



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

**FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

“DESARROLLO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO UTILIZANDO EL  
MÉTODO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO JARDÍN AZUAYO”

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**  
INGENIERAS COMERCIALES

**AUTORAS:**

ANDREA NATALY BARRERA OLEAS  
MARÍA ANABEL SAMANIEGO URDIALES

**DIRECTOR:**

ING. HUMBERTO JARAMILLO GRANDA

**CUENCA - ECUADOR**

**2013**

## DEDICATORIAS

La presente tesis dedico a mis padres por ser quienes me han brindado su amor, apoyo, consejo y confianza necesaria para ser la persona que soy hoy en día; a mis hermanos, sobrinos, amigos quienes fueron un impulso importante para lograr esta meta propuesta desde un inicio y finalmente a Iván Mejía por ser la persona que ha estado a mi lado en todo momento brindándome su amor y apoyo incondicional.

Andrea

La presente tesis la dedico primero a Dios quien me ha colmado de bendiciones, a mi familia y amigos quienes han estado a mi lado brindándome su apoyo en el proceso de mi formación, pero principalmente con todo mi cariño y amor a mi madre quien ha hecho todo lo posible para que yo pudiera cumplir esta meta en mi vida, por ser mi soporte tanto emocional como económico, por todo ellos muchas gracias.

Anabel

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos primeramente a Dios, al creador de todas las cosas, el que nos ha dado la fortaleza y la sabiduría necesaria para realizar este trabajo de la mejor manera y de esta manera culminar un peldaño más en nuestras vidas.

A nuestros padres por la confianza y el apoyo brindado, que sin duda alguna en el trayecto de nuestras vidas nos han demostrado su amor, corrigiendo nuestras faltas y celebrando nuestros triunfos.

A la Universidad del Azuay, en especial a la Facultad de Administración, ya que a través de sus docentes pudimos adquirir los conocimientos necesarios para nuestra formación profesional, de igual manera al Ing. Fernando Pulgarín Coordinador del Departamento de Talento Humano e Ing. María Augusta Marín Analista de Reclutamiento y Selección de Personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo; quien junto a su personal, nos brindó ayuda y apoyo necesario para el desarrollo de esta tesis.

Finalmente agradecemos a nuestro director el Ing. Humberto Jaramillo Granda, por ser la persona que con paciencia y entusiasmo supo guiarnos de la manera adecuada, durante el tiempo que duró la realización de este trabajo.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatorias.....	II
Agradecimiento.....	III
Resumen.....	VI
Abstract.....	VII
Responsabilidad.....	VIII

### CAPÍTULO I

<b>1. LA INSTITUCIÓN.....</b>	<b>9</b>
1.1.    Reseña Histórica.....	9
1.2.    Organigrama de la Institución.....	10
1.3.    Valores Organizacionales.....	18
1.4.    Misión.....	19
1.5.    Visión.....	19
1.6.    Objetivos.....	19
1.7.    Factores de diferenciación.....	20
1.8.    Análisis FODA.....	22

### CAPÍTULO II

<b>2. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CON EL MÉTODO 360 GRADOS.....</b>	<b>26</b>
2.1.    Conceptos de evaluación de desempeño.....	26
2.2.    Importancia de la evaluación de desempeño.....	27
2.3.    Objetivos de la evaluación de desempeño.....	28
2.4.    Métodos de la evaluación de desempeño.....	30
2.5.    Métodos tradicionales de evaluación de desempeño.....	30
2.6.    Nuevos enfoques para la evaluación de desempeño.....	33
2.7.    Beneficios de la evaluación de desempeño.....	34
2.8.    Sistema de evaluación de desempeño 360 grados.....	35
2.8.1.    Concepto, importancia y objetivos.....	36
2.8.2.    Ventajas y desventajas.....	37

### CAPÍTULO III

<b>3. APLICACIÓN PRÁCTICA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS A LA INSTITUCIÓN.....</b>	<b>39</b>
3.1.    Determinar el grupo de personas y el conjunto de competencias que se van a evaluar.....	39
3.2.    Diseño de instrumentos técnicos.....	42

3.2.1.	Plan de Muestreo.....	43
3.2.2.	Diseño de formularios de evaluación para los Coordinadores de Área.....	45
3.2.3.	Diseño de formularios de evaluación para los Coordinadores de Departamento.....	54
3.2.4.	Diseño de formularios de evaluación para el personal Operativo...	60
3.3.	Distribución y solución de formularios.....	67
3.4.	Recolección y procesamiento de la información.....	67
3.4.1.	Grado de Aplicación y/o Cumplimiento de los factores.....	67
3.4.2.	Escala de Calificaciones.....	68
3.4.3.	Tabulación de los formularios de la Evaluación de Desempeño...	68
3.5.	Evaluación de resultados.....	76
3.5.1.	Análisis de las respuestas obtenidas de la Evaluación de Desempeño.....	76

#### **CAPÍTULO IV**

<b>4.</b>	<b>DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN.....</b>	<b>87</b>
4.1.	Conclusiones.....	87
4.1.1.	Conclusiones Generales.....	87
4.2.	Recomendaciones.....	88
4.2.1.	Recomendaciones Generales.....	88
4.3.	Bibliografía.....	90

#### **ANEXOS**


## ABSTRACT

The present research focuses on the implementation of a 360-degree Performance Evaluation System for “*Jardín Azuayo*” Savings and Credit Cooperative staff. This evaluation system aims to know the strengths and weaknesses of the individual against the set of skills and behaviors that the organization has determined for the management of a job position.

The implementation of this system will be based on the application of forms to the support group, which is formed by the Area Coordinator, Department Coordinator and Operational Staff. Through this application, it was possible to have a clear and specific idea about how they perform their work activities, so as to make the corresponding analysis in order to obtain a score. This score is statistically processed and used for the preparation of the feedback report, which includes the results of the evaluation and suggestions for improvement.

The implementation ended with the application of these forms, by which the main weaknesses and strengths of the Cooperative staff could be observed. Some recommendations that will help the Department of Human Resource and Management to make decisions for its future growth were also provided.



  
Translated by,  
Lic. Lourdes Crespo

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación se enfoca en la implementación de un Sistema de Evaluación de Desempeño de 360 grados para el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. Este Sistema de Evaluación, pretende conocer las fortalezas y debilidades de la persona frente al conjunto de competencias y comportamientos que la Institución ha determinado para la gestión frente a un cargo; la ejecución de dicho sistema, se basará en la aplicación de formularios para el Nivel de Apoyo que son: Coordinadores de Área, Coordinadores de Departamento y Personal Operativo, donde se pudo tener una idea clara y concreta sobre la forma en que desempeñan sus actividades laborales, para posteriormente, realizar el análisis correspondiente, que nos dará como resultado la obtención de un puntaje, la misma que es procesada y utilizada estadísticamente para la elaboración del reporte de retroalimentación, donde se incluyen los resultados de la evaluación y sugerencias de mejora. La aplicación finalizó con el desarrollo de dicho formularios, con los cuales se pudo observar las principales falencias y fortalezas que tiene el personal de la Cooperativa, brindando también algunas recomendaciones que sirvan de ayuda al Departamento de Talento Humano y a la Gerencia a tomar decisiones en el futuro para el crecimiento de la misma.

## **RESPONSABILIDAD**

Todos los criterios y expresiones emitidas en este trabajo de investigación por cualquier error u omisión, son de entera responsabilidad de las autoras:

---

Andrea Barrera

---

Anabel Samaniego



## **CAPÍTULO I**

### **LA INSTITUCIÓN**

#### **1.1. RESEÑA HISTÓRICA**

##### **HISTORIA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “JARDIN AZUAYO”**

Marzo de 1993 mientras toda una comunidad en la zona oriental del Azuay descansaba, un estruendo anunciaba en la madrugada la caída de la montaña Nuzhuqui en la Josefina-Paute, con mucha nostalgia, María Barrera, coordinadora de la red de mujeres de paute narra lo ocurrido, recuerda claramente que la catástrofe eliminó del mapa el poblado de la Josefina, donde habitaban más de 60 familias; las aguas a su paso destruyeron carreteras, fincas, sembríos, afectó las construcciones y negocios de cientos de personas, comenta María.

Dos escenarios diferentes se vivían durante el desastre, protagonistas distintos eran parte de esta tragedia, que contaba con el dique de por medio: aguas arriba era la inundación que poco a poco cubría el paisaje de zonas como La Josefina, El Descanso y Chaullabamba; un segundo cuadro, aguas abajo, era evidente la consternación de los habitantes de la zona oriental de la provincia del Azuay por el desbordamiento de las aguas. Una tragedia que mantuvo aterrizado a todo un país por el desfogue de las aguas, los días ya no eran iguales, ni el sueño se conciliaba con tranquilidad.

Un mes después, los 20 millones de metros cúbicos de material pétreo (tierra, piedras y rocas) se desbordó, Paute soportó las consecuencias de un desastre que sin embargo, abrió la esperanza de mucha gente que a pesar de perder todo, mantuvo la ilusión de reconstruir sus sueños y poner en marcha sus proyectos. Una tragedia como el deslave de La Josefina, golpeó la estabilidad económica de todo un pueblo, hombres y mujeres afectados por la crisis comenzaron a migrar, muchos abandonaron su pueblo, otros en cambio muy organizados y con mucha ilusión, comenzaron a soñar, creyeron y confiaron en una propuesta de desarrollo cantonal, el Padre Hernán Rodas Presidente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, recuerda cómo el desastre de La Josefina permitió la organización comunitaria.

El Padre Hernán Rodas, sacerdote de en aquella época y gestor de la apertura de la Cooperativa Jardín Azuayo, junto a María Barrera de la red de mujeres de Paute, promovieron la organización social, incluyendo a varios actores de la localidad e involucrando a quienes fueron afectados. “Paute construye” fue la propuesta de reconstrucción de un cantón golpeado y herido y fue así que se inició un trabajo solidario de cooperación con la comunidad, de cambio, comunicación y capacitación que permitió reconocer a los actores sociales, bajo el lema “Aprender en la Crisis” se inició el proceso de reconstrucción con auditoría social, con capital humano, con personas comprometidas con la comunidad.

La Cooperativa de ahorro y Crédito Jardín Azuayo, nació en 1996, en el contexto de la reconstrucción del cantón Paute como una inversión de todos quienes casi perdieron todo, convirtiendo el desastre en crecimiento solidario, en Mayo un grupo de personas se proponen convertir la reconstrucción en un punto de partida de un nuevo estilo de desarrollo que logre incentivar la participación de la población, mejore sus formas de producir, transforme su ahorro local y extra local en créditos que ayuden a mejorar sus condiciones de vida y es así que a partir de 1996 Paute también invierte en esperanza.<sup>1</sup>

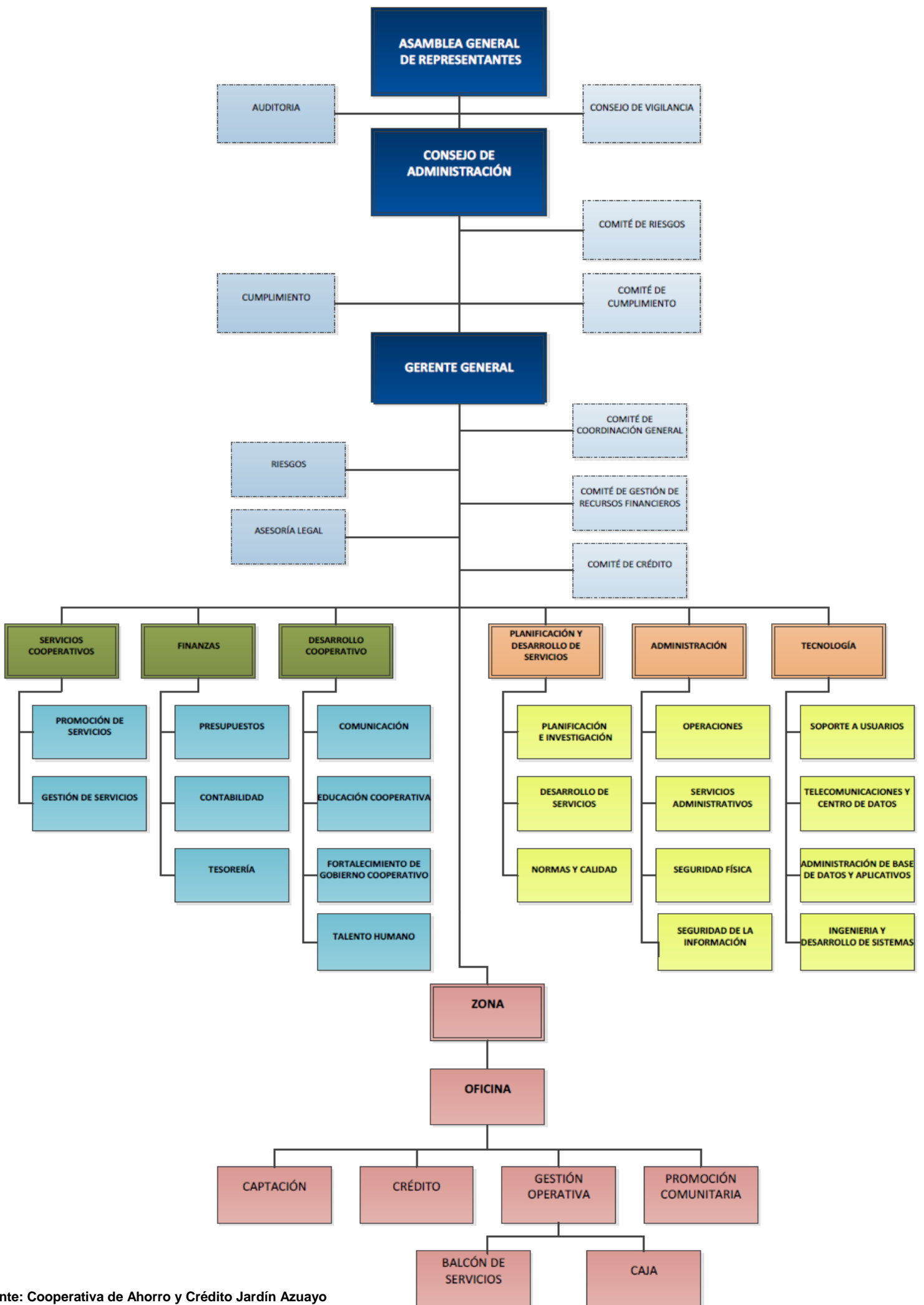
## **1.2. ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN**

El manual orgánico y funcional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo”, constituye un instrumento administrativo que determina la forma como se encuentra organizada la Institución para el cumplimiento de su misión, visión y objetivos estratégicos, en el marco de su filosofía institucional, valores y principios cooperativos. Esta forma de organización se fundamenta en una gestión ordenada y participativa, siendo fundamental el fortalecimiento de la coordinación interna y un ambiente de fluidez de comunicaciones en procura de entregar una atención integral y de calidad a los usuarios.

---

<sup>1</sup> Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo \_ Controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2013). *Sembrando Esperanza* (Boletín N°13- Mayo-Junio). Pág. 3.





La estructura orgánica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo”, está integrada por los siguientes niveles:

## **I. NIVEL DE DIRECCIÓN**

El nivel de Dirección comprende unidades gobierno y administrativas, relacionadas con las funciones estratégicas que orientan el gobierno y la administración de la organización mediante el establecimiento de políticas, directrices y normas, así como el control de la gestión. Está conformado por:

### **1.1 NIVEL DE GOBIERNO**

- 1.1.1 Asamblea General de Representantes
- 1.1.2 Consejo de Administración
- 1.1.3 Consejo de Vigilancia

### **1.2 NIVEL EJECUTIVO**

- 1.2.1 Gerencia General

### **1.3 NIVEL DE ASESORIA Y CONTROL**

- 1.3.1 Auditoría Interna
- 1.3.2 Asesoría Legal
- 1.3.3 Unidad de Riesgos
- 1.3.4 Unidad de Cumplimiento

### **1.4 NIVEL DE COMITÉS**

- 1.4.1 De Coordinación General
- 1.4.2 De Riesgos
- 1.4.3 De Cumplimiento
- 1.4.4 De Crédito
- 1.4.5 De Gestión de Recursos Financieros

## **II. NIVEL CREADOR DE VALOR**

El nivel Creador de Valor comprende las áreas, zonas, departamentos y oficinas que aseguran la entrega de los productos y servicios conforme a los requerimientos de los

socios y clientes, relacionados con la misión organizacional y los procesos fundamentales o de cadena de valor. Está integrado por:

## **2.1 Zonas**

- 2.1.1 Oficinas
  - 2.1.1.1 Balcón de Servicios
  - 2.1.1.2 Captación
  - 2.1.1.3 Crédito
  - 2.1.1.4 Gestión Operativa
  - 2.1.1.5 Caja

## **2.2 Servicios Cooperativos**

- 2.2.1 Promoción de servicios
- 2.2.2 Gestión de servicios

### **III. NIVEL DE APOYO**

El nivel de Apoyo comprende las áreas, departamentos y demás unidades requeridas para la gestión y control del talento humano, recursos financieros, tecnológicos y bienes necesarios para la entrega de los productos y servicios demandados por los socios y clientes de acuerdo a la misión institucional y vinculada a los procesos habilitantes o de apoyo. Está integrado por:

## **3.1 Finanzas**

- 3.1.1 Presupuestos
- 3.1.2 Contabilidad
- 3.1.3 Tesorería

## **3.2 Desarrollo Cooperativo**

- 3.2.1 Comunicación
- 3.2.2 Educación Cooperativa
- 3.2.3 Fortalecimiento del Gobierno Cooperativo
- 3.2.4 Talento Humano

### **3.3 Planificación y Desarrollo de Servicios**

3.3.1 Planificación e Investigación

3.3.2 Desarrollo de Servicios

3.3.3 Normas y Calidad

### **3.4 Administración**

3.4.1 Operaciones

3.4.2 Servicios Administrativos

3.4.3 Seguridad Física

3.4.4 Seguridad de la Información

### **3.5 Tecnología**

3.5.1 Soporte a Usuarios

3.5.2 Telecomunicaciones y Centro de Datos

3.5.3 Administración de Base de Datos y Aplicativos

3.5.4 Ingeniería y Desarrollo de Sistemas

## **I. NIVEL DE DIRECCIÓN**

### **1.1 NIVEL DE GOBIERNO**

El Nivel de Gobierno representa el más alto grado de la estructura de la Institución y está conformado por la Asamblea General de Representantes, el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia de la Cooperativa

El Subnivel Directivo está integrado de conformidad a lo establecido en el Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo”.

