



Universidad del Azuay

**Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la
Educación**

Carrera de Psicología Organizacional

**“APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO 90° Y UNA PROPUESTA DE PLAN
INTEGRAL DE DESARROLLO EN LA
COOPERATIVA FASAYÑAN”.**

Autores:

José Augusto Matute Ayala; Sebastián Marcelo Serrano Rodríguez

Director:

José Daniel Bravo Blandín

Cuenca – Ecuador

2021

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi abuela Rosita en el cielo, gracias por cuidarme.
A mis padres Marcelo y Ligia, mis más grandes mentores y motores de la vida.

Agradecido eternamente por todo lo que me han brindado a lo largo de los años, por transmitirme sus valores y amor inmenso. Ustedes me dieron las alas, ahora me toca volar.
Sebastián.

El presente trabajo se lo dedico principalmente a mis padres por apoyarme en mi vida estudiantil, y el sacrificio hecho para ayudarme a cumplir esta meta tan importante en mi vida. A mis hermanos, familia y pareja, que me acompañaron y apoyaron toda la vida universitaria.

Augusto.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, a mis padres, a mi hermano Andrés y me agradezco a mí, por ser yo mismo todo el tiempo.

Mención aparte a mi tutor, Daniel por guiarnos junto a mi amigo Augusto en este último proyecto universitario.

Sebastián

Agradezco a mis padres por ser quienes me han guiado y han hecho posible lograr culminar una carrera universitaria. A mis profesores y de manera especial a mi tutor de tesis, por brindarme su tiempo y enseñarme sus conocimientos que me serán útiles para toda mi vida profesional.

Augusto

RESUMEN

En este proyecto de investigación se consideró como objetivo, realizar el proceso de evaluación de desempeño a todo el personal que trabaja en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda., para conocer el verdadero rendimiento que tienen los empleados. Se realizó este proceso, debido a que esta institución no poseía una cultura evaluativa. Además, para el personal que se encontraba en período de prueba, se propuso una herramienta que permitió evaluar los rasgos que debía tener el empleado para poder ser contratado posteriormente. Luego de la aplicación, se realizó una propuesta de plan de desarrollo, que permitió a los trabajadores identificar sus fortalezas y las principales dificultades que ellos presentaban en sus labores. Los materiales y métodos a usar fueron, la herramienta de 90° facilitada por la cooperativa para las personas con contrato fijo, mientras que para los que se encontraban en período de prueba se usó una herramienta diseñada con base en la misión, visión y valores de la institución financiera. Mediante el proceso de valoración se pudo constatar que el rendimiento de la mayoría de empleados de la Cooperativa es óptimo, sin embargo, hay que mejorar ciertos elementos que generaron problemas como la delegación de funciones, sobre todo en los cargos de alto rango, debido a que algunos jefes tenían funciones que no les correspondían, además ciertos empleados no poseían las competencias necesarias para cumplir con las distintas actividades establecidas en el manual de funciones.

Palabras Clave: Desempeño laboral, Evaluación, Plan de desarrollo.

ABSTRACT

The objective of this research project is to carry out the performance evaluation process for all the personnel who work in the Fasayñan Savings and Credit Cooperative, in order to know the true performance of the employees. This process was carried out because this institution did not have an evaluative culture. In addition, for the personnel who were in the probationary period, a tool was proposed that allowed to evaluate the traits that the employee should have in order to be hired later. After the application, a development plan proposal was made, which allowed the workers to identify their strengths and the main difficulties they presented in their work. The materials and methods to use were the 90° tool provided by the cooperative for people with a permanent contract, while for those who were in a trial period, a tool designed based on the mission, vision and values of the financial institution was used. Through the assessment process, it was found that the performance of the majority of employees in the Cooperative is optimal, however, certain elements that generated problems such as the delegation of functions must be improved, especially in high-ranking positions, because some bosses had functions that corresponded to them, in addition to the fact that some employees did not have the necessary skills to fulfill certain activities established in the functions manual.

Keywords: Job performance, Evaluation, Development plan.

Translated by:



José Augusto Matute Ayala
Rodríguez



Sebastián Serrano



INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN	IV
ABSTRACT	V
INDICE DE CONTENIDOS	VI
ÍNDICE DE TABLAS	XI
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XIV
CAPÍTULO 1	1
1. RECORRIDO HISTÓRICO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FASAYÑAN LTDA.	1
1.1. Filosofía Corporativa	1
1.2. Estructura Organizacional	3
CAPITULO 2	5
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1. Cooperativismo en Ecuador	5
2.2. Misión y Visión	6
2.3. Gestión de talento humano	6
2.4. Evaluación de desempeño	7
2.5. Beneficios de Evaluar el desempeño	8
2.6. Métodos evaluación desempeño	9
2.6.1. Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.	9
2.6.2. Método de elección forzosa.	10
2.6.3. Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.	10
2.6.5. Método de comparación de pares.	11
2.6.6. Método de frases descriptivas.	11
2.7. Evaluación de desempeño de 90 °	12
2.8. Evaluación de desempeño de 180 °	12
2.9. Evaluación de desempeño de 360°	12
	VI

CAPÍTULO 3	16
3. METODOLOGÍA	16
3.1 Diseño de una evaluación de período de prueba	17
3.2 Evaluación de Desempeño	20
CAPÍTULO 4	23
4. APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN PARA EL PERSONAL EN PERÍODO DE PRUEBA Y APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 90° A LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA FASAYÑAN.	23
4.1 Aplicación de la evaluación para el personal en período de prueba	23
4.2 Aplicación de la evaluación de desempeño de 90° a los colaboradores de la cooperativa Fasayñan.	26
4.2.1. Gerente General	28
4.2.2. Subgerencia	29
4.2.3. Jefe de Crédito	30
4.2.4. Auxiliar de Crédito. Auxiliar 1	31
4.2.5. Auxiliar de Crédito. Auxiliar 2	32
4.2.6. Oficial de Crédito. Oficial 1	33
4.2.7. Oficial de Crédito. Oficial 2	34
4.2.8. Oficial de Crédito. Oficial 3	35
4.2.9. Oficial de Crédito. Oficial 4	36
4.2.10. Oficial de Crédito. Oficial 5	37
4.2.11. Oficial de Crédito. Oficial 6	38
4.2.12. Oficial de Crédito. Oficial 7	39
4.2.13. Jefe de Contaduría	40
4.2.14. Oficial de Contaduría	41
4.2.15. Jefe de RRHH	42
4.2.16. Jefe Jurídico	43
4.2.17. Auxiliar Jurídico	44

4.2.18.	Jefe de Caja	45
4.2.19.	Cajero Financiero. Caja 1	46
4.2.20.	Cajero Financiero. Caja 2	47
4.2.21.	Cajero Financiero. Caja 3	48
4.2.22.	Cajero Financiero. Caja 4	49
4.2.23.	Cajero Financiero. Caja 5	50
4.2.24.	Cajero Financiero. Caja 6	51
4.2.25.	Cajero Financiero. Caja 7	52
4.2.26.	Jefe de Captaciones	53
4.2.27.	Oficiales de Captaciones. Oficial 1	54
4.2.28.	Oficial de Captaciones. Oficial 2	55
4.2.29.	Oficial de Captaciones. Oficial 3	56
4.2.30.	Oficial de Captaciones. Oficial 4	57
4.2.31.	Jefe de Cobranzas	58
4.2.32.	Oficial de Cobranzas. Oficial 1	59
4.2.33.	Oficial de Cobranzas. Oficial 2	60
4.2.34.	Oficial de Cobranzas. Oficial 3	61
4.2.35.	Oficial de Cobranzas. Oficial 4	62
4.2.36.	Oficial de Cobranzas. Oficial 5	63
4.2.37.	Oficial de Cobranzas. Oficial 6	64
4.2.38.	Oficial de Cobranzas. Oficial 7	65
4.2.39.	Oficial de Cobranzas. Oficial 8	66
4.2.40.	Oficial de Limpieza y Mensajería	67
4.2.41.	Asistente de Archivo	68
	CAPÍTULO 5	70
	5. Propuesta de un plan de desarrollo que permita mejorar el desempeño de los trabajadores	70

5.1. Planes de Acción.	70
5.1.1. Gerente General	70
5.1.2. Subgerencia	71
5.1.3. Jefe de Crédito	72
5.1.4. Auxiliar de Crédito	73
5.1.5. Oficial de crédito	74
5.1.6. Jefe de Cobranza	75
5.1.7. Jefe de Contabilidad	76
5.1.8. Auxiliar de Contabilidad	77
5.1.9. Jefe de RRHH	78
5.1.10. Jefe Jurídico	79
5.1.11. Auxiliar Jurídico	80
5.1.12. Jefe de Cajas	81
5.1.13. Cajeros Financieros	83
5.1.14. Jefe de Captación	84
5.1.15. Oficial de Captación	85
5.1.16. Archivo	86
5.1.17. Limpieza y Mensajería	87
Cuadro de Plan de Desarrollo	89
5.1.18. Gerente General	89
5.1.19. Subgerencia	90
5.1.20. Jefe de Crédito	91
5.1.21. Oficial de Crédito	92
5.1.22. Auxiliar de Crédito	93
5.1.23. Jefe de Cobranza	94
5.1.24. Jefe de Contabilidad	95
5.1.25. Auxiliar Contable	95

5.1.26.	Jefe de RRHH	96
5.1.27.	Jefe Jurídico	96
5.1.28.	Auxiliar Jurídico	97
5.1.29.	Jefe de Cajas	97
5.1.30.	Cajeros Financieros	98
5.1.31.	Jefe de Captaciones	98
5.1.32.	Oficial de Captaciones	99
5.1.33.	Archivo	99
5.1.34.	Limpieza y mensajería	100
	CONCLUSIONES	101
	RECOMENDACIONES	102
	BIBLIOGRAFIA	102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Criterio para evaluar los comportamientos	19
Tabla 2 Criterios para evaluar ausentismos y sanciones.....	20
Tabla 3 Resultados de Evaluación de periodo de prueba Servicios al Cliente ...	24
Tabla 4 Resultados de Evaluación de periodo de prueba a Cajero Financiero 1	25
Tabla 5 Evaluación de Gerente General	28
Tabla 6 Evaluación de Subgerencia	29
Tabla 7 Evaluación de Jefe de Crédito.....	30
Tabla 8 Evaluación de Auxiliar de Crédito. Auxiliar 1	31
Tabla 9 Evaluación de Auxiliar de crédito. Auxiliar 2	32
Tabla 10 Evaluación de Oficial de Crédito. Oficial 1	33
Tabla 11 Evaluación de Oficial de Crédito. Oficial 2	34
Tabla 12 Evaluación de Oficial de Crédito. Oficial 3	35
Tabla 13 Evaluación de Oficial de Crédito. Oficial 4	36
Tabla 14 Evaluación de Oficial de crédito. Oficial 5	37
Tabla 15 Evaluación de Oficial de crédito. Oficial 6	38
Tabla 16 Evaluación de Oficial de crédito. Oficial 7	39
Tabla 17 Evaluación de Jefe de Contaduría de Jefe de Contaduría	40
Tabla 18 Evaluación de Oficial de contaduría de Oficial de contaduría	41
Tabla 19 Evaluación de Jefe de RRHH.....	42
Tabla 20 Evaluación de Jefe Jurídico	43
Tabla 21 Evaluación de Auxiliar Jurídico	44
Tabla 22 Evaluación de Jefe de Caja	45
Tabla 23 Evaluación de Cajero Financiero. Caja 1.....	46
Tabla 24 Evaluación de Cajero Financiero. Caja 2.....	47

Tabla 25 Evaluación de Cajero Financiero. Caja 3	48
Tabla 26 Evaluación de Cajero Financiero. Caja 4	49
Tabla 27 Evaluación de Cajero Financiero. Caja 5	50
Tabla 28 Evaluación de Cajero Financiero. Caja 6	51
Tabla 29 Evaluación de Cajero Financiero. Caja 7	52
Tabla 30 Evaluación de Jefe de Captaciones	53
Tabla 31 Evaluación de Oficiales de captaciones. Oficial 1.....	54
Tabla 32 Evaluación de Oficiales de captaciones. Oficial 2.....	55
Tabla 33 Evaluación de Oficiales de captaciones. Oficial 3 Oficial 3.....	56
Tabla 34 Evaluación de Oficiales de captaciones. Oficial 4.....	57
Tabla 35 Evaluación de Jefe de Cobranzas.....	58
Tabla 36 Evaluación de Oficial de Cobranzas. Oficial 1	59
Tabla 37 Evaluación de Oficial de Cobranzas. Oficial 2	60
Tabla 38 Evaluación de Oficial de Cobranzas. Oficial 3	61
Tabla 39 Evaluación de Oficial de Cobranzas. Oficial 4	62
Tabla 40 Evaluación de Oficial de Cobranzas. Oficial 5	63
Tabla 41 Evaluación de Oficial de Cobranzas. Oficial 6	64
Tabla 42 Evaluación de Oficial de Cobranzas. Oficial 7	65
Tabla 43 Evaluación de Oficial de Cobranzas. Oficial 8	66
Tabla 44 Evaluación de Oficial de Limpieza y Mensajería	67
Tabla 45 Evaluación de Asistente de Archivo.....	68
Tabla 46 Resultados Gerente General	70
Tabla 47 Resultados Subgerencia.....	71
Tabla 48 Resultados Jefe de Crédito	72
Tabla 49 Resultados Auxiliar de Crédito	73
Tabla 50 Resultados Oficial de Crédito	74

Tabla 51 Resultados Jefe de Cobranza	75
Tabla 52 Resultados Auxiliar de Contabilidad	77
Tabla 53 Resultados de Jefe RRHH	78
Tabla 54 Resultados Jefe Jurídico.....	79
Tabla 55 Auxiliar Jurídico.....	80
Tabla 56 Jefe de Cajas	81
Tabla 57 Resultados Cajeros Financieros	83
Tabla 58 Resultados Jefe de Captación.....	84
Tabla 59 Resultados Oficial de Captación	85
Tabla 60 Resultados Archivo.....	86
Tabla 61 Limpieza y Mensajería	87
Tabla 62 Plan de desarrollo para el cargo Gerente General	89
Tabla 63 Plan de desarrollo para el cargo Subgerencia	90
Tabla 64 Plan de desarrollo para el cargo Jefe de Crédito	91
Tabla 65 Plan de desarrollo para el cargo Oficial de Crédito	92
Tabla 66 Plan de desarrollo para el cargo Auxiliar de Crédito	93
Tabla 67 Plan de desarrollo para el cargo Jefe de Cobranza.....	94
Tabla 68 Plan de desarrollo para el cargo Jefe de Contabilidad	95
Tabla 69 Plan de desarrollo para el cargo Auxiliar Contable	95
Tabla 70 Plan de desarrollo para el cargo Jefe de RRHH	96
Tabla 71 Plan de desarrollo para el cargo Jefe Jurídico	96
Tabla 72 Plan de desarrollo para el cargo Auxiliar Jurídico	97
Tabla 73 Plan de desarrollo para el cargo Jefe de Cajas.....	97
Tabla 74 Plan de desarrollo para el cargo Cajeros Financieros	98
Tabla 75 Plan de desarrollo para el cargo Jefe de Captaciones.....	98
Tabla 76 Plan de desarrollo para el cargo Oficial de Captaciones	99

Tabla 77 Plan de desarrollo para el cargo Archivo	99
Tabla 78 Plan de desarrollo para el cargo Limpieza y Mensajería.....	100

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Organigrama de la COAC Fasayñan Ltda.....	3
Gráfico 2 Gerente General	71
Gráfico 3 Subgerencia	72
Gráfico 4 Jefe de Crédito.....	73
Gráfico 5 Auxiliar de Crédito.....	74
Gráfico 6 Jefe de Cobranzas.....	76
Gráfico 7 Jefe de Contabilidad.....	76
Gráfico 8 Jefe de Contabilidad.....	77
Gráfico 9 Auxiliar de Contabilidad.....	78
Gráfico 10 jefe de RRHH.....	79
Gráfico 11 Jefe Jurídico.....	80
Gráfico 12 Auxiliar Jurídico.....	81
Gráfico 13 Jefe Jurídico.....	82
Gráfico 14 Cajeros Financieros.....	84
Gráfico 15 Jefe de Captación.....	85
Gráfico 16 Oficial de Captación	86
Gráfico 17 Archivo.....	87
Gráfico 19 Limpieza y Mensajería	88

CAPÍTULO 1

1. RECORRIDO HISTÓRICO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FASAYÑAN LTDA.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda., localizada en el cantón de Chordeleg, asiste en 4 agencias, ubicadas en Gualaceo, Chordeleg y Delegsol, en donde las mismas brindan atención al cliente por medio de sus ventanillas en los servicios de ahorro a plazo fijo, crédito, transferencias, pagos y remesas. Esta organización se establece en el año 2001, con el propósito de impulsar el desarrollo de actividades productivas de la localidad. En octubre del 2002, la cooperativa se convierte en una persona jurídica, ante la Dirección Nacional de Cooperativas, con la finalidad de brindar más confianza a sus socios. A día de hoy, se encuentra bajo la regulación de la Superintendencia de Economía popular y solidaria. (Cooperativa Fasayñan Ltda., 2019).

Por otro lado, la institución cuenta con una calificación de riesgo BB, es decir, la entidad tiene menos probabilidades de incumplimiento en inversiones, la seguridad financiera de los socios e inversionistas, se encuentra garantizada por las políticas establecidas de la Corporación del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados (Cooperativa Fasayñan Ltda., 2019).

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan se desempeña en sus actividades, bajo los siguientes principios y valores cooperativos:

1.1.Filosofía Corporativa

La filosofía corporativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda., está representada por:

- Principios Cooperativos
 - Participación económica de nuestros socios
 - Autonomía e independencia funcional

- Educación, formación y capacitación
- Compromiso con la comunidad

- Valores Cooperativos
 - Eficiencia
 - Respeto
 - Transparencia
 - Confianza
 - Solidaridad
 - Responsabilidad (Cooperativa Fasayñan Ltda., 2019).

- Misión

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda., es una entidad financiera, que brinda servicios cooperativos, a nivel nacional, a sus socios y clientes, de manera ágil, oportuna, con calidad y calidez, siendo una institución segura, solvente y confiable” (Cooperativa Fasayñan Ltda., 2019).

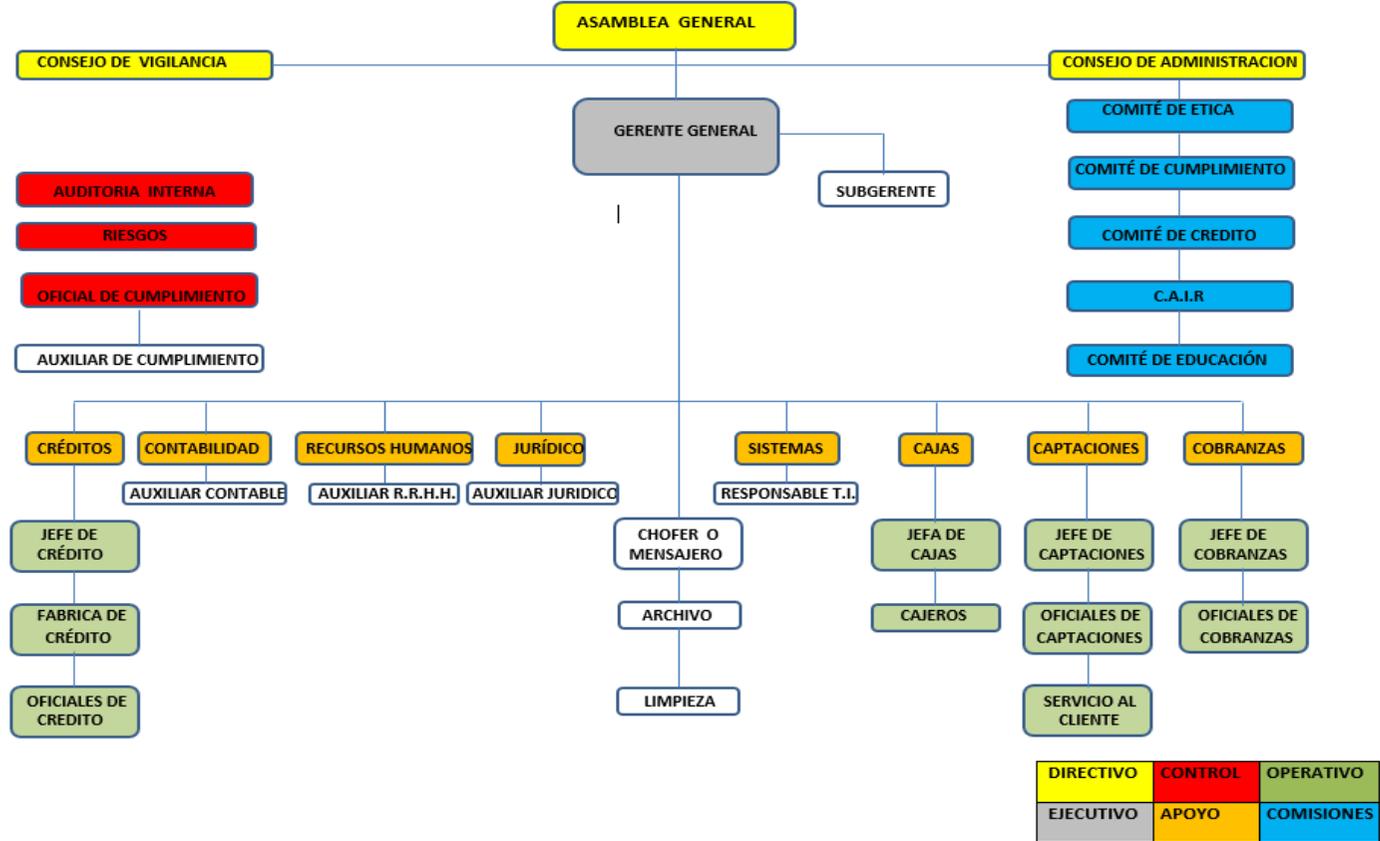
- Visión

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda., para el año 2023, aspira a contar con más de 20 millones de dólares de activos, convirtiéndose en una organización ejemplo de desarrollo financiero, con transparencia, honestidad y compromiso” (Cooperativa Fasayñan Ltda., 2019).

1.2.Estructura Organizacional

Gráfico 1

Organigrama de la COAC Fasayñan Ltda.



Fuente: Guanuche, J. y Tacuri, N. (2020) Organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda. [Figura]
 Recuperado de: <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/9745/1/15376.pdf>

A través de lo expuesto en planas anteriores, es posible observar que la entidad financiera, tiene definida su estructura organizacional, por medio de los departamentos y las funciones que se realizan en la empresa. Igualmente se encuentran definidas claramente los valores y principios organizacionales, además de su misión y visión.

A pesar de ser una organización con tan pocos años al servicio de la gente, es importante mencionar que la cooperativa cumple a cabalidad con su propósito organizacional de servicio y desarrollo de actividades productivas para la comunidad.

CAPITULO 2

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Cooperativismo en Ecuador

Se entiende por cooperativa, a las distintas asociaciones de sujetos que se han adherido de forma facultativa para complacer las necesidades económicas, sociales y culturales, por medio de una organización de dominio conjunto y de dirección democrática, con identidad jurídica de derecho privado e interés social (Montenegro., 2018, art.21).

