años	<ul style="list-style-type: none"> - Auditora Interna (Cooperativa de Ahorro y Crédito “AMBATO”) - Asesoría Externa en elaboración de Manuales, Reglamentos y Planificación Estratégica (COFIPAB) - Auxiliar Contable (Almacenes “El Huerto”) - Contadora (Almacenes de Pinturas Cóndor) - Contadora (COAC PRODEPA Ltda.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Lic. Contabilidad y Auditoria - Dra. Contabilidad y Auditoria

ANEXO Nº 3. Cuestionario Método Delphi, identificación de las competencias del Jefe de Recursos Humanos

Primera Ronda

¿Cuáles de las siguientes competencias laborales considera debe tener el puesto de Jefe de Recursos Humanos?

MARQUEL CON UNAX

N.	COMPETENCIAS	RESPUESTA
1	Manejo de relaciones interpersonales	
2	Capacidad de planificación y organización	
3	Comunicación fluida	
4	Influencia y negociación	
5	Conducción de personas	
6	Compromiso	
7	Tolerancia	
8	Solución de problemas	
9	Toma de decisiones	
10	Vocación de servicio	

ANEXO Nº 4. Cuestionario Método Delphi, identificación de las competencias del Jefe de Negocios

Primera Ronda

¿Cuáles de las siguientes competencias laborales considera debe tener el puesto de Jefe de negocios?

MARQUEL CON UNAX

N.	COMPETENCIAS	RESPUESTA
1	Pensamiento crítico	
2	Compromiso en el logro de objetivos	
3	Capacidad de negociación	
4	Comunicación asertiva	
5	Iniciativa	
6	Creatividad	
7	Conocimiento en crédito, captaciones	
8	Autocontrol	
9	Manejo y análisis de la información	
10	Vocación de servicio	

ANEXO Nº 5. Cuestionario Método Delphi, identificación de las competencias del Auditor Interno

Primera Ronda

¿Cuáles de las siguientes competencias laborales considera que debe tener el puesto de auditor interno?

MARQUEL CON UNAX

N.	COMPETENCIAS	RESPUESTA
1	Ético	
2	Capacidad de planificación y organización	
3	Pensamiento analítico de estados financieros	
4	Conocimiento en auditoría financiera	
5	Independencia	
6	Responsabilidad	
7	Relaciones interpersonales	
8	Comunicación asertiva	
9	Control	
10	Entusiasmo	

ANEXO N° 6. Cuestionario Método Delphi, Grado de importancia de las competencias del Jefe de Recursos Humanos

Segunda Ronda

De acuerdo a las 7 competencias laborales seleccionadas en la primera ronda por los especialistas, se ordena las competencias según el grado de importancia considerado por usted, siendo 1 la mayor importancia y 7 la de menor importancia.

N.	COMPETENCIAS	GRADO DE IMPORTANCIA
1	Manejo de relaciones interpersonales	
2	Capacidad de planificación y organización	
3	Comunicación fluida	
4	Influencia y negociación	
5	Conducción de personas	
6	Toma de decisiones	
7	Capacidad para identificar y resolver problemas	

ANEXO N° 7. Cuestionario Método Delphi, Grado de importancia de las competencias del Jefe de Negocios

Segunda Ronda

De acuerdo a las 7 competencias laborales seleccionadas en la primera ronda por los especialistas, se ordene las competencias según el grado de importancia considerado por usted, siendo 1 la mayor importancia y 7 la de menor importancia.

N.	COMPETENCIAS	GRADO DE IMPORTANCIA
1	Pensamiento crítico	
2	Compromiso en el logro de objetivos	
3	Capacidad de negociación	
4	Iniciativa	
5	Conocimiento en crédito, captaciones	
6	Manejo y análisis de la información	
7	Comunicación fluida	

ANEXO N° 8. Cuestionario Método Delphi, Grado de importancia de las competencias del Jefe de Auditor Interno

Segunda Ronda

De acuerdo a las 8 competencias laborales seleccionadas en la primera ronda por los especialistas, se ordena las competencias según el grado de importancia considerado por usted, siendo 1 la mayor importancia y 7 la de menor importancia.

N.	COMPETENCIAS	GRADO DE IMPORTANCIA
1	Ético	
2	Capacidad de planificación y organización	
3	Pensamiento analítico	
4	Conocimiento en auditoría	
5	Responsabilidad	
6	Relaciones interpersonales	
7	Comunicación asertiva	
8	Control	