### **1.2 NIVEL EJECUTIVO**

Corresponde al Nivel Ejecutivo, cumplir y hacer cumplir las resoluciones fijadas por la Asamblea General y el Consejo de Administración. Está conformado por la Gerencia General; puesto a que es la autoridad superior administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo”, además de ser el representante legal, ya que tiene a su cargo la dirección técnica, la gestión administrativa, social y financiera; y, el cumplimiento de las obligaciones con los organismos de control relacionados con el ámbito de acción de la Institución.

### **1.3 NIVEL DE ASESORÍA Y CONTROL**

Comprende las unidades administrativas encargadas de realizar actividades fuera del flujo de operaciones, su principal contribución está orientada a la asesoría especializada a los niveles Directivo y Ejecutivo.

### **1.4 NIVEL DE COMITÉS**

Para una adecuada administración de los riesgos propios de la intermediación financiera, que permita que el proceso de toma de decisiones sea participativo.

## **II. NIVEL CREADOR DE VALOR**

Comprende las áreas y unidades que realizan las actividades relacionadas con la satisfacción de los socios y clientes, mediante la prestación de los servicios de la institución.

### **2.1 ZONAS**

Contribuir al cumplimiento de los objetivos de la institución mediante la ejecución y control de las políticas, procesos y procedimientos para la captación, colocación y recuperación de recursos, así como de las actividades sociales que aporten al buen vivir y satisfacción de los directivos, socios, clientes y empleados.

### **2.2 ÁREA DE SERVICIOS COOPERATIVOS**

Asegurar la expansión y profundización de los servicios financieros y sociales de la cooperativa, mediante la identificación de sectores que necesiten apoyo financiero y social, así como asegurar la satisfacción de dichas necesidades reales y potenciales de socios y clientes, definiendo las estrategias en el desarrollo de nuevos productos y servicios, la innovación de los existentes y la supervisión y control de los servicios prestados.

## **III. NIVEL DE APOYO**

Comprende las unidades requeridas para la gestión del talento humano, administración de recursos financieros, tecnológicos y bienes, necesarios para la entrega de los productos y servicios demandados por los socios y clientes de acuerdo a la filosofía, misión institucional, pero que no mantienen un contacto directo con los usuarios de los servicios.



### **3.1 ÁREA DE FINANZAS**

Administrar fondos suficientes con una adecuada estructura financiera, utilizando procesos participativos de planificación financiera, dando avisos de alerta en caso de situaciones indeseables; vigilando el cumplimiento de las metas de captación, colocación y recuperación establecidas, de manera que se satisfaga las necesidades financieras de la cooperativa para que pueda cumplir su misión, objetivos y metas y así mitigar contingencias económicas.

### **3.2 ÁREA DESARROLLO COOPERATIVO**

Afianzar la filosofía y principios de la Cooperativa, proveer personal idóneo y garantizar sus capacidades para el desempeño de sus funciones, mediante la implementación de servicios de educación cooperativa, gestión de la participación, fortalecimiento del gobierno de la cooperativa, comunicación e información y talento humano.

### **3.3 ÁREA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DE SERVICIOS**

Implantar y gestionar un sistema de planificación, investigación, gestión de la calidad y mejoramiento continuo, y desarrollo de servicios financieros que cumpla con los objetivos estratégicos institucionales y esté orientado a incrementar la satisfacción de los socios y clientes de la Cooperativa con altos niveles de productividad y competitividad.

### **3.4. ÁREA DE ADMINISTRACIÓN**

Apoyar al cumplimiento de la filosofía, misión y visión institucional, mediante la definición y aplicación de políticas para la gestión adecuada y seguridad de los bienes, recursos materiales, datos y de las operaciones de la Cooperativa.

### **3.5 ÁREA DE TECNOLOGÍA**

Proveer a todos los niveles de la cooperativa, de servicios informáticos, telecomunicaciones y tecnología para el procesamiento de datos conformación de un sistema de información, mediante la implantación de infraestructura tecnológica, productos, sistemas y aplicaciones que contribuyan al desarrollo integral de la Cooperativa.

Para nuestro criterio el Organigrama Institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, estructurado de manera vertical y precedida por la junta de representantes se encuentra correctamente organizado, ya que los departamentos están acorde a los requerimientos y necesidades de la misma, además podemos ver que cuentan con varias áreas de asesoría tales como Auditoría Interna, Asesoría Legal, Unidad de Riesgos y Unidad de Cumplimiento, las mismas que nos facilitan el cumplimiento de los objetivos organizacionales, por otro lado nos ha llamado la atención el Área de Servicios Cooperativos que nos permite asegurar la expansión y profundización de los servicios financieros y sociales de la cooperativa, además de una preocupación por los sectores que necesiten apoyo financiero y social; por otro lado cuenta con un departamento de desarrollo cooperativo que permite el progreso del talento humano de la empresa, que representa una oportunidad para cualquier persona que preste sus servicios en la Cooperativa.

### 1.3. VALORES ORGANIZACIONALES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, se encuentra guiada por valores compartidos practicados por todos los integrantes de la misma, los cuales son:

#### VALORES <sup>4</sup>

- **Transparencia:** hace relación a la ética, entendiendo como lógica de lo racional, la actuación con la verdad, en cuyo fortalecimiento es importante la actualización de la información y la capacitación.
- **Honestidad:** expresado a través de la realización del trabajo diario, que se realiza con absoluta claridad para ayudar al crecimiento de quienes lo reciben y también de quienes lo generan.
- **Compromiso:** exige fortalecer la gobernabilidad, entendida como la capacidad y compromiso de los consejos directivos por enfrentar los cambios y generar condiciones para el cumplimiento del plan estratégico.
- **Responsabilidad:** expresada a través del trabajo en equipo (directiva, empleados, gerencia, socios) que en conjunto buscan tomar y ejercer las mejores decisiones para brindar servicios eficientes, con claridad, que le permitan a los socios mejorar su futuro.

---

<sup>4</sup> <https://www.jardinazuayo.fin.ec/coacja/index.php/quienes-somos> (consulta 27 de mayo de 2013)

- **Confianza:** la confianza, se relaciona con la seguridad que tienen los socios en sus ahorros, de ser parte, propietario, socios de la cooperativa. De pertenecer y contribuir a que la cooperativa tenga buen desempeño a nivel financiero y social.
- **Fidelidad:** sentido de pertenencia, lealtad, compromiso, confianza, apropiación, consecuente con objetivos institucionales.
- **Democracia:** se relaciona con la equidad, encierra el hecho de democratizar los servicios financieros, que éstas sean accesibles para todos, respetando e integrando pueblos y culturas. Evoca la participación colectiva buscando el bienestar de la mayoría.
- **Respeto al medio ambiente:** en sintonía con una nueva conciencia planetaria, somos responsables con el cuidado de nuestra casa grande.

#### 1.4. MISIÓN

“Fomentamos el desarrollo de una Cultura Cooperativa haciendo de nuestra institución una escuela de Cooperativismo, con organización, participación, comunicación, información e interacción en redes institucionales. Desarrollamos productos y servicios sociales y financieros acordes a la demanda con tecnología adecuada, cobertura nacional e internacional, que permitan la recirculación de los recursos locales y regionales con sentido de equidad entre socios y entre regiones.”

#### 1.5. VISIÓN

“Somos una sociedad de personas con cultura cooperativa que buscamos nuestro buen vivir, el de nuestras comunidades y el de la sociedad en general, privilegiado a los sectores populares, con una organización solidaria, confiable, solvente referente del Cooperativismo nacional e internacional; con este fin desarrollaremos actividades sociales y financieras eficientes, competidas y de calidad, integrando pueblos y culturas.”<sup>5</sup>

#### 1.6. OBJETIVOS<sup>6</sup>

Jardín Azuayo, ha determinado como sus principales objetivos institucionales:

<sup>5</sup> <https://www.jardinazuayo.fin.ec/coacja/index.php/quienes-somos> (consulta 27 de mayo de 2013)

<sup>6</sup> <https://www.jardinazuayo.fin.ec/coacja/index.php/quienes-somos> (consulta 27 de mayo de 2013)

- **Ingreso y retiro voluntario:** entras y sales libre y responsablemente de Cooperativa.
- **Participación económica de los miembros:** todos somos dueños y aportamos para tener un buen patrimonio que nos respalde para servir de la mejor forma.
- **Autonomía e Independencia:** crecemos con nuestro esfuerzo, servicios con libertad, no somos el Estado ni una O.N.G., construimos un movimiento cooperativo desde nuestra identidad.
- **Administración y seguimiento democrático:** todos y todas tenemos voz y voto, control social, hay un gobierno cooperativo compuesto por los representantes de los socios.
- **Educación, Capacitación, Información:** con procesos de comunicación la cooperativa fortalece sus cimientos con programas de educación cooperativa, participativa e información que contribuye a transformar la mente y las formas de vida de las personas en base a los valores cooperativos.
- **Compromiso con la comunidad:** presentes en el buen vivir de nuestras comunidades, barrios, parroquias, cantones, región, integrados también en nuestra casa común que es el planeta tierra.
- **Cooperación entre Cooperativas:** formando un gran movimiento con fuerza social, cultural, económica y política.

### 1.7. FACTORES DE DIFERENCIACIÓN <sup>7</sup>

A continuación se presentará los elementos que identifican a Jardín Azuayo; cuando hablamos de los factores, nos referimos a aquellas características que ante los ojos de socios, directivos y empleados forman parte de la identidad de la institución, puesto que es aquello que los hace diferente. Estos factores constituyen potencialidades que se han combinado entre sí, de esta manera se entrega un valor único al socio y a la comunidad.

- **Servicios Financieros:** los socios y directivos valoran que la Cooperativa ha acercado sus servicios financieros a la población (que antes estaba limitada) y además que haya contribuido a mejorar sus condiciones de vida. La llegada de la Cooperativa en las localidades es percibida como un acontecimiento que ha

---

<sup>7</sup> Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo \_ Controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2013). *Sembrando Esperanza* (Boletín N°12- Febrero-Marzo). Pág. 7.

dinamizado las economías locales y han contribuido a la autogeneración de fuentes de trabajo.

***“Antes nadie nos prestaba dinero”***

- **Confianza, Trato, Cercanía y Atención:** empleados del lugar, conocen y son conocidos por la comunidad hablan su lenguaje. Han experimentado cambios sustanciales en su vida y en su forma de pensar al entrar en la “Jardín Azuayo”, se sienten identificados, motivados, generan un clima laboral positivo y un trato cálido a los socios.

***“La cooperativa ha brindado la confianza que es un factor muy importante para que la gente y personalmente me empodere y le tenga cariño a la cooperativa Jardín Azuayo”***

- **Comunicación e Información:** información transparente y accesible. En la Cooperativa Jardín Azuayo se informa para dar a conocer su cultura, su identidad, sus valores su situación financiera, respetando a las personas sin manipularles. La comunicación es un factor de inclusión y de fomento de nuestra cultura cooperativa.

***“Ustedes no hacen mucha bulla, no son bullangueros”***

- **Participación:** la participación es entendida como espacios de toma de decisiones en toda la estructura organizativa. La participación es un elemento que genera lazos de afectividad de los socios hacia su Cooperativa; esto se da en la medida en que hay espacios para opinar libremente y escuchar activamente.

***“Nunca antes ninguna organización nos ha llamado para escucharnos”***

- **Relación con la Comunidad – Alianzas Estratégicas:** hay un estilo de trabajo propio, que pasa por mantener relaciones económicas y en otros campos con organizaciones sociales de base, con proyectos de desarrollo que están cambiando para mejorar la vida de las comunidades. Estas relaciones se basan, en objetivos comunes y construyen una cultura compartida.

***“La cooperativa ha generado dinámica económica en la localidad”***

- **Capacitación:** constituyen un factor que permite potenciar la cultura cooperativa, la solidaridad; es un elemento muy potente de reflexión para socios, directivos, empleados que permite combatir la cultura de consumo y el clientelismo.

***“La escuela de cooperativismo, eso otras cooperativas no tienen”***

- **Sostenibilidad y Sustentabilidad Financiera:** alta eficiencia y un margen financiero suficiente para cubrir costos de funcionamiento y de crecimiento,

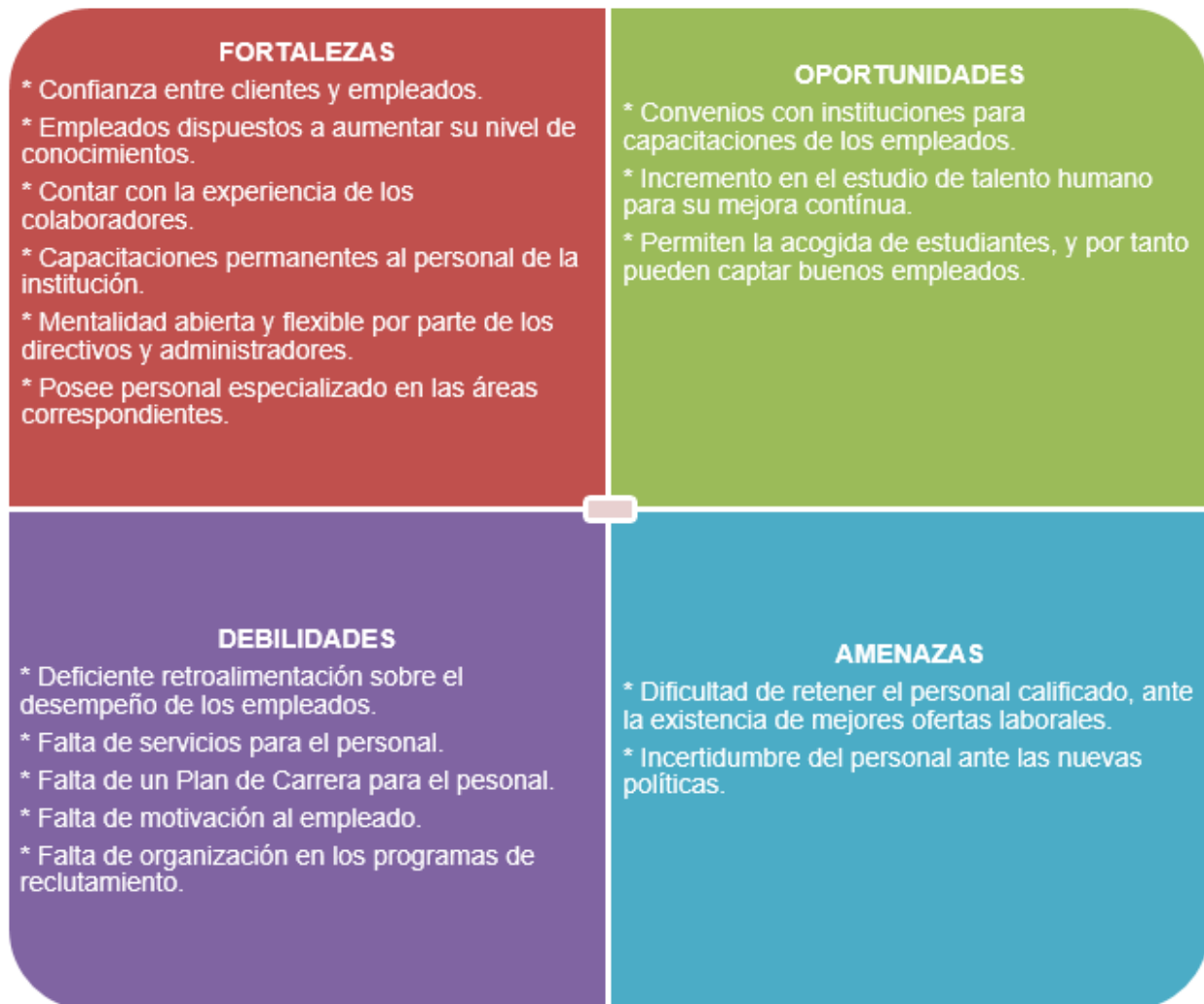
generan las tasas de interés más bajas del mercado. Estas tasas no son diferentes por montos de créditos; entonces montos de crédito grande cubren de costos de créditos pequeños, dándose de esta manera un subsidio cruzado masivo. Esto constituye un mecanismo de solidaridad en la práctica.

***“Las tasas de interés son más bajas”.***

### 1.8. ANÁLISIS FODA

El siguiente análisis FODA cuantitativo, se realizará en torno al Departamento de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

**Imagen No. 3**



**Fuente:** Elaborado por la Autoras basado en la información recopilada de la Institución Jardín Azuayo

## Matriz FODA Ponderado-Factores Internos

Imagen No. 4

MATRIZ FODA PONDERADO				
MATRIZ DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL				
FACTORES INTERNOS	TIPO FACTOR	% PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
Confianza entre clientes y empleados	Fortaleza	15%	4	0,6
Empleados dispuestos a aumentar su nivel de conocimientos	Fortaleza	8%	3	0,24
Contar con la experiencia de los colaboradores	Fortaleza	5%	3	0,15
Capacitaciones permanentes al personal de la institución	Fortaleza	8%	3	0,24
Mentalidad abierta y flexible por parte de los directivos y administradores	Fortaleza	10%	4	0,4
Posee personal especializado en las áreas correspondientes	Fortaleza	10%	4	0,4
Deficiente retroalimentación sobre el desempeño de los empleados	Debilidad	10%	1	0,1
Falta de servicios para el personal	Debilidad	5%	2	0,1
Falta de un Plan de Carrera para el personal	Debilidad	12%	2	0,24
Falta de motivación al empleado	Debilidad	8%	2	0,16
Falta de organización en los programas de reclutamiento	Debilidad	9%	1	0,09
		<b>100%</b>		<b>2,72</b>

Fuente: Elaborado por la Autoras

Calificación	
1	Debilidad Crítica
2	Debilidad Controlable
3	Fortaleza Menor
4	Fortaleza de Éxito
<b>10/4= 2.5</b>	<b>Margen de Seguridad</b>

Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, cuenta con una calificación ponderada de 2,72; y al estar por encima del margen de seguridad, es favorable para el Departamento de Talento Humano, ya que posee debilidades no muy significativas, para continuar estando por encima del margen de seguridad, tenemos que poseer un buen control dentro del departamento antes mencionado.