Bajo esta premisa es fundamental atribuir que el mérito más importante del cooperativismo, es la contribución o colaboración establecidos en los indicios de la integración, la fraternidad y el liberalismo social. Es así, que su motivo es la dignificación y la democracia de la sociedad, una entidad evidentemente autónoma y socialmente incorporada (Monje-Reyes, 2011, pág. 709). De igual manera una cooperativa representa un bien para conseguir de manera equitativa el cumplimiento de necesidades habituales de las personas, es decir, se necesita la unión de los individuos para construir una fuerza que permita encontrar opciones ante la falta de oportunidades (Martínez, 2015).

Es necesario señalar que, una cooperativa se ve representada como un eje de los constructos sociales, éstas son formas de actuación grupal, para modificar sus condiciones reales de existencia, se originan de los propósitos, dogmas y deseos; es así que, a partir de sus inclinaciones rediseñan y recrean tanto sus problemas como su realidad. (Rojas, 2009, pág. 34)

Las organizaciones son formaciones de personas que interactúan y conviven en relación con los demás, para conseguir objetivos que, por las limitaciones propias del ser humano debido a su capacidad individual, se ven obligados a involucrase o cooperar con los demás (Chiavenato, 2007).

A criterio nuestro, hoy en día el cooperativismo en el país, posee un ritmo de crecimiento acelerado, durante muchos años los sectores populares han ido fortaleciendo al cooperativismo, a tal punto de ser poco a poco un bastión de la economía ecuatoriana.

2.2. Misión y Visión

La misión y visión son conceptualizaciones muy parecidas, pero en realidad se diferencian por su temporalidad y su aplicación, es decir, la misión representa la razón de ser del negocio y su propósito es parte de un proceso de gerencia estratégica que demanda que una empresa comprenda que quiere llegar a ser en el futuro (García, 2002). En contraste con lo mencionado, la visión es el propósito más grande por el que se crea una organización, responde a las preguntas de ¿Quiénes somos? ¿Porque lo hacemos?, es imprescindible señalar que la misión debe tomar en atención los objetivos más importantes del lugar de comercio que comúnmente se centra en los exteriores de la organización, en consecuencia, en considerar los requerimientos del mercado o de la clientela (Armas, Llanos, & Traverso, 2017, pág. 45).

La visión representa una percepción de la imagen a largo plazo de la organización, es decir, lo que la empresa espera alcanzar, es algo que no es real, pero que permite visualizar a dónde se pretende llegar, además presenta claramente las aspiraciones e intenciones, la visión específica, los valores y creencias de la organización (Özdem, 2011). De igual forma, la visión hace referencia a una imagen futura del negocio, es el sueño que la compañía persigue, la visión explica la razón por la que los trabajadores se levantan cada día, dedicando la mayor parte de su tiempo para conseguir la eficacia organizacional (Chiavenato, 2017).

2.3. Gestión de talento humano

Los autores Pardo y Porras (2011) afirman que la gestión del talento humano, busca articularse con los objetivos estratégicos de la compañía, que por consecuencia aporta valor agregado a la cadena de valor que está orientada a los administrativos, usuarios y colaboradores.

Según Cuesta Santos (2010), menciona que es importante considerar que la gestión del talento humano no representa un medio, al contrario, se constituye en un fin, que requiere manejar esa fuerza de tarea que representa el verdadero capital de una organización, el humano. Del mismo modo Chiavenato, Sacristán, y Roa (2011) refieren a que la gestión del talento humano hace énfasis en los temas que se presentan dentro y fuera de la organización, debido a que tratará de recolectar

información valiosa, que permita tomar decisiones, y qué en efecto, se dé un mejor manejo de los trabajadores, en busca de conseguir los objetivos de la compañía.

2.4. Evaluación de desempeño

El proceso de evaluación de desempeño laboral, permite gestionar de una mejor manera las organizaciones, es así que, el desarrollo del proceso evaluativo se basa en la aportación personal de cada uno de los empleados, lo que permite conseguir los objetivos propuestos por el área, es por ello, que estas peculiaridades contribuyen y facilitan el cumplimiento de los objetivos organizacionales, y efectivamente cumplir con los planes de desarrollo (Gil, Junca, Méndez, y Meneses, 2010).

Al hablar de desempeño laboral; Salas, Díaz, y Pérez (2012), mencionan que el desempeño es la manera en cómo cada uno de los empleados de una empresa gestionan sus conocimientos, habilidades y actitudes para alcanzar los propósitos organizacionales. En esa sintonía, Chiavenato (2007) alude a que el desempeño depende específicamente de la situación, ya que tienden a cambiar de una persona a otra e influyen muchos factores que lo condicionan, cada persona es distinta.

Para Gan y Triginé (2006), mencionan que la evaluación de desempeño es un proceso, mediante el cual se mide el verdadero valor que el trabajador demuestra a través de sus cualidades personales en su rendimiento laboral en una organización, están reflejadas en un proceso evaluativo que se lleva a cabo periódicamente. Ramírez (2010) alude a lo que incurre al desarrollo de la evaluación de desempeño, es el diseño de los indicadores y el instrumento adecuado de valoración, es así, que la evaluación de desempeño es un proceso que estimula al trabajador, a las diversas áreas administrativas y a la misma organización en general que está en búsqueda de la constante mejoría.

Por otro lado, la evaluación de desempeño, se efectúa en relación a la misión y visión organizacionales, además ofrece una explicación exacta y al detalle de la forma como un subordinado se desempeña en su puesto de trabajo, para poder lograr este propósito es indispensable que los procesos evaluativos sean claros (Pérez, 2009). En pocas palabras la evaluación de desempeño tiene como objetivo aumentar las habilidades del empleado y perfeccionar el desempeño obtenido, fruto del

trabajo de cada persona en la empresa, igualmente busca recompensar el óptimo desempeño laboral, este proceso trae como consecuencias aumentar el compromiso del empleado con los valores y propósitos empresariales, además de fortalecer la motivación personal de cada subordinado (Reis, 2007).

2.5. Beneficios de Evaluar el desempeño

Al gerente: A través de este procedimiento objetivo se puede medir claramente el rendimiento en el trabajo de los empleados, de esta forma conocerá cómo se desempeñan laboralmente los empleados, en consecuencia, se tratará de establecer nuevos objetivos, con la finalidad de mejorar el nivel de los trabajadores en sus funciones.

Al trabajador: El empleado por naturaleza siempre quiere conocer lo que la empresa y su jefe esperan de él, mediante este proceso evaluativo el trabajador conocerá sus falencias y virtudes en el cumplimiento de sus labores en el trabajo, por tal motivo es apropiado llegar acuerdos jefe-empleado que permitan mejorar el desempeño laboral, sin olvidar corregir el rendimiento propio de este último en mención.

La organización se beneficia al saber cuál es el aporte y potencial real de cada trabajador, resulta lógico establecer propuestas de crecimiento y desarrollo, tanto en el ámbito productivo, como el aspecto personal (Chiavenato, 2007).

Para una empresa, la aplicación del proceso de evaluación, es necesario porque guían las actividades administrativas, además definen una política de desarrollo para resolver las necesidades organizacionales, todo depende de la forma como se aplique y el grado de involucramiento y de cooperación de cada uno de los administrativos con el proceso de evaluación (Montoya, 2009). Es importante agregar que para aplicar un proceso de evaluación desempeño es necesario fijar las etapas evaluativas como:

- Definir los objetivos a evaluar.
- El tipo de evaluación a realizar.
- El método a utilizarse.
- Cada cuanto se va a realizar este proceso.

- La ejecución en práctica del desarrollo evaluativo.
- Determinar cómo se van a usar, analizar y comunicar los resultados del proceso de evaluación de desempeño (López, 2013).

Este tipo de valoraciones son primordiales para tomar decisiones sobre remuneraciones o futuras promociones, además de brindar información sobre el nivel de satisfacción que posee un trabajador en su cargo y conocer cuáles son las expectativas de los superiores con respecto a su desenvolvimiento profesional, igualmente se definen cuáles son las necesidades de desarrollo o capacitación. En definitiva, una evaluación de desempeño busca permitir una medición del potencial del ser humano, además de que busca que los recursos humanos sean una ventaja competitiva para la organización, ofreciendo oportunidades de crecimiento a nivel profesional (Chiavenato, 2007).

Es necesario señalar que una organización no puede aplicar cualquier sistema para evaluar el desempeño de los empleados, debe ser confiable y aceptado por todos los que conforman la organización, solo así se podrá identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y a cada departamento de la empresa. (Capuano, 2004).

2.6. Métodos evaluación desempeño

Los métodos tradicionales de evaluación contrarrestaron la problemática de valorar el desempeño laboral de una compañía que cuenta con demasiado personal; estos procedimientos cambian dependiendo de la empresa, que por lo general crean su propio modelo evaluativo (Chiavenato, 2007). Estos métodos de evaluación se usan basándose en las cualidades de los empleados y en los objetivos de la empresa, estos pueden ser:

2.6.1. Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.

- Mide el desempeño usando factores previamente establecidos y graduados, permite contrarrestar el sesgo por parte del evaluador, los resultados se presentan en forma numérica y estadística, existen tres subtipos:
- Escala grafica continua: Se determinan dos límites opuestos, un máximo y un mínimo para la variación del elemento a evaluar.

- Escala grafica semi-continua: A diferencia de la primera se incorporan puntos medios para poder realizar la evaluación.
- Escala gráfica discontinua: aquí el evaluador puede seleccionar las calificaciones, porque es una escala que tiene diferentes etapas (Chiavenato, 2007).

2.6.2. Método de elección forzosa.

Para Chiavenato (2007) se le denomina de elección forzosa porque el evaluado está presionado a seleccionar una o dos frases, es el medio por el cual se mide el rendimiento personal del empleado. Es de fácil aplicación y otorga resultados fidedignos, porque no existe la generalización.

Por otro lado, existen desventajas porque la creación de esta herramienta es compleja y requiere de una correcta planeación.

2.6.3. Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.

Este método está fundamentado en entrevistas por parte de un profesional especialista en evaluación con el jefe inmediato de los empleados, donde se procede a evaluar el rendimiento laboral de este último en mención, para examinar que es lo que provoca tal desempeño.

Evaluación inicial: de golpe se evalúan tres aspectos: más que satisfactorio-satisfactorio-menos que satisfactorio.

Análisis complementario: mediante preguntas que el especialista plantea al jefe, todos los trabajadores son evaluados minuciosamente.

Planeación: se efectúa un plan de acción para poder funcionar, el mismo incluye:

- Asesoría al trabajador.
- Readaptación del trabajador.
- Capacitación.
- Despido y sustitución.
- Promoción a otro puesto.

- Contención del empleado en el sitio actual.
- Seguimiento: es la comprobación del rendimiento de cada miembro del personal.
- Posee ventajas al ser un método de evaluación profunda, sin sesgo o favoritismo. Sin embargo, desarrollarla tiene un costo financiero grande (Chiavenato, 2007).

2.6.4. Método de evaluación de desempeño mediante incidentes críticos.

Este método evaluativo proporciona al supervisor inmediato, el poder examinar los acontecimientos buenos y malos sobre el rendimiento que presentan los empleados. Está fundamentado en la conducta del ser humano, este comportamiento posee singularidades extremas, que conducen a resultados de éxito o fracaso. Posee tres fases que son:

Se observa la conducta de los subordinados por parte del superior inmediato.

Se registra por parte del superior inmediato los acontecimientos críticos, ya sean buenos o malos, en relación al desempeño laboral de los empleados.

Se desarrolla por medio de entrevistas entre el trabajador evaluado y su jefe inmediato (Chiavenato, 2007).

2.6.5. Método de comparación de pares.

Según Chiavenato (2007) en este método, como su nombre lo indica compara a los trabajadores en grupos de a dos. Se contrasta, por ejemplo, la calidad del trabajo, con las cualidades de cada empleado, este método se representa mediante una gráfica, con los posibles pares fruto del número de empleados a evaluar y sus características.

2.6.6. Método de frases descriptivas.

Se diferencia del método de elección forzosa, porque no es necesario elegir entre las frases. El evaluador indica las frases que van acorde al rendimiento laboral del empleado (Chiavenato, 2007).

2.7. Evaluación de desempeño de 90 °

La evaluación del desempeño propiamente dicha o de 90 ° grados se utiliza para evaluar a una persona a nivel laboral, hace hincapié en los objetivos y competencias. En este procedimiento solo pueden evaluar las personas que están en un cargo superior a uno inferior, es decir, solo pueden evaluar los jefes a los subordinados, es importante mencionar que para que el proceso obtenga el éxito deseado, es necesario que los jefes no evalúen su afinidad personal con el trabajador, porque distorsiona el verdadero objeto de la evaluación (Varela, 2011).

2.8. Evaluación de desempeño de 180 °

Por otra parte, existe la evaluación de desempeño por competencias de 180°, de acuerdo con Varela (2011), la finalidad es mejorar el desarrollo de competencias por parte de los colaboradores de una organización, se puede usar en grandes firmas, abarca a la autoevaluación, usuarios, socios y empleados. Igualmente, en esta evaluación, el sujeto es evaluado por su jefe, sus pares y a veces por los usuarios. Además, Alles (2007) menciona que es importante señalar que la aplicación paso a paso de esta herramienta, tomaría varios años para que los empleados logren tener beneficios.

2.9. Evaluación de desempeño de 360°

Actualmente existen herramientas más sofisticadas con miras al desarrollo del recurso humano, enfocadas en iniciar acciones colectivas, como capacitaciones o entrenamientos sobre temas determinados.

Una de las herramientas en boga es la evaluación 360°, es un sistema donde “la persona es evaluada por su entorno; jefes, pares, subordinados. Incluye otras personas como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, aumenta la fiabilidad del sistema” (Alles, 2007, pág. 145). De igual forma esta herramienta busca el desarrollo de los trabajadores, es sumamente necesario que el evaluador sea honesto con él para comunicarle lo que debe mejorar en su rendimiento profesional. Si una empresa no posee una cultura organizacional de evaluación de desempeño es mejor no utilizarla. Por el contrario, en empresas sólidas resulta beneficioso porque tanto la fuerza de trabajo como la organización

reconocen el valor del recurso humano como el eje principal de la empresa (López, 2013).

2.10. Evaluación de desempeño por período de prueba

Sánchez-Saavedra (2007) considera un período de prueba, al lapso de tiempo que un trabajador tiene, para demostrar sus habilidades y conocimientos para desenvolverse en un puesto de trabajo, su forma de adaptación y la inserción al grupo organizacional. Del mismo modo según Pacheco-Zerga (2008), durante este lapso de tiempo el empleador podrá realizar distintas pruebas para poder saber a ciencia cierta si el empleador se encuentra motivado al momento de realizar sus funciones, sus condiciones reales para cumplir con el trabajo, la relación que mantiene dentro de la empresa con sus compañeros y superiores, la capacidad para adaptarse al entorno laboral y principalmente el desempeño que demuestra con respecto a los objetivos organizacionales.

Para Sanmartín Torres (2016) en este tipo de contrato, el trabajador o el empleador, puede dar por terminado el contrato antes de cumplirse los noventa días. La mayoría de veces el que lo da por culminado resulta ser el empleador, incluso sin dar una justificación, desencadenando una inestabilidad laboral en el empleado al no poder cumplir sus necesidades económicas ni sociales.

La Asamblea Nacional Ecuatoriana en la Ley Orgánica para la Justicia Laboral y Reconocimiento del Trabajo en el hogar (2015), en una de las reformas al Código de Trabajo establece que:

En todo contrato de plazo indefinido, que se dé por primera ocasión, se lo llamará como tiempo a prueba y tendrá una duración de noventa días. En la modalidad de período de prueba, el empleador o el empleado podrán dar por terminado el acuerdo libremente. La evaluación del desempeño por período de prueba se efectuará con relación en indicadores dependiendo del tiempo en el cargo del evaluado, usando las herramientas facilitadas por el organismo. Los responsables del proceso será el departamento de Talento Humano, quien se encargará de notificar el inicio de la evaluación. Finalmente, no podrá celebrarse más de un período de prueba entre los mismos individuos, en cualquier modalidad

de contratación (Ley Orgánica para la justicia laboral y reconocimiento del trabajo en el hogar, 2015, p.3).

Los profesionales del derecho refieren que el período de prueba infringe la estabilidad laboral al no poder desempeñar una vida digna a través de una remuneración como fuente de la autorrealización (Sanmartín Torres, 2016).

Por otra parte, según Rubio (2008) menciona que, la importancia del período de prueba es tal, que representa una oportunidad para que cada trabajador pueda desenvolverse eficientemente en su área de trabajo. Del mismo modo es una opción para poder mejorar la carrera profesional de los empleados. Los primeros minutos que un colaborador se encuentra en la empresa, son decisivos y determinaran nuestra manera de interactuar con los demás trabajadores.

2.11. Plan de desarrollo

Los planes de desarrollo son parte de las organizaciones desde hace más de 50 años, permite orientar a una empresa a través de sus valores, el rendimiento de sus empleados o su estructura empresarial, este proceso es una consecuencia de identificar cuáles son las falencias que la organización presenta (Pardo y Díaz, 2014). Por ello, este tipo de planes requieren del compromiso de las empresas por potencializar a sus trabajadores y por supuesto el deseo de cada uno de los empleados; cada uno de ellos posee necesidades de crecimiento diferentes, reflejadas en los procesos de evaluación de desempeño, este proceso es vital para realizar un plan de desarrollo (Jaimes y Pulido, 2014).

Los procesos de planes de mejora deben estar perfectamente delineados acorde a los objetivos de la empresa. Existen varios tipos de objetivos: los organizacionales; que hacen referencia a lo que espera la empresa del proceso, los operacionales; son los mecanismos que se usaran en el plan de desarrollo y los generales; que buscan evidenciar comportamientos esperados por los participantes del proceso (Castillo, 2012). Por último, al ejecutar un plan de desarrollo en una empresa estamos motivando a las personas, a través de generar compromiso en el empleado, otorgando seguridad a la empresa y efectividad en el empleado, debido

a que, al trabajar con dicha motivación, el resultado de sus actividades se verá mejoradas (Alles, 2007).

El vínculo que posee el plan de desarrollo con la evaluación de desempeño, radica en poder identificar por qué un trabajador posee un desempeño bajo, ya sea porque a veces no alcanzan los objetivos propuestos, porque son inalcanzables o simplemente por una mala predisposición por parte del empleado.

Es decir, busca desarrollar técnicas y conocimientos, con miras a perfeccionar el rendimiento laboral actual. Es necesario aclarar las causas posibles que están provocando el rendimiento bajo y dejar claro que se espera de esa persona, cuáles son las cosas en las que está fallando y el tipo de ayuda que necesita, es por esto que es sumamente necesario escribirlos en un plan de desarrollo que permita otorgar el apoyo a los empleados, ya sean con cursos de capacitación y tener un seguimiento al desempeño de determinado colaborador (Corral, 2007).

CAPÍTULO 3

3. METODOLOGÍA

Este proyecto contó con un enfoque metodológico mixto, porque tuvo una parte cuantitativa al tabular los datos de la herramienta aplicada y por otro lado una cualitativa al describir una propuesta de plan individual de desarrollo una vez concluido el proyecto. Además de un diseño no experimental porque realizamos esta investigación después de los hechos, es decir no hay manipulación de variables. Finalmente, un alcance descriptivo, debido a que tiene una evaluación e interpretación de datos obtenidos.

Se inició con la creación de una herramienta para evaluar primeramente a los colaboradores que se han sumado a la cooperativa en los últimos 3 meses, ya que según el Código de Trabajo en el artículo 15 indica que todo contrato que se celebre por primera vez, el empleador podrá fijar un período de prueba de máximo 90 días para el nuevo colaborador y en este tiempo cada parte podrá dar por terminada la relación laboral sin ningún problema, en caso de haber personal con periodo de prueba, este no podrá exceder del 15% de su nómina, caso contrario será sancionada según el código de trabajo.

De esta manera luego de haber calificado, el empleador podrá tener conocimiento de las competencias que ha desarrollado dicho colaborador y así crear un filtro con el que ahorraremos tiempo y presupuesto de un futuro al tener que rotar trabajadores, contratando específicamente a personal que cumpla con los principios de la cooperativa, evaluarlos también resulta de gran ayuda para tener en cuenta que tipo de competencias se deberían desarrollar para que así obtengan el contrato indefinido.

La evaluación de periodo de prueba se creó según los principios organizacionales de la cooperativa, en este caso se medirán únicamente las competencias cardinales que son los comportamientos que reflejan los trabajadores ya que al encontrarse un periodo de tiempo muy corto, no puede ser evaluado según

sus funciones, pues para obtener datos seguros sobre su desempeño deberá mantenerse en el cargo al menos 3 meses, por lo que estos comportamientos deberán ir de la mano de los valores, misión y visión de la empresa ya que son rasgos con los que todos deberán contar en la cooperativa, esta evaluación se realizó mediante la página virtual Office Forms, fue explicada a los evaluadores mediante otra página virtual llamada Zoom. La evaluación estaba dirigida a dos empleados que se encontraban en período de prueba.

3.1 Diseño de una evaluación de período de prueba

La evaluación de periodo de prueba se creó según los principios organizacionales de la cooperativa, en este caso se medirán únicamente las competencias cardinales que son los comportamientos que reflejan los trabajadores ya que al encontrarse un periodo de tiempo muy corto, no puede ser evaluado según sus funciones, pues para obtener datos seguros sobre su desempeño deberá mantenerse en el cargo al menos 3 meses, por lo que estos comportamientos deberán ir de la mano de los valores, misión y visión de la empresa ya que son rasgos con los que todos deberán contar en la cooperativa, esta evaluación se dio mediante la página virtual Office Forms, explicada a los evaluadores mediante otra página virtual llamada Zoom.

Dicha evaluación consta de los siguientes ítems:

- Datos del empleado.
- Nombres y apellidos
- Numero de cedula
- Fecha de ingreso
- Área de trabajo
- Cargo
- Jefe directo

Método de calificación. - Nos indica como deberán calificar al colaborador, la calificación podrá ser respondida según 4 niveles que son:

- N. superior. - En caso de que el trabajador haya cumplido con superioridad la tarea descrita.

- N. alto. - Si el trabajador ha cumplido con la tarea.
- N. medio. - En caso de que el colaborador cumpla con la tarea, pero necesite mejorar.
- N. mínimo. - Cuando el colaborador no haya cumplido con la tarea o no haya tenido éxito con esta.

Desarrollo de la evaluación. - En esta parte tendremos al lado izquierdo las competencias que vamos a evaluar y a la derecha, los niveles que deberán ser seleccionados con una marca en el casillero correcto. Las competencias son:

- Compromiso. - El colaborador siente como propios los objetivos de la cooperativa y cumple con los compromisos propuestos
- Ética. - El colaborador actúa según los valores morales y costumbres organizacionales dentro y fuera de esta.
- Calidad del trabajo. - Responde a la calidad del trabajo y búsqueda de alternativas para mejorar en sus labores
- Sencillez. - El colaborador se expresa con la verdad, sin engaños y busca soluciones simples para mejorar.
- Iniciativa. - El colaborador busca nuevas soluciones y oportunidades de forma pro activa
- Flexibilidad. - Se adapta a situaciones y a personas con puntos de vista diferentes.
- Habilidad social. - Capacidad del colaborador para establecer y mantener relaciones sanas.

Observaciones. - Aquí se detallarán algunas observaciones que deberán ser respondidas con una marca en el casillero correcto del número de veces que realiza las observaciones. Las observaciones son:

- Ausentismo
 - 0 días
 - 1 día
 - 2 días
 - Más de 2 días
- Sanciones
 - 0 sanciones

- 1 sanción
- 2 sanciones
- Más de 2 sanciones
- Otras observaciones

Validación: Se indicará si el evaluador ha decidido que el evaluado continúe con la relación laboral, o dar por terminado.