#### Matriz FODA Ponderado-Factores Externos

Imagen No. 5

MATRIZ FODA PONDERADO				
MATRIZ DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL				
FACTORES EXTERNOS	TIPO FACTOR	% PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
Convenios con instituciones para capacitaciones de los empleados	Oportunidad	15%	3	0,45
Incremento en el estudio de talento humano para su mejora continua	Oportunidad	15%	3	0,45
Permiten la acogida de estudiantes, y por tanto pueden captar buenos empleados	Oportunidad	25%	4	1
Dificultad de retener el personal calificado, ante la existencia de mejores ofertas laborales	Amenaza	25%	1	0,25
Incertidumbre del personal ante las nuevas políticas	Amenaza	20%	2	0,4
		<b>100%</b>		<b>2,55</b>



Fuente: Elaborado por la Autoras

Calificación	
1	Amenaza Crítica
2	Amenaza Controlable
3	Oportunidad Menor
4	Oportunidad de Éxito
<b>10/4= 2.5</b>	<b>Margen de Seguridad</b>

Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo a nivel del entorno del Departamento de Talento Humano, cuenta con una calificación ponderada de 2,55; lo que es aceptable para el departamento, ya que no se han encontrado más de dos amenazas dentro de la misma, esto hace que sean mucho más controlables, reduciendo de esta manera el riesgo.

## CAPÍTULO II

### **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CON EL MÉTODO 360 GRADOS**

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de Talento Humano en las organizaciones. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño, la organización obtiene información para la toma de decisiones:

- Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas;
- Si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de Talento Humano evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de motivación, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento y desarrollo del Talento Humano, requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de Evaluación de Desempeño.<sup>8</sup>

#### **2.1. CONCEPTOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

##### **Evaluación de Desempeño**

“Es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, ya sea formal o informalmente; además ésta representa una técnica de administración imprescindible en la actividad administrativa, puesto que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización al puesto a la organización o al puesto que ocupa”.<sup>9</sup>

Para nuestra opinión la evaluación de desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. Además, que en ésta participan el evaluado, gerente y las relaciones entre ellos, ya que en la actualidad es una técnica de

---

<sup>8</sup> <http://www.rhmagazine.com/articulos.asp?id=28> (consulta 30 de mayo de 2013)

<sup>9</sup> Chiavenato, Idalberto. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones (9na Edición)*. Pág. 203. México. Editorial McGraw Grill.

dirección imprescindible para la administración y para resolver problemas de desempeño, mejorando la calidad de trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.

## **2.2. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Su importancia radica en que se le da al empleado la retroalimentación necesaria para que se percate del adelanto que se está logrando, mientras que al mismo tiempo la gerencia recopila la información necesaria para tomar decisiones en el futuro, por otra parte también ayuda a que la institución, jefes y empleados tengan una visión clara sobre el rendimiento total de sus funciones; es por eso que a continuación se presenta la importancia para cada una de las antes mencionadas.

### **Para la Institución:**

La importancia de la evaluación del desempeño se puede contemplar en dos grupos:

- a) La función evaluativa:** los resultados de las evaluaciones se usan para tomar decisiones administrativas sobre los empleados, ya que con ello se pueden aplicar sistemas de recompensas al mérito, ascensos y transferencias, es por esa razón que con ésta herramienta se podrán obtener datos más convincentes de la funcionalidad de los empleados.
- b) Desarrollo:** las evaluaciones se diseñan para ayudar a mejorar el desempeño e identificar aquellas áreas que requieren crecer y mejorar, el éxito de la herramienta depende del impacto que tenga la evaluación en el deseo del empleado de mejorar su desempeño en la precisión de la evaluación.

### **Para los Ejecutivos:**

Generalmente los ejecutivos son los que realizan la evaluación, es por esa razón que tienen que estar completamente familiarizados con las técnicas de evaluación que se utilizarán de manera justa y objetiva, es importante que las evaluaciones se realicen para todos respetando el nivel jerárquico y que no exista oposición de parte de este nivel para ser evaluados o para evaluar a los demás.

### **Para el Personal:**

Esta técnica permite dar a conocer periódicamente a los empleados, si su trabajo es eficiente y si puede mejorarse o puede ser que se encuentre en un nivel deseable de

eficiencia, el empleado puede corregirse, perfeccionarse y prevenir sanciones o despidos, ésta técnica estimula el esfuerzo del empleado ya que ve reflejado el reconocimiento de sus superiores.<sup>10</sup>

**La evaluación del desempeño incluye dos puntos fundamentales:<sup>11</sup>**

**1. ¿Por qué se evalúa el desempeño?**

Toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta realimentación las personas caminan ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades.

**2. ¿Quién debe evaluar el desempeño?**

El principal interesado en la evaluación de desempeño es el propio colaborador, pero también la organización.

### **2.3. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

De los rasgos que definen la naturaleza del proceso podemos deducir los objetivos concretos que el proceso puede plantearse:<sup>12</sup>

**En primer lugar, como herramienta de gestión, el sistema permitirá orientar una serie de decisiones respecto al personal.**

- Constituye una base para aplicar una estructura flexible de remuneraciones e incentivos.
- Orienta la capacitación en la medida que permite detectar debilidades y fortalezas de las personas.
- Permite actualizar el sistema de evaluación de cargos o el sistema de competencias, en la medida que da cuenta de la evolución de funciones y roles a partir de la revisión permanente de objetivos y metas.
- Permite validar los instrumentos de selección del personal.

---

<sup>10</sup> Chiavenato, Idalberto (1999). *Administración de Recursos Humanos (5ta edición)*. México, Editorial McGraw Hill. Pág. 363.

<sup>11</sup> Chiavenato, Idalberto. (2009). *Gestión del Talento Humano (3ra Edición)*. México. Editorial McGraw Grill. Págs. 246-249.

<sup>12</sup> <http://www.conductahumana.com/articulos/gestion-de-recursos-humanos/los-objetivos-de-la-evaluacion-del-desempeno/> (Consulta 30 de mayo de 2013).

**En segundo lugar, como proceso de retroalimentación entre jefatura y trabajador también permite definir objetivos.**

- Genera las condiciones y el espacio para que ocurra una comunicación efectiva entre ambos. En tanto permite negociar objetivos y metas de trabajo y transformarlos en acción laboral concreta.
- Brinda la oportunidad de generar climas de confianza entre ambos en la medida que la definición de expectativas mutuas hace más transparente y abierta la relación laboral.

**En tercer lugar, como instrumento para modelar conductas el sistema de evaluación de desempeño se puede plantear los siguientes objetivos.**

- Definir elementos de la cultura organizacional que sean consistentes con la misión de la organización y con los objetivos estratégicos que se plantea.
- Para que lo anterior se logre, es importante definir los principios básicos de la evaluación de manera consistente y coherente con los objetivos estratégicos de la organización. Luego hacer una división lógica de esos principios en indicadores. Y finalmente construir un instrumento con la validez y confiabilidad adecuadas.

**En cuarto lugar, como instrumento para alinear objetivos e intereses, la evaluación del desempeño es el instrumento más eficaz para lograr que converjan los intereses de cada trabajador con los de la empresa y lograr así que se genere entre ambas partes una relación de naturaleza más-más, para lo cual tiene los siguientes objetivos específicos:**

- Concretar la división de directrices y metas contenidas en el sistema de gestión hasta llegar a nivel de cada trabajador.
- Lograr que esas directrices y metas se transformen en incentivos para que cada trabajador tenga interés en que se logren.
- En la medida que el logro de esos objetivos tiene consecuencias concretas para el trabajador, los objetivos grupales se transforman en intereses individuales.

## 2.4. MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de personal.

Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo. Se pueden utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema en el suministro de retroalimentación.

Los métodos de evaluación orientados a futuro pueden centrarse en metas específicas, la autoevaluación o los centros de evaluación pueden proponer la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar; es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de línea; los sistemas de evaluación que implica la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación, incrementa el interés y la comprensión.

## 2.5. MÉTODOS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

El problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones generó soluciones que se transformaron en métodos de evaluación muy populares; se trata de los llamados métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas, conforme el nivel jerárquico y las áreas de vinculación del personal.

Los principales métodos de Evaluación de Desempeño<sup>13</sup> son:

### 1. Método de escalas gráficas

Éste es el método más común y divulgado por su sencillez; puesto que su aplicación requiere tener mucho cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden inferir en los resultados.

El método de escalas gráficas mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y regulados; así, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales los grados de variación de esos factores.

---

<sup>13</sup> Chiavenato, Idalberto. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones (9na Edición)*. México. Editorial McGraw Grill. Págs. 207-215.

Éstos se seleccionan y escogen para definir las cualidades que se pretende evaluar en las personas; cada factor se define mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuánto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor; cada uno se dimensiona de modo que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta un óptimo o excelente.

Ventajas:

1. Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar.
2. Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación.
3. Simplifica en gran medida el trabajo del evaluador y el registro de la evaluación no es muy complicado.

Desventajas:

1. No brinda flexibilidad al evaluador, pues se debe ajustar al instrumento en lugar de ajustarlo a las características del evaluado.
2. Tiende a caer en la rutina y a estandarizar los resultados de las evaluaciones
3. Tiende a presentar resultados exigentes de todos sus subordinados.

## **2. Método de elección forzada**

El método de elección forzada consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador debe escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluado, por eso se llama “elección forzada”.

Ventajas:

1. Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de generalización.
2. Su aplicación es simple y no exige preparación de los evaluadores.

Desventajas.

1. Su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada.
2. Es un método comparativo y ofrece resultados globales (discrimina a los evaluados tan solo en bueno, medios y malos, sin mayor información).
3. No ofrece al evaluador una noción general del resultado de la evaluación.

### **3. Método de investigación de campo**

Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones; también ofrece las posibilidades de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

Ventajas:

1. Permite al supervisor visualizar el contenido de los puestos bajo su responsabilidad y las habilidades, capacidades y conocimientos que exigen.
2. Permite planear medidas para vencer los obstáculos y mejorar el desempeño.
3. Permite ligarlo a la capacitación, al plan de vida y carrera, y a las demás áreas de cobertura del área de Talento Humano.

Desventajas:

1. Elevado costo de operación, debido a la actuación de un especialista en evaluación.
2. Lentitud del proceso por la entrevista de uno en uno de los trabajadores subordinados al supervisor.

### **4. Método de incidentes críticos**

Este método se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de las que son en extremo positivas o negativas; puesto que se trata de una técnica que permite al líder observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y negativos del desempeño del evaluado.

Las excepciones positivas deben destacarse y emplearse con mayor frecuencia y las negativas corregirse o eliminarse.

### **5. Métodos mixtos**

Éste tipo de métodos mixtos se analiza en dos partes:

#### **a) Método de comparación por pares**



Es un método de evaluación de desempeño que compara a los empleados de dos en dos: en la columna de la derecha se anota a quien se considera mejor en relación con el desempeño.

Es un proceso simple y poco eficiente, ya que se recomienda sólo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación.

#### **b) Método de frases descriptivas**

Este método es diferente del método de elección forzada en que no es obligatorio escoger las frases, puesto que el evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño contrario.

### **2.6. NUEVOS ENFOQUES PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Las limitaciones de los métodos tradicionales de evaluación de desempeño llevaron a las organizaciones a buscar soluciones creativas e innovadoras; es por eso que ahora surgen nuevos métodos de evaluación de desempeño que se caracterizan por una posición nueva; es decir, la autoevaluación y autodirección de las personas, una mayor participación del trabajador en su propia planificación de desarrollo personal, enfoque en el futuro y en la mejora continua del desempeño.

Algunas organizaciones adoptan un sistema de administración del desempeño con la participación activa del colaborador y de su gerente, llamada también **Evaluación participativa por objetivos (EPO)**. Este sistema adopta una intensa relación y una visión proactiva, siendo democrática, participativa, incluyente y motivadora.<sup>14</sup>

Hoy en día prevalece el esfuerzo por una evaluación cualitativa de las personas, de forma directa y sin depender de informes sucesivos, hasta llegar al responsable del manejo de la información y la toma de decisiones; por otra parte las organizaciones buscan la excelencia por medio de inversiones en educación, capacitación y desarrollo de las personas, hoy consideradas Talentos Humanos que deben estimularse y desarrollarse.

#### **Administración del plan de carrera<sup>15</sup>**

---

<sup>14</sup> Chiavenato, Idalberto. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ra Edición). México. Editorial McGraw Hill. Págs. 258-259.

<sup>15</sup> *Ibidem*. Pág. 220.

Cada vez son más las personas que asumen la responsabilidad total de sus propias carreras; las empresas ofrecen oportunidades y el impulso para aprender, lo que permite a las personas avanzar. Hoy en día, la capacidad para administrar la propia vida profesional se considera una competencia adquirida y necesaria para respaldar el resto de las competencias que exige el mundo de los negocios.

Las empresas ayudan a los administradores a manejar su propia carrera con la creación de centros virtuales de desarrollo de la carrera, en los cuales aprenden las técnicas que necesitan para ser candidatos afines a su puesto actual o a uno futuro en la organización.

## **2.7. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Cuando un programa de evaluación de desempeño se planea, coordina y desarrolla bien, genera beneficios de corto, mediano y largo plazo.

Por norma general el departamento de gestión del talento humano desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos, aunque puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesita uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados válidos, confiables y utilizables.<sup>16</sup>

**Entre los principales beneficiarios que proporciona la evaluación del desempeño tenemos al individuo, el gerente, la organización y la comunidad.**<sup>17</sup>

### **Beneficios para el gerente como administrador de personas:**

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados con base en factores de evaluación por medio de un sistema valido, confiable y objetivo.
- Identifica y detecta las necesidades de capacitación de su personal.
- Permite la comunicación con los subalternos para hacer que comprendan que la evaluación de desempeño es un sistema objetivo, que les permite saber cómo está su desempeño.

---

<sup>16</sup> <http://psicologiayempresa.com/beneficios-de-la-evaluacion-de-desempeno.html> (consulta 02 de junio de 2013).

<sup>17</sup> Chiavenato, Idalberto. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones (9na Edición)*. México. Editorial McGraw Grill. Pág. 207.

**Beneficios para la persona:**

- Conocer los aspectos del comportamiento y del desempeño que la empresa valora más en los trabajadores.
- Conocer las medidas correctivas del líder, con el fin de mejorar su desempeño.
- Permite la autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.

**Beneficios para la organización:**

- Evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
- Identificar los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencia.
- Dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

**2.8. SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS**

La productividad y la eficiencia es un factor determinante del éxito organizacional, las empresas que tienen resultados extraordinarios son aquellas que lo hacen a través de gente extraordinaria, a través de líderes y empleados claves que contribuyen para que se logren los objetivos organizacionales.

La evaluación de desempeño de 360 grados es un sistema, que se centra en una percepción global del desempeño del empleado, desde una visión amplia y holística, que contribuye a la mejora y crecimiento organizacional, ésta es hecha por los pares, clientes internos y externos, colaboradores, supervisor y una auto-percepción, por lo tanto el resultado es muy rico en información ya que sobresalta las debilidades, cualidades, habilidades, conocimientos y actitudes positivas y negativas que el evaluado posee.<sup>18</sup>

Se trata de una herramienta de desarrollo profesional y personal, porque identifica potencialidades y áreas neurálgicas del evaluado.

---

<sup>18</sup> [http://humansmart.com.mx/1008885\\_Evaluacion-de-360-grados.html](http://humansmart.com.mx/1008885_Evaluacion-de-360-grados.html) (consulta 02 de mayo de 2013).

Se basa en el empleo de formularios impresos vía internet, los cuales generan informes individuales que proporcionan las acciones futuras y los planes para la mejora individual.<sup>19</sup>

### 2.8.1. CONCEPTO, IMPORTANCIA Y OBJETIVOS

#### **Concepto:**

“La evaluación de 360° o “feedback” 360°, es un sistema e instrumento que permite que la persona sea evaluada por todo su entorno laboral, ya que recoge información obtenida de sus jefes, subalternos, pares y del propio evaluado. Incluso puede involucrar a proveedores o clientes tanto internos como externos que reciben los servicios de la persona.

La evaluación 360 grados tiene ese nombre debido a que se pretende valorar los 360° que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral, por lo que en esta directriz el factor humano busca obtener una abierta y propositiva retroalimentación sobre su desempeño laboral y a su vez externar su percepción sobre el de los demás, sin que ello tenga que generar algún tipo de diferencia y barrera para continuar con su actividad”.<sup>20</sup>

#### **Importancia:**

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas.

Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes<sup>21</sup>:

- Medir el desempeño del personal.
- Medir las competencias.
- Diseñar programas de desarrollo.

Pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, externos.

---

<sup>19</sup> Chiavenato, Idalberto. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ra Edición). México. Editorial McGraw Grill. Pág. 265.

<sup>20</sup> <http://www.rhstaff.com.mx/www/index.php/portafolio-de-servicios/otros/evaluacion-de-desempeno-360> (consulta 02 de mayo de 2013).

<sup>21</sup> [http://www.asimetcapacitacion.cl/evaluacion\\_360grados.htm](http://www.asimetcapacitacion.cl/evaluacion_360grados.htm) (consulta 30 de mayo de 2013).

El propósito general de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

### **Objetivos:**

Entre los principales objetivos, citamos los siguientes:<sup>22</sup>

1. Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
2. Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y de la organización.
3. Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y por lo tanto de la organización.

El verdadero objetivo de las evaluaciones de 360 grados, es el desarrollo de las personas, siendo esta una herramienta eficiente, siempre y cuando que se haya diseñado con base a los comportamientos esperados para la organización en particular, de ese modo se alcanzarán los objetivos propuestos.

### **2.8.2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS** <sup>23</sup>

#### **Ventajas:**

1. El sistema es más comprensivo y las evaluaciones provienen de múltiples perspectivas.
2. La información es de mejor calidad.
3. Complementa las iniciativas de la calidad total y hace hincapié en los clientes internos/externos y en el espíritu de equipo.
4. Como la realimentación proviene de varios evaluadores, puede contener preconcepciones y prejuicios.
5. La realimentación proporcionada por el entorno permite el desarrollo personal del evaluado.

---

<sup>22</sup> [http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/EVALUACION\\_360.pdf](http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/EVALUACION_360.pdf) (consulta 18 de marzo de 2013)

<sup>23</sup> Chiavenato, Idalberto. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ra Edición). México. Editorial McGraw Grill. Pág. 268.

**Desventajas:**

1. El sistema es administrativamente complejo, porque combina todas las evaluaciones.
2. La retroalimentación puede intimidar al evaluado y provocar su antipatía.
3. Puede implicar evaluaciones encontradas en razón de los distintos puntos de vista.
4. El sistema para funcionar bien, requiere que los evaluadores estén entrenados.
5. Las personas pueden conspirar para dar una evaluación inválida a otras.

## **CAPÍTULO III**

### **APLICACIÓN PRÁCTICA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360** **GRADOS A LA INSTITUCIÓN**

La aplicación práctica con el sistema de evaluación de desempeño 360 grados, se desarrollará en la Institución de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo a los niveles ejecutivo, directivo y operativo; ésta evaluación juega un papel muy importante, puesto que nos ayudará a observar el grado de identificación y motivación que los participantes demuestren frente a la evaluación; es decir, nos ayudará a saber cuáles son las fortalezas y debilidades de la persona frente al conjunto de competencias y comportamientos que la institución ha determinado para la gestión frente a un cargo.

#### **3.1. DETERMINAR EL GRUPO DE PERSONAS Y EL CONJUNTO DE COMPETENCIAS QUE SE VAN A EVALUAR**

Según el Organigrama de la Institución a los Niveles de Dirección y Creador de Valor, no es recomendable aplicar la Evaluación de Desempeño, ya que no se puede tener acceso a la información; además de que este grupo de personas serán evaluados en otras instancias por la misma Cooperativa.

#### **I. NIVEL DE DIRECCIÓN**

##### **1.1 NIVEL DE GOBIERNO**

1.1.1 Asamblea General de Representantes

1.1.2 Consejo de Administración

1.1.3 Consejo de Vigilancia

##### **1.2 NIVEL EJECUTIVO**

1.2.1 Gerencia General

##### **1.3 NIVEL DE ASESORIA Y CONTROL**

1.3.1 Auditoría Interna

1.3.2 Asesoría Legal

1.3.3 Unidad de Riesgos

1.3.4 Unidad de Cumplimiento

##### **1.4 NIVEL DE COMITÉS**

- 1.4.1 De Coordinación General
- 1.4.2 De Riesgos
- 1.4.3 De Cumplimiento
- 1.4.4 De Crédito
- 1.4.5 De Gestión de Recursos Financieros

## **II. NIVEL CREADOR DE VALOR**

### **2.1 Zonas**

- 2.1.1 Oficinas
  - 2.1.1.1 Balcón de Servicios
  - 2.1.1.2 Captación
  - 2.1.1.3 Crédito
  - 2.1.1.4 Gestión Operativa
  - 2.1.1.5 Caja

### **2.2 Servicios Cooperativos**

- 2.2.1 Promoción de servicios
- 2.2.2 Gestión de servicios

El grupo de personas que se ha elegido con el Ing. Fernando Pulgarín-Coordinador del Departamento de Talento Humano de la Institución, son todas aquellas que conforman el Nivel de Apoyo (Coordinadores de Área, Coordinadores de Departamento y Personal Operativo); las mismas que nos ayudarán para la evaluación de 360 grados que se realizará digital y personalmente; además de determinar a continuación las siguientes competencias:

## **III. NIVEL DE APOYO**

### **3.1 Finanzas**

- 3.1.1 Presupuestos
- 3.1.2 Contabilidad
- 3.1.3 Tesorería

### **3.2 Desarrollo Cooperativo**

- 3.2.1 Comunicación
- 3.2.2 Educación Cooperativa
- 3.2.3 Fortalecimiento del Gobierno Cooperativo



- 3.2.4 Talento Humano
- 3.3 Planificación y Desarrollo de Servicios**
  - 3.3.1 Planificación e Investigación
  - 3.3.2 Desarrollo de Servicios
  - 3.3.3 Normas y Calidad
- 3.4 Administración**
  - 3.4.1 Operaciones
  - 3.4.2 Servicios Administrativos
  - 3.4.3 Seguridad Física
  - 3.4.4 Seguridad de la Información
- 3.5 Tecnología**
  - 3.5.1 Soporte a Usuarios
  - 3.5.2 Telecomunicaciones y Centro de Datos
  - 3.5.3 Administración de Base de Datos y Aplicativos
  - 3.5.4 Ingeniería y Desarrollo de Sistemas

**Competencias a Evaluar<sup>24</sup>:**

Las siguientes competencias para evaluar al personal que corresponden al Nivel de Apoyo (Coordinadores de Área, Coordinadores de Departamento y Personal Operativo) se han elaborado conjuntamente con el Ing. Fernando Pulgarín-Coordinador del Área de Talento Humano de la Institución.

A continuación son:

- **Autodesarrollo:** mide la inquietud que demuestre el empleado por adquirir y dominar mayores áreas de conocimiento, con el fin de que influya directamente en la eficiencia y eficacia de sus funciones.
- **Habilidad para desarrollar subordinados:** mide la capacidad de orientación que provoque en beneficio del trabajo grupal o individual del personal a su cargo, logrando el desarrollo personal de sus subordinados.
- **Iniciativa:** mide la capacidad de emprender, iniciar o idear alternativas de solución ante cualquier oportunidad que se le presente.

---

<sup>24</sup> Alles, Martha Alicia. (2010). *Desempeño por Competencia (2da Edición)*. Buenos Aires. Editorial Granica S.A. Págs.79-86.

- **Conocimiento:** mide el nivel de conocimiento aplicado en la realización de trabajo.
- **Liderazgo:** ejerce la dirección y conducción adecuada de trabajo.
- **Capacidad para tomar decisiones:** aplica seguridad en el tratamiento de problemas que se presenten.
- **Seguridad:** mide el cumplimiento de las normas de seguridad, previniendo daños a la institución.
- **Cumplimiento:** mide el cumplimiento de trabajo asignado para el tiempo indicado.
- **Organización:** aplica un sistema ordenado de trabajo.
- **Control:** vigila que se realice el trabajo adecuadamente.
- **Calidad del trabajo:** mide la calidad del trabajo realizado con eficiencia y responsabilidad.
- **Cantidad de trabajo:** mide la cantidad de trabajo a medida que se desarrolla su jornada laboral.
- **Disciplina:** mide el cumplimiento de las reglas establecidas por la institución.
- **Relaciones Humanas:** mantiene una buena relación laboral dentro del departamento de trabajo e institución.

### 3.2. DISEÑO DE INSTRUMENTOS TÉCNICOS

La herramienta a utilizarse serán los formularios basándose en la técnica de elección forzada<sup>25</sup> con los siguientes datos:

1. Información general del empleado
2. Antecedentes del formulario
3. Tipo de formulario según su nivel
4. Código del formulario
5. Instrucciones de llenado
6. Niveles de cumplimiento de las competencias
7. Observaciones y comentarios
8. Evaluación final

---

<sup>25</sup> Materia recibida en la Universidad del Azuay, Séptimo Ciclo, Talento Humano I, Ing. Jaime Vélez.

Para la Evaluación de Desempeño, estos formularios serán aplicados al conjunto de personas que se elegido (Nivel de Apoyo).

### 3.2.1. PLAN DE MUESTREO

Mediante un plan de muestreo facilitará la obtención de datos y de igual manera sus resultados.

#### Plan de Muestreo<sup>26</sup>:

##### 1) Muestra del Nivel de Apoyo

**Población:** Todas las personas que laboran en la Cooperativa Jardín Azuayo a nivel del país.

**Tamaño muestral:** Personas que laboran en la matriz principal de la Ciudad de Cuenca (117 personas).

**Error muestral:** 8%

**Nivel de Confianza:** 92%

**Procedimiento de muestreo:** Muestreo Conglomerado

**Fecha trabajo de Campo:** Miércoles, 31 de julio de 2013.

Para determinar el tamaño de la muestra utilizamos la fórmula de variables dicotómicas para poblaciones finitas, en donde Z es el valor de la distribución normal que es igual a 1,75 lo que corresponde al 92% del nivel de confianza, con un P de 0,5 y con un error de 0,05.

#### Variables Dicotómicas-Población Finita:

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot P(1 - P)}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot P(1 - P)}$$

---

<sup>26</sup> Trespalacios Gutiérrez, Juan A. Vázquez Casilleres, Rodolfo. Bello Acebrón, Laurentino. (2005). Investigación de Mercados. Editorial Thompson, Spain. Pág. 108.

$$n = \frac{1,75^2 \cdot (117) \cdot 0,5(1 - 0,5)}{(117 - 1) \cdot (0,05)^2 + (1,75)^2 \cdot 0,5(1 - 0,5)}$$

$$n = 60$$

## 2) Muestra de los Clientes de la Institución

**Población:** Todas los clientes de la matriz de la Cooperativa Jardín Azuayo de la Ciudad de Cuenca.

**Tamaño muestral:** El tamaño muestral no depende del tamaño poblacional, ya que la población es muy numerosa.

**Error muestral:** 10%

**Nivel de Confianza:** 90%

**Procedimiento de muestreo:** Muestreo Aleatorio

**Fecha trabajo de Campo:** Jueves, 25 de julio de 2013.

Para determinar el tamaño de la muestra utilizamos la fórmula de variables dicotómicas para poblaciones infinitas, en donde Z es el valor de la distribución normal que es igual a 1,64 lo que corresponde al 90% del nivel de confianza, con un P de 0,5 y con un error de 0,10.

### Variables Dicotómicas-Población Infinita:

$$n = \frac{z^2 \cdot P(1 - P)}{e^2}$$

$$n = \frac{1,64^2 \cdot 0,5(1 - 0,5)}{0,10^2}$$

$$n = 68$$

### 3.2.2. DISEÑO DE FORMULARIOS DE EVALUACIÓN PARA LOS COORDINADORES DE ÁREA

Para los Coordinadores de Área se ha diseñado conjuntamente con el Ing. Fernando Pulgarín-Coordinador del Departamento de Talento Humano de la Institución, cuatro formularios en los cuales participarán superiores, subalternos, pares y autoevaluación, detallados a continuación:

CÓDIGO DEL FORMULARIO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS	NIVEL INSTITUCIONAL	EVALUADO
E.D.360°-Coord.Área-Sup-001	Nivel Apoyo	Superior
E.D.360°-Coord.Área-Sub-002	Nivel Apoyo	Subalternos
E.D.360°-Coord.Área-Par-003	Nivel Apoyo	Pares
E.D.360°-Coord.Área-Aut-004	Nivel Apoyo	Autoevaluación

Para los Coordinadores de Departamento y personal Operativo se ha diseñado conjuntamente con el Ing. Fernando Pulgarín-Coordinador del Departamento de Talento Humano de la Institución, tres formularios en los cuales participarán superiores, pares y autoevaluación; además de contar con un formulario adicional para evaluar el servicio al cliente externo, detallados a continuación:

CÓDIGO DEL FORMULARIO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS	NIVEL INSTITUCIONAL	EVALUADO
E.D.360°-Coord.Dep-Sup-001	Nivel Apoyo	Superior
E.D.360°-Coord.Dep-Par-002	Nivel Apoyo	Pares
E.D.360°-Coord.Dep-Aut-003	Nivel Apoyo	Autoevaluación


CÓDIGO DEL FORMULARIO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS	NIVEL INSTITUCIONAL	EVALUADO
E.D.360°-Pers.Oper-Sup-001	Nivel Apoyo	Superior
E.D.360°-Pers.Oper-Par-002	Nivel Apoyo	Pares
E.D.360°-Pers.Oper-Aut-003	Nivel Apoyo	Autoevaluación

E.D. 360°-Serv.Cli-001	Cuestionario adicional de servicio para el cliente externo
------------------------	--

# 1. Formulario de Evaluación de Desempeño-Nivel de Apoyo-Coordinadores de Área-Superiores.

Código: E.D.360°-Coord.Área-Sup-001

Imagen No. 6

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO								
Departamento de Talento Humano								
Nivel de Apoyo-Coordinadores de Área								
<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>								
<b>Nombres y Apellidos:</b>								
<b>Departamento:</b>								
<b>Puesto de Trabajo:</b>								
<b>Fecha:</b>	<b>D:</b>		<b>M:</b>		<b>A:</b>			
<b>ANTECEDENTES</b>								
Este formulario, ayudará a que el empleado tenga la retroalimentación necesaria para que se percate del adelanto que se está logrando, mientras que al mismo tiempo la gerencia recopila la información necesaria para tomar decisiones en el futuro; por otra parte también ayuda a que la institución, jefes y empleados tengan una visión clara sobre el rendimiento total de sus funciones.								
<b>INSTRUCCIONES PARA LLENAR EL FORMULARIO</b>								
<b>- CALIFICACIÓN A SUPERIORES -</b>								
* La evaluación debe ser realizada por los directivos, optando por una de las alternativas que se indica en cada una de las competencias descritas que identifique el <b>desempeño del trabajo de su superior. (Ud., va evaluar a su superior.)</b>								
* Este formulario consta de 10 competencias (cualitativas y cuantitativas) y de las cuales <b>debe escoger una de las 5 opciones</b> , siendo 1 el menos significativo y el 5 el más significativo.								
* A la opción escogida, <b>(en las celdas de color celeste) la debe llenar con el número correspondiente que mejor describa el desempeño del empleado (de acuerdo a los Grados de Cumplimiento)</b> ; por ejemplo: si su elección es la opción 1 pues se escribirá el mismo número, es decir, 1 debajo de la casilla correspondiente, y así sucesivamente según la opción que usted elija.								
* Tome en cuenta que todos los factores se calificarán individualmente.								
* En el recuadro "Observaciones y Comentarios", indicar su opinión correspondiente acerca de como ha sido el desempeño de trabajo de su superior.								
* Al finalizar el formulario <b>Colocar el Nombre y Apellido de la persona a quién evaluó.</b>								
<b>GRADOS DE CUMPLIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS</b>								
1= nunca aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo								
2= ocasionalmente aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo								
3= frecuentemente aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo								
4= constantemente aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo								
5= siempre aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo								
<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>								
<b>CUALITATIVO</b>								
COMPETENCIAS	PESO	GRADOS DE CUMPLIMIENTO					PUNTOS	PARA USO DEL DEP. TALENTO HUMANO
		1	2	3	4	5		CALIFICACIÓN
<b>AUTODESARROLLO</b>	18%							
Mide la inquietud que demuestre el empleado por adquirir y dominar mayores áreas de conocimiento, con el fin de que influya directamente en la eficiencia y eficacia de sus funciones								
<b>INICIATIVA</b>	21%							
Mide la capacidad de emprender, iniciar o idear alternativas de solución ante cualquier oportunidad que se le presente								


<b>LIDERAZGO</b>									
Ejerce la dirección y conducción adecuada del grupo de trabajo	23%								
<b>CALIDAD DEL TRABAJO</b>									
Mide la calidad del trabajo realizado con eficiencia y responsabilidad	20%								
<b>DISCIPLINA</b>									
Mide el cumplimiento de las reglas establecidas por la Institución	18%								
	100%	Subtotal							
<b>CUANTITATIVO</b>									
COMPETENCIAS	PESO	GRADOS DE CUMPLIMIENTO					PUNTOS	PARA USO DEL DEP. TALENTO HUMANO	
		1	2	3	4	5		CALIFICACIÓN	
<b>HABILIDAD PARA DESARROLLAR SUBORDINADOS</b>									
Mide la capacidad de orientación que provoque en beneficio del trabajo grupal o individual del personal a su cargo, logrando el desarrollo personal de sus subordinados	22%								
<b>CONOCIMIENTO</b>									
Mide el nivel de conocimiento aplicado en la realización del trabajo	20%								
<b>CAPACIDAD PARA TOMAR DECISIONES</b>									
Aplica seguridad en el tratamiento de problemas que se presenten	23%								
<b>ORGANIZACIÓN</b>									
Aplica un sistema ordenado de trabajo	15%								
<b>CONTROL</b>									
Vigila que se realice el trabajo adecuadamente	20%								
	100%	Subtotal							
<b>Total</b>									
<b>OBSERVACIONES Y COMENTARIOS DEL EVALUADOR</b>									
Nombre y Apellido de la persona a quién evaluó:									
<b>PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>									
<b>RESULTADO DE LA EVALUACIÓN</b>									
Evaluación Final:	Puntos								
Observaciones:									
<b>ING. FERNANDO PULGARÍN</b> <b>COORDINADOR DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>									

Fuente: Elaborado por la Autoras basado en la información recopilada de la Institución Jardín Azuayo