La evaluación medirá 7 comportamientos que serán calificados en un rango de mínimo a superior con un puntaje de 2 puntos a 10 puntos según lo demostrado por el evaluado, a esto se suman 2 enunciados aparte en el cual se considera los ausentismos y sanciones que ha tenido el evaluado durante su periodo de prueba, estos enunciados fueron calificados en un rango de 0 a 15 puntos según el número de ocasiones que lo haya realizado, al final de la evaluación obtendríamos un total de 100 puntos, más el comentario del evaluador. Como se indica a continuación:

Tabla 1

Criterio para evaluar los comportamientos

Criterio	Descripción	Valor
Mínimo	No cumple con la tarea o no tiene éxito con la misma	2 puntos
Medio	El colaborador cumple con la tarea, pero necesita mejorar	5 puntos
Alto	El colaborador ha cumplido con la tarea descrita	8 puntos
Superior	Indica que el colaborador ha cumplido con superioridad la tarea descrita	10 puntos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2

Criterios para evaluar ausentismos y sanciones

Frecuencia	Valor
0 veces	15 puntos
1 vez	10 puntos
2 veces	5 puntos
Más de 2 veces	0 puntos

Fuente: Elaboración propia

Una vez, evaluados los colaboradores a prueba, se continuó con el proceso de evaluación de desempeño, evaluación de 90° ya que al ser la primera vez que se aplicó un proceso evaluativo en la organización. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan, ya posee una herramienta que no había sido aplicada, por lo que se realizó un programa de socialización para que los empleados conozcan la finalidad de la evaluación de desempeño. Esta evaluación fue desarrollada de la misma manera mencionada para la evaluación a trabajadores a prueba, es decir, fue cargada a la plataforma de Office Forms y enviada a cada colaborador de la empresa a que sea resuelta en un plazo de dos semanas y previamente se dieron indicaciones de cómo debería realizarse correctamente la evaluación, a través de la plataforma virtual Zoom. La evaluación fue aplicada a diez áreas de trabajo que consta con un total de cuarenta empleados.

La herramienta cuenta con los siguientes pasos para ser respondida.

3.2 Evaluación de Desempeño

- 1) Datos generales
 - a) Nombres y apellidos del evaluado
 - b) Cargo del evaluado
 - c) Fecha de la evaluación
- 2) Desarrollo de la evaluación. - Se deberá señalar con una “x” el casillero con la respuesta que más se acerque al desempeño del colaborador. Está dividido en 8 indicadores que son los siguientes:

- a) Actividades esenciales. - Se detallarán las actividades esenciales para el cargo, según el manual de funciones.
 - b) Unidad de evaluación. - En este caso, la evaluación se medirá en porcentaje
 - c) Rango. - Refleja el porcentaje de cada nivel, dividido de la siguiente manera:
 - i) 95 – 100
 - ii) 85 – 94
 - iii) 75 – 84
 - iv) 0 – 74
 - d) Equivalencia. - Refleja el significado de cada rango de evaluación, de la siguiente manera:
 - i) 95-100 = Excelente
 - ii) 85-94 = Bueno
 - iii) 75-84 = Regular
 - iv) 0-74 = Malo
 - e) Ponderación. - Se detalla que debe tener el evaluado según sus actividades esenciales para que se elija la equivalencia correcta.
 - f) Calificación. - Se deberá seleccionar el casillero que crea refleje el desempeño del evaluado.
- 3) Comentarios. - En el caso de existir algún comentario o recomendación sobre el evaluado, y no conste en la evaluación, describirlo en esta parte final.

Una vez realizada la evaluación, se puso en marcha la tabulación de datos, esto se realizó en el programa de Excel, posteriormente copiado y modificado en Word a las normas de escritura (formato APA) mediante estos cuadros de datos se expusieron los resultados obtenidos por parte del Jefe y de su Autoevaluación, se agregó una nota final en varias interpretaciones, ya que se presentaron algunos inconvenientes por parte de los evaluadores y algunos puntos de vista hacia la estructura y datos de la herramienta, por lo que se deberá modificar también el manual de funciones, esta información fue facilitada por el departamento de RRHH.

Por último, se realizó un plan de desarrollo enfocado en los resultados poco favorables en cada área, se implementó este plan de desarrollo por 2 principales razones, 1. En primer lugar, para que el personal se capacite y pueda rendir de manera eficiente en la cooperativa, y en segundo lugar para motivar a los colaboradores para que cumplan sus objetivos y se desarrollen en el ámbito laboral, de esta manera ganar mayores experiencias y escalar en los niveles de cargos.

CAPÍTULO 4

4. APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN PARA EL PERSONAL EN PERÍODO DE PRUEBA Y APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 90° A LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA FASAYÑAN.

4.1 Aplicación de la evaluación para el personal en período de prueba

Tabla 3

Resultados de Evaluación de periodo de prueba Servicios al Cliente

Evaluación										
Cargo del evaluador	Compromiso: El colaborador siente como propios los objetivos de la cooperativa y cumple con los compromisos propuestos	Ética: El colaborador actúa según los valores morales y costumbres organizacionales dentro y fuera de esta.	Calidad del Trabajo: Responde a la calidad del trabajo y búsqueda de alternativas para mejorar en sus labores	Sencillez: El colaborador se expresa con la verdad, sin engaños y busca soluciones simples para mejorar.	Iniciativa: El colaborador busca nuevas soluciones y oportunidades de forma pro activa	Flexibilidad: se adapta a situaciones y a personas con puntos de vista diferentes.	Habilidad social: capacidad del colaborador para establecer y mantener relaciones sanas.	¿Cuántos días se ha ausentado el colaborador durante su tiempo en la Cooperativa?	¿Cuántas sanciones ha tenido el colaborador durante su tiempo en la Cooperativa?	¿Creo conveniente solicitar el contrato indefinido para el colaborador? Si, no y ¿por qué?
Jefe de caja	Superior	Superior	Superior	Superior	Superior	Superior	Superior	0	0	Si porque se ha adaptado al cargo demostrando responsabilidad y conocimientos
Resultados	10	10	10	10	10	10	10	15	15	
								Total:	100/100	

Fuente: Elaboración propia

En la evaluación de periodo de prueba a Servicio al cliente. Obtuvo un puntaje de: contabilidad = 10, ética = 10, calidad del trabajo = 10, sencillez = 10, iniciativa = 10, flexibilidad = 10, habilidad social = 10, ausentismo = 15, sanciones = 15 y refleja que sí cree conveniente solicitar el contrato indefinido para el colaborador porque comenta que “Si porque se ha adaptado al cargo demostrando responsabilidad y conocimientos”, por lo que se considera mantener el contrato por su puntaje de 100/100 más la aceptación de su jefe.

Tabla 4

Resultados de Evaluación de periodo de prueba a Cajero Financiero 1

Evaluación										
Cargo del evaluador	Compromiso: El colaborador siente como propios los objetivos de la cooperativa y cumple con los compromisos propuestos	Ética: El colaborador actúa según los valores morales y costumbres organizacionales dentro y fuera de esta.	Calidad del Trabajo: responde a la calidad del trabajo y búsqueda de alternativas para mejorar en sus labores	Sencillez: el colaborador se expresa con la verdad, sin engaños y busca soluciones simples para mejorar.	Iniciativa: El colaborador busca nuevas soluciones y oportunidades de forma pro activa	Flexibilidad: se adapta a situaciones y a personas con puntos de vista diferentes.	Habilidad social: capacidad del colaborador para establecer y mantener relaciones sanas.	¿Cuántos días se ha ausentado el colaborador durante su tiempo en la Cooperativa?	¿Cuántas sanciones ha tenido el colaborador durante su tiempo en la Cooperativa?	¿Creo conveniente solicitar el contrato indefinido para el colaborador? Si, no y ¿por qué?
Jefe de caja	Superior	Superior	Superior	Superior	Superior	Alto	Alto	0	0	Si porque es una ex trabajadora que por motivos de la pandemia tuvimos que dar por terminado su contrato
Resultados	10	10	10	10	10	8	8	15	15	
								Total:	96/100	

Fuente: Elaboración propia

En la evaluación de periodo de prueba a Cajero Financiero 1. Obtuvo un puntaje de: contabilidad = 10, ética =10, calidad del trabajo = 10, sencillez = 10, iniciativa = 10, flexibilidad = 8, habilidad social = 8, ausentismo = 15, sanciones = 15 y refleja que sí cree conveniente solicitar el contrato indefinido para el colaborador porque comenta que “es una ex trabajadora que por motivos de la pandemia tuvimos que dar por terminado su contrato”, por lo que se considera mantener el contrato, puesto que su puntaje es de 96/100 más la aceptación de su jefe.

4.2 Aplicación de la evaluación de desempeño de 90° a los colaboradores de la cooperativa Fasayñan.

A continuación, se detallarán los resultados obtenidos mediante la aplicación de la evaluación de desempeño de 90° en la Cooperativa Fasayñan.

La evaluación fue aplicada a 40 colaboradores de la cooperativa Fasayñan, quienes están divididos por 10 áreas de trabajo de la siguiente manera:

- **Gerencia**
 - a. Gerente
 - b. Subgerente
- **Créditos**
 - a. Jefe de crédito
 - b. Auxiliar de crédito
 - c. Oficiales de crédito
- **Contabilidad**
 - a. Jefe de contaduría
 - b. Auxiliar contable
- **Talento Humano**
 - a. Jefe de TTHH
- **Jurídico**
 - a. Jefe Jurídico
 - b. Auxiliar Jurídico
- **Cajas**
 - a. Jefa de cajas
 - b. Cajeros
- **Captaciones**
 - a. Jefe de captaciones

- b. Oficiales de captaciones
- **Cobranzas**
 - a. Jefe de cobranzas
 - b. Oficiales de cobranzas
- **Archivo**
 - a. Oficial de Archivo
- **Limpieza y mensajería**
 - a. Oficial de limpieza y mensajería

Las evaluaciones fueron realizadas en base al manual de funciones de la Cooperativa por lo que cada cargo cuenta con una variable de preguntas con el fin de medir actividades esenciales que debe cumplir en el cargo más las preguntas generales como en la **Tabla 3**

Resultados de Evaluación de periodo de prueba Servicios al Cliente, las actividades esenciales serán descritas en cada gráfico a continuación.

Para la interpretación de datos se expone a continuación cada tabla con el resultado de una tabulación de datos y con el porcentaje global de resultado para cada cargo.

Su baremo de medición es el siguiente:

La ponderación estará entre 1 - 100 % dividida en 4 equivalencias que son:

- Excelente (siempre lo hace) 95 - 100%
- Bueno (lo hace con frecuencia) 85 - 94%
- Regular (a veces lo hace) 75 - 84%
- Malo (casi nunca lo hace) 0 - 74%

4.2.1. Gerente General

Tabla 5

Evaluación de Gerente General

Tipo de Evaluación	F1. Representa legalmente a la cooperativa	F2. Evalúa la situación económica, financiera y administrativa de la cooperativa	F3. Realiza informes sobre la situación económica, financiera y administrativa de la cooperativa para conocimiento del Consejo de Administración y la Asamblea General.	F4. Presenta informes y documentos requeridos a la SEPS.	F5. Vigila que todo el personal cumpla con la Ley, Reglamento y políticas institucionales	Comentarios y observaciones sobre el evaluado.
Autoevaluación	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Ninguno

Fuente: Elaboración propia

La Gerencia General en su evaluación de desempeño 90° refleja que Siempre cumple con la Función N°1 dando como resultado una calificación de Excelente, Siempre cumple con la Función N°2 dando como resultado una calificación de Excelente, Siempre cumple con la función N°3 dando como resultado una calificación de Excelente, Siempre cumple con la función N°4 dando como resultado una calificación de Excelente y Siempre cumple con la función N°5 dando como resultado una calificación de Excelente.

La Gerencia General no tuvo ningún comentario acerca de sus labores.

La Gerencia General no fue evaluada por parte del superior, por la razón de que se indica dificultad para realizar la actividad, por lo que solo se realizó la autoevaluación.

4.2.2. Subgerencia

Tabla 6

Evaluación de Subgerencia

Tipo de evaluación	F1. Analiza información económica, financiera y administrativa conjuntamente con el gerente general.	F2. Asesora a la Gerencia General sobre las decisiones en el manejo de la cooperativa.	F3. Revisa informes de cumplimiento o de objetivos de los distintos departamentos entregados por jefes departamentales.	F4. Coordina las funciones del personal de los diferentes departamentos.	F5. Ordena estudios técnicos que sean importantes para el mejoramiento de la cooperativa.	Comentarios y observaciones sobre el evaluado.
Autoevaluación	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Porque la gerencia es la única encargada de realizarlo
Evaluación del jefe	Bueno	Regular	Bueno	Bueno	Bueno	Ninguno

Fuente: Elaboración propia

Autoevaluación: El cargo de “SUBGERENTE” en su evaluación de desempeño 90° refleja que: nunca cumple con la Función N°1 es así que, obtuvo una calificación de Malo, nunca cumple con la Función N°2 por lo que obtuvo una calificación de Malo, nunca cumple con la Función N°3 dando como resultado una calificación de Malo, nunca cumple con la Función N°4 obteniendo una calificación de Malo y nunca cumple con la Función N°5 por lo que, obtuvo una calificación de Malo.

Con un comentario mencionando que “*Porque la gerencia es la única encargada de realizarlo*”.

Evaluación del Jefe: El cargo de “SUBGERENTE” en su evaluación de desempeño 90° refleja que: con frecuencia cumple con la Función N°1, a veces cumple con la Función N°2, con frecuencia cumple con la Función N°3, con frecuencia cumple con la Función N°4, con cumple con la Función N°5

Con un comentario mencionando que “*Ninguno*”.

Nota. “Las actividades establecidas para el cargo de Subgerente y Gerencia las reparte entre todos los jefes, por tal motivo la persona autoevaluada realizo la evaluación como persona ajena al cargo.” Comenta el jefe de TTHH.

4.2.3. Jefe de Crédito

Tabla 7

Evaluación de Jefe de Crédito

Tipo de evaluación	F1 Revisa los créditos de la cooperativa.	F2 Elabora los reportes para la SEPS.	F3 Envía al Comité de crédito los pagarés que luego serán depositados en la bóveda de seguridad.	F4 Elabora presupuestos, balances, planificación estratégica para la cooperativa.	F5 Realiza las actas de aprobación de crédito para Gerencia, Comité de Crédito y Consejo de Administración.	Comentarios y observaciones sobre el evaluado.
Autoevaluación	Excelente	Excelente	Malo	Excelente	Malo	Los pagarés son responsabilidad de gerencia me las delega a mi persona las actas lo realiza la secretaria de la cooperativa
Evaluación del Jefe	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Ninguno

Fuente: Elaboración propia

Autoevaluación: El cargo de “JEFE DE CRÉDITO” en su evaluación de desempeño 90° refleja que: siempre cumple con la Función N°1 dando como resultado una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°2 es por ello que, obtuvo una calificación de Excelente, nunca cumple con la Función N°3 obteniendo una calificación de Malo, siempre cumple con la Función N°4 es así que, obtuvo una calificación de Excelente, nunca cumple con la Función N°5 por ello, obtuvo una calificación de Malo.

Con un comentario mencionando que “*Los pagarés son responsabilidad de gerencia, me las delega a mi persona las actas lo realiza la secretaria de la cooperativa*”.

Evaluación del jefe: El cargo de “JEFE DE CRÉDITO” en su evaluación de desempeño 90° refleja que: siempre cumple con la Función N°1 por ello obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°2 es así que, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°3 dando como resultado una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°4 obteniendo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°5 dando la calificación de Excelente.

Con un comentario mencionando que “*Ninguno*”.

4.2.4. Auxiliar de Crédito. Auxiliar 1

Tabla 8

Evaluación de Auxiliar de Crédito. Auxiliar 1

Tipo de evaluación	F1. Realiza actas de los créditos revisados previos a su paso a gerencia.	F2. Obtiene reportes emergentes (cheques) para entregar a gerencia.	F3. Aprueba el crédito que se analizó en el sistema.	F4. Revisa los documentos de créditos para enviarlos a archivo.	F5. Revisa todos los tipos de crédito que ofrece la cooperativa	Comentarios y observaciones sobre el evaluado.
Autoevaluación	Regular	Bueno	Bueno	Regular	Regular	Realizo mi trabajo mi trabajo con esfuerzo y desempeño pensando en superarme
Evaluación del jefe	Regular	Bueno	Bueno	Regular	Regular	Le falta más redacción

Fuente: Elaboración propia

Autoevaluación: El cargo de “AUXILIAR DE JEFA DE CREDITO” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: a veces cumple con la Función N°1, por lo que obtuvo una calificación de Regular, con frecuencia cumple con la Función N°2 obteniendo una calificación de Bueno, con frecuencia cumple con la Función N°3 en ese sentido obtuvo una calificación de Bueno, a veces cumple con la Función N°4 así mismo, obtuvo una calificación de Regular, a veces cumple con la Función N°5 por ende, obtuvo una calificación de Regular.

Con un comentario mencionando que “*Realizo mi trabajo mi trabajo con esfuerzo y desempeño pensando en superarme*”.

Evaluación del Jefe: El cargo de “AUXILIAR DE JEFA DE CREDITO” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: a veces cumple con la Función N°1 obteniendo una calificación de Regular, con frecuencia cumple con la Función N°2 es así que, obtuvo una calificación de Bueno, con frecuencia cumple con la Función N°3 es por ello que, obtuvo una calificación de Bueno, a veces cumple con la Función N°4 dando como resultado una calificación de Regular, a veces cumple con la Función N°5 obteniendo una calificación de Regular.

Con un comentario mencionando que “*Le falta más redacción*”.

4.2.5. Auxiliar de Crédito. Auxiliar 2

Tabla 9

Evaluación de Auxiliar de crédito. Auxiliar 2

Tipo de evaluación	F1	F2	F3	F4	F5	Comentarios y observaciones sobre el evaluado.
Autoevaluación	Bueno	Malo	Bueno	Bueno	Bueno	Ninguno
Evaluación del jefe	Bueno	Malo	Bueno	Bueno	Bueno	A ella no se le asigno reporte de emergentes por que lleva el control de los créditos que van archivo

Fuente: Elaboración propia

Autoevaluación: El cargo de “AUXILIAR JEFA DE CREDITO” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: con frecuencia cumple con la Función N°1 es así que obtuvo una calificación de Bueno, nunca cumple con la Función N°2 obteniendo una calificación de Malo, con frecuencia cumple con la Función N°3 dando como resultado una calificación de Bueno, con frecuencia

cumple con la Función N°4 dando una calificación de Bueno, con frecuencia cumple con la Función N°5 por lo que obtuvo una calificación de Bueno.

Con un comentario mencionando que “ninguno”.

Evaluación del Jefe: El cargo de “AUXILIAR JEFA DE CREDITO” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: con frecuencia cumple con la Función N°1 con un criterio de calificación de Bueno, nunca cumple con la Función N°2 por lo que obtuvo una calificación de Malo, con frecuencia cumple con la Función N°3 obteniendo una calificación de Bueno, con frecuencia cumple con la Función N°4 obteniendo una calificación de Bueno, con frecuencia cumple con la Función N°5 dando una calificación de Bueno.

Con un comentario mencionando que “A ella no se le asigno reporte de emergentes por que lleva el control de los créditos que van archivo”.

4.2.6. Oficial de Crédito. Oficial 1

Tabla 10

Evaluación de Oficial de Crédito. Oficial 1

Tipo de evaluación	F1 Revisa los activos y pasivos que el socio posee.	F2 Realiza las garantías prendarias del crédito al socio.	F3 Realiza los créditos hipotecarios	F4 Selecciona el tipo de crédito que se va a otorgar (minorista, crédito de consumo, micro crédito, entre otros).	F5 Analiza el crédito solicitado del deudor.	Comentarios y observaciones sobre el evaluado.
Autoevaluación	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Ordenado, responsable, honesta y eficiente
Evaluación del jefe	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Los oficiales de crédito no realizan prendas ni hipotecas solo llenan solicitudes de crédito

Fuente: Elaboración propia

Autoevaluación: El cargo de “OFICIAL DE CRÉDITO” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: siempre cumple con la Función N°1 Obteniendo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°2 por lo que obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función

N°3 es así que obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°4 dando una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°5 dando una calificación de Excelente.

Con un comentario mencionando que *“Ordenado, responsable, honesta y eficiente”*.

Evaluación del jefe: El cargo de “OFICIAL DE CREDITO” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: con frecuencia cumple con la Función N°1 lo que da una calificación de Bueno, con frecuencia cumple con la Función N°2 dando una calificación de Bueno, con frecuencia cumple con la Función N°3 obteniendo una calificación de Bueno, con frecuencia cumple con la Función N°4 por lo que obtuvo una calificación de Bueno, con frecuencia cumple con la Función N°5 es así que presentó una calificación de Bueno.

Con un comentario mencionando que *“Los oficiales de crédito no realizan prendas ni hipotecas solo llenan solicitudes de crédito”*.

4.2.7. Oficial de Crédito. Oficial 2

Tabla 11

Evaluación de Oficial de Crédito. Oficial 2

Tipo de evaluación	F1.	F2.	F3.	F4.	F5.	Comentarios y observaciones sobre el evaluado.
Autoevaluación	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Buena
Evaluación del jefe	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Los oficiales de crédito no realizan prendas ni hipotecas solo llenan las solicitudes de crédito

Fuente: Elaboración propia

Autoevaluación: El cargo de “OFICIAL DE CREDITO” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: siempre cumple con la Función N°1 dando una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°2

obteniendo la calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°3 por lo que obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°4 es así que obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°5 lo que da una calificación de Excelente.

Con un comentario mencionando que “Buena”.

Evaluación del jefe: El cargo de “OFICIAL DE CREDITO” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: siempre cumple con la Función N°1 es así que obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°2 lo que brinda una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°3 obteniendo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°4 por lo que obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°5 lo que entrega una calificación de Excelente.

Con un comentario mencionando que “Los oficiales de crédito no realizan prendas ni hipotecas solo llenan las solicitudes de crédito”.

4.2.8. Oficial de Crédito. Oficial 3

Tabla 12

Evaluación de Oficial de Crédito. Oficial 3

Tipo de evaluación	F1.	F2.	F3.	F4.	F5.	Comentarios y observaciones sobre el evaluado.
Autoevaluación	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
Evaluación del jefe	Bueno	Bueno	Bueno	Excelente	Bueno	Los oficiales de crédito no realizan prendas ni hipotecas solo llenan solicitudes de crédito

Fuente: Elaboración propia

Autoevaluación: El cargo de “OFICIAL DE CREDITO” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: siempre cumple con la Función N°1 obteniendo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°2 dando un resultado de Excelente, siempre cumple con la Función N°3 Lo que brinda un criterio de calificación de Excelente, siempre cumple con la Función

N°4 Es así que obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°5 por lo que obtuvo una calificación de Excelente.

Con un comentario mencionando que *“Excelente”*.

Evaluación del jefe: El cargo de “OFICIAL DE CREDITO” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: con frecuencia cumple con la Función N°1 es así que obtuvo una calificación de Bueno, con frecuencia cumple con la Función N°2 por lo que obtuvo una calificación de Bueno, con frecuencia cumple con la Función N°3 obteniendo una calificación de Bueno, siempre cumple con la Función N°4 lo que brinda una calificación de Excelente, con frecuencia cumple con la Función N°5 brindando una calificación de Bueno.