## 2. Formulario de Evaluación de Desempeño-Nivel de Apoyo-Coordenadores de Área-Subalternos.

Código: E.D.360°-Coord.Área-Sub-002

### Imagen No. 7

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO								
Departamento de Talento Humano								
Nivel de Apoyo-Coordenadores de Área								
<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>								
Nombres y Apellidos:								
Departamento:								
Puesto de Trabajo:								
Fecha:	D:		M:		A:			
<b>ANTECEDENTES</b>								
Este formulario, ayudará a que el empleado tenga la retroalimentación necesaria para que se percate del adelanto que se está logrando, mientras que al mismo tiempo la gerencia recopila la información necesaria para tomar decisiones en el futuro; por otra parte también ayuda a que la institución, jefes y empleados tengan una visión clara sobre el rendimiento total de sus funciones.								
<b>INSTRUCCIONES PARA LLENAR EL FORMULARIO</b>								
<b>- CALIFICACIÓN A SUBALTERNOS -</b>								
* La evaluación debe ser realizada por los directivos, optando por una de las alternativas que se indica en cada una de las competencias descritas que identifique el <b>desempeño de su equipo de trabajo. (Ud., va evaluar a una persona de su equipo de trabajo).</b>								
* Este formulario consta de 10 competencias (cualitativas y cuantitativas) y de las cuales <b>debe escoger una de las 5 opciones</b> , siendo 1 el menos significativo y el 5 el más significativo.								
* A la opción escogida, <b>(en las celdas de color celeste)</b> la <b>debe llenar con el número correspondiente que mejor describa el desempeño del empleado (de acuerdo a los Grados de Cumplimiento)</b> ; por ejemplo: si su elección es la opción 1 pues se escribirá el mismo número, es decir, 1 debajo de la casilla correspondiente, y así sucesivamente según la opción que usted elija.								
* Tome en cuenta que todos los factores se calificarán individualmente.								
* En el recuadro "Observaciones y Comentarios", indicar su opinión correspondiente acerca de como ha sido el desempeño de su equipo de trabajo.								
* Al finalizar el formulario <b>Colocar el Nombre y Apellido de la persona a quién evaluó.</b>								
<b>GRADOS DE CUMPLIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS</b>								
1= nunca aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo								
2= ocasionalmente aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo								
3= frecuentemente aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo								
4= constantemente aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo								
5= siempre aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo								
<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>								
<b>CUALITATIVO</b>								
COMPETENCIAS	PESO	GRADOS DE CUMPLIMIENTO					PUNTOS	PARA USO DEL DEP. TALENTO HUMANO CALIFICACIÓN
		1	2	3	4	5		
<b>AUTODESARROLLO</b>	18%							
Mide la inquietud que demuestre el empleado por adquirir y dominar mayores áreas de conocimiento, con el fin de que influya directamente en la eficiencia y eficacia de sus funciones								
<b>INICIATIVA</b>	21%							
Mide la capacidad de emprender, iniciar o idear alternativas de solución ante cualquier oportunidad que se le presente								




<b>LIDERAZGO</b>								
Ejerce la dirección y conducción adecuada del grupo de trabajo	18%							
<b>CALIDAD DEL TRABAJO</b>								
Mide la calidad del trabajo realizado con eficiencia y responsabilidad	22%							
<b>DISCIPLINA</b>								
Mide el cumplimiento de las reglas establecidas por la Institución	21%							
	100%	Subtotal						
<b>CUANTITATIVO</b>								
COMPETENCIAS	PESO	GRADOS DE CUMPLIMIENTO					PUNTOS	PARA USO DEL DEP. TALENTO HUMANO
		1	2	3	4	5		CALIFICACIÓN
<b>HABILIDAD PARA DESARROLLAR SUBORDINADOS</b>								
Mide la capacidad de orientación que provoque en beneficio del trabajo grupal o individual del personal a su cargo, logrando el desarrollo personal de sus subordinados	16%							
<b>CONOCIMIENTO</b>								
Mide el nivel de conocimiento aplicado en la realización del trabajo	25%							
<b>CAPACIDAD PARA TOMAR DECISIONES</b>								
Aplica seguridad en el tratamiento de problemas que se presenten	19%							
<b>ORGANIZACIÓN</b>								
Aplica un sistema ordenado de trabajo	24%							
<b>CONTROL</b>								
Vigila que se realice el trabajo adecuadamente	16%							
	100%	Subtotal						
						Total		
<b>OBSERVACIONES Y COMENTARIOS</b>								
<b>DEL EVALUADOR</b>								
Nombre y Apellido de la persona a quién evaluó:								
<b>PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>								
<b>RESULTADO DE LA EVALUACIÓN</b>								
Evaluación Final:	Puntos							
Observaciones:								
<b>ING. FERNANDO PULGARÍN</b> <b>COORDINADOR DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>								

Fuente: Elaborado por la Autoras basado en la información recopilada de la Institución Jardín Azuayo

### 3. Formulario de Evaluación de Desempeño-Nivel de Apoyo-Coordinadores de Área-Pares.

Código: E.D.360°- Coord.Área-Par-003

#### Imagen No. 8

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO								
Departamento de Talento Humano								
Nivel de Apoyo-Coordinadores de Área								
INFORMACIÓN GENERAL								
Nombres y Apellidos:								
Departamento:								
Puesto de Trabajo:								
Fecha:	D:		M:		A:			
ANTECEDENTES								
Este formulario, ayudará a que el empleado tenga la retroalimentación necesaria para que se percate del adelanto que se está logrando, mientras que al mismo tiempo la gerencia recopila la información necesaria para tomar decisiones en el futuro; por otra parte también ayuda a que la institución, jefes y empleados tengan una visión clara sobre el rendimiento total de sus funciones.								
INSTRUCCIONES PARA LLENAR EL FORMULARIO								
- CALIFICACIÓN A PARES -								
* La evaluación debe ser realizada por los directivos, optando por una de las alternativas que se indica en cada una de las competencias descritas que identifique el <b>desempeño de su compañero de área de trabajo. (Ud., va evaluar a su compañero de área de trabajo).</b>								
* Este formulario consta de 10 competencias (cualitativas y cuantitativas) y de las cuales debe escoger una de las 5 opciones, siendo 1 el menos significativo y el 5 el más significativo.								
* A la opción escogida, <b>(en las celdas de color celeste)</b> la <b>debe llenar con el número correspondiente que mejor describa el desempeño del empleado (de acuerdo a los Grados de Cumplimiento)</b> ; por ejemplo: si su elección es la opción 1 pues se escribirá el mismo número, es decir, 1 debajo de la casilla correspondiente, y así sucesivamente según la opción que usted elija.								
* Tome en cuenta que todos los factores se calificarán individualmente.								
* En el recuadro "Observaciones y Comentarios", indicar su opinión correspondiente acerca de como ha sido el desempeño de trabajo de su compañero de área.								
* Al finalizar el formulario <b>Colocar el Nombre y Apellido de la persona a quién evaluó.</b>								
GRADOS DE CUMPLIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS								
1= nunca aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo								
2= ocasionalmente aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo								
3= frecuentemente aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo								
4= constantemente aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo								
5= siempre aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo								
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
CUALITATIVO								
COMPETENCIAS	PESO	GRADOS DE CUMPLIMIENTO					PUNTOS	PARA USO DEL DEP. TALENTO HUMANO CALIFICACIÓN
		1	2	3	4	5		
<b>AUTODESARROLLO</b>	17%							
Mide la inquietud que demuestre el empleado por adquirir y dominar mayores áreas de conocimiento, con el fin de que influya directamente en la eficiencia y eficacia de sus funciones								
<b>INICIATIVA</b>	20%							
Mide la capacidad de emprender, iniciar o idear alternativas de solución ante cualquier oportunidad que se le presente								


<b>LIDERAZGO</b>								
Ejerce la dirección y conducción adecuada del grupo de trabajo	22%							
<b>CALIDAD DEL TRABAJO</b>								
Mide la calidad del trabajo realizado con eficiencia y responsabilidad	22%							
<b>DISCIPLINA</b>								
Mide el cumplimiento de las reglas establecidas por la Institución	19%							
	100%	Subtotal						
<b>CUANTITATIVO</b>								
COMPETENCIAS	PESO	GRADOS DE CUMPLIMIENTO					PUNTOS	PARA USO DEL DEP. TALENTO HUMANO
		1	2	3	4	5		CALIFICACIÓN
<b>HABILIDAD PARA DESARROLLAR SUBORDINADOS</b>								
Mide la capacidad de orientación que provoque en beneficio del trabajo grupal o individual del personal a su cargo, logrando el desarrollo personal de sus subordinados	16%							
<b>CONOCIMIENTO</b>								
Mide el nivel de conocimiento aplicado en la realización del trabajo	24%							
<b>CAPACIDAD PARA TOMAR DECISIONES</b>								
Aplica seguridad en el tratamiento de problemas que se presenten	19%							
<b>ORGANIZACIÓN</b>								
Aplica un sistema ordenado de trabajo	22%							
<b>CONTROL</b>								
Vigila que se realice el trabajo adecuadamente	19%							
	100%	Subtotal						
		Total						
<b>OBSERVACIONES Y COMENTARIOS DEL EVALUADOR</b>								
Nombre y Apellido de la persona a quién evaluó:								
<b>PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>								
<b>RESULTADO DE LA EVALUACIÓN</b>								
Evaluación Final:	Puntos							
Observaciones:								
<b>ING. FERNANDO PULGARÍN</b> <b>COORDINADOR DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>								

Fuente: Elaborado por la Autoras basado en la información recopilada de la Institución Jardín Azuayo

#### 4. Formulario de Evaluación de Desempeño-Nivel de Apoyo-Coordinadores de Área-Autoevaluación.

Código: E.D.360°-Coord.Área-Aut-004

Imagen No. 9

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO								
Departamento de Talento Humano								
Nivel de Apoyo-Coordinadores de Área								
INFORMACIÓN GENERAL								
Nombres y Apellidos:								
Departamento:								
Puesto de Trabajo:								
Fecha:	D:		M:		A:			
ANTECEDENTES								
Este formulario, ayudará a que el empleado tenga la retroalimentación necesaria para que se percate del adelanto que se está logrando, mientras que al mismo tiempo la gerencia recopila la información necesaria para tomar decisiones en el futuro; por otra parte también ayuda a que la institución, jefes y empleados tengan una visión clara sobre el rendimiento total de sus funciones.								
INSTRUCCIONES PARA LLENAR EL FORMULARIO								
- CALIFICACIÓN DE AUTOEVALUACIÓN -								
* La evaluación debe ser realizada por los directivos, optando por una de las alternativas que se indica en cada una de las competencias descritas que identifique el <b>desempeño de su trabajo</b> . <b>(Ud., es el que se va evaluar).</b>								
* Este formulario consta de 10 competencias (cualitativas y cuantitativas) y de las cuales <b>debe escoger una de las 5 opciones</b> , siendo 1 el menos significativo y el 5 el más significativo.								
* A la opción escogida, <b>(en las celdas de color celeste)</b> la <b>debe llenar con el número correspondiente que mejor describa el desempeño del empleado (de acuerdo a los Grados de Cumplimiento)</b> ; por ejemplo: si su elección es la opción 1 pues se escribirá el mismo número, es decir, 1 debajo de la casilla correspondiente, y así sucesivamente según la opción que usted elija.								
* Tome en cuenta que todos los factores se calificarán individualmente.								
* En el recuadro "Observaciones y Comentarios", indicar su opinión correspondiente acerca de como ha sido su desempeño de trabajo.								
GRADOS DE CUMPLIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS								
1= nunca aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo								
2= ocasionalmente aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo								
3= frecuentemente aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo								
4= constantemente aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo								
5= siempre aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo								
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
CUALITATIVO								
COMPETENCIAS	PESO	GRADOS DE CUMPLIMIENTO					PUNTOS	PARA USO DEL DEP. TALENTO HUMANO
		1	2	3	4	5		CALIFICACIÓN
<b>AUTODESARROLLO</b>								
Mide la inquietud que demuestre el empleado por adquirir y dominar mayores áreas de conocimiento, con el fin de que influya directamente en la eficiencia y eficacia de sus funciones	19%							
<b>INICIATIVA</b>								
Mide la capacidad de emprender, iniciar o idear alternativas de solución ante cualquier oportunidad que se le presente	19%							

<b>LIDERAZGO</b>								
Ejerce la dirección y conducción adecuada del grupo de trabajo	18%							
<b>CALIDAD DEL TRABAJO</b>								
Mide la calidad del trabajo realizado con eficiencia y responsabilidad	22%							
<b>DISCIPLINA</b>								
Mide el cumplimiento de las reglas establecidas por la Institución	22%							
	100%	<b>Subtotal</b>						
<b>CUANTITATIVO</b>								
COMPETENCIAS	PESO	GRADOS DE CUMPLIMIENTO					PUNTOS	PARA USO DEL DEP. TALENTO HUMANO
		1	2	3	4	5		CALIFICACIÓN
<b>HABILIDAD PARA DESARROLLAR SUBORDINADOS</b>								
Mide la capacidad de orientación que provoque en beneficio del trabajo grupal o individual del personal a su cargo, logrando el desarrollo personal de sus subordinados	17%							
<b>CONOCIMIENTO</b>								
Mide el nivel de conocimiento aplicado en la realización del trabajo	24%							
<b>CAPACIDAD PARA TOMAR DECISIONES</b>								
Aplica seguridad en el tratamiento de problemas que se presenten	20%							
<b>ORGANIZACIÓN</b>								
Aplica un sistema ordenado de trabajo	22%							
<b>CONTROL</b>								
Vigila que se realice el trabajo adecuadamente	17%							
	100%	<b>Subtotal</b>						
		<b>Total</b>						
<b>OBSERVACIONES Y COMENTARIOS DEL EVALUADO</b>								
<b>PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>								
<b>RESULTADO DE LA EVALUACIÓN</b>								
Evaluación Final:	Puntos							
Observaciones:								
<b>ING. FERNANDO PULGARÍN</b> <b>COORDINADOR DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>								


Fuente: Elaborado por la Autoras basado en la información recopilada de la Institución Jardín Azuayo

### 3.2.3. DISEÑO DE FORMULARIOS DE EVALUACIÓN PARA LOS COORDINADORES DE DEPARTAMENTO

#### 1. Formulario de Evaluación de Desempeño-Nivel de Apoyo-Coordinadores de Departamento-Superiores.

E.D.360°-Ejec-Sup-001

**Imagen No. 10**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO								
Departamento de Talento Humano								
Nivel de Apoyo-Coordinadores de Departamento								
								
INFORMACIÓN GENERAL								
Nombres y Apellidos:								
Departamento:								
Puesto de Trabajo:								
Fecha:	D:		M:		A:			
ANTECEDENTES								
Este formulario, ayudará a que el empleado tenga la retroalimentación necesaria para que se percate del adelanto que se está logrando, mientras que al mismo tiempo la gerencia recopila la información necesaria para tomar decisiones en el futuro; por otra parte también ayuda a que la institución, jefes y empleados tengan una visión clara sobre el rendimiento total de sus funciones.								
INSTRUCCIONES PARA LLENAR EL FORMULARIO								
- CALIFICACIÓN A SUPERIORES -								
* La evaluación debe ser realizada por los superiores, optando por una de las alternativas que se indica en cada una de las competencias descritas que identifique el <b>desempeño de su superior.</b> <b>(Ud., va a evaluar a su superior).</b>								
* Este formulario consta de 10 competencias (cualitativas y cuantitativas) y de las cuales <b>debe escoger una de las 5 opciones</b> , siendo 1 el menos significativo y el 5 el más significativo.								
* A la opción escogida, <b>(en las celdas de color naranja)</b> la <b>debe llenar con el número correspondiente que mejor describa el desempeño del empleado (de acuerdo a los Grados de Cumplimiento)</b> ; por ejemplo: si su elección es la opción 1 pues se escribirá el mismo número, es decir, 1 debajo de la casilla correspondiente, y así sucesivamente según la opción que usted elija.								
* Tome en cuenta que todos los factores se calificarán individualmente.								
* En el recuadro "Observaciones y Comentarios", indicar su opinión correspondiente acerca de como ha sido el desempeño de trabajo de su superior.								
* Al finalizar el formulario <b>Colocar el Nombre y Apellido de la persona a quién evaluó.</b>								
GRADOS DE CUMPLIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS								
1= nunca aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo								
2= ocasionalmente aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo								
3= frecuentemente aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo								
4= constantemente aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo								
5= siempre aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo								
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
CUALITATIVA								
COMPETENCIAS	PESO	GRADOS DE CUMPLIMIENTO					PUNTOS	PARA USO DEL DEP. TALENTO HUMANO
		1	2	3	4	5		CALIFICACIÓN
AUTODESARROLLO								
Mide la inquietud que demuestre el empleado por adquirir y dominar mayores áreas de conocimiento, con el fin de que influya directamente en la eficiencia y eficacia de sus funciones	<b>10%</b>							


<b>INICIATIVA</b>										
Mide la capacidad de emprender, iniciar o idear alternativas de solución ante cualquier oportunidad que se le presente	17%									
<b>CUMPLIMIENTO</b>										
Mide el cumplimiento del trabajo asignado para el tiempo indicado	15%									
<b>CALIDAD DEL TRABAJO</b>										
Mide la calidad del trabajo realizado con eficiencia y responsabilidad	16%									
<b>CANTIDAD DEL TRABAJO</b>										
Mide la cantidad del trabajo, a medida que se desarrolla su jornada laboral	14%									
<b>DISCIPLINA</b>										
Mide el cumplimiento de las reglas establecidas por la Institución	13%									
<b>RELACIONES HUMANAS</b>										
Mantiene una buena relación laboral dentro del departamento de trabajo e Institución	15%									
	100%	<b>Subtotal</b>								
<b>CUANTITATIVO</b>										
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>PESO</b>	<b>GRADOS DE CUMPLIMIENTO</b>					<b>PUNTOS</b>	<b>PARA USO DEL DEP. TALENTO HUMANO</b>		
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		<b>CALIFICACIÓN</b>		
<b>CONOCIMIENTO</b>										
Mide el nivel de conocimiento aplicado en la realización del trabajo	60%									
<b>ORGANIZACIÓN</b>										
Aplica un sistema ordenado de trabajo	40%									
	100%	<b>Subtotal</b>								
		<b>Total</b>								
<b>OBSERVACIONES Y COMENTARIOS</b>										
<b>DEL EVALUADOR</b>										
Nombre y Apellido de la persona a quién evaluó:										
<b>PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>										
<b>RESULTADO DE LA EVALUACIÓN</b>										
Evaluación Final:	Puntos									
Observaciones:										
<b>ING. FERNANDO PULGARÍN</b> <b>COORDINADOR DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>										

Fuente: Elaborado por la Autoras basado en la información recopilada de la Institución Jardín Azuayo

## 2. Formulario de Evaluación de Desempeño-Nivel de Apoyo-Coordinadores de Departamento-Pares.

E.D.360°-Coord.Dep-Par-002

Imagen No. 11

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO								
Departamento de Talento Humano								
Nivel de Apoyo-Coordinadores de Departamento								
<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>								
<b>Nombres y Apellidos:</b>								
<b>Departamento:</b>								
<b>Puesto de Trabajo:</b>								
<b>Fecha:</b>		<b>D:</b>		<b>M:</b>		<b>A:</b>		
<b>ANTECEDENTES</b>								
Este formulario, ayudará a que el empleado tenga la retroalimentación necesaria para que se percate del adelanto que se está logrando, mientras que al mismo tiempo la gerencia recopila la información necesaria para tomar decisiones en el futuro; por otra parte también ayuda a que la institución, jefes y empleados tengan una visión clara sobre el rendimiento total de sus funciones.								
<b>INSTRUCCIONES PARA LLENAR EL FORMULARIO</b>								
<b>- CALIFICACIÓN A PARES -</b>								
* La evaluación debe ser realizada por los ejecutivos, optando por una de las alternativas que se indica en cada una de las competencias descritas que identifique el <b>desempeño de su compañero de área de trabajo. (Ud., va evaluar a su compañero de área de trabajo).</b>								
* Este formulario consta de 10 competencias (cualitativas y cuantitativas) y de las cuales <b>debe escoger una de las 5 opciones</b> , siendo 1 el menos significativo y el 5 el más significativo.								
* A la opción escogida, <b>(en las celdas de color naranja)</b> la <b>debe llenar con el número correspondiente que mejor describa el desempeño del empleado (de acuerdo a los Grados de Cumplimiento)</b> ; por ejemplo: si su elección es la opción 1 pues se escribirá el mismo número, es decir, 1 debajo de la casilla correspondiente, y así sucesivamente según la opción que usted elija.								
* Tome en cuenta que todos los factores se calificarán individualmente.								
* En el recuadro "Observaciones y Comentarios", indicar su opinión correspondiente acerca de como ha sido el desempeño de trabajo de su compañero de área.								
* Al finalizar el formulario <b>Colocar el Nombre y Apellido de la persona a quién evaluó.</b>								
<b>GRADOS DE CUMPLIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS</b>								
1= nunca aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo								
2= ocasionalmente aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo								
3= frecuentemente aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo								
4= constantemente aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo								
5= siempre aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo								
<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>								
<b>CUALITATIVA</b>								
COMPETENCIAS	PESO	GRADOS DE CUMPLIMIENTO					PUNTOS	PARA USO DEL DEP. TALENTO HUMANO CALIFICACIÓN
		1	2	3	4	5		
<b>AUTODESARROLLO</b>								
Mide la inquietud que demuestre el empleado por adquirir y dominar mayores áreas de conocimiento, con el fin de que influya directamente en la eficiencia y eficacia de sus funciones	<b>18%</b>							




<b>INICIATIVA</b>										
Mide la capacidad de emprender, iniciar o idear alternativas de solución ante cualquier oportunidad que se le presente	13%									
<b>CUMPLIMIENTO</b>										
Mide el cumplimiento del trabajo asignado para el tiempo indicado	15%									
<b>CALIDAD DEL TRABAJO</b>										
Mide la calidad del trabajo realizado con eficiencia y responsabilidad	15%									
<b>CANTIDAD DEL TRABAJO</b>										
Mide la cantidad del trabajo, a medida que se desarrolla su jornada laboral	13%									
<b>DISCIPLINA</b>										
Mide el cumplimiento de las reglas establecidas por la Institución	14%									
<b>RELACIONES HUMANAS</b>										
Mantiene una buena relación laboral dentro del departamento de trabajo e Institución	12%									
	100%	Subtotal								
<b>CUANTITATIVO</b>										
COMPETENCIAS	PESO	GRADOS DE CUMPLIMIENTO					PUNTOS	PARA USO DEL DEP. TALENTO HUMANO		
		1	2	3	4	5		CALIFICACIÓN		
<b>CONOCIMIENTO</b>										
Mide el nivel de conocimiento aplicado en la realización del trabajo	60%									
<b>ORGANIZACIÓN</b>										
Aplica un sistema ordenado de trabajo	40%									
	100%	Subtotal								
						Total				
<b>OBSERVACIONES Y COMENTARIOS</b>										
<b>DEL EVALUADOR</b>										
Nombre y Apellido de la persona a quién evaluó:										
<b>PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>										
<b>RESULTADO DE LA EVALUACIÓN</b>										
Evaluación Final:	Puntos									
Observaciones:										
<b>ING. FERNANDO PULGARÍN</b> <b>COORDINADOR DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>										

Fuente: Elaborado por la Autoras basado en la información recopilada de la Institución Jardín Azuayo

### 3. Formulario de Evaluación de Desempeño-Nivel de Apoyo-Coordinadores de Departamento-Autoevaluación.

E.D.360°-Cood.Dep-Aut-003

#### Imagen No. 12

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO								
Departamento de Talento Humano								
Nivel de Apoyo-Coordinadores de Departamento								
INFORMACIÓN GENERAL								
Nombres y Apellidos:								
Departamento:								
Puesto de Trabajo:								
Fecha:	D:		M:		A:			
ANTECEDENTES								
Este formulario, ayudará a que el empleado tenga la retroalimentación necesaria para que se percate del adelanto que se está logrando, mientras que al mismo tiempo la gerencia recopila la información necesaria para tomar decisiones en el futuro; por otra parte también ayuda a que la institución, jefes y empleados tengan una visión clara sobre el rendimiento total de sus funciones.								
INSTRUCCIONES PARA LLENAR EL FORMULARIO								
- CALIFICACIÓN DE AUTOEVALUACIÓN -								
* La evaluación debe ser realizada por los ejecutivos, optando por una de las alternativas que se indica en cada una de las competencias descritas que identifique el <b>desempeño de su trabajo</b> . <b>(Ud., es el que se va a evaluar).</b>								
* Este formulario consta de 10 competencias (cualitativas y cuantitativas) y de las cuales <b>debe escoger una de las 5 opciones</b> , siendo 1 el menos significativo y el 5 el más significativo.								
* A la opción escogida, <b>(en las celdas de color naranja)</b> la <b>debe llenar con el número correspondiente que mejor describa el desempeño del empleado (de acuerdo a los Grados de Cumplimiento)</b> ; por ejemplo: si su elección es la opción 1 pues se escribirá el mismo número, es decir, 1 debajo de la casilla correspondiente, y así sucesivamente según la opción que usted elija.								
* Tome en cuenta que todos los factores se calificarán individualmente.								
* En el recuadro "Observaciones y Comentarios", indicar su opinión correspondiente acerca de como ha sido su desempeño de trabajo.								
GRADOS DE CUMPLIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS								
1= nunca aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo								
2= ocasionalmente aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo								
3= frecuentemente aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo								
4= constantemente aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo								
5= siempre aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo								
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
CUALITATIVA								
COMPETENCIAS	PESO	GRADOS DE CUMPLIMIENTO					PUNTOS	PARA USO DEL DEP. TALENTO HUMANO CALIFICACIÓN
		1	2	3	4	5		
<b>AUTODESARROLLO</b>	15%							
Mide la inquietud que demuestre el empleado por adquirir y dominar mayores áreas de conocimiento, con el fin de que influya directamente en la eficiencia y eficacia de sus funciones								

<b>INICIATIVA</b>									
Mide la capacidad de emprender, iniciar o idear alternativas de solución ante cualquier oportunidad que se le presente	14%								
<b>CUMPLIMIENTO</b>									
Mide el cumplimiento del trabajo asignado para el tiempo indicado	15%								
<b>CALIDAD DEL TRABAJO</b>									
Mide la calidad del trabajo realizado con eficiencia y responsabilidad	16%								
<b>CANTIDAD DEL TRABAJO</b>									
Mide la cantidad del trabajo, a medida que se desarrolla su jornada laboral	11%								
<b>DISCIPLINA</b>									
Mide el cumplimiento de las reglas establecidas por la Institución	14%								
<b>RELACIONES HUMANAS</b>									
Mantiene una buena relación laboral dentro del departamento de trabajo e Institución	15%								
	100%	<b>Subtotal</b>							
<b>CUANTITATIVO</b>									
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>PESO</b>	<b>GRADOS DE CUMPLIMIENTO</b>					<b>PUNTOS</b>	<b>PARA USO DEL DEP. TALENTO HUMANO</b>	
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		<b>CALIFICACIÓN</b>	
<b>CONOCIMIENTO</b>									
Mide el nivel de conocimiento aplicado en la realización del trabajo	60%								
<b>ORGANIZACIÓN</b>									
Aplica un sistema ordenado de trabajo	40%								
	100%	<b>Subtotal</b>							
		<b>Total</b>							
<b>OBSERVACIONES Y COMENTARIOS</b>									
<b>DEL EVALUADO</b>									
<b>PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>									
<b>RESULTADO DE LA EVALUACIÓN</b>									
<b>Evaluación Final:</b>	<b>Puntos</b>								
<b>Observaciones:</b>									
<b>ING. FERNANDO PULGARÍN</b> <b>COORDINADOR DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>									


Fuente: Elaborado por la Autoras basado en la información recopilada de la Institución Jardín Azuayo

### 3.2.4. DISEÑO DE FORMULARIOS DE EVALUACIÓN PARA EL PERSONAL OPERATIVO

#### 1. Formulario de Evaluación de Desempeño-Nivel de Apoyo-Personal Operativo-Superiores.

E.D.360°-Pers.Oper-Sup-001

Imagen No. 13

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO								
Departamento de Talento Humano								
Nivel de Apoyo-Personal Operativo								
INFORMACIÓN GENERAL								
Nombres y Apellidos:								
Departamento:								
Puesto de Trabajo:								
Fecha:	D:		M:		A:			
ANTECEDENTES								
Este formulario, ayudará a que el empleado tenga la retroalimentación necesaria para que se percate del adelanto que se está logrando, mientras que al mismo tiempo la gerencia recopila la información necesaria para tomar decisiones en el futuro; por otra parte también ayuda a que la institución, jefes y empleados tengan una visión clara sobre el rendimiento total de sus funciones.								
INSTRUCCIONES PARA LLENAR EL FORMULARIO								
- CALIFICACIÓN A SUPERIORES -								
* La evaluación debe ser realizada por los operativos, optando por una de las alternativas que se indica en cada una de las competencias descritas que identifique el <b>desempeño de su superior</b> . <b>(Ud., va a evaluar a su superior).</b>								
* Este formulario consta de 9 competencias (cualitativas y cuantitativas) y de las cuales <b>debe escoger una de las 5 opciones</b> , siendo 1 el menos significativo y el 5 el más significativo.								
* A la opción escogida, <b>(en las celdas de color verde)</b> la <b>debe llenar con el número correspondiente que mejor describa el desempeño del empleado (de acuerdo a los Grados de Cumplimiento)</b> ; por ejemplo: si su elección es la opción 1 pues se escribirá el mismo número, es decir, 1 debajo de la casilla correspondiente, y así sucesivamente según la opción que usted elija.								
* Tome en cuenta que todos los factores se calificarán individualmente.								
* En el recuadro "Observaciones y Comentarios", indicar su opinión correspondiente acerca de como ha sido el desempeño de trabajo de su superior.								
* Al finalizar el formulario <b>Colocar el Nombre y Apellido de la persona a quién evaluó.</b>								
GRADOS DE CUMPLIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS								
1= nunca aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo								
2= ocasionalmente aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo								
3= frecuentemente aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo								
4= constantemente aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo								
5= siempre aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo								
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
CUALITATIVO								
COMPETENCIAS	PESO	GRADOS DE CUMPLIMIENTO					PUNTOS	PARA USO DEL DEP. TALENTO HUMANO CALIFICACIÓN
		1	2	3	4	5		
AUTODESARROLLO								
Mide la inquietud que demuestre el empleado por adquirir y dominar mayores áreas de conocimiento, con el fin de que influya directamente en la eficiencia y eficacia de sus funciones	9%							


<b>CUMPLIMIENTO</b>										
Mide el cumplimiento del trabajo asignado para el tiempo indicado	15%									
<b>CALIDAD DEL TRABAJO</b>										
Mide la calidad del trabajo realizado con eficiencia y responsabilidad	17%									
<b>CANTIDAD DEL TRABAJO</b>										
Mide la cantidad del trabajo, a medida que se desarrolla su jornada laboral	10%									
<b>DISCIPLINA</b>										
Mide el cumplimiento de las reglas establecidas por la Institución	15%									
<b>RELACIONES HUMANAS</b>										
Mantiene una buena relación laboral dentro del departamento de trabajo e Institución	18%									
<b>SEGURIDAD</b>										
Mide el cumplimiento de las normas de seguridad, previniendo daños a la Institución	16%									
	100%	Subtotal								
<b>CUANTITATIVO</b>										
COMPETENCIAS	PESO	GRADOS DE CUMPLIMIENTO					PUNTOS	PARA USO DEL DEP. TALENTO HUMANO		
		1	2	3	4	5		CALIFICACIÓN		
<b>CONOCIMIENTO</b>										
Mide el nivel de conocimiento aplicado en la realización del trabajo	55%									
<b>ORGANIZACIÓN</b>										
Aplica un sistema ordenado de trabajo	45%									
	100%	Subtotal								
<b>Total</b>										
<b>OBSERVACIONES Y COMENTARIOS</b>										
<b>DEL EVALUADOR</b>										
Nombre y Apellido de la persona a quién evaluó:										
<b>PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>										
<b>RESULTADO DE LA EVALUACIÓN</b>										
Evaluación Final:	Puntos									
Observaciones:										
<b>ING. FERNANDO PULGARÍN</b> <b>COORDINADOR DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>										

Fuente: Elaborado por la Autoras basado en la información recopilada de la Institución Jardín Azuayo

## 2. Formulario de Evaluación de Desempeño-Nivel de Apoyo-Personal Operativo-Pares.

E.D.360°-Pers.Oper-Par-002

### Imagen No. 14

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO								
Departamento de Talento Humano								
Nivel de Apoyo-Personal Operativo								
INFORMACIÓN GENERAL								
Nombres y Apellidos:								
Departamento:								
Puesto de Trabajo:								
Fecha:		D:		M:		A:		
ANTECEDENTES								
Este formulario, ayudará a que el empleado tenga la retroalimentación necesaria para que se percate del adelanto que se está logrando, mientras que al mismo tiempo la gerencia recopila la información necesaria para tomar decisiones en el futuro; por otra parte también ayuda a que la institución, jefes y empleados tengan una visión clara sobre el rendimiento total de sus funciones.								
INSTRUCCIONES PARA LLENAR EL FORMULARIO								
- CALIFICACIÓN A PARES -								
* La evaluación debe ser realizada por los operativos, optando por una de las alternativas que se indica en cada una de las competencias descritas que identifique el <b>desempeño de trabajo de su compañero de área. (Ud., va a evaluar a su compañero de área).</b>								
* Este formulario consta de 9 competencias (cualitativas y cuantitativas) y de las cuales <b>debe escoger una de las 5 opciones</b> , siendo 1 el menos significativo y el 5 el más significativo.								
* A la opción escogida, <b>(en las celdas de color verde)</b> la debe llenar con el número correspondiente que <b>mejor describa el desempeño del empleado (de acuerdo a los Grados de Cumplimiento)</b> ; por ejemplo: si su elección es la opción 1 pues se escribirá el mismo número, es decir, 1 debajo de la casilla correspondiente, y así sucesivamente según la opción que usted elija.								
* Tome en cuenta que todos los factores se calificarán individualmente.								
* En el recuadro "Observaciones y Comentarios", indicar su opinión correspondiente acerca de como ha sido el desempeño de trabajo de su compañero de área.								
* Al finalizar el formulario <b>Colocar el Nombre y Apellido de la persona a quién evaluó.</b>								
GRADOS DE CUMPLIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS								
1= nunca aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo								
2= ocasionalmente aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo								
3= frecuentemente aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo								
4= constantemente aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo								
5= siempre aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo								
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
CUALITATIVO								
COMPETENCIAS	PESO	GRADOS DE CUMPLIMIENTO					PUNTOS	PARA USO DEL DEP. TALENTO HUMANO
		1	2	3	4	5		CALIFICACIÓN
<b>AUTODESARROLLO</b>	12%							
Mide la inquietud que demuestre el empleado por adquirir y dominar mayores áreas de conocimiento, con el fin de que influya directamente en la eficiencia y eficacia de sus funciones								


<b>CUMPLIMIENTO</b>										
Mide el cumplimiento del trabajo asignado para el tiempo indicado	15%									
<b>CALIDAD DEL TRABAJO</b>										
Mide la calidad del trabajo realizado con eficiencia y responsabilidad	16%									
<b>CANTIDAD DEL TRABAJO</b>										
Mide la cantidad del trabajo, a medida que se desarrolla su jornada laboral	12%									
<b>DISCIPLINA</b>										
Mide el cumplimiento de las reglas establecidas por la Institución	15%									
<b>RELACIONES HUMANAS</b>										
Mantiene una buena relación laboral dentro del departamento de trabajo e Institución	15%									
<b>SEGURIDAD</b>										
Mide el cumplimiento de las normas de seguridad, previniendo daños a la Institución	15%									
	100%	Subtotal								
<b>CUANTITATIVO</b>										
COMPETENCIAS	PESO	GRADOS DE CUMPLIMIENTO					PUNTOS	PARA USO DEL DEP. TALENTO HUMANO		
		1	2	3	4	5		CALIFICACIÓN		
<b>CONOCIMIENTO</b>										
Mide el nivel de conocimiento aplicado en la realización del trabajo	55%									
<b>ORGANIZACIÓN</b>										
Aplica un sistema ordenado de trabajo	45%									
	100%	Subtotal								
						Total				
<b>OBSERVACIONES Y COMENTARIOS</b>										
<b>DEL EVALUADOR</b>										
Nombre y Apellido de la persona a quién evaluó:										
<b>PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>										
<b>RESULTADO DE LA EVALUACIÓN</b>										
Evaluación Final:	Puntos									
Observaciones:										
<b>ING. FERNANDO PULGARÍN</b> <b>COORDINADOR DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>										

Fuente: Elaborado por la Autoras basado en la información recopilada de la Institución Jardín Azuayo