Con un comentario mencionando que *“Los oficiales de crédito no realizan prendas ni hipotecas solo llenan solicitudes de crédito”*

4.2.9. Oficial de Crédito. Oficial 4

Tabla 13

Evaluación de Oficial de Crédito. Oficial 4

Tipo de evaluación	F1.	F2.	F3.	F4.	F5.	Comentarios y observaciones sobre el evaluado.
Autoevaluación	Bueno	Regular	Excelente	Excelente	Excelente	Ninguno.
Evaluación del jefe	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Los oficiales de crédito no realizan prendas ni las hipotecas solo llenan solicitudes de crédito

Fuente: Elaboración propia

Autoevaluación: El cargo de “OFICIAL DE CREDITO” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: con frecuencia cumple con la Función N°1 lo que representa una calificación de Bueno, a veces cumple con la Función N°2 calificando un criterio de Regular, siempre cumple con la Función N°3 brindando una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°4

representando una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°5 obteniendo una calificación de Excelente.

Con un comentario mencionando que “*Ninguno*”.

Evaluación del jefe: El cargo de “OFICIAL DE CREDITO” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: con frecuencia cumple con la Función N°1 representando una calificación de Bueno, con frecuencia cumple con la Función N°2 por lo que obtuvo una calificación de Bueno, con frecuencia cumple con la Función N°3 es así que obtuvo una calificación de Bueno, con frecuencia cumple con la Función N°4 lo que significa una calificación de Bueno, con frecuencia cumple con la Función N°5 es así que obtuvo una calificación de Bueno.

Con un comentario mencionando que “*Los oficiales de crédito no realizan prendas ni las hipotecas solo llenan solicitudes de crédito*”.

4.2.10. Oficial de Crédito. Oficial 5

Tabla 14

Evaluación de Oficial de crédito. Oficial 5

Tipo de evaluación	F1.	F2.	F3.	F4.	F5.	Comentarios y observaciones sobre el evaluado.
Autoevaluación	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
Evaluación del jefe	Excelente	Excelente	Excelente	Bueno	Excelente	Los oficiales de crédito no realizan prendas ni hipotecas solo llenan solicitudes de crédito

Fuente: Elaboración propia

Autoevaluación: El cargo de “OFICIAL DE CREDITO” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: siempre cumple con la Función N°1 por ello, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°2 a eso obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°3 a ello, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°4

por ende, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°5, ya que obtuvo una calificación de Excelente.

Con un comentario mencionando que “*Excelente*”.

Evaluación del jefe: El cargo de “OFICIAL DE CREDITO” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: siempre cumple con la Función N°1 ya que obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°2, de igual forma, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°3, por ende obtuvo una calificación de Excelente, con frecuencia cumple con la Función N°4 ya que obtuvo una calificación de Bueno, siempre cumple con la Función N°5 ya que obtuvo una calificación de Excelente.

Con un comentario mencionando que “*Los oficiales de crédito no realizan prendas ni hipotecas solo llenan solicitudes de crédito.*”

4.2.11. Oficial de Crédito. Oficial 6

Tabla 15

Evaluación de Oficial de crédito. Oficial 6

Tipo de evaluación	F1.	F2.	F3.	F4.	F5.	Comentarios y observaciones sobre el evaluado.
Autoevaluación	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Ninguno
Evaluación del jefe	Regular	Bueno	Bueno	Excelente	Bueno	Los oficiales de crédito no realizan prendas ni hipotecas solo llenan solicitudes de crédito

Fuente: Elaboración propia

Autoevaluación: El cargo de “OFICIAL DE CREDITO” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: cumple con la Función N°1 de modo que, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°2 así mismo, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°3 ya que obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función

Nº4 por ende, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función Nº5 ya que obtuvo una calificación de Excelente.

Con un comentario mencionando que “*Ninguno*”.

Evaluación del jefe: El cargo de “OFICIAL DE CREDITO” en su evaluación de desempeño 90º refleja lo siguiente: a veces cumple con la Función Nº1 por ello, obtuvo una calificación de Regular, con frecuencia cumple con la Función Nº2, de modo que obtuvo una calificación de Bueno, con frecuencia cumple con la Función Nº3 con la cual, obtuvo una calificación de Bueno, siempre cumple con la Función Nº4 por tanto, obtuvo una calificación de excelente, con frecuencia cumple con la Función Nº5 ya que obtuvo una calificación de Bueno.

Con un comentario mencionando que “*Los oficiales de crédito no realizan prendas ni hipotecas solo llenan la solicitud*”.

4.2.12. Oficial de Crédito. Oficial 7

Tabla 16

Evaluación de Oficial de crédito. Oficial 7

Tipo de evaluación	F1.	F2.	F3.	F4.	F5.	Comentarios y observaciones sobre el evaluado.
Autoevaluación	Regular	Bueno	Bueno	Regular	Regular	Ninguno
Evaluación del jefe	Regular	Bueno	Bueno	Regular	Regular	Los oficiales de crédito no realizan prendas ni hipotecas solo llenan solicitudes de crédito

Fuente: Elaboración propia

Autoevaluación: El cargo de “CAJERA AGENCIA CHORDELEG” en su evaluación de desempeño 90º refleja lo siguiente: a veces cumple con la Función Nº1, a ello, obtuvo una calificación de Regular, con frecuencia cumple con la Función Nº2, por lo cual obtuvo una calificación de Bueno, con frecuencia

cumple con la Función N°3, por esto, obtuvo una calificación de Bueno, a veces cumple con la Función N°4 de manera que, obtuvo una calificación de Regular, a veces cumple con la Función N°5, lo que obtuvo una calificación de Regular.

Con un comentario mencionando que “*Ninguno*”.

Evaluación del jefe: El cargo de “OFICIAL DE CREDITO” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: a veces cumple con la Función N°1, debido a ello, obtuvo una calificación de Regular, con frecuencia cumple con la Función N°2 ya que obtuvo una calificación de Bueno, con frecuencia cumple con la Función N°3 ya que obtuvo una calificación de Bueno, a veces cumple con la Función N°4 ya que obtuvo una calificación de Regular, a veces cumple con la Función N°5 ya que obtuvo una calificación de Regular.

Con un comentario mencionando que “*Los oficiales de crédito no realizan prendas ni hipotecas solo llenan las solicitudes*”.

4.2.13. Jefe de Contaduría

Tabla 17

Evaluación de Jefe de Contaduría

Tipo de evaluación	F1. Elabora los estados financieros para los diferentes órganos de supervisión, como para la cooperativa	F2. Mantiene la confidencialidad de la información de la cooperativa.	F3. Realiza las declaraciones de impuestos en la página del SRI	F4. Firma las declaraciones y los balances para presentarlos a los organismos de control	F5. Elabora los roles de pago de los empleados.	Comentarios y observaciones sobre el evaluado.
Autoevaluación	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Ninguno
Evaluación del jefe	Bueno	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Ninguno

Fuente: Elaboración propia

Autoevaluación: El cargo de “CONTADORA” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: con frecuencia cumple con la Función N°1, en razón de lo cual, obtuvo una calificación de Bueno, siempre cumple con la Función N°2 ya que obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con

la Función N°3, por eso, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°4, por esa razón, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°5 ya que obtuvo una calificación de Excelente.

Con un comentario mencionando que “*Ninguno*”.

Evaluación del Jefe: El cargo de “CONTADORA” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: siempre cumple con la Función N°1 ya que obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°2, en consecuencia, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°3, por ese motivo, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°4 ya que obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°5, por tanto, obtuvo una calificación de Excelente.

Con un comentario mencionando que “*Ninguno*”.

4.2.14. Oficial de Contaduría

Tabla 18

Evaluación de Oficial de contaduría

Tipo de evaluación	F1. Realiza conciliaciones bancarias.	F2. Ayuda a la contadora en la elaboración de los estados financieros	F3. Realiza los cuadros de las cuentas utilizadas en el plan de cuentas.	F4. Realiza el cuadro de los gastos de la cooperativa.	F5. Realiza el ATS(SRI) para el cuadro de gastos previo a su declaración.	Comentarios y observaciones sobre el evaluado.
Autoevaluación	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Ninguno
Evaluación del jefe	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Ninguno

Fuente: Elaboración propia

Autoevaluación: El cargo de “Auxiliar Contable” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: siempre cumple con la Función N°1 ya que obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°2 ya que obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°3 de modo que, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la

Función N°4, por consiguiente, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°5 ya que obtuvo una calificación de Excelente.

Con un comentario mencionando que “*Ninguno*”.

Evaluación del jefe: El cargo de “Auxiliar Contable” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: siempre cumple con la Función N°1 ya que obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°2, por esta razón, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°3 ya que obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°4, por lo tanto, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°5, ya que obtuvo una calificación de Excelente.

Con un comentario mencionando que “*Ninguno*”.

4.2.15. Jefe de RRHH

Tabla 19

Evaluación de Jefe de RRHH

Tipo de evaluación	F1. Realiza el seguimiento a los empleados	F2. Incorpora al empleado a su cargo	F3. Realiza la formación y capacitación a los empleados	F4. Selecciona a los posibles candidatos para el puesto	F5. Aplica test necesarios a sus empleados	Comentarios y observaciones sobre el evaluado.
Autoevaluación	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Ninguna
Evaluación del jefe	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Ninguno

Fuente: Elaboración propia

Autoevaluación: El cargo de “JEFE DE RECURSOS HUMANOS” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: siempre cumple con la Función N°1, de manera que, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°2 ya que obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°3 de tal forma, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°4, por ello, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°5, ya que obtuvo una calificación de Excelente.

Con un comentario mencionando que “*Ninguna*”.

Evaluación del jefe: El cargo de “JEFE DE RECURSOS HUMANOS” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: siempre cumple con la Función N°1 ya que obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°2 por tanto, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°3 ya que obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°4, por ende, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°5 por ello, una calificación de Excelente.

Con un comentario mencionando que “*Ninguno*”.

4.2.16. Jefe Jurídico

Tabla 20

Evaluación de Jefe Jurídico

Tipo de evaluación	F1. Revisa las resoluciones que emite la SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria).	F2. Representa a la cooperativa en asuntos legales.	F3. Actualiza los manuales de crédito legales y reglamentos de la cooperativa.	F4. Recupera la cartera vencida judicial y extrajudicial de la cooperativa	F5. Revisa coactivas (demandas de instituciones del Estado) hacia la cooperativa.	Comentarios y observaciones sobre el evaluado.
Autoevaluación	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	No hay observaciones
Evaluación del jefe	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Ninguno

Fuente: Elaboración propia

Autoevaluación: El cargo de “JEFE JURIDICO” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: siempre cumple con la Función N°1 por esto, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°2, ya que obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°3, por lo que, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°4, debido a ello, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°5 ya que obtuvo una calificación de Excelente.

Con un comentario mencionando que “*No hay observaciones*”.

Evaluación del jefe: El cargo de “JEFE JURIDICO” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: siempre cumple con la Función N°1 por esto, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°2, ya que obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°3, así pues, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°4 ya que obtuvo una calificación de Excelente y siempre cumple con la Función N°5 por lo que obtuvo una calificación de Excelente.

Con un comentario mencionando que “*Ninguno*”.

4.2.17. Auxiliar Jurídico

Tabla 21

Evaluación de Auxiliar Jurídico

Tipo de evaluación	F1. Asiste a las audiencias cuando se presenten las mismas.	F2. Asiste a los embargos de los socios en mora.	F3. Realiza las actas para aprobacione s de los créditos.	F4. Redacta las demandas a los socios de la cooperativa	F5. Redacta oficios de contestación a la SEPS	Comentarios y observaciones sobre el evaluado.
Autoevaluación	Regular	Bueno	Regular	Regular	Regular	Cumple lo que envía su superior
Evaluación del jefe	Excelente	Excelente	Excelente	Bueno	Excelente	Ninguna

Fuente: Elaboración propia

Autoevaluación: El cargo de “AUXILIAR JURIDICO” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: a veces cumple con la Función N°1, por consiguiente, obtuvo una calificación de Regular, con frecuencia cumple con la Función N°2, de esa forma obtuvo una calificación de Bueno, a veces cumple con la Función N°3, en ese sentido, obtuvo una calificación de Regular, a veces cumple con la Función N°4 ya que obtuvo una calificación de Regular, a veces cumple con la Función N°5 por tal motivo, obtuvo una calificación de Regular.

Con un comentario mencionando que “*Cumple lo que envía su superior*”.

Evaluación del jefe: El cargo de “AUXILIAR JURIDICO” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: siempre cumple con la Función N°1, por tanto, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple

con la Función N°2, por ello, ya que obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°3, así mismo, obtuvo una calificación de Excelente, con frecuencia cumple con la Función N°4 ya que obtuvo una calificación de Bueno, siempre cumple con la Función N°5 por esta razón, obtuvo una calificación de Excelente.

Con un comentario mencionando que “*Ninguna*”.

4.2.18. Jefe de Caja

Tabla 22

Evaluación de Jefe de Caja

Tipo de evaluación	F1. Revisa en cada agencia el trabajo de los cajeros	F2. Emite informes a gerencia, riesgos, auditoria sobre todas las actividades para el control del trabajo de los empleados	F3. Hace arqueos de caja	F4. Controla los sistemas financieros que ofrece la cooperativa, como moneygram, internet, cable, entre otros	F5. Revisa los descuadres de los cajeros	Comentarios y observaciones sobre el evaluado.
Autoevaluación	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Se cuida cada una de las cajas para el buen funcionamiento
Evaluación del jefe	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Ninguno

Fuente: Elaboración propia

Autoevaluación: El cargo de “JEFE DE CAJAS” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: siempre cumple con la Función N°1, debido a ello, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°2, por lo tanto, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°3, debido a ello, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°4, por tal motivo, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°5 ya que obtuvo una calificación de Excelente.

Con un comentario mencionando que “*Se cuida cada una de las cajas para el buen funcionamiento*”.

Evaluación del jefe: El cargo de “JEFE DE CAJAS” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: siempre cumple con la Función N°1, en consecuencia, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°2, de tal forma que, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°3 por ello, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°4, además, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°5 por tanto, obtuvo una calificación de Excelente.

Con un comentario mencionando que “*Ninguno*”.

4.2.19. Cajero Financiero. Caja 1

Tabla 23

Evaluación de Cajero Financiero. Caja 1

Tipo de evaluación	F1. Maneja el monto asignado a caja por parte de gerencia	F2. Realiza cuadros de caja	F3. Realiza las transferencias bancarias de los socios.	F4. Maneja la caja chica de la cooperativa.	F5. Cobra servicios extras como: yanbal, oriflame, SRI, entre otros.	Comentarios y observaciones sobre el evaluado.
Autoevaluación	Excelente	Excelente	Excelente	Malo	Excelente	Realizo lo que es atención a socios
Evaluación del jefe	Excelente	Excelente	Excelente	Malo	Excelente	Ordenada y sabe mucho de su trabajo, pero no puede solucionar problemas mínimos en caja

Fuente: Elaboración propia

Autoevaluación: El cargo de “CAJERA FINANCIERA” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: siempre cumple con la Función N°1, por consiguiente, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°2, de tal forma, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°3, de manera que, obtuvo una calificación de Excelente, nunca cumple con la Función N°4, por tanto, obtuvo una calificación de Malo, siempre cumple con la Función N°5 ya que obtuvo una calificación de Excelente.

Con un comentario mencionando que “*Realizo lo que es atención a socios*”.

Evaluación del jefe: El cargo de “CAJERA AGENCIA DELEGSOL” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: siempre cumple con la Función N°1 ya que obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°2, en consecuencia, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°3 por esa razón, obtuvo una calificación de Excelente, nunca cumple con la Función N°4, por esto, obtuvo una calificación de Malo, siempre cumple con la Función N°5, así pues, obtuvo una calificación de Excelente.

Con un comentario mencionando que “*Ordenada y sabe mucho de su trabajo, pero no puede solucionar problemas mínimos en caja*”.

4.2.20. Cajero Financiero. Caja 2

Tabla 24

Evaluación de Cajero Financiero. Caja 2

Tipo de evaluación	F1.	F2.	F3.	F4.	F5.	Comentarios y observaciones sobre el evaluado.
Autoevaluación	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
Evaluación del jefe	Excelente	Excelente	Excelente	Malo	Malo	Cajero en la empresa eléctrica no maneja caja chica y solo se encarga de cobros de luz

Fuente: Elaboración propia

Autoevaluación: El cargo de “CAJERO EN LA AGENCIA GUALACEO "EMPRESA ELECTRICA"” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: siempre cumple con la Función N°1 por tal motivo, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°2, por lo tanto, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°3 de modo que, obtuvo una calificación de Excelente, nunca cumple con la Función N°4, así mismo, obtuvo una calificación de Malo, nunca cumple con la Función N°5 por ello, obtuvo una calificación de Malo.

Con un comentario mencionando que “Cajero en la empresa eléctrica no maneja caja chica y solo se encarga de cobros de luz”.

Evaluación del jefe: El cargo de “CAJERO” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: siempre cumple con la Función N°1, así pues, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°2 por consiguiente, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°3 ya que obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°4, debido a ello, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°5, por esto, obtuvo una calificación de Excelente.

Con un comentario mencionando que “Excelente”.

4.2.21. Cajero Financiero. Caja 3

Tabla 25

Evaluación de Cajero Financiero. Caja 3

Tipo de evaluación	F1.	F2.	F3.	F4.	F5.	Comentarios y observaciones sobre el evaluado.
Autoevaluación	Excelente	Excelente	Excelente	Malo	Excelente	Cumpló correctamente con mis tareas asignadas en mi puesto de trabajo de la mejor manera siempre con el mismo entusiasmo.
Evaluación del jefe	Excelente	Bueno	Excelente	Malo	Excelente	Es ordenada y realiza bien su trabajo, no es encargada de caja chica

Fuente: Elaboración propia

Autoevaluación: El cargo de “CAJERA” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: siempre cumple con la Función N° 1, debido a lo cual, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°2 ya que obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°3, por tal motivo, obtuvo una calificación de Excelente, nunca cumple con la Función N°4 ,por esta razón, obtuvo una calificación de Malo, siempre cumple con la Función N°5 ya que obtuvo una calificación de Excelente.

Con un comentario mencionando que “*Cumplo correctamente con mis tareas asignadas en mi puesto de trabajo de la mejor manera siempre con el mismo entusiasmo*”.

Evaluación del Jefe: El cargo de “CAJERA” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: siempre cumple con la Función N°1, así mismo, obtuvo una calificación de Excelente, con frecuencia cumple con la Función N°2, en ese sentido, obtuvo una calificación de Bueno, siempre cumple con la Función N°3 por tal razón, obtuvo una calificación de Excelente, nunca cumple con la Función N°4 debido a ello, obtuvo una calificación de Malo, siempre cumple con la Función N°5, ya que obtuvo una calificación de Excelente.

Con un comentario mencionando que “*Es ordenada y realiza bien su trabajo, no es encargada de caja chica*”.

4.2.22. Cajero Financiero. Caja 4

Tabla 26

Evaluación de Cajero Financiero. Caja 4

Tipo de evaluación	F1.	F2.	F3.	F4.	F5.	Comentarios y observaciones sobre el evaluado.
Autoevaluación	Bueno	Bueno	Excelente	Excelente	Excelente	Perfecto
Evaluación del jefe	Excelente	Regular	Excelente	Malo	Excelente	No es encargado de caja chica, ha aprendido mucho de su trabajo. Falta orden y ser más explícito

Fuente: Elaboración propia

Autoevaluación: El cargo de “CAJERO” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: con frecuencia cumple con la Función N°1, ya que obtuvo una calificación de Bueno, con frecuencia cumple con la Función N°2, ya que obtuvo una calificación de Bueno, siempre cumple con la Función N°3 Debido a eso, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°4 , por ende, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°5, así mismo, obtuvo una calificación de Excelente.

Con un comentario mencionando que *“Perfecto”*.

Evaluación del Jefe: El cargo de “CAJERO AGENCIA CHORDELEG” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: siempre cumple con la Función N°1 por tanto, obtuvo una calificación de Excelente, a veces cumple con la Función N°2, así mismo, obtuvo una calificación de Regular, siempre cumple con la Función N°3, además, obtuvo una calificación de Excelente, nunca cumple con la Función N°4, ya que obtuvo una calificación de Malo, siempre cumple con la Función N°5, en consecuencia, obtuvo una calificación de Excelente.

Con un comentario mencionando que *“No es encargado de caja chica, ha aprendido mucho de su trabajo. Falta orden y ser más explícito”*.

4.2.23. Cajero Financiero. Caja 5

Tabla 27

Evaluación de Cajero Financiero. Caja 5

Tipo de evaluación	F1.	F2.	F3.	F4.	F5.	Comentarios y observaciones sobre el evaluado.
Autoevaluación	Excelente	Excelente	Excelente	Malo	Excelente	Ninguno
Evaluación del jefe	Excelente	Bueno	Excelente	Malo	Excelente	No maneja caja chica, sabe de su trabajo

Fuente: Elaboración propia

Autoevaluación: El cargo de “Cajero” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: siempre cumple con la Función N°1, por ello, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°2 ya que obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°3, por consiguiente, obtuvo una calificación de Excelente, nunca cumple con la Función N°4, en vista de ello, obtuvo una calificación de Malo, siempre cumple con la Función N°5 ya que obtuvo una calificación de Excelente.

Con un comentario mencionando que *“Ninguno”*.

Evaluación del Jefe: El cargo de “CAJERO AGENCIA GUALACEO” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: siempre cumple con la

Función N°1, de tal forma que, obtuvo una calificación de Excelente, con frecuencia cumple con la Función N°2 de modo que, obtuvo una calificación de Bueno, siempre cumple con la Función N°3, debido a lo cual, obtuvo una calificación de Excelente, nunca cumple con la Función N°4, por lo cual, obtuvo una calificación de Malo, siempre cumple con la Función N°5, ya que obtuvo una calificación de Excelente.

Con un comentario mencionando que “*No maneja caja chica, sabe de su trabajo*”.

4.2.24. Cajero Financiero. Caja 6

Tabla 28

Evaluación de Cajero Financiero. Caja 6

Tipo de evaluación	F1.	F2.	F3.	F4.	F5.	Comentarios y observaciones sobre el evaluado.
Autoevaluación	Excelente	Bueno	Excelente	Malo	Excelente	Ninguno
Evaluación del jefe	Excelente	Bueno	Excelente	Malo	Excelente	No maneja caja chica, sabe de caja

Fuente: Elaboración propia

Autoevaluación: El cargo de “CAJERA AGENCIA CHORDELEG” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: siempre cumple con la Función N°1, debido a lo cual, obtuvo una calificación de Excelente, con frecuencia cumple con la Función N°2, por ende, obtuvo una calificación de Bueno, siempre cumple con la Función N°3, así pues, obtuvo una calificación de Excelente, nunca cumple con la Función N°4, debido a lo cual, obtuvo una calificación de Malo, siempre cumple con la Función N°5 ya que obtuvo una calificación de Excelente.

Con un comentario mencionando que “*No maneja caja chica, sabe de caja*”.

Evaluación del jefe: El cargo de “CAJERA AGENCIA CHORDELEG” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: siempre cumple con la Función N°1, por tanto, obtuvo una calificación de Excelente, con frecuencia cumple con la Función N°2, por esta razón, obtuvo una calificación de Bueno,

siempre cumple con la Función N°3, del mismo modo, obtuvo una calificación de Excelente, nunca cumple con la Función N°4, de tal modo que, obtuvo una calificación de Malo, siempre cumple con la Función N°5, ya que obtuvo una calificación de Excelente.

Con un comentario mencionando que “*No maneja caja chica, sabe de caja*”.

4.2.25. Cajero Financiero. Caja 7

Tabla 29

Evaluación de Cajero Financiero. Caja 7

Tipo de evaluación	F1.	F2.	F3.	F4.	F5.	Comentarios y observaciones sobre el evaluado.
Evaluación del jefe	Excelente	Excelente	Excelente	Malo	Excelente	NO MANEJA CAJA CHICA, SABE DE CAJA

Fuente: Elaboración propia

Evaluación del Jefe: El cargo de “CAJERA AGENCIA GUALACEO” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: siempre cumple con la Función N°1 ya que obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°2, por ello, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°3, de manera que, obtuvo una calificación de Excelente, nunca cumple con la Función N°4, así mismo, obtuvo una calificación de Malo, siempre cumple con la Función N°5 ya que obtuvo una calificación de Excelente.

Con un comentario mencionando que “*No maneja caja chica, sabe de caja*”.

Nota. “Caja N°7 no realizó la evaluación ya que se encontraba en periodo de vacaciones y tuvo dificultades para realizar la actividad” comenta López J. jefe de RRHH

4.2.26. Jefe de Captaciones

Tabla 30

Evaluación de Jefe de Captaciones

Tipo de evaluación	F1. Realiza captaciones (ahorro) de plazo fijo	F2. Realiza la cancelación de plazo fijo.	F3. Presenta los informes de captaciones a gerencia.	F4. Actualiza los datos de los socios.	F5. Realiza renovaciones de plazo fijo.	Comentarios y observaciones sobre el evaluado.
Autoevaluación	Bueno	Regular	Excelente	Bueno	Excelente	Realiza su trabajo con empeño
Evaluación del jefe	Excelente	Bueno	Bueno	Excelente	Excelente	Ninguna

Fuente: Elaboración propia

Autoevaluación: El Jefe de captaciones en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: con frecuencia cumple con la Función N°1, ya que obtuvo una calificación de bueno, a veces cumple con la Función N°2, por eso, obtuvo una calificación de regular, siempre cumple con la Función N°3, debido a lo cual, obtuvo una calificación de excelente, con frecuencia cumple con la Función N°4, es decir, obtuvo una calificación de bueno, siempre cumple con la Función N°5, por lo que, obtuvo una calificación de excelente.

Con un comentario mencionando que realiza su trabajo con empeño.

Evaluación del Jefe: El Jefe de captaciones en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: siempre cumple con la Función N°1, ya que obtuvo una calificación de excelente, frecuentemente cumple con la Función N°2, por esta razón, obtuvo una calificación de bueno, frecuentemente cumple con la Función N°3, por consiguiente, obtuvo una calificación de bueno, siempre cumple con la Función N°4, por eso, obtuvo una calificación de excelente, siempre cumple con la Función N°5, ya que obtuvo una calificación de excelente.

No existe ningún comentario adicional.

4.2.27. Oficiales de Captaciones. Oficial 1

Tabla 31

Evaluación de Oficiales de captaciones. Oficial 1

Tipo de evaluación	F1. Controla las cuentas del personal de la cooperativa.	F2. Renueva las pólizas de los socios.	F3 Gestiona las pólizas de futuras captaciones.	F4. Cuadra las pólizas físicas con las que deberían estar en el sistema.	F5. Apertura cuentas de los futuros socios.	Comentarios y observaciones sobre el evaluado.
Autoevaluación	Excelente	Excelente	Bueno	Excelente	Excelente	Ninguno
Evaluación del jefe	Excelente	Excelente	Bueno	Excelente	Excelente	Desempeña bien su trabajo, pero le falta desarrollar un poco más las técnicas de captación

Fuente: Elaboración propia

Autoevaluación: El Oficial de captaciones en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: siempre cumple con la Función N°1, de forma que, obtuvo una calificación de excelente, cumple con la Función N°2, debido a lo cual, obtuvo una calificación de excelente, con frecuencia cumple con la Función N°3, ya que obtuvo una calificación de bueno, siempre cumple con la Función N°4, es decir, obtuvo una calificación de excelente, siempre cumple con la Función N°5, ya que, obtuvo una calificación de excelente.

Con un comentario donde mencionan que ninguno

Evaluación del jefe: El Oficial de captaciones en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: siempre cumple con la Función N°1, por lo cual, obtuvo una calificación de excelente, siempre cumple con la Función N°2, debido a lo cual, obtuvo una calificación de excelente, con frecuencia cumple con la Función N°3, por ello, obtuvo una calificación de bueno, siempre cumple con la Función N°4, por ende, obtuvo una calificación de excelente, siempre cumple con la Función N°5, por tanto, obtuvo una calificación de excelente.

Con un comentario mencionando que “*Desempeña bien su trabajo, pero le falta desarrollar un poco más las técnicas de captación*”.

4.2.28. Oficial de Captaciones. Oficial 2

Tabla 32 Evaluación de Oficiales de captaciones. Oficial 2

Evaluación de Oficiales de captaciones. Oficial 2

Tipo de evaluación	F1.	F2.	F3.	F4.	F5.	Comentarios y observaciones sobre el evaluado.
Autoevaluación	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Ninguno
Evaluación del jefe	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Realiza con esmero y tiene un muy buen desempeño en su trabajo

Fuente: Elaboración propia

Autoevaluación: El Oficial de captaciones en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: siempre cumple con la Función N°1, o sea, obtuvo una calificación de excelente, siempre cumple con la Función N°2, de tal forma que, obtuvo una calificación de excelente, cumple con la Función N°3 ya que obtuvo una calificación de excelente, siempre cumple con la Función N°4, debido a lo cual, obtuvo una calificación de excelente, siempre cumple con la Función N°5, ya que obtuvo una calificación de excelente.

Con un comentario donde menciona que “*Ninguno*”.

Evaluación del jefe: El Oficial de captaciones en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: siempre cumple con la Función N°1, por consiguiente, obtuvo una calificación de excelente, cumple con la Función N°2, en consecuencia, obtuvo una calificación de excelente, siempre cumple con la Función N°3 por ende, obtuvo una calificación de excelente, siempre cumple con la Función N°4, de tal modo que, obtuvo una calificación de excelente, cumple con la Función N°5, ya que obtuvo una calificación de excelente.

Con un comentario, donde menciona que “*Realiza con esmero y tiene un muy buen desempeño en su trabajo*”.

4.2.29. Oficial de Captaciones. Oficial 3

Tabla 33

Evaluación de Oficiales de captaciones. Oficial 3

Tipo de evaluación	F1.	F2.	F3.	F4.	F5.	Comentarios y observaciones sobre el evaluado.
Autoevaluación	Bueno	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Son una persona responsable y confiable
Evaluación del jefe	Bueno	Bueno	Bueno	Excelente	Excelente	Realiza su trabajo con desempeño, pero se conforma con llegar a la meta

Fuente: Elaboración propia

Autoevaluación: El Oficial de captaciones en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: con frecuencia cumple con la Función N°1, en ese sentido, obtuvo una calificación de bueno, siempre cumple con la Función N°2, por ello, obtuvo una calificación de excelente, siempre cumple con la Función N°3, por lo cual obtuvo una calificación de excelente, siempre cumple con la Función N°4, es decir, ya que obtuvo una calificación de excelente, siempre cumple con la Función N°5, ya que obtuvo una calificación de excelente.

Con un comentario donde se menciona que es *“Una persona responsable y confiable”*.

Evaluación del jefe: El Oficial de captaciones en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: con frecuencia cumple con la Función N°1, por tanto, obtuvo una calificación de bueno, con frecuencia cumple con la Función N°2, de tal manera que, obtuvo una calificación de bueno, con frecuencia cumple con la Función N°3, así que, obtuvo una calificación de bueno, siempre cumple con la Función N°4, es así que, obtuvo una calificación de excelente, siempre cumple con la Función N°5, ya que obtuvo una calificación de excelente.

Con un comentario mencionando que *“Realiza su trabajo con desempeño, pero se conforma con llegar a la meta”*

4.2.30. Oficial de Captaciones. Oficial 4

Tabla 34

Evaluación de Oficiales de captaciones. Oficial 4

Tipo de evaluación	F1.	F2.	F3.	F4.	F5.	Comentarios y observaciones sobre el evaluado.
Autoevaluación	Malo	Excelente	Excelente	Excelente	Malo	Ninguno
Evaluación del jefe	Bueno	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Cumple bien su trabajo y con desempeño

Fuente: Elaboración propia

Autoevaluación: El Oficial de captaciones en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: nunca cumple con la Función N°1, por ello, obtuvo una calificación de malo, siempre cumple con la Función N°2, es así que, obtuvo una calificación de excelente, siempre cumple con la Función N°3, de tal forma que, obtuvo una calificación de excelente, siempre cumple con la Función N°4, por esta razón, obtuvo una calificación de excelente, nunca cumple con la Función N°5, por consiguiente, obtuvo una calificación de malo.

Con un comentario mencionando que “ninguno”.

Evaluación del jefe: El Oficial de captaciones en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: con frecuencia cumple con la Función N°1, por ello, obtuvo una calificación de bueno, siempre cumple con la Función N°2, por tanto, obtuvo una calificación de excelente, siempre cumple con la Función N°3, es decir, obtuvo una calificación de excelente, siempre cumple con la Función N°4, de modo que, obtuvo una calificación de excelente, siempre cumple con la Función N°5, ya que obtuvo una calificación de excelente.

Con un comentario mencionando que “Cumple bien su trabajo y con desempeño”.

4.2.31. Jefe de Cobranzas

Tabla 35

Evaluación de Jefe de Cobranzas

Tipo de evaluación	F1. Llama a los socios para informar sobre el tiempo que se encuentran vencidos, están por vencer y generar compromisos de los pagos.	F2. Realiza informes de mora de socios para Gerencia, Administración de Riesgos, Auditoría y Consejo de Vigilancia.	F3. Supervisa el trabajo de cada uno de los auxiliares de cobranzas	F4. Visita a los socios que se encuentran en mora	F5. Ayuda en los embargos de socios que se encuentren vencidos en sus créditos	Comentarios y observaciones sobre el evaluado.
Autoevaluación	Excelente	Excelente	Bueno	Bueno	Bueno	Desde que estoy en el departamento de cobranzas hasta la presente fecha no he realizado embargos
Evaluación del jefe	Bueno	Bueno	Excelente	Bueno	Bueno	Ninguna

Fuente: Elaboración propia

Autoevaluación: El cargo de “JEFE DE COBRANZAS” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: siempre cumple con la Función N°1, debido a lo cual, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°2, es decir, obtuvo una calificación de Excelente, con frecuencia cumple con la Función N°3, debido a lo cual, obtuvo una calificación de Bueno, con frecuencia cumple con la Función N°4, por esta razón, obtuvo una calificación de Bueno, con frecuencia cumple con la Función N°5, ya que obtuvo una calificación de Bueno.

Con un comentario mencionando que “Desde que estoy en el departamento de cobranzas hasta la presente fecha no he realizado embargos”.

Evaluación del jefe: El cargo de “JEFA DE COBRANZAS” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: con frecuencia cumple con la Función N°1 ya que obtuvo una calificación de Bueno, con frecuencia cumple con la Función N°2 ,debido a que obtuvo una calificación de Bueno, siempre cumple con la Función N°3”, ya que obtuvo una calificación de Excelente, con

frecuencia cumple con la Función N°4, porque obtuvo una calificación de Bueno, con frecuencia, cumple con la Función N°5, ya que obtuvo una calificación de Bueno.

Con un comentario mencionando que “*Ninguna*”.

4.2.32. Oficial de Cobranzas. Oficial 1

Tabla 36

Evaluación de Oficial de Cobranzas. Oficial 1

Tipo de evaluación	F1. Participa en el proceso de embargo de bienes por créditos prendarios, como vehículos	F2. Ayuda a solucionar problemas de los socios por créditos retrasados	F3. Visita a los socios que se encuentran en mora	F4. Saca los valores para el reporte de la mora de los socios	F5. Realiza llamadas preventivas a los socios que aún no están en mora	Comentarios y observaciones sobre el evaluado.
Autoevaluación	Bueno	Excelente	Bueno	Excelente	Bueno	Desempeña bien su trabajo
Evaluación del jefe	Malo	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Ninguno

Fuente: Elaboración propia

Autoevaluación: El cargo de “OFICIAL DE COBRANZAS” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: con frecuencia cumple con la Función N°1, por esta razón, obtuvo una calificación de Bueno, siempre, cumple con la Función N°2, por tanto, obtuvo una calificación de Excelente, con frecuencia cumple con la Función N°3, lo cual, obtuvo una calificación de Bueno, siempre cumple con la Función N°4, ya que obtuvo una calificación de Excelente, con frecuencia cumple con la Función N°5, de esa forma, obtuvo una calificación de Bueno.

Con un comentario mencionando que “*Desempeña bien su trabajo*”.

Evaluación del jefe: El cargo de “Oficial de Cobranzas” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: nunca cumple con la Función N°1, de manera que, obtuvo una calificación de Malo, siempre cumple con la Función N°2, así mismo, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la

Función N°3, por ello, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°4, de tal modo que, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°5, ya que obtuvo una calificación de Excelente.

Con un comentario mencionando que “*Ninguno*”.

4.2.33. Oficial de Cobranzas. Oficial 2

Tabla 37

Evaluación de Oficial de Cobranzas. Oficial 2

Tipo de evaluación	F1.	F2.	F3.	F4.	F5.	Comentarios y observaciones sobre el evaluado.
Autoevaluación	Malo	Regular	Regular	Bueno	Regular	Ninguno.
Evaluación del jefe	Malo	Regular	Regular	Bueno	Regular	No participa en procesos de embargo, se encuentra en desarrollo terminología para interactuar con el socio

Fuente: Elaboración propia

Autoevaluación: El cargo de “OFICIAL DE COBRANZAS” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: nunca cumple con la Función N°1, debido a que obtuvo una calificación de Malo, a veces cumple con la Función N°2, ya que obtuvo una calificación de Regular, a veces cumple con la Función N°3, ya que obtuvo una calificación de Regular, con frecuencia cumple con la Función N°4, porque obtuvo una calificación de Bueno, a veces cumple con la Función N°5, ya que obtuvo una calificación de Regular.

Con un comentario mencionando que “*No participa en procesos de embargo, se encuentra en desarrollo terminología para interactuar con el socio*”.

Evaluación del jefe: El cargo de “OFICIAL DE COBRANZAS” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: nunca cumple con la Función N°1, por ende, obtuvo una calificación de Malo, a veces cumple con la Función

Nº2, debido a que obtuvo una calificación de Regular, a veces cumple con la Función N°3, por ello, que obtuvo una calificación de Regular, con frecuencia cumple con la Función N°4, porque obtuvo una calificación de Bueno, a veces cumple con la Función N°5, ya que obtuvo una calificación de Regular.

Con un comentario mencionando que *“No participa en procesos de embargo, se encuentra en desarrollo terminología para interactuar con el socio”*.

4.2.34. Oficial de Cobranzas. Oficial 3

Tabla 38

Evaluación de Oficial de Cobranzas. Oficial 3

Tipo de evaluación	F1.	F2.	F3.	F4.	F5.	Comentarios y observaciones sobre el evaluado.
Autoevaluación	Malo	Regular	Bueno	Regular	Regular	Ninguno.
Evaluación del jefe	Malo	Regular	Bueno	Regular	Regular	No realiza procesos de embargo, le falta conocimiento del sistema, en desarrollo dar soluciones a créditos retrasados, en desarrollo terminología para interactuar con el socio.

Fuente: Elaboración propia

Autoevaluación: El cargo de “OFICIAL DE COBRANZAS” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: nunca cumple con la Función N°1, ya que obtuvo una calificación de Malo, a veces cumple con la Función N°2, debido a que, obtuvo una calificación de Regular, con frecuencia cumple con la Función N°3, ya que obtuvo una calificación de Bueno, a veces cumple con la Función N°4, porque obtuvo una calificación de Regular, a veces cumple con la Función N°5, ya que obtuvo una calificación de Regular.

Con un comentario mencionando que *“No realiza procesos de embargo, le falta conocimiento del sistema, en desarrollo dar soluciones a créditos retrasados, en desarrollo terminología para interactuar con el socio”*.

Evaluación del jefe: El cargo de “OFICIAL DE COBRANZAS” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: nunca cumple con la Función N°1 debido a que, obtuvo una calificación de Malo, a veces cumple con la Función N°2, así mismo, obtuvo una calificación de Regular, con frecuencia cumple con la Función N°3, es por eso que obtuvo una calificación de Bueno, a veces cumple con la Función N°4, porque obtuvo una calificación de Regular, a veces cumple con la Función N°5, ya que obtuvo una calificación de Regular.

Con un comentario mencionando que “*No realiza procesos de embargo, le falta conocimiento del sistema, en desarrollo dar soluciones a créditos retrasados, en desarrollo terminología para interactuar con el socio*”.

4.2.35. Oficial de Cobranzas. Oficial 4

Tabla 39

Evaluación de Oficial de Cobranzas. Oficial 4

Tipo de evaluación	F1.	F2.	F3.	F4.	F5.	Comentarios y observaciones sobre el evaluado.
Autoevaluación	Malo	Bueno	Excelente	Excelente	Excelente	Me pareció buena la encuesta
Evaluación del jefe	Malo	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	No realiza embargos.

Fuente: Elaboración propia

Autoevaluación: El cargo de “OFICIAL DE COBRANZAS” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: nunca cumple con la Función N°1, ya que obtuvo una calificación de Malo, con frecuencia cumple con la Función N°2, porque obtuvo una calificación de Bueno, siempre cumple con la Función N°3, ya que obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°4, debido a que obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°5, gracias a que obtuvo una calificación de Excelente.

Con un comentario mencionando que “*Me pareció buena la encuesta*”.

Evaluación del jefe: El cargo de “OFICIAL DE COBRANZAS” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: nunca cumple con la Función N°1, ya que obtuvo una calificación de Malo, con frecuencia cumple con la

Función N°2, gracias a que obtuvo una calificación de Bueno, con frecuencia cumple con la Función N°3, ya que obtuvo una calificación de Bueno, con frecuencia cumple con la Función N°4, debido a que obtuvo una calificación de Bueno, con frecuencia cumple con la Función N°5, porque obtuvo una calificación de Bueno.

Con un comentario mencionando que “*No realiza embargos*”.

4.2.36. Oficial de Cobranzas. Oficial 5

Tabla 40

Evaluación de Oficial de Cobranzas. Oficial 5

Tipo de evaluación	F1.	F2.	F3.	F4.	F5.	Comentarios y observaciones sobre el evaluado.
Autoevaluación	Bueno	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Buen trabajo.
Evaluación del jefe	Malo	Regular	Bueno	Regular	Bueno	No realiza proceso de embargo, en desarrollo técnicas de cobranzas

Fuente: Elaboración propia

Autoevaluación: El cargo de “OFICIAL DE COBRANZAS” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: con frecuencia cumple con la Función N°1 debido a que obtuvo una calificación de Bueno, siempre cumple con la Función N°2, ya que obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°3, porque obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°4, por medio de que obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°5, ya que obtuvo una calificación de Excelente.

Con un comentario mencionando que “*Buen trabajo*”.

Evaluación del jefe: El cargo de “OFICIAL DE COBRANZAS” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: nunca cumple con la Función N°1, debido a que, obtuvo una calificación de Malo, a veces cumple con la Función N°2, así pues, obtuvo una calificación de Regular, con frecuencia

cumple con la Función N°3, o sea, obtuvo una calificación de Bueno, a veces cumple con la Función N°4, de manera que, obtuvo una calificación de Regular, con frecuencia cumple con la Función N°5, por ende, obtuvo una calificación de Bueno.

Con un comentario mencionando que *“No realiza proceso de embargo, en desarrollo técnicas de cobranzas”*.

4.2.37. Oficial de Cobranzas. Oficial 6

Tabla 41

Evaluación de Oficial de Cobranzas. Oficial 6

Tipo de evaluación	F1.	F2.	F3.	F4.	F5.	Comentarios y observaciones sobre el evaluado.
Autoevaluación	Bueno	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente iniciativa y buen formato de preguntas relacionadas sobre la rama
Evaluación del jefe	Malo	Bueno	Bueno	Regular	Regular	No realiza embargos, en desarrollo técnicas de cobranzas.

Fuente: Elaboración propia

Autoevaluación: El cargo de “oficial de cobranzas” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: con frecuencia cumple con la Función N°1 ya que obtuvo una calificación de Bueno, siempre cumple con la Función N°2, debido a que obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°3, porque obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°4, debido a que obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°5, ya que obtuvo una calificación de Excelente.

Con un comentario mencionando que *“Excelente iniciativa y buen formato de preguntas relacionadas sobre la rama”*.

Evaluación del jefe: El cargo de “OFICIAL DE COBRANZAS” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: nunca cumple con la Función N°1, por eso obtuvo una calificación de Malo, con frecuencia cumple con la

Función N°2, así pues, obtuvo una calificación de Bueno, con frecuencia cumple con la Función N°3, de manera que, obtuvo una calificación de Bueno, a veces cumple con la Función N°4, de modo que, obtuvo una calificación de Regular, a veces cumple con la Función N°5, ya que obtuvo una calificación de Regular.

Con un comentario mencionando que “*No realiza embargos, en desarrollo técnicas de cobranzas*”.

4.2.38. Oficial de Cobranzas. Oficial 7

Tabla 42

Evaluación de Oficial de Cobranzas. Oficial 7

Tipo de evaluación	F1.	F2.	F3.	F4.	F5.	Comentarios y observaciones sobre el evaluado.
Autoevaluación	Bueno	Bueno	Excelente	Excelente	Excelente	Se realiza a diario todas las preguntas
Evaluación del jefe	Regular	Regular	Bueno	Bueno	Bueno	En desarrollo técnicas de cobranzas

Fuente: Elaboración propia

Autoevaluación: El cargo de “oficial de cobranzas” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: con frecuencia cumple con la Función N°1, así que, obtuvo una calificación de Bueno, con frecuencia cumple con la Función N°2, es decir, obtuvo una calificación de Bueno, siempre cumple con la Función N°3, por tanto, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°4, de manera que, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°5, ya que obtuvo una calificación de Excelente.

Con un comentario mencionando que “*Se realiza a diario todas las preguntas*”.

Evaluación del jefe: El cargo de “OFICIAL DE COBRANZAS” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: a veces cumple con la Función N°1, ya que obtuvo una calificación de Regular, a veces cumple con la Función N°2, o sea, obtuvo una calificación de Regular, con frecuencia cumple con la Función N°3, por tanto, obtuvo una calificación de Bueno, con frecuencia cumple con la Función N°4, así pues, obtuvo una calificación de Bueno, con

frecuencia cumple con la Función N°5, es decir, obtuvo una calificación de Bueno.

Con un comentario mencionando que “*En desarrollo técnicas de cobranzas*”.

4.2.39. Oficial de Cobranzas. Oficial 8

Tabla 43

Evaluación de Oficial de Cobranzas. Oficial 8

Tipo de evaluación	F1.	F2.	F3.	F4.	F5.	Comentarios y observaciones sobre el evaluado.
Autoevaluación	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Bueno
Evaluación del jefe	Regular	Bueno	Bueno	Bueno	Regular	En desarrollo técnicas de cobranzas

Fuente: Elaboración propia

Autoevaluación: El cargo de “OFICIAL DE COBRANZAS” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: siempre cumple con la Función N°1, por consiguiente obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°2, debido a lo cual, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°3, de manera que, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°4, por tanto, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°5, así pues, obtuvo una calificación de Excelente.