### 3. Formulario de Evaluación de Desempeño-Nivel de Apoyo-Personal Operativo-Autoevaluación.

E.D.360°-Pers.Oper-Aut-003

Imagen No. 15

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO								
Departamento de Talento Humano								
Nivel de Apoyo-Personal Operativo								
INFORMACIÓN GENERAL								
Nombres y Apellidos:								
Departamento:								
Puesto de Trabajo:								
Fecha:	D:		M:		A:			
ANTECEDENTES								
Este formulario, ayudará a que el empleado tenga la retroalimentación necesaria para que se percate del adelanto que se está logrando, mientras que al mismo tiempo la gerencia recopila la información necesaria para tomar decisiones en el futuro; por otra parte también ayuda a que la institución, jefes y empleados tengan una visión clara sobre el rendimiento total de sus funciones.								
INSTRUCCIONES PARA LLENAR EL FORMULARIO								
-CALIFICACIÓN DE AUTOEVALUACIÓN -								
* La evaluación debe ser realizada por los operativos, optando por una de las alternativas que se indica en cada una de las competencias descritas que identifique el <b>desempeño de su trabajo</b> . <b>(Ud., es el que se va a evaluar).</b>								
* Este formulario consta de 9 competencias (cualitativas y cuantitativas) y de las cuales <b>debe escoger una de las 5 opciones</b> , siendo 1 el menos significativo y el 5 el más significativo.								
* A la opción escogida, <b>(en las celdas de color verde)</b> la <b>debe llenar con el número correspondiente que mejor describa el desempeño del empleado (de acuerdo a los Grados de Cumplimiento)</b> ; por ejemplo: si su elección es la opción 1 pues se escribirá el mismo número, es decir, 1 debajo de la casilla correspondiente, y así sucesivamente según la opción que usted elija.								
* Tome en cuenta que todos los factores se calificarán individualmente.								
* En el recuadro "Observaciones y Comentarios", indicar su opinión correspondiente acerca de como ha sido su desempeño de trabajo.								
GRADOS DE CUMPLIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS								
1= nunca aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo								
2= ocasionalmente aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo								
3= frecuentemente aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo								
4= constantemente aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo								
5= siempre aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo								
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
CUALITATIVO								
COMPETENCIAS	PESO	GRADOS DE CUMPLIMIENTO					PUNTOS	PARA USO DEL DEP. TALENTO HUMANO CALIFICACIÓN
		1	2	3	4	5		
AUTODESARROLLO								
Mide la inquietud que demuestre el empleado por adquirir y dominar mayores áreas de conocimiento, con el fin de que influya directamente en la eficiencia y eficacia de sus funciones	11%							



<b>CUMPLIMIENTO</b>									
Mide el cumplimiento del trabajo asignado para el tiempo indicado	15%								
<b>CALIDAD DEL TRABAJO</b>									
Mide la calidad del trabajo realizado con eficiencia y responsabilidad	16%								
<b>CANTIDAD DEL TRABAJO</b>									
Mide la cantidad del trabajo, a medida que se desarrolla su jornada laboral	12%								
<b>DISCIPLINA</b>									
Mide el cumplimiento de las reglas establecidas por la Institución	15%								
<b>RELACIONES HUMANAS</b>									
Mantiene una buena relación laboral dentro del departamento de trabajo e Institución	16%								
<b>SEGURIDAD</b>									
Mide el cumplimiento de las normas de seguridad, previniendo daños a la Institución	15%								
	100%	Subtotal							
<b>CUANTITATIVO</b>									
COMPETENCIAS	PESO	GRADOS DE CUMPLIMIENTO					PUNTOS	PARA USO DEL DEP. TALENTO HUMANO	
		1	2	3	4	5		CALIFICACIÓN	
<b>CONOCIMIENTO</b>									
Mide el nivel de conocimiento aplicado en la realización del trabajo	55%								
<b>ORGANIZACIÓN</b>									
Aplica un sistema ordenado de trabajo	45%								
	100%	Subtotal							
		Total							
<b>OBSERVACIONES Y COMENTARIOS DEL EVALUADO</b>									
<b>PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>									
<b>RESULTADO DE LA EVALUACIÓN</b>									
Evaluación Final:	Puntos								
Observaciones:									
<b>ING. FERNANDO PULGARÍN COORDINADOR DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>									

Fuente: Elaborado por la Autoras basado en la información recopilada de la Institución Jardín Azuayo

## Cuestionario para Evaluar el Servicio al Cliente.

E.D.360°.Serv.Cli-001

### Imagen No. 16

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO																
Departamento de Talento Humano																
Encuesta del Servicio																
Transacción que realizó:																
Fecha:	D:		M:	Julio	A:	2013										
<b>1. La atención que recibió por el empleado de la Institución fue:</b>																
<table border="1"><tr><td>Excelente</td><td></td></tr><tr><td>Muy buena</td><td></td></tr><tr><td>Buena</td><td></td></tr><tr><td>Regular</td><td></td></tr><tr><td>Mala</td><td></td></tr></table>							Excelente		Muy buena		Buena		Regular		Mala	
Excelente																
Muy buena																
Buena																
Regular																
Mala																
<b>2. La rapidez en el servicio fue:</b>																
<table border="1"><tr><td>Excelente</td><td></td></tr><tr><td>Muy buena</td><td></td></tr><tr><td>Buena</td><td></td></tr><tr><td>Regular</td><td></td></tr><tr><td>Mala</td><td></td></tr></table>							Excelente		Muy buena		Buena		Regular		Mala	
Excelente																
Muy buena																
Buena																
Regular																
Mala																
<b>3. La información que le brindó el empleado de la Institución y el cual le atendió fue:</b>																
<table border="1"><tr><td>Excelente</td><td></td></tr><tr><td>Muy buena</td><td></td></tr><tr><td>Buena</td><td></td></tr><tr><td>Regular</td><td></td></tr><tr><td>Mala</td><td></td></tr></table>							Excelente		Muy buena		Buena		Regular		Mala	
Excelente																
Muy buena																
Buena																
Regular																
Mala																
Le agradecemos por su colaboración y tiempo brindados.																

Fuente: Elaborado por la Autoras basado en la información recopilada de la Institución Jardín Azuayo

### 3.3. DISTRIBUCIÓN Y SOLUCIÓN DE FORMULARIOS

El Coordinador del Departamento de Talento Humano de la Institución (Ing. Fernando Pulgarín), hizo la presentación respectiva con las evaluadoras en cada uno de los departamentos y dependiendo del nivel de sus ocupaciones laborales, al personal se les dió a escoger dos maneras de llenar los formularios, una de ellas digital y la otra personal.

Las evaluadoras distribuyen los formularios (digital y personalmente) entre: el participante, su supervisor, colegas, subordinados, clientes, y él mismo, quienes darán su opinión acerca del nivel de desarrollo del participante, de acuerdo con cada una de las competencias que se están evaluando.

Además esta perspectiva múltiple permite recibir información nueva que no se había podido conocer por ningún otro medio; de igual manera, permite diferenciar lo que piensa el participante acerca de su comportamiento y lo que ven los demás.

### 3.4. RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información es recibida y procesada estadísticamente para que arroje puntajes que son utilizados para la elaboración del reporte de retroalimentación donde se incluyen los resultados de la evaluación y sugerencias de desarrollo.

#### 3.4.1. Grado de Aplicación y/o Cumplimiento de los factores

Para conocer y apreciar el grado de aplicación y cumplimiento de cada una de las competencias en su ámbito laboral, se ha establecido conjuntamente con el Ing. Fernando Pulgarín-Coordinador del Departamento de Talento Humano, una escala de 5 grados, de los mismos que a continuación detallamos:

<b>GRADOS DE CUMPLIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS</b>
1= nunca aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo
2= ocasionalmente aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo
3= frecuentemente aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo
4= constantemente aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo
5= siempre aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo

Una vez definidas las competencias, tomando en cuenta que estos deben ser observables, medibles y registrables, los mismos que constan en ficha de evaluación, a los cuales se debe darles una ponderación para obtener la calificación.

### 3.4.2. Escala de Calificaciones

Las calificaciones obtenidas en el proceso de Evaluación de Desempeño, nos brindará indicadores necesarios para tomar medidas preventivas y correctivas para mejorar el nivel de desempeño del personal de la Institución y a la vez indicar el potencial Talento Humano de la Cooperativa, para poder tomar decisiones sobre inmediato, mediano o largo plazo para futuros ascensos e incentivos de cursos de capacitación de especialización para crecer personal y profesionalmente.

Tabla de Calificación:

<b>GRADOS DE CUMPLIMIENTO</b>	
<b>Desde - Hasta</b>	<b>Calificación Cuantitativa</b>
91 - 100	Excelente
71 - 90	Muy Bueno
61 - 70	Bueno
41 - 60	Regular
Menos de 40	Deficiente

### 3.4.3. Tabulación de los formularios de la Evaluación de Desempeño

## Tabulación-Evaluación de Desempeño-Nivel Apoyo-Coordinadores de Área

- **Calificación a Superiores**

TABULACIÓN NIVEL DE APOYO-COORDINADORES DE ÁREA			
CALIFICACIÓN A SUPERIORES			
DEPARTAMENTO	PUESTO DE TRABAJO	EVALUACIÓN FINAL (PUNTAJE)	GRADOS DE CUMPLIMIENTO
Desarrollo Cooperativo	Coordinador del Área de Desarrollo Cooperativo	98	Excelente
Planificación y Desarrollo de Servicios	Coordinador del Área de Planificación y Desarrollo de Servicios	82	Muy Bueno
Administración	Coordinador del Área de Administración	91	Excelente
Tecnología	Coordinador del Área de Tecnología	91	Excelente

- **Calificación a Subalternos**

TABULACIÓN NIVEL DE APOYO-COORDINADORES DE ÁREA			
CALIFICACIÓN A SUBALTERNOS			
DEPARTAMENTO	PUESTO DE TRABAJO	EVALUACIÓN FINAL (PUNTAJE)	GRADOS DE CUMPLIMIENTO
Desarrollo Cooperativo	Coordinador del Área de Desarrollo Cooperativo	88	Excelente
Planificación y Desarrollo de Servicios	Coordinador del Área de Planificación y Desarrollo de Servicios	70	Bueno
Administración	Coordinador del Área de Administración	75	Muy Bueno
Tecnología	Coordinador del Área de Tecnología	70	Bueno

- **Calificación a Pares**

TABULACIÓN NIVEL DE APOYO-COORDINADORES DE ÁREA			
CALIFICACIÓN A PARES			
DEPARTAMENTO	PUESTO DE TRABAJO	EVALUACIÓN FINAL (PUNTAJE)	GRADOS DE CUMPLIMIENTO
Desarrollo Cooperativo	Coordinador del Área de Desarrollo Cooperativo	96	Excelente
Planificación y Desarrollo de Servicios	Coordinador del Área de Planificación y Desarrollo de Servicios	69	Bueno
Administración	Coordinador del Área de Administración	84	Muy Bueno
Tecnología	Coordinador del Área de Tecnología	80	Muy Bueno

- **Calificación de Autoevaluación**

<b>TABULACIÓN NIVEL DE APOYO-COORDINADORES DE ÁREA</b>			
<b>CALIFICACIÓN DE AUTOEVALUACIÓN</b>			
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>EVALUACIÓN FINAL (PUNTAJE)</b>	<b>GRADOS DE CUMPLIMIENTO</b>
Desarrollo Cooperativo	Coordinador del Área de Desarrollo Cooperativo	91	Excelente
Planificación y Desarrollo de Servicios	Coordinador del Área de Planificación y Desarrollo de Servicios	85	Muy Bueno
Administración	Coordinador del Área de Administración	89	Muy Bueno
Tecnología	Coordinador del Área de Tecnología	86	Muy Bueno

**Tabulación-Evaluación de Desempeño-Nivel Apoyo-Coordinadores de Departamento**

- **Calificación a Superiores**

<b>TABULACIÓN NIVEL DE APOYO-COORDINADORES DE DEPARTAMENTO</b>			
<b>CALIFICACIÓN A SUPERIORES</b>			
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>EVALUACIÓN FINAL (PUNTAJE)</b>	<b>GRADOS DE CUMPLIMIENTO</b>
Riesgos	Coordinador Analista de Riesgos	70	Bueno
Comunicación	Coordinador de Comunicación	100	Excelente
Educación Cooperativa	Coordinador de Apoyo a Directivos	75	Muy Bueno
Fortalecimiento del Gobierno Cooperativo	Coordinador de Fortalecimiento del Gobierno Cooperativo	61	Bueno
Talento Humano	Coordinador de Talento Humano	70	Bueno
Desarrollo de Servicios	Coordinador de Desarrollo de Servicios	66	Bueno
Normas y Calidad	Coordinador de Normas y Calidad	82	Muy Bueno
Operaciones	Coordinador de Operaciones	73	Muy Bueno
Servicios Administrativos	Coordinador de Servicios Administrativos	80	Muy Bueno
Seguridad	Coordinador de Seguridad	78	Muy Bueno
Tecnología	Coordinador de Tecnología	94	Excelente

- **Calificación a Pares**

<b>TABULACIÓN NIVEL DE APOYO-COORDINADORES DE DEPARTAMENTO</b>			
<b>CALIFICACIÓN A PARES</b>			
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>EVALUACIÓN FINAL (PUNTAJE)</b>	<b>GRADOS DE CUMPLIMIENTO</b>
Riesgos	Coordinador Analista de Riesgos	86	Muy Bueno
Comunicación	Coordinador de Comunicación	100	Excelente
Educación Cooperativa	Coordinador de Apoyo a Directivos	82	Muy Bueno
Fortalecimiento del Gobierno Cooperativo	Coordinador de Fortalecimiento del Gobierno Cooperativo	90	Muy Bueno
Talento Humano	Coordinador de Talento Humano	77	Muy Bueno
Desarrollo de Servicios	Coordinador de Desarrollo de Servicios	74	Muy Bueno
Normas y Calidad	Coordinador de Normas y Calidad	72	Muy Bueno
Operaciones	Coordinador de Operaciones	70	Bueno
Servicios Administrativos	Coordinador de Servicios Administrativos	78	Muy Bueno
Seguridad	Coordinador de Seguridad	82	Muy Bueno
Tecnología	Coordinador de Tecnología	94	Excelente

- **Calificación de Autoevaluación**

<b>TABULACIÓN NIVEL EJECUTIVO</b>			
<b>CALIFICACIÓN DE AUTOEVALUACIÓN</b>			
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>EVALUACIÓN FINAL (PUNTAJE)</b>	<b>GRADOS DE CUMPLIMIENTO</b>
Riesgos	Coordinador Analista de Riesgos	90	Muy Bueno
Comunicación	Coordinador de Comunicación	96	Excelente
Educación Cooperativa	Coordinador de Apoyo a Directivos	83	Muy Bueno
Fortalecimiento del Gobierno Cooperativo	Coordinador de Fortalecimiento del Gobierno Cooperativo	85	Muy Bueno
Talento Humano	Coordinador de Talento Humano	57	Regular
Desarrollo de Servicios	Coordinador de Desarrollo de Servicios	70	Bueno
Normas y Calidad	Coordinador de Normas y Calidad	86	Muy Bueno
Operaciones	Coordinador de Operaciones	80	Muy Bueno
Servicios Administrativos	Coordinador de Servicios Administrativos	80	Muy Bueno
Seguridad	Coordinador de Seguridad	82	Muy Bueno
Tecnología	Coordinador de Tecnología	92	Excelente

- **Calificación a Superiores**

<b>TABULACIÓN NIVEL DIRECTIVO</b>			
<b>CALIFICACIÓN A SUPERIORES</b>			
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>EVALUACIÓN FINAL (PUNTAJE)</b>	<b>GRADOS DE CUMPLIMIENTO</b>
Contabilidad	Auxiliar Contable	94	Excelente
Contabilidad	Asistente de Contabilidad	84	Muy Bueno
Contabilidad	Asistente de Contabilidad	82	Muy Bueno
Contabilidad	Asistente de Contabilidad	82	Muy Bueno
Tesorería	Analista de Inversiones	91	Excelente
Riesgos	Analista de Riesgo Tecnología	88	Muy Bueno
Riesgos	Analista de Riesgo Operativo	75	Muy Bueno
Riesgos	Analista de Riesgos de Crédito	82	Muy Bueno
Riesgos	Asistente de Riesgo de Mercado y Liquidéz	93	Excelente
Comunicación	Diseñador Gráfico	100	Excelente
Comunicación	Unidad Audiovisual	82	Muy Bueno
Comunicación	Auxiliar de Comunicación	91	Excelente
Educación Cooperativa	Asistente de Apoyo Logístico	95	Excelente
Educación Cooperativa	Asistente de Apoyo Logístico	93	Excelente
Talento Humano	Asistente de Nóminas	84	Muy Bueno
Talento Humano	Dispensario Médico	100	Excelente
Talento Humano	Médico Ocupacional	95	Excelente
Talento Humano	Técnico de Seguridad y Salud Ocupacional	97	Excelente
Talento Humano	Analista de Reclutamiento y Selección	98	Excelente
Talento Humano	Trabajadora Social	97	Excelente
Planificación e Investigación	Profesional de Investigación	79	Muy Bueno
Desarrollo de Servicios	Profesional de Desarrollo de Servicios	86	Muy Bueno
Desarrollo de Servicios	Profesional de Desarrollo de Servicios	90	Muy Bueno
Normas y Calidad	Profesional en Normas y Calidad	96	Excelente
Normas y Calidad	Profesional en Normas y Calidad	73	Muy Bueno
Operaciones	Técnico Cuadros	38	Deficiente
Operaciones	Asistente Clientes Operativos	53	Regular
Operaciones	Asistente Apoyo a Oficina	77	Muy Bueno
Operaciones	Auxiliar de Cuadros Operativos	97	Excelente
Servicios Administrativos	Mensajero	93	Excelente
Servicios Administrativos	Asistente de Proveeduría	95	Excelente
Servicios Administrativos	Mensajero	95	Excelente
Servicios Administrativos	Recepcionista	93	Excelente
Servicios Administrativos	Recepcionista	93	Excelente
Servicios Administrativos	Secretaria	95	Excelente
Seguridad de la Información	Técnico en Sistemas Electrónicos de Seguridad	95	Excelente
Seguridad de la Información	OSI	83	Muy Bueno
Telecomunicaciones y Centros de Datos	Profesional en Soporte de Usuario	90	Muy Bueno
Telecomunicaciones y Centros de Datos	Unidad de Radiofrecuencia	93	Excelente
Telecomunicaciones y Centros de Datos	Soporte Usuarios	91	Excelente
Telecomunicaciones y Centros de Datos	Administrador de Networking	78	Muy Bueno
Telecomunicaciones y Centros de Datos	Administrador de Infraestructura	84	Muy Bueno
Telecomunicaciones y Centros de Datos	Administrador del Centro de Datos	82	Muy Bueno
Limpieza	Auxiliar de Limpieza	84	Muy Bueno
Limpieza	Auxiliar de Limpieza	76	Muy Bueno