Con un comentario mencionando que “*Bueno*”.

Evaluación del jefe: El cargo de “OFICIAL DE COBRANZAS” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: a veces cumple con la Función N°1, lo cual, obtuvo una calificación de Regular, con frecuencia cumple con la Función N°2, así pues, obtuvo una calificación de Bueno, con frecuencia cumple con la Función N°3, ya que obtuvo una calificación de Bueno, con frecuencia cumple con la Función N°4, así mismo, obtuvo una calificación de Bueno, a

veces cumple con la Función N°5, en consecuencia, obtuvo una calificación de Regular.

Con un comentario mencionando que “*En desarrollo técnicas de cobranzas*”.

4.2.40. Oficial de Limpieza y Mensajería

Tabla 44

Evaluación de Oficial de Limpieza y Mensajería

Tipo de evaluación	F1. Realiza la limpieza de cada una de las oficinas de toda la cooperativa.	F2. Acude a los bancos para depositar dinero de la cooperativa	F3. Visita lugares como la notaría, juzgado y registro de la propiedad.	F4. Ayuda a ordenar documentos importantes cuando la gerencia lo solicite.	F5. Realiza pagos de servicio de luz, agua y teléfono.	Comentarios y observaciones sobre el evaluado.
Autoevaluación	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Ninguno
Evaluación del jefe	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Ninguno

Fuente: Elaboración propia

Autoevaluación: El cargo de “LIMPIEZA” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: siempre “cumple con la Función N°1, por lo cual, tuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°2, es decir, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°3, por ello, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°4, por tanto, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°5, ya que obtuvo una calificación de Excelente.

Con un comentario mencionando que “*Ninguno*”.

Evaluación del jefe: El cargo de “LIMPIEZA” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: siempre cumple con la Función N°1, ya que obtuvo una calificación de Excelente, siempre “cumple con la Función N°2, por lo que obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°3, de modo que, ya que obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple

con la Función N°4 así pues, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°5, de forma que, obtuvo una calificación de Excelente.

Con un comentario mencionando que “*Ninguno*”.

4.2.41. Asistente de Archivo

Tabla 45

Evaluación de Asistente de Archivo

Tipo de evaluación	F1. Asiste a las audiencias cuando se presenten las mismas.	F2. Asiste a los embargos de los socios en mora.	F3. Realiza las actas para aprobaciones de los créditos.	F4. Redacta las demandas a los socios de la cooperativa	F5. Redacta oficios de contestación a la SEPS	Comentarios y observaciones sobre el evaluado.
Autoevaluación	Regular	Bueno	Regular	Regular	Regular	Cumple lo que envía su superior
Evaluación del jefe	Excelente	Excelente	Excelente	Bueno	Excelente	Ninguna

Fuente: Elaboración propia

Autoevaluación: El cargo de “ASISTENTE DE ARCHIVO” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: siempre cumple con la Función N°1, ya que obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°2, por consiguiente, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°3, en consecuencia, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°4, debido a lo cual, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°5, ya que obtuvo una calificación de Excelente.

Con un comentario mencionando que “*Ninguno*”.

Evaluación del jefe: El cargo de “ASISTENTE DE ARCHIVO” en su evaluación de desempeño 90° refleja lo siguiente: siempre cumple con la Función N°1, ya que obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°2, por esta razón, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°3, por tanto, obtuvo una calificación de Excelente, siempre cumple con la Función N°4, así mismo, obtuvo una calificación de

Excelente, siempre cumple con la Función N°5, de tal forma que, obtuvo una calificación de Excelente.

Con un comentario mencionando que “*Ninguno*”.

CAPÍTULO 5

5. Propuesta de un plan de desarrollo que permita mejorar el desempeño de los trabajadores

5.1. Planes de Acción.

- Cuadros de resultados consolidados y su plan de mejora.

5.1.1. Gerente General

- Resultados

Tabla 46

Resultados Gerente General

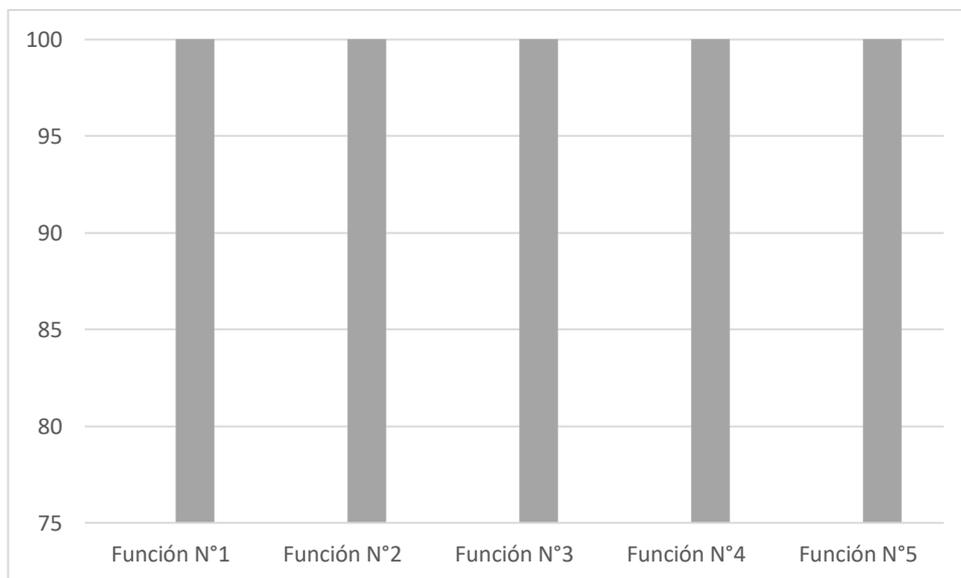
Cargo	Tipo de evaluación	Función N°1	Función N°2	Función N°3	Función N°4	Función N°5
Gerente General	Autoevaluación	100	100	100	100	100
	Evaluación del jefe					
Resultados		100	100	100	100	100
Resultado final		100	100	100	100	100
Ponderación		Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente

Fuente: Elaboración propia

- Gráfico de barras

Gráfico 2

Gerente General



Fuente: Elaboración propia

5.1.2. Subgerencia

- Resultados

Tabla 47

Resultados Subgerencia

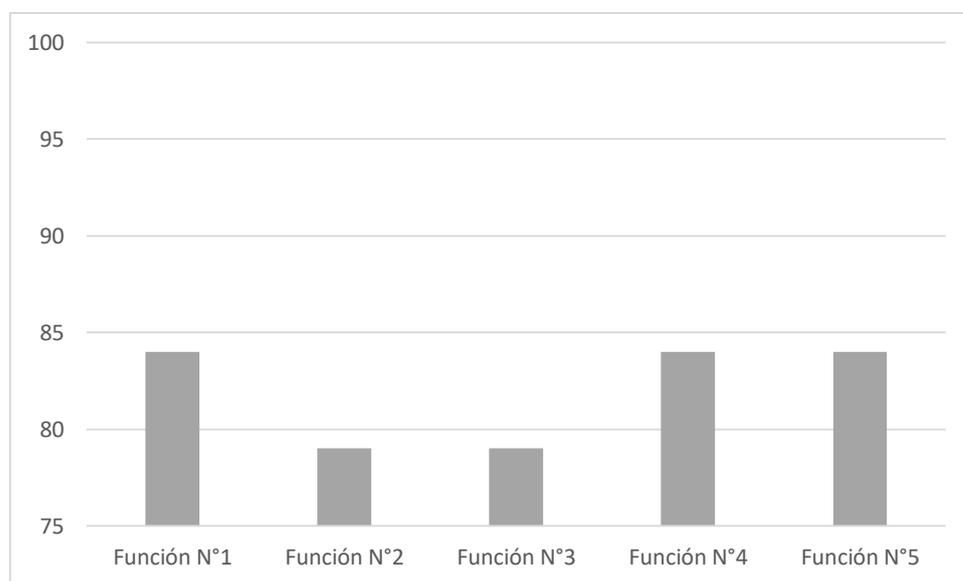
Cargo	Tipo de evaluación	Función N°1	Función N°2	Función N°3	Función N°4	Función N°5
Subgerencia	Autoevaluación	74	74	74	74	74
	Evaluación del jefe	94	84	84	94	94
Resultados		168	158	158	168	168
Resultado final		84	79	79	84	84
Ponderación		Regular	Malo	Malo	Regular	Regular

Fuente: Elaboración propia

- Gráfico de barras

Gráfico 3

Subgerencia



Fuente: Elaboración propia

5.1.3. Jefe de Crédito

- Resultados

Tabla 48

Resultados Jefe de Crédito

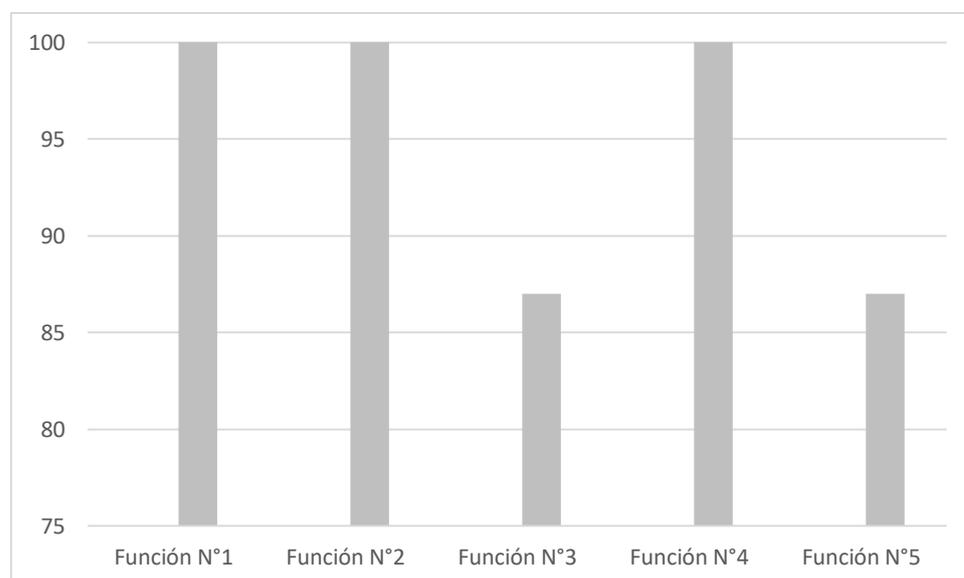
Cargo	Tipo de evaluación	Función N°1	Función N°2	Función N°3	Función N°4	Función N°5
Jefe de Crédito	Autoevaluación	100	100	74	100	74
	Evaluación del jefe	100	100	100	100	100
Resultados		200	200	174	200	174
Resultado final		100	100	87	100	87
Ponderación		Excelente	Excelente	Regular	Excelente	Regular

Fuente: Elaboración propia

- Gráfico de barras

Gráfico 4

Jefe de Crédito



Fuente: Elaboración propia

5.1.4. Auxiliar de Crédito

- Resultados

Tabla 49

Resultados Auxiliar de Crédito

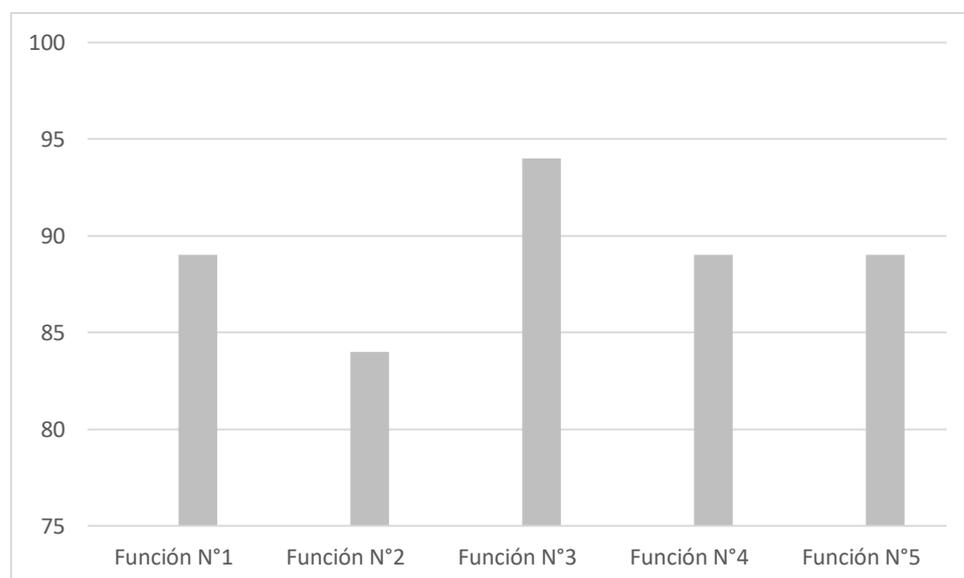
Cargo	Tipo de evaluación	Función N°1	Función N°2	Función N°3	Función N°4	Función N°5
Auxiliar de Crédito	Autoevaluación	84	94	94	84	84
	Evaluación del jefe	84	94	94	84	84
	Autoevaluación	94	74	94	94	94
	Evaluación del jefe	94	74	94	94	94
Resultados		356	336	376	356	356
Resultado final		89	84	94	89	89
Ponderación		Regular	Regular	Bueno	Regular	Regular

Fuente: Elaboración propia

- Gráfico de barras

Gráfico 5

Auxiliar de Crédito



Fuente: Elaboración propia

5.1.5. Oficial de crédito

- Resultados

Tabla 50

Resultados Oficial de Crédito

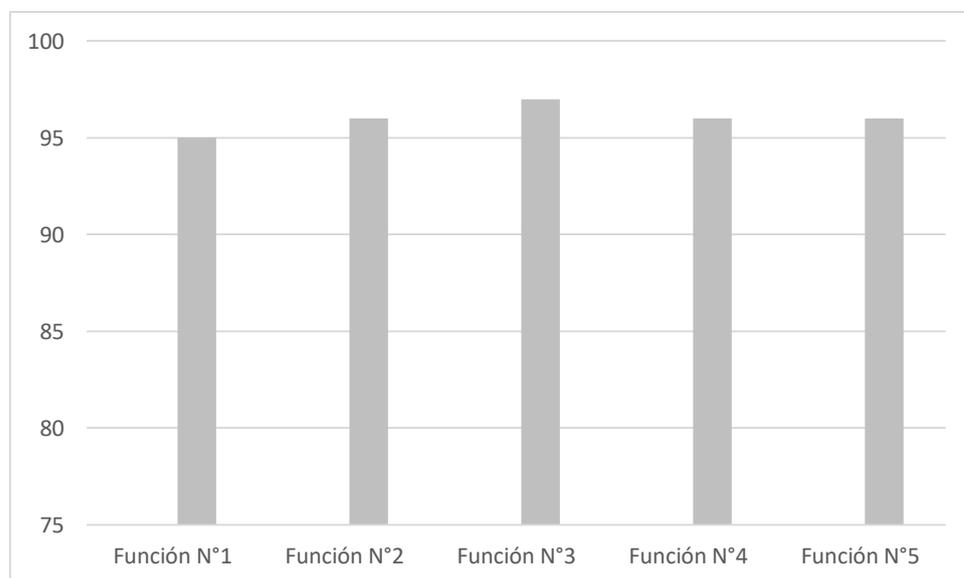
Cargo	Tipo de evaluación	Función N°1	Función N°2	Función N°3	Función N°4	Función N°5
Oficial de crédito 1.	Autoevaluación	100	100	100	100	100
	Evaluación del jefe	94	94	94	94	94
Oficial de crédito 2.	Autoevaluación	100	100	100	100	100
	Evaluación del jefe	100	100	100	100	100
Oficial de crédito 3.	Autoevaluación	100	100	100	100	100
	Evaluación del jefe	94	94	94	100	94
Oficial de crédito 4.	Autoevaluación	94	84	100	100	100
	Evaluación del jefe	94	94	94	94	94
Oficial de crédito 5.	Evaluación del jefe	100	100	100	94	100
	Autoevaluación	100	100	100	100	100
Oficial de crédito 6.	Evaluación del jefe	84	94	94	100	94
	Autoevaluación	100	100	100	100	100
Oficial de crédito 7.	Evaluación del jefe	84	94	94	84	84
	Autoevaluación	84	94	94	84	84
Resultados		1328	1348	1364	1350	1344
Resultado final		95	96	97	96	96
Ponderación		Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno

Fuente: Elaboración propia

- Gráfico de barras

Gráfico 6

Oficial de crédito



Fuente: creación propia

5.1.6. Jefe de Cobranza

- Resultados

Tabla 51

Resultados Jefe de Cobranza

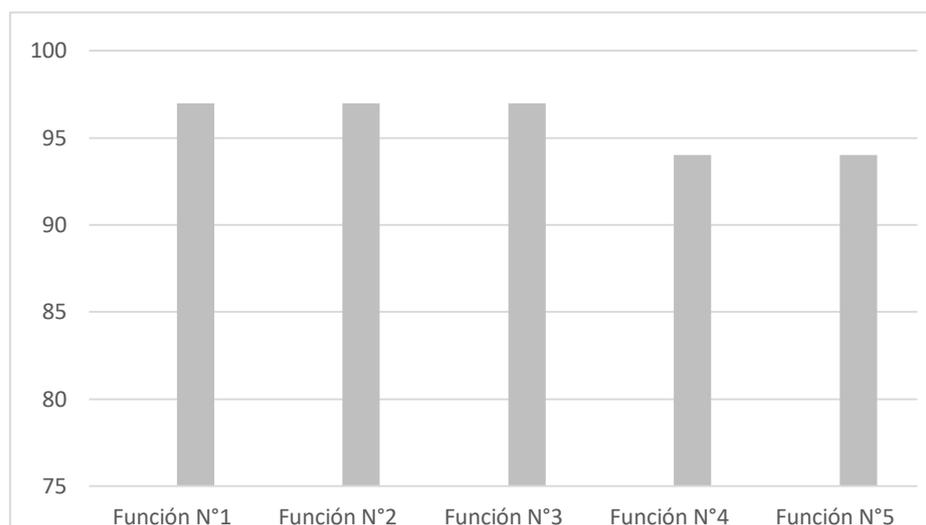
Cargo	Tipo de evaluación	Función N°1	Función N°2	Función N°3	Función N°4	Función N°5
Jefe de cobranza	Autoevaluación	100	100	94	94	94
	Evaluación del jefe	94	94	100	94	94
Resultados		194	194	194	188	188
Resultado final		97	97	97	94	94
Ponderación		Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno

Fuente: Elaboración propia

- Gráfico de barras

Gráfico 7

Jefe de Cobranzas



Fuente: Elaboración propia

5.1.7. Jefe de Contabilidad

- Resultados

Gráfico 8

Jefe de Contabilidad

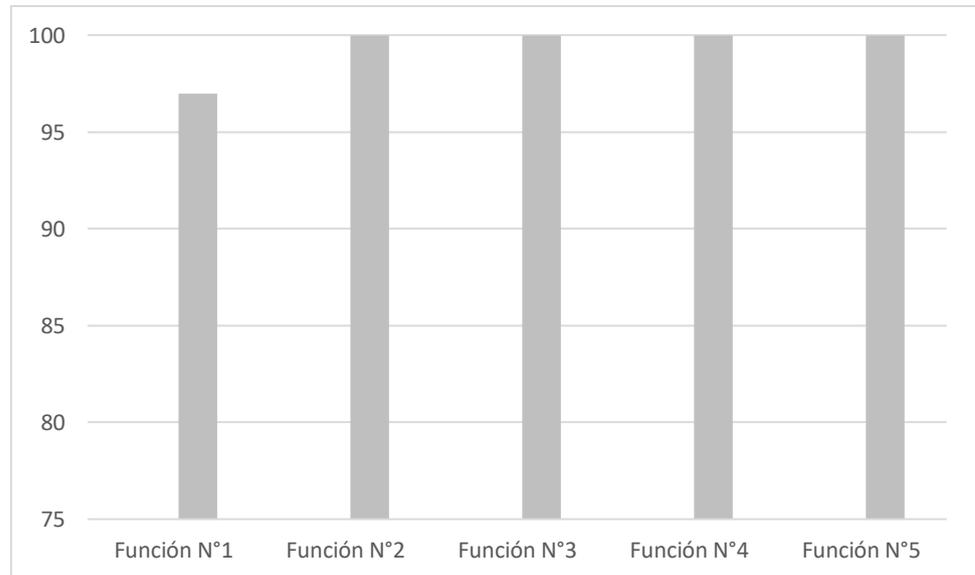
Cargo	Tipo de evaluación	Función N°1	Función N°2	Función N°3	Función N°4	Función N°5
Jefe de Contabilidad	Autoevaluación	100	100	100	100	100
	Evaluación del jefe	94	100	100	100	100
Resultados		194	200	200	200	200
Resultado final		97	100	100	100	100
Ponderación		Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente

Fuente: Elaboración propia

- Gráfico de barras

Gráfico 9

Jefe de Contabilidad



Fuente: Elaboración propia

5.1.8. Auxiliar de Contabilidad

- Resultados

Tabla 52 Resultados

Resultados Auxiliar de Contabilidad

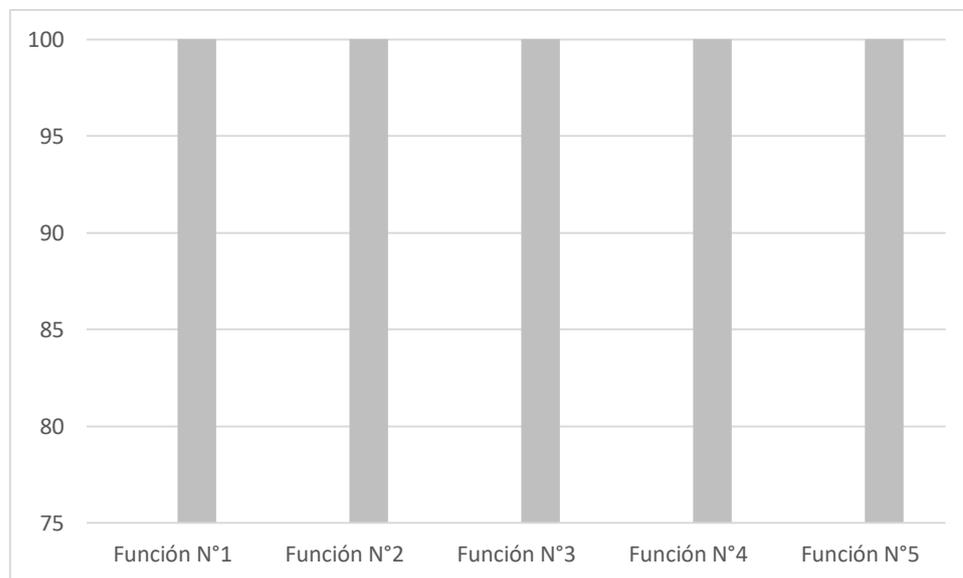
Cargo	Tipo de evaluación	Función N°1	Función N°2	Función N°3	Función N°4	Función N°5
Auxiliar Contable	Autoevaluación	100	100	100	100	100
	Evaluación del jefe	100	100	100	100	100
Resultados		200	200	200	200	200
Resultado final		100	100	100	100	100
Ponderación		Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente

Fuente: Elaboración propia

- Gráfico de barras

Gráfico 10

Auxiliar de Contabilidad



Fuente: Elaboración propia

5.1.9. Jefe de RRHH

- Resultados

Tabla 53

Resultados de Jefe RRHH

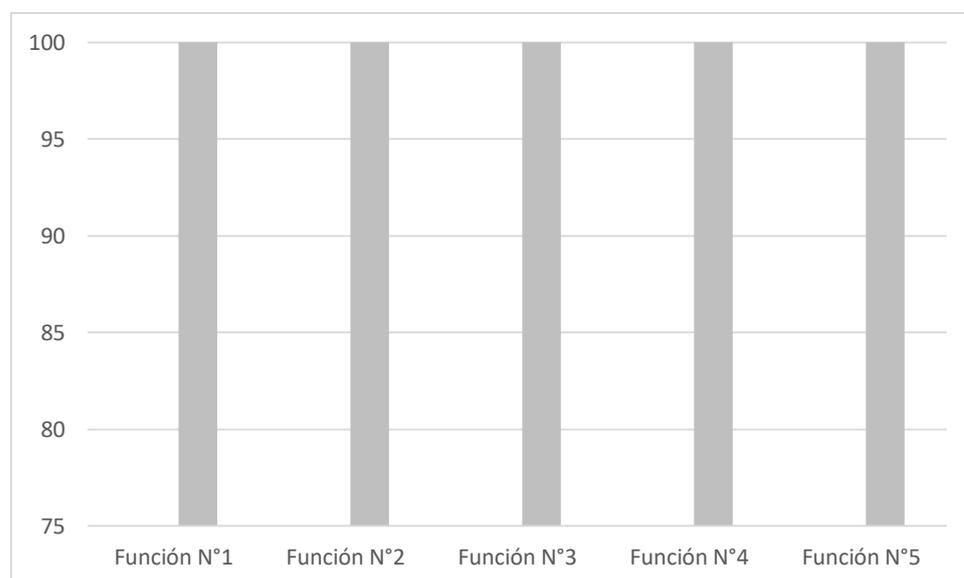
Cargo	Tipo de evaluación	Función N°1	Función N°2	Función N°3	Función N°4	Función N°5
Jefe de RRHH	Autoevaluación	100	100	100	100	100
	Evaluación del jefe	100	100	100	100	100
Resultados		200	200	200	200	200
Resultado final		100	100	100	100	100
Ponderación		Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente

Fuente: Elaboración propia

- Gráfico de barras

Gráfico 11

Jefe de RRHH



Fuente: Elaboración propia

5.1.10. Jefe Jurídico

- Resultados

Tabla 54

Resultados Jefe Jurídico

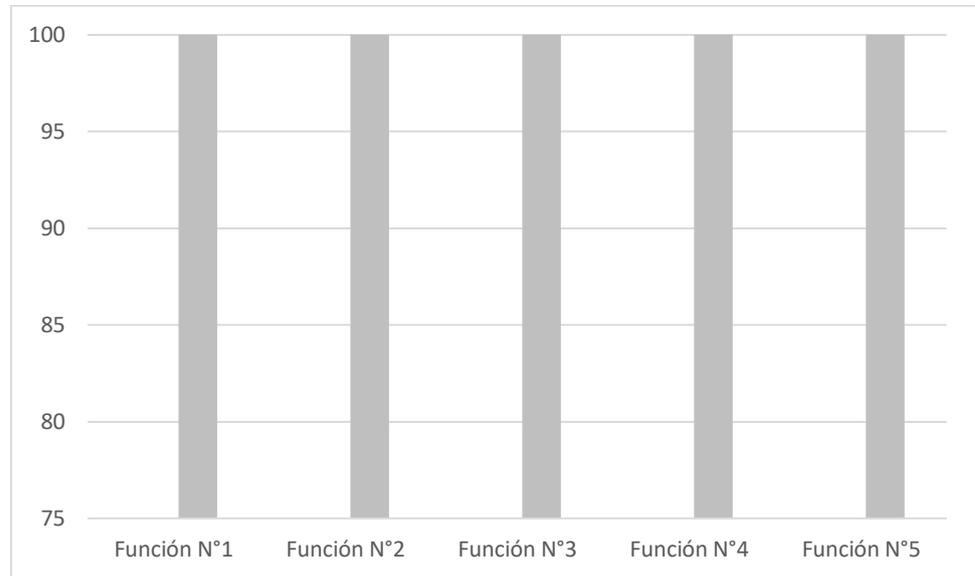
Cargo	Tipo de evaluación	Función N°1	Función N°2	Función N°3	Función N°4	Función N°5
Jefe Jurídico	Autoevaluación	100	100	100	100	100
	Evaluación del jefe	100	100	100	100	100
Resultados		200	200	200	200	200
Resultado final		100	100	100	100	100
Ponderación		Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente

Fuente: Elaboración propia

- Gráfico de barras

Gráfico 12

Jefe Jurídico



Fuente: Elaboración propia

5.1.11. Auxiliar Jurídico

Resultados

Tabla 55

Auxiliar Jurídico

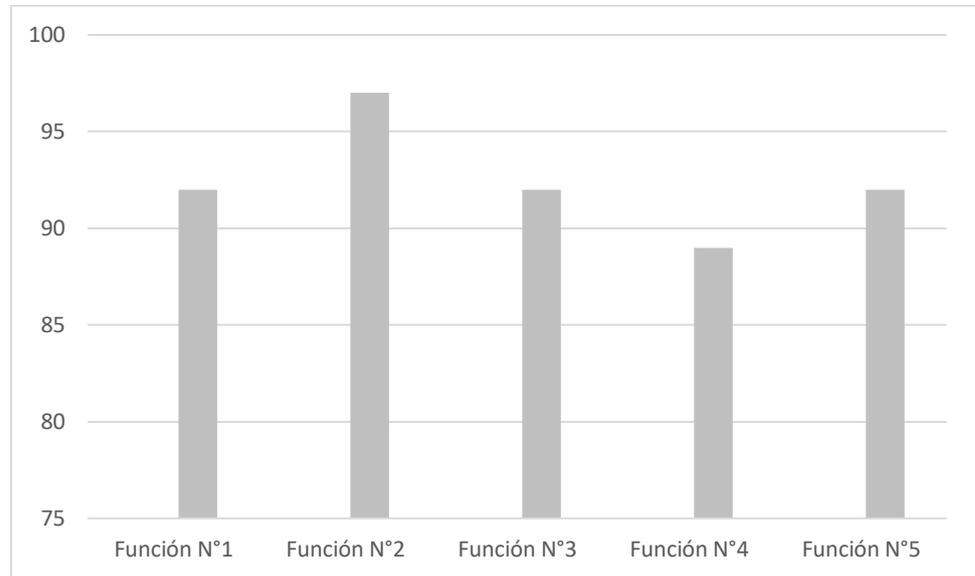
Cargo	Tipo de evaluación	Función N°1	Función N°2	Función N°3	Función N°4	Función N°5
Auxiliar Contable	Autoevaluación	84	94	84	84	84
	Evaluación del jefe	100	100	100	94	100
Resultados		184	194	184	178	184
Resultado final		92	97	92	89	92
Ponderación		Regular	Bueno	Regular	Regular	Regular

Fuente: Elaboración propia

- Gráfico de barras

Gráfico 13

Auxiliar Jurídico



Fuente: Elaboración propia

5.1.12. Jefe de Cajas

- Resultados

Tabla 56

Jefe de Cajas

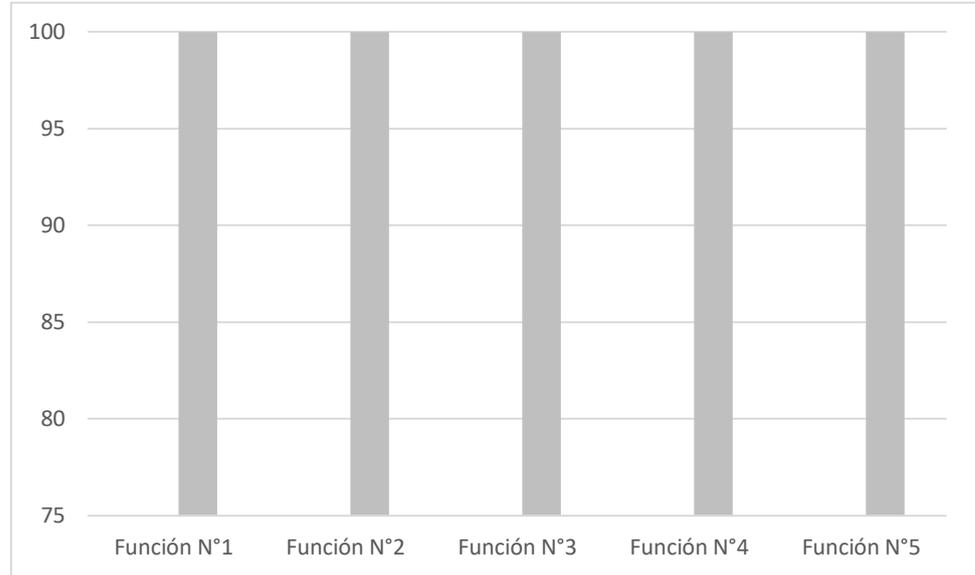
Cargo	Tipo de evaluación	Función N°1	Función N°2	Función N°3	Función N°4	Función N°5
Jefe de Caja	Autoevaluación	100	100	100	100	100
	Evaluación del jefe	100	100	100	100	100
Resultados		200	200	200	200	200
Resultado final		100	100	100	100	100
Ponderación		Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente

Fuente: Elaboración propia

- Gráfico de barras

Gráfico 14

Jefe Jurídico



Fuente: Elaboración propia

5.1.13. Cajeros Financieros

- Resultados

Tabla 57

Resultados Cajeros Financieros

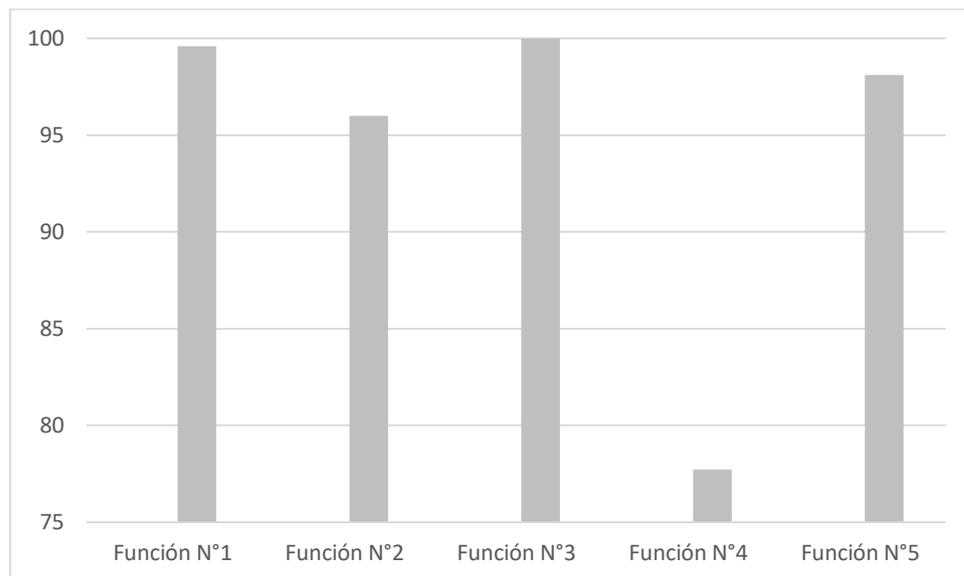
Cargo	Tipo de evaluación	Función N°1	Función N°2	Función N°3	Función N°4	Función N°5
Cajero Financiero 1	Autoevaluación	100	100	100	74	100
	Evaluación del jefe	100	100	100	74	100
Cajero Financiero 2	Autoevaluación	100	100	100	100	100
	Evaluación del jefe	100	100	100	74	74
Cajero Financiero 3	Autoevaluación	100	100	100	74	100
	Evaluación del jefe	100	84	100	74	100
Cajero Financiero 4	Autoevaluación	94	94	100	100	100
	Evaluación del jefe	100	84	100	74	100
Cajero Financiero 5	Autoevaluación	100	100	100	74	100
	Evaluación del jefe	100	94	100	74	100
Cajero Financiero 6	Autoevaluación	100	94	100	74	100
	Evaluación del jefe	100	94	100	74	100
Cajero Financiero 7	Autoevaluación	100	100	100	74	100
	Evaluación del jefe	100	100	100	74	100
Resultados		1394	1344	1400	1088	1374
Resultado final		99,6	96,0	100,0	77,7	98,1
Ponderación		Bueno	Bueno	Excelente	Malo	Bueno

Fuente: Elaboración propia

- Gráfico de barras

Gráfico 15

Cajeros Financieros



Fuente: Elaboración propia

5.1.14. Jefe de Captación

- Resultados

Tabla 58

Resultados Jefe de Captación

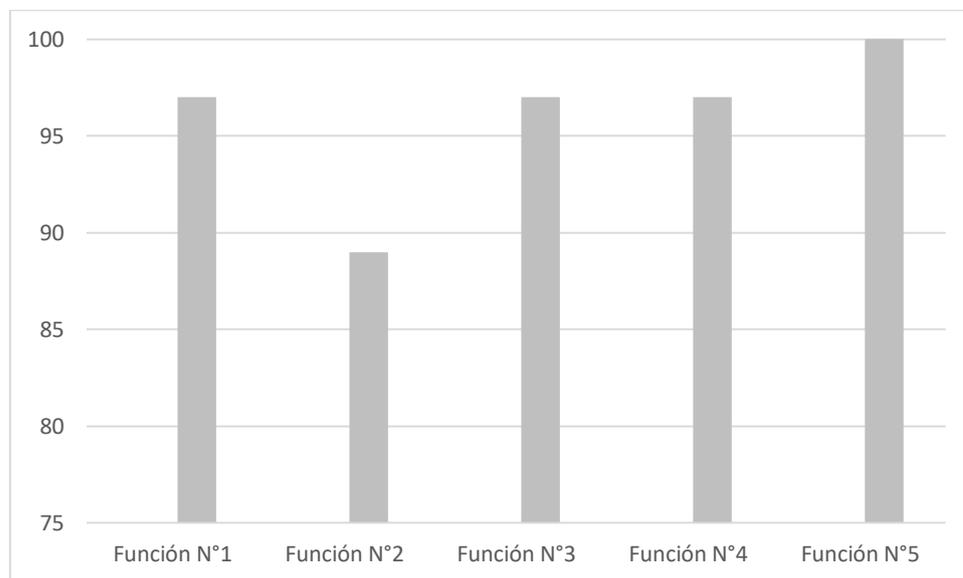
Cargo	Tipo de evaluación	Función N°1	Función N°2	Función N°3	Función N°4	Función N°5
Jefe de Captaciones	Autoevaluación	94	84	100	94	100
	Evaluación del jefe	100	94	94	100	100
Resultados		194	178	194	194	200
Resultado final		97	89	97	97	100
Ponderación		Bueno	Regular	Bueno	Bueno	Excelente

Fuente: Elaboración propia

- Gráfico de barras

Gráfico 16

Jefe de Captación



Fuente: Elaboración propia

5.1.15. Oficial de Captación

- Resultados

Tabla 59

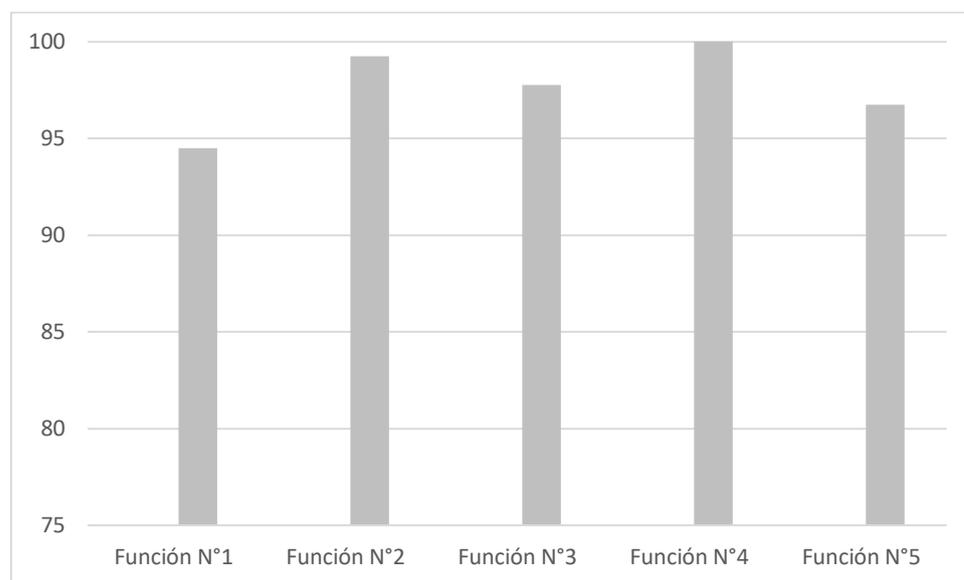
Resultados Oficial de Captación

Cargo	Tipo de evaluación	Función N°1	Función N°2	Función N°3	Función N°4	Función N°5
Oficial de crédito 1.	Autoevaluación	100	100	94	100	100
	Evaluación del jefe	100	100	94	100	100
Oficial de crédito 2.	Autoevaluación	100	100	100	100	100
	Evaluación del jefe	100	100	100	100	100
Oficial de crédito 3.	Autoevaluación	94	94	94	100	100
	Evaluación del jefe	94	100	100	100	100
Oficial de crédito 4.	Autoevaluación	94	100	100	100	100
	Evaluación del jefe	74	100	100	100	74
Resultados		756	794	782	800	774
Resultado final		94,5	99,25	97,75	100	96,75
Ponderación		Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno

- Gráfico de barras

Gráfico 17

Oficial de Captación



Fuente: Elaboración propia

5.1.16. Archivo

- Resultados

Tabla 60

Resultados Archivo

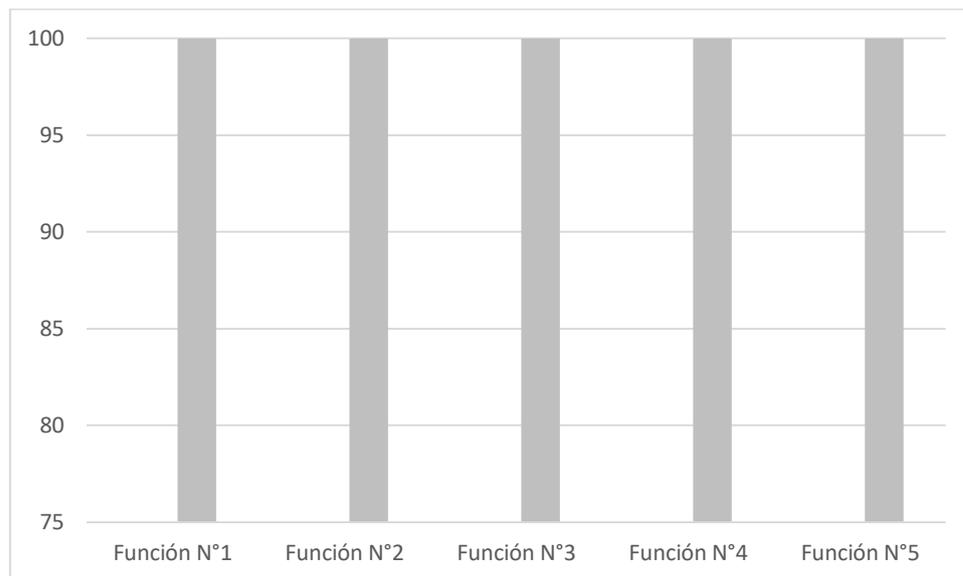
Cargo	Tipo de evaluación	Función N°1	Función N°2	Función N°3	Función N°4	Función N°5
Subgerencia	Autoevaluación	100	100	100	100	100
	Evaluación del jefe	100	100	100	100	100
Resultados		200	200	200	200	200
Resultado final		100	100	100	100	100
Ponderación		Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente

Fuente: Elaboración propia

- Gráfico de barras

Gráfico 18

Archivo



Fuente: Elaboración propia

5.1.17. Limpieza y Mensajería

- Resultados

Tabla 61

Limpieza y Mensajería

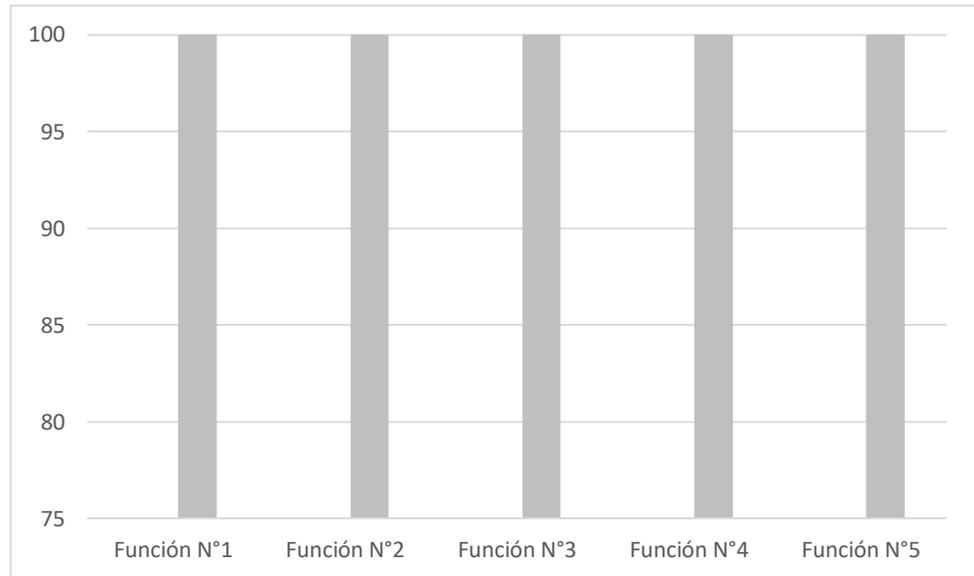
Cargo	Función N°1	Función N°2	Función N°3	Función N°4	Función N°5
Limpieza	100	100	100	100	100
	100	100	100	100	100
Resultados	200	200	200	200	200
Resultado final	100	100	100	100	100
Ponderación	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente

Fuente: Elaboración propia

- Gráfico de barras

Gráfico 19

Limpieza y Mensajería



Fuente: Elaboración propia

Cuadro de Plan de Desarrollo

5.1.18. Gerente General

Tabla 62

Plan de desarrollo para el cargo Gerente General

Actividades	Grado Actual	Grado Requerido	Acción propuesta	Fechas o plazos
Función N°1	Excelente	Excelente	Continuar con la misma línea de desempeño en sus labores y mantenerse en constante aprendizaje y manejo de la empresa, mediante superación profesional a través de cursos de administración financiera y del personal. Definir junto al departamento de talento humano, las competencias requeridas para cada cargo, para evitar que estas sean delegadas a otros empleados.	Hasta el próximo proceso evaluativo
Función N°2	Excelente	Excelente		
Función N°3	Excelente	Excelente		
Función N°4	Excelente	Excelente		
Función N°5	Excelente	Excelente		

Fuente: Elaboración propia

Observaciones: verificar que sus subordinados realicen las funciones pertinentes de su cargo y no sea delegado a otros colaboradores, como en el caso de la subgerencia, área de la cual se ha tenido comentarios que está ocurriendo estos inconvenientes.

5.1.19. Subgerencia

Tabla 63

Plan de desarrollo para el cargo Subgerencia

Actividades	Grado Actual	Grado Requerido	Acción propuesta	Fechas o plazos
Función N°1	Regular	Bueno	Establecer un proceso de capacitación en competencias administrativas, llevada a cabo junto con los cursos que realice el gerente, de esta manera la subgerencia este apta para cumplir con las actividades establecidas para su cargo. Reflejar los resultados de la capacitación mensualmente durante un año al gerente y Talento Humano.	Hasta el próximo proceso evaluativo.
Función N°2	Malo	Regular		
Función N°3	Malo	Regular		
Función N°4	Regular	Bueno		
Función N°5	Regular	Bueno		

Fuente: Elaboración propia

Observaciones: Se indica que la persona responsable de estas funciones, no es apta para desempeñarlas, por lo cual se delega a otros colaboradores que no siempre cumplen con las competencias necesarias para realizar las mismas.

5.1.20. Jefe de Crédito

Tabla 64

Plan de desarrollo para el cargo Jefe de Crédito

Actividades	Grado Actual	Grado Requerido	Acción propuesta	Fechas o plazos
Función N°1	Excelente	Excelente	1. Realizar capacitaciones de las actividades delegadas a otro departamento, este proceso se llevará a cabo por parte de secretaria, que venía desempeñando esta función últimamente. 2. Informar al empleado que la actividad de envió de pagarés al comité de crédito, está dentro de su responsabilidad, ya que así lo establece el manual de funciones. Ejecutar dentro del primer mes, que se entregue el plan de desarrollo	Hasta el próximo proceso evaluativo.
Función N°2	Excelente	Excelente		
Función N°3	Regular	Bueno		
Función N°4	Excelente	Excelente		
Función N°5	Regular	Bueno		

Fuente: Elaboración propia

Observaciones: Actualizar el manual de funciones de este cargo, ya que el colaborador indica que 2 de las 5 principales funciones del cargo no corresponden a su área de trabajo.

5.1.21. Oficial de Crédito

Tabla 65

Plan de desarrollo para el cargo Oficial de Crédito

Actividades	Grado Actual	Grado Requerido	Acción propuesta	Fechas o plazos
Función N°1	Bueno	Excelente	1. Socializar al área de crédito sobre la ejecución de las dos actividades pertenecientes a su cargo, tanto la de realizar las garantías prendarias, como la de los créditos hipotecarios, este proceso se llevará a cabo mediante jefe de crédito. Ejecutar dentro del primer mes, que se entregue el plan desarrollo	Hasta el próximo proceso evaluativo.
Función N°2	Bueno	Excelente		
Función N°3	Bueno	Excelente		
Función N°4	Bueno	Excelente		
Función N°5	Bueno	Excelente		

Fuente: Elaboración propia

Observaciones: El jefe del área comenta que 2 de las funciones no forman parte de los principales cargos de estos colaboradores, por lo que se debería actualizar el manual y su herramienta.

5.1.22. Auxiliar de Crédito

Tabla 66

Plan de desarrollo para el cargo Auxiliar de Crédito

Actividades	Grado Actual	Grado Requerido	Acción propuesta	Fechas o plazos
Función N°1	Regular	Bueno	1. Realizar procesos de capacitación, mediante retroalimentación, cada fin de mes, entre los pares y el jefe de crédito. Informar al área de Talento Humano que en algunos casos las actividades de los auxiliares varían, como en el caso de reportes emergentes y el control de los créditos destinados archivo, como esta mencionado en los comentarios de uno de los evaluados.	Hasta el próximo proceso evaluativo
Función N°2	Regular	Bueno		
Función N°3	Bueno	Excelente		
Función N°4	Regular	Bueno		
Función N°5	Regular	Bueno		

Fuente: Elaboración propia

Observaciones: actualizar el manual de funciones, ya que la jefa indica que no es responsabilidad del auxiliar, obtener reportes emergentes para entregar a la gerencia.

5.1.23. Jefe de Cobranza

Tabla 67

Plan de desarrollo para el cargo Jefe de Cobranza

Actividades	Grado Actual	Grado Requerido	Acción propuesta	Fechas o plazos
Función N°1	Bueno	Excelente	<p>1. Mediante los talleres de desarrollo personal y profesional que deberán realizar todos los jefes administrativos, se buscará mejorar el desempeño alcanzado Estas actividades estarán a cargo del departamento de talento humano, como parte del plan de mejora.</p> <p>De igual manera mediante una comunicación efectiva con el gerente se conocerá si se presentan falencias en sus actividades, este proceso se llevará a cabo una vez al mes. Estas actividades estarán a cargo del departamento de talento humano, como parte del plan de mejora.</p>	Hasta el próximo proceso evaluativo
Función N°2	Bueno	Excelente		
Función N°3	Bueno	Excelente		
Función N°4	Bueno	Excelente		
Función N°5	Bueno	Excelente		

Fuente: Elaboración propia

Observaciones: no presentó ningún comentario.

5.1.24. Jefe de Contabilidad

Tabla 68

Plan de desarrollo para el cargo Jefe de Contabilidad

Actividades	Grado Actual	Grado Requerido	Acción propuesta	Fechas o plazos
Función N°1	Excelente	Excelente	1. Continuar con su realización personal y profesional, mediante capacitaciones, talleres y cursos para que mantenga la motivación en el trabajo. Estos procesos estarán a cargo del departamento de talento humano, como parte del plan de mejora. Se llevarán a cabo una vez al mes.	Hasta el próximo proceso evaluativo
Función N°2	Excelente	Excelente		
Función N°3	Excelente	Excelente		
Función N°4	Excelente	Excelente		
Función N°5	Excelente	Excelente		

Fuente: Elaboración propia

Observaciones: no presentó ningún comentario.

5.1.25. Auxiliar Contable

Tabla 69

Plan de desarrollo para el cargo Auxiliar Contable

Actividades	Grado Actual	Grado Requerido	Acción propuesta	Fechas o plazos
Función N°1	Excelente	Excelente	1. Continuar con su realización personal y profesional, mediante capacitaciones y talleres de motivación, realizar reuniones de control mensualmente a cargo del jefe de contabilidad.	Hasta el próximo proceso evaluativo
Función N°2	Excelente	Excelente		
Función N°3	Excelente	Excelente		
Función N°4	Excelente	Excelente		
Función N°5	Excelente	Excelente		

Fuente: Elaboración propia

Observaciones: no presentó ningún comentario

5.1.26. Jefe de RRHH

Tabla 70

Plan de desarrollo para el cargo Jefe de RRHH

Actividades	Grado Actual	Grado Requerido	Acción propuesta	Fechas o plazos
Función N°1	Excelente	Excelente	1. Continuar con su desempeño personal y profesional, mediante, talleres de gestión del talento humano para que mantenga la motivación en el trabajo a cargo del área de talento humano.	Hasta el próximo proceso evaluativo
Función N°2	Excelente	Excelente		
Función N°3	Excelente	Excelente		
Función N°4	Excelente	Excelente		
Función N°5	Excelente	Excelente		

Fuente: Elaboración propia

Observaciones: No presentó ningún comentario.

5.1.27. Jefe Jurídico

Tabla 71

Plan de desarrollo para el cargo Jefe Jurídico

Actividades	Grado Actual	Grado Requerido	Acción propuesta	Fechas o plazos
Función N°1	Excelente	Excelente	1. Mantener su desempeño personal y profesional, mediante capacitaciones sobre nuevos reglamentos legales y financieros, para que mantenga la motivación en el trabajo.	Hasta el próximo proceso evaluativo
Función N°2	Excelente	Excelente		
Función N°3	Excelente	Excelente		
Función N°4	Excelente	Excelente		
Función N°5	Excelente	Excelente		

Fuente: Elaboración propia

Observaciones: No presentó ningún comentario

5.1.28. Auxiliar Jurídico

Tabla 72

Plan de desarrollo para el cargo Auxiliar Jurídico

Actividades	Grado Actual	Grado Requerido	Acción propuesta	Fechas o plazos
Función N°1	Regular	Bueno	1. Establecer los pasos a seguir de la forma en cómo se debe redactar actas, demandas u oficios establecidos en el manual de funciones, este será definido por el jefe jurídico y deberá ser entregado en el primer mes aprobado el plan de mejora.	Hasta el próximo proceso evaluativo
Función N°2	Bueno	Excelente		
Función N°3	Regular	Bueno		
Función N°4	Regular	Bueno		
Función N°5	Regular	Bueno		

Fuente: Elaboración propia

5.1.29. Jefe de Cajas

Tabla 73

Plan de desarrollo para el cargo Jefe de Cajas

Actividades	Grado Actual	Grado Requerido	Acción propuesta	Fechas o plazos
Función N°1	Excelente	Excelente	1. Continuar con su desempeño personal y profesional, mediante talleres de control de sistemas financieros y de los cajeros, a cargo del área de talento humano y gerencia.	Hasta el próximo proceso evaluativo
Función N°2	Excelente	Excelente		
Función N°3	Excelente	Excelente		
Función N°4	Excelente	Excelente		
Función N°5	Excelente	Excelente		

Fuente: Elaboración propia

Observaciones: No presentó ningún comentario.

5.1.30. Cajeros Financieros

Tabla 74

Plan de desarrollo para el cargo Cajeros Financieros

Actividades	Grado Actual	Grado Requerido	Acción propuesta	Fechas o plazos
Función N°1	Bueno	Excelente	1. mediante socialización, informar al jefe de talento humano, que manejar la caja chica no es su responsabilidad. 2. realizar talleres de comunicación efectiva, para que se ayuden entre sí en el manejo de caja, a cargo del jefe de cajas y talento humano.	Hasta el próximo proceso evaluativo
Función N°2	Bueno	Excelente		
Función N°3	Excelente	Excelente		
Función N°4	Malo	Regular		
Función N°5	Bueno	Excelente		

Fuente: Elaboración propia

Observaciones: Actualizar el manual de funciones, debido a que se indica que ellos no manejan la caja chica de la cooperativa.

5.1.31. Jefe de Captaciones

Tabla 75

Plan de desarrollo para el cargo Jefe de Captaciones

Actividades	Grado Actual	Grado Requerido	Acción propuesta	Fechas o plazos
Función N°1	Bueno	Excelente	1. Establecer un proceso de parámetros a cumplir para realizar la cancelación de plazos fijos, mediante una capacitación personal. Se deberá definir al primer mes de ser aprobado el plan de mejora.	Hasta el próximo proceso evaluativo
Función N°2	Regular	Bueno		
Función N°3	Bueno	Excelente		
Función N°4	Bueno	Excelente		
Función N°5	Excelente	Excelente		

Fuente: Elaboración propia

Observaciones: El colaborador comenta realizar su trabajo con empeño.

5.1.32. Oficial de Captaciones

Tabla 76

Plan de desarrollo para el cargo Oficial de Captaciones

Actividades	Grado Actual	Grado Requerido	Acción propuesta	Fechas o plazos
Función N°1	Bueno	Excelente	1. Fomentar dinámicas grupales a cargo del departamento de talento humano una vez al mes, al ser un área grande de trabajo, es necesario un grupo cohesionado para mantener el mismo nivel de desempeño en todo el departamento de oficiales de captaciones.	Hasta el próximo proceso evaluativo
Función N°2	Bueno	Excelente		
Función N°3	Bueno	Excelente		
Función N°4	Bueno	Excelente		
Función N°5	Bueno	Excelente		

Fuente: Elaboración propia

5.1.33. Archivo

Tabla 77

Plan de desarrollo para el cargo Archivo

Actividades	Grado Actual	Grado Requerido	Acción propuesta	Fechas o plazos
Función N°1	Excelente	Excelente	1. Hacerlos parte importante de la empresa, para que se sientan comprometidos y motivados a través de oportunidades de superación personal, como planes de estudios a cargo de talento humano.	Hasta el próximo proceso evaluativo
Función N°2	Excelente	Excelente		
Función N°3	Excelente	Excelente		
Función N°4	Excelente	Excelente		
Función N°5	Excelente	Excelente		

Fuente: Elaboración propia

5.1.34. Limpieza y mensajería

Tabla 78

Plan de desarrollo para el cargo Limpieza y Mensajería

Actividades	Grado Actual	Grado Requerido	Acción propuesta	Fechas o plazos
Función N°1	Excelente	Excelente	1. Hacerlos parte importante de la empresa, para que se sientan comprometidos y motivados a través de oportunidades de superación personal, como planes de estudios.	Hasta el próximo proceso evaluativo
Función N°2	Excelente	Excelente		
Función N°3	Excelente	Excelente		
Función N°4	Excelente	Excelente		
Función N°5	Excelente	Excelente		

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

En conclusión, este proceso de evaluación de desempeño resultó de una manera exitosa, a pesar de las dificultades que se presentaron por la pandemia del covid-19, se llevó a cabo de una manera adecuada cada uno de los procesos establecidos en la teoría. A pesar de ser una organización con pocos años de servicio y además al ser la primera vez que se realizó este procedimiento, es decir la institución financiera no poseía una cultura de evaluación del desempeño, ni mucho menos estar bajo la presión de ser evaluados por sus jefes, lo supieron afrontar de la mejor manera y con miras a mejorar. Con relación a la evaluación desempeño se pudo evidenciar lo que refieren los autores Gil, Junca, Méndez, y Meneses sobre el proceso evaluativo, que permite dirigir de una mejor manera las organizaciones, con base en la aportación personal de cada uno de los empleados, lo que permite conseguir los objetivos propuestos por el área, la suma total de estas aportaciones hace posible la ejecución de los objetivos organizacionales y en consecuencia el poder efectuar el plan de desarrollo.

Es necesario recalcar, que existen algunos cambios que se deben realizar en la herramienta como agregar más puntos a evaluar para que los resultados sean más variados y no solo enfocados en una área técnica, también actualizar algunas de las actividades que no correspondían al cargo evaluado y en el manual de funciones, actualizar los datos, e informar a sus colaboradores sobre las competencias que les corresponde a cada empleado, y así evitar que sean delegadas a otras áreas, en consecuencia en la próxima evaluación del desempeño que se efectúe, no se presenten estos inconvenientes menores que se dieron en esta ocasión.

Se pudo identificar que el desempeño de la mayoría de colaboradores de la empresa, se encuentra en un nivel óptimo al momento de cumplir con sus funciones laborales, sin embargo es necesario mencionar que existen elementos por mejorar como es la delegación de funciones para cada cargo, de manera especial para los cargos administrativos, ya que algunos jefes comentaban tener funciones que no son de su competencia y en otros casos, personas sin aptitudes para cumplir ciertas actividades establecidas en el manual de funciones, además se propuso brindar talleres y capacitaciones en general para todos los cargos con

el fin de fomentar una relaciones óptimas entre los colaboradores de la cooperativa.

RECOMENDACIONES

Actualizar los datos de las actividades que deban cumplir los colaboradores, deberá ser aplicada en su estructura organizacional y en su manual de funciones, debido a que se han dado varias inconsistencias en los datos obtenidos con respecto a los datos presentados, es necesario realizar estas actualizaciones de datos, para poder realizar las respectivas correcciones antes de aplicar los próximos procesos de evaluación del desempeño.

Este proceso evaluativo deberá ser aplicado al menos una vez al año o cada dos años como la organización crea pertinente porque es necesario que la organización mantenga una cultura de evaluación del desempeño para contar con indicadores veraces sobre el rendimiento de cada colaborador y así de esta forma cumplir con los objetivos trazados por la cooperativa,

Ampliar la herramienta de evaluación para que en sus próximas evaluaciones cumplan con más parámetros a evaluar, como las actitudinales y comportamentales, ya que estas son también de gran importancia para el cumplimiento de las labores del empleado y así conseguir datos con mayor precisión para crear un plan de desarrollo individual con mayor eficacia en la obtención de resultados.

BIBLIOGRAFIA

Alles, M. (2007). Desempeño por competencias: evaluación de 360o. Ediciones Granica SA. Obtenido de

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=HYGSeoWISbYC&oi=fnd&pg=PA30&dq=martha+alicia+alles&ots=Gdx0bvIx-_-&sig=hivSszpZtC-WZAJlonwYevKgeWS#v=onepage&q=martha%20alicia%20alles&f=false

Armas, Y., Llanos, M. d., & Traverso, P. (2017). *Gestión del Talento Humano y Nuevos Escenarios Laborales*. (Universidad ECOTEC ed.). Samborondón. Obtenido de <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1433/Gesti%20del%20Talento%20humano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Asamblea Nacional República del Ecuador. (2015, 20 de abril). *Ley orgánica para la justicia laboral y reconocimiento del trabajo en el hogar*. Registro Oficial. Obtenido de https://oig.cepal.org/sites/default/files/ecuador_-_ley_org._para_la_justicia_labora_y_reconocimiento_del_trabajo_en_el_hogar.pdf

Capuano, A.M. (2004). *Evaluación de desempeño: desempeño por competencias*. *Invenio*, 7(13), 139-150
Castillo, R. D. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones*. *Red Tercer Milenio*.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de los recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (8 ed.). McGraw-Hill. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/43099694/Chiavenato.pdf?1456499250=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DAdministracion_de_recursos_humanos._El_c.pdf&Expires=1591258219&Signature=QqHYiuAFbN8KpCtUImLl4snN4zDTzD76qSrVwpojXmX16ZvDKPRovM1lz

Chiavenato, I. (2007). *Evaluación del Desempeño Humano*. En *Administración de Recursos*. En I. Chiavenato, *Evaluación del Desempeño Humano* (págs. 241-269). McGraw-Hill. Obtenido de http://metabase.uaem.mx/xmlui/bitstream/handle/123456789/2064/414_01.pdf?sequence=1

Chiavenato, I. (2017). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Fundamentos y aplicaciones* (Tercera edición ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I., Sacristán, P., & Roa, M. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (5 ed.). McGraw Hill. Obtenido de

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38177606/adm-personal-libroadm-derrhh-chiavenato-cap-1a117-120709125705-phpapp02.pdf?1436815697=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DADMINISTRACION_DE_RECUSOS_HUMANOS_QUINT.pdf&Expires=1591292495&Signatu

Cooperativa Fasayñan Ltda. (2019). COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FASAYÑAN. Recuperado el 6 de Junio de 2020, de COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FASAYÑAN: <http://coopfasaynan.fin.ec/>

Constitución de la República del Ecuador [Const.]. (2008). artículo 21 [Ley organica de economia popular y solidaria]. Asamblea Nacional Constituyente.

Corral, F. (2007). Evaluacion de desempeño. Editorial Universidad de Antioquía.

Cuesta Santos, A. (2010). Gestión de talento humano y del conocimiento. ECOE EDICIONES. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=-trDDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=gestion+del+talento+humano&ots=UCKS5ZMjHz&sig=dYRIR1iua8lNjz-JvWe8GWCRD9A#v=onepage&q&f=false>

Gan, F., & Triginé, J. (2006). Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones. Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=wIExjBo8QMC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Gan+y+Trigin%C3%A9&ots=9mrU4jzu0s&sig=zYbbsLZ1LNb8KQ6D9qJ7_RBhqFQ#v=onepage&q=Gan%20y%20Trigin%C3%A9&f=false

García, G. (2002). ANÁLISIS CRÍTICO Y METODOLÓGICO DEL PROCESO PARA LA DEFINICIÓN DE LA MISIÓN ORGANIZACIONAL. REVISTA SOBRE RELACIONES INDUSTRIALES Y LABORALES. Obtenido de <file:///C:/Users/59399/Downloads/1148-3547-1-PB.pdf>

Gil, A., Junca, J., Mendez, M., & Meneses, E. (2010). Evaluación del desempeño. Escuela Superior de Administración Pública ESAP.

Jaimés, M., & Pulido, C. (2014). Una Herramienta para el Desarrollo Gerencial: Plan de desarrollo individual para el. Cornisa: FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS GERENCIALES. Obtenido de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/339>

6/Gu%C3%ADa%20Competencias%20Gerenciales.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- López, J. (2013). Análisis comparativo de la Evaluación del Desempeño según Martha Alles y Idalberto Chiavenato; estudio de caso Corporación Holdingine. Obtenido de <http://repositorionew.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3726/1/T1280-MDTH-Lopez-Analysis.pdf>
- Martínez, A. (2015). Las cooperativas y su acción sobre la sociedad. *Revista de Estudios Cooperativos*, 35. Obtenido de DOI:<https://eprints.ucm.es/39909/1/2015-117%2834-49%29.pdf>
- Monje-Reyes, P. (2011). Economía solidaria, cooperativismo y descentralización: la gestión social. *Cadernos Ebape*, 9(3), p. 705-723. Obtenido de DOI:<https://www.scielo.br/pdf/cebape/v9n3/a03v9n3.pdf>
- Montenegro, Y. (2018) Análisis de impacto del microcrédito en el desarrollo micro empresarial de la ciudad de Tulcán, período Julio 2016-Julio 2017. Universidad de las Fuerzas Armadas Obtenido de <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/14109/1/T-ESPE-057664.pdf>
- Montoya, C. (2009). EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS DEL CAPITAL. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 11(1). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf>
- Özdem, G. (2011). An analysis of the mission and vision statements on the strategic plans of higher education institutions. *EDUCATIONAL SCIENCES: THEORY & PRACTICE*. Obtenido de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ962679.pdf>
- Pacheco-Zerga, L. (2008). *Período de prueba: naturaleza y régimen jurídico*. Jus Doctrina & Práctica.
- Pardo, C., & Díaz, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*. Obtenido de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2215910X14700187?token=0EAA3>

A8AD6C057625FC61255C8339019FB46D2CB8E3639E4AF595F87B781D
E1034BE05A1364661E8C627CC0A04DF66DF

- Pardo, C., & Porras, J. (2011). La gestión del talento humano. *Gestión & Sociedad*.
Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34942433/EVOLUCION_GESTION_HUMANA.pdf?1412106505=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLa_gestion_del_talento_humano_ante_el_de.pdf&Expires=1591294384&Signature=LIEdy4GWLOApnFdHFKuKx3Y2nqBMC5bTxmZ5aHhx9oI
- Pérez, A. (2009). Evaluación del Desempeño Laboral. 18.
- Ramírez, D. (2010). La Importancia de la evaluación del desempeño en la Gerencia de la Ciencia. *Revista trimestral*, 12(4). Obtenido de <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/362/236>
- Reis, P. (2007). Evaluación de Desempeño. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kBmGc0rc2fYC&oi=fnd&pg=PA5&dq=objtivos+evaluacion+desempe%C3%B1o&ots=FJmVo36Cii&sig=tbIf4dq39rnv6M7zUBQPEYXObwU#v=onepage&q=objtivos%20evaluacion%20desempe%C3%B1o&f=false>
- Rojas, J. (2009). Cooperativismo y Desarrollo Humano. Editorial Apante. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/1463/1/289.pdf>
- Rubio, A. (2008). Ganarse el puesto y superar con éxito el periodo de prueba. Ediciones Díaz de Santos.
- Salas, R., Díaz, L., & Perez, G. (2012). Las competencias y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud. *Revista Cubana de Educación Médica Superior*. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/pdfs/educacion/cem-2012/cem124m.pdf>
- Sánchez Saavedra, D. (2007). DISEÑO E IMPLEMENTACION DEL NUEVO SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE CARRERA O EN PERIODO DE PRUEBA DE LA

ADMINISTRACION CENTRAL MUNICIPIO DE VILLA DE LEYVA
BOYACA.

Sanmartín Torres, E. (2016). *EL PERÍODO DE PRUEBA EN EL CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO*. Puyo: UNIVERSIDAD REGIONAL AUTONOMA DE LOS ANDES FACULTAD DE JURISPRUDENCIA.

Varela, J. (2011). Diseño del Subsistema de evaluación del desempeño por competencias para la institución fondo ecuatoriano popolorum progressio. Universidad Politécnica Salesiana.