- **Calificación a Subalternos**

TABULACIÓN NIVEL DIRECTIVO			
CALIFICACIÓN A PARES			
DEPARTAMENTO	PUESTO DE TRABAJO	EVALUACIÓN FINAL (PUNTAJE)	GRADOS DE CUMPLIMIENTO
Contabilidad	Auxiliar Contable	82	Muy Bueno
Contabilidad	Asistente de Contabilidad	61	Bueno
Contabilidad	Asistente de Contabilidad	47	Regular
Contabilidad	Asistente de Contabilidad	91	Excelente
Tesorería	Analista de Inversiones	83	Muy Bueno
Riesgos	Analista de Riesgo Tecnología	84	Muy Bueno
Riesgos	Analista de Riesgo Operativo	72	Muy Bueno
Riesgos	Analista de Riesgos de Crédito	82	Muy Bueno
Riesgos	Asistente de Riesgo de Mercado y Liquidéz	89	Muy Bueno
Comunicación	Diseñador Gráfico	96	Excelente
Comunicación	Unidad Audiovisual	91	Excelente
Comunicación	Auxiliar de Comunicación	92	Excelente
Educación Cooperativa	Asistente de Apoyo Logístico	95	Excelente
Educación Cooperativa	Asistente de Apoyo Logístico	91	Excelente
Talento Humano	Asistente de Nóminas	80	Muy Bueno
Talento Humano	Dispensario Médico	100	Excelente
Talento Humano	Médico Ocupacional	95	Excelente
Talento Humano	Técnico de Seguridad y Salud Ocupacional	98	Excelente
Talento Humano	Analista de Reclutamiento y Selección	93	Excelente
Talento Humano	Trabajadora Social	67	Bueno
Planificación e Investigación	Profesional de Investigación	82	Muy Bueno
Desarrollo de Servicios	Profesional de Desarrollo de Servicios	98	Excelente
Normas y Calidad	Profesional en Normas y Calidad	95	Excelente
Normas y Calidad	Profesional en Normas y Calidad	68	Bueno
Operaciones	Técnico Cuadros	85	Muy Bueno
Operaciones	Asistente Clientes Operativos	57	Bueno
Operaciones	Asistente Apoyo a Oficina	77	Muy Bueno
Operaciones	Auxiliar de Cuadros Operativos	80	Muy Bueno
Operaciones	Asistente de Apoyo a Oficina	60	Regular
Servicios Administrativos	Mensajero	93	Excelente
Servicios Administrativos	Asistente de Proveeduría	91	Excelente
Servicios Administrativos	Mensajero	95	Excelente
Servicios Administrativos	Recepcionista	93	Excelente
Servicios Administrativos	Recepcionista	93	Excelente
Servicios Administrativos	Secretaria	91	Excelente
Seguridad de la Información	Técnico en Sistemas Electrónicos de Seguridad	95	Excelente
Seguridad de la Información	OSI	85	Muy Bueno
Telecomunicaciones y Centros de Datos	Profesional en Soporte de Usuario	55	Regular
Telecomunicaciones y Centros de Datos	Unidad de Radiofrecuencia	93	Excelente
Telecomunicaciones y Centros de Datos	Soporte Usuarios	87	Muy Bueno
Telecomunicaciones y Centros de Datos	Administrador de Networking	79	Muy Bueno
Telecomunicaciones y Centros de Datos	Administrador de Infraestructura	79	Muy Bueno
Telecomunicaciones y Centros de Datos	Administrador del Centro de Datos	81	Muy Bueno
Limpieza	Auxiliar de Limpieza	96	Excelente
Limpieza	Auxiliar de Limpieza	20	Deficiente

- **Calificación de Autoevaluación**

<b>TABULACIÓN NIVEL DIRECTIVO</b>			
<b>CALIFICACIÓN DE AUTOEVALUACIÓN</b>			
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>EVALUACIÓN FINAL (PUNTAJE)</b>	<b>GRADOS DE CUMPLIMIENTO</b>
Contabilidad	Auxiliar Contable	94	Excelente
Contabilidad	Asistente de Contabilidad	80	Muy Bueno
Contabilidad	Asistente de Contabilidad	84	Muy Bueno
Contabilidad	Asistente de Contabilidad	94	Excelente
Tesorería	Analista de Inversiones	94	Excelente
Riesgos	Analista de Riesgo Tecnología	78	Muy Bueno
Riesgos	Analista de Riesgo Operativo	72	Muy Bueno
Riesgos	Analista de Riesgos de Crédito	82	Muy Bueno
Riesgos	Asistente de Riesgo de Mercado y Liquidéz	86	Muy Bueno
Comunicación	Diseñador Gráfico	92	Excelente
Comunicación	Unidad Audiovisual	90	Muy Bueno
Comunicación	Auxiliar de Comunicación	88	Muy Bueno
Educación Cooperativa	Asistente de Apoyo Logístico	91	Excelente
Educación Cooperativa	Asistente de Apoyo Logístico	93	Excelente
Talento Humano	Asistente de Nóminas	82	Muy Bueno
Talento Humano	Dispensario Médico	100	Excelente
Talento Humano	Médico Ocupacional	98	Excelente
Talento Humano	Técnico de Seguridad y Salud Ocupacional	91	Excelente
Talento Humano	Analista de Reclutamiento y Selección	96	Excelente
Talento Humano	Trabajadora Social	77	Muy Bueno
Planificación e Investigación	Profesional de Investigación	84	Muy Bueno
Desarrollo de Servicios	Profesional de Desarrollo de Servicios	93	Excelente
Normas y Calidad	Profesional en Normas y Calidad	93	Excelente
Normas y Calidad	Profesional en Normas y Calidad	63	Bueno
Operaciones	Técnico Cuadros	90	Muy Bueno
Operaciones	Asistente Clientes Operativos	89	Muy Bueno
Operaciones	Asistente Apoyo a Oficina	80	Muy Bueno
Operaciones	Auxiliar de Cuadros Operativos	80	Muy Bueno
Operaciones	Asistente de Apoyo a Oficina	73	Muy Bueno
Servicios Administrativos	Mensajero	96	Excelente
Servicios Administrativos	Asistente de Proveeduría	91	Excelente
Servicios Administrativos	Mensajero	96	Excelente
Servicios Administrativos	Recepcionista	95	Excelente
Servicios Administrativos	Recepcionista	95	Excelente
Servicios Administrativos	Secretaria	96	Excelente
Seguridad de la Información	Técnico en Sistemas Electrónicos de Seguridad	100	Excelente
Seguridad de la Información	OSI	95	Excelente
Telecomunicaciones y Centros de Datos	Profesional en Soporte de Usuario	89	Muy Bueno
Telecomunicaciones y Centros de Datos	Unidad de Radiofrecuencia	95	Excelente
Telecomunicaciones y Centros de Datos	Soporte Usuarios	83	Muy Bueno
Telecomunicaciones y Centros de Datos	Administrador de Networking	97	Excelente
Telecomunicaciones y Centros de Datos	Administrador de Infraestructura	81	Muy Bueno
Telecomunicaciones y Centros de Datos	Administrador del Centro de Datos	83	Muy Bueno
Limpieza	Auxiliar de Limpieza	100	Excelente
Limpieza	Auxiliar de Limpieza	100	Excelente

**Tabulación**

**Clientes**

Código	Nivel Institucional	Evaluated	Tipo de Transacción	# Pregunta	Grados de Cumplimiento	# Veces
D.360°-Oper-S.C-00	Operativo	Cliente	Solicitud de tarjeta	1	Excelente Muy buena Buena Regular Mala	1 1
				2	Excelente Muy buena Buena Regular Mala	1 1
				3	Excelente Muy buena Buena Regular Mala	1 1
D.360°-Oper-S.C.-00	Operativo	Cliente	Actualización de tarjeta	1	Excelente Muy buena Buena Regular Mala	1
				2	Excelente Muy buena Buena Regular Mala	1
				3	Excelente Muy buena Buena Regular Mala	1
D.360°-Oper-S.C.-00	Operativo	Cliente	Apertura de Cuenta	1	Excelente Muy buena Buena Regular Mala	2
				2	Excelente Muy buena Buena Regular Mala	1 1
				3	Excelente Muy buena Buena Regular Mala	1 1

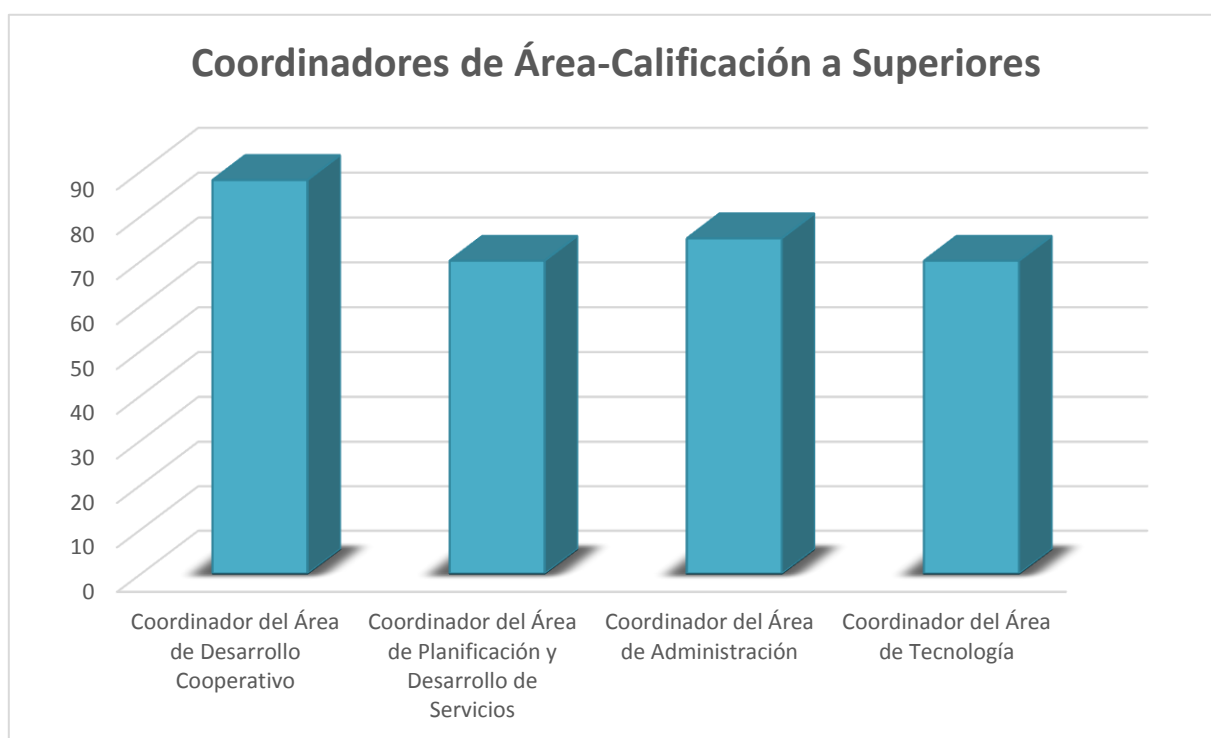
### 3.5. EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados se han evaluado en torno a las respuestas que han arrojado los formularios respectivos.

#### 3.5.1. Análisis de las respuestas obtenidas de la Evaluación de Desempeño

##### Evaluación de Desempeño-Nivel de Apoyo-Coordinadores de Área

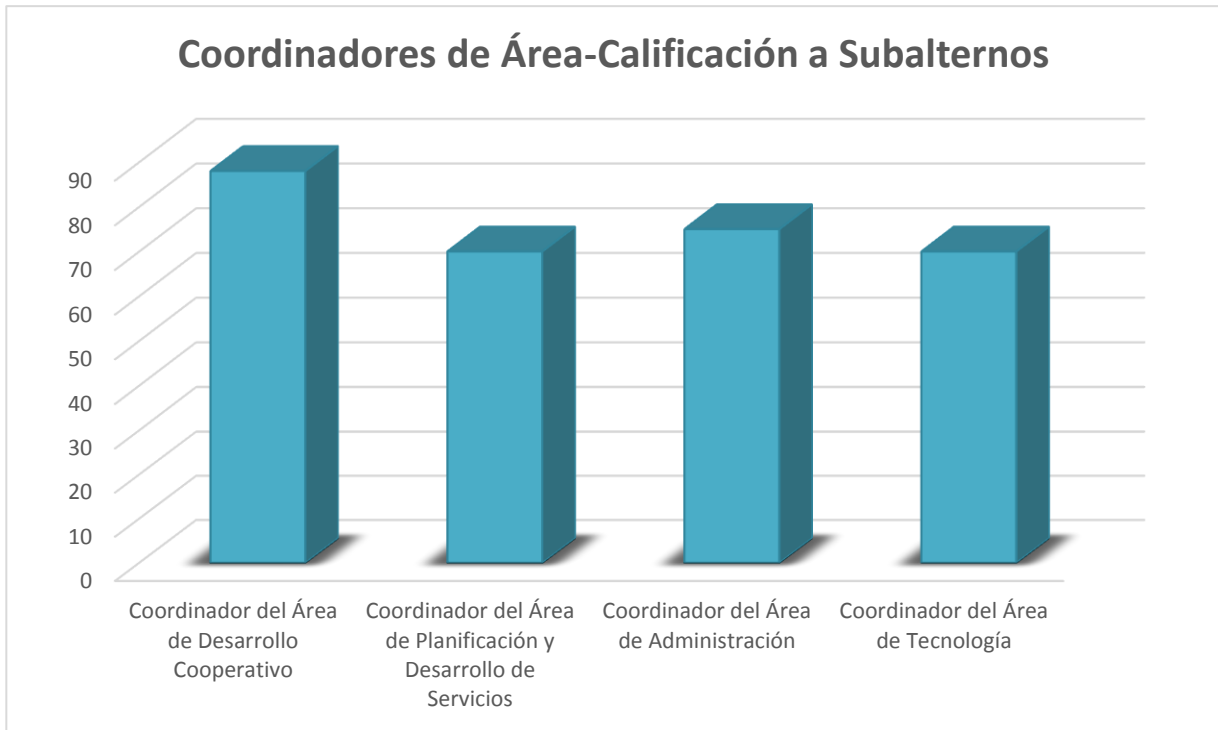
- **Calificación a Superiores**



##### **Análisis:**

Al realizar las evaluaciones para los Coordinadores de Área, con los diferentes departamentos del Nivel de Apoyo, obtuvimos como resultado (82 a 98 grados) proporcionándonos una Calificación Muy Buena y Excelente; esto quiere decir que son personas muy capaces, ecuanímenes, cautas y al momento de dirigir opiniones, ellos las saben recibir y canalizar apropiadamente.

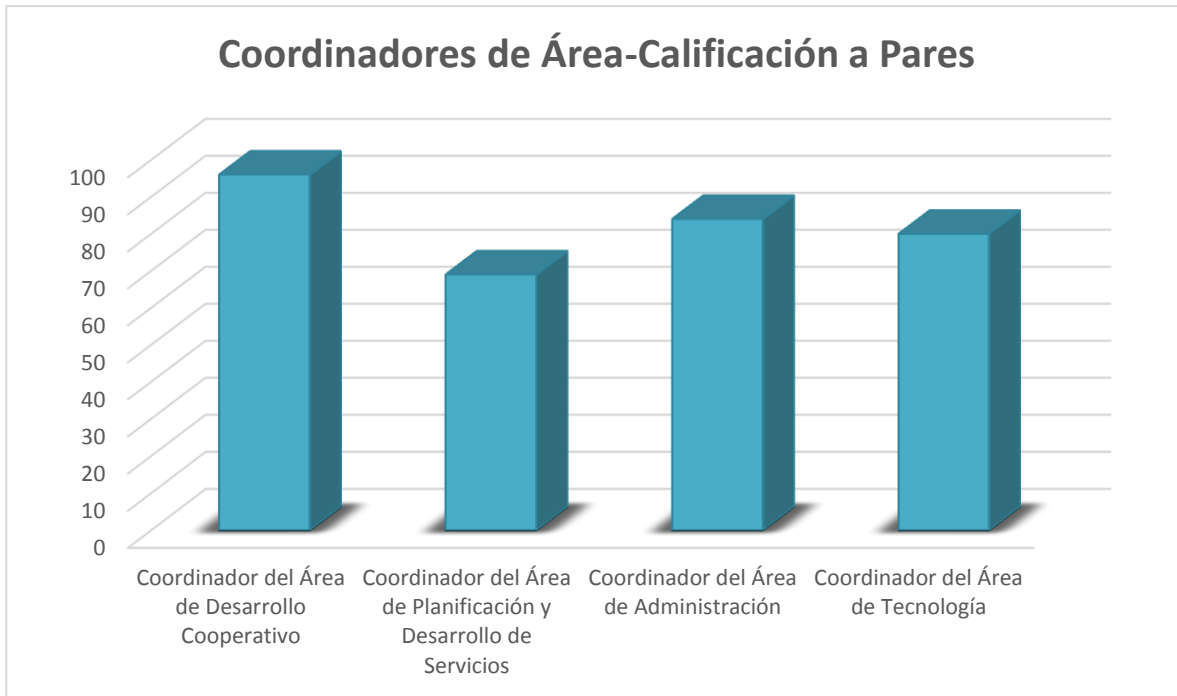
- **Calificación a Subalternos**



**Análisis:**

Al realizar las evaluaciones para subalternos, con los diferentes departamentos del Nivel de Apoyo, obtuvimos un resultado entre Bueno, Muy Bueno y Excelente, lo que quiere decir que la mayor parte del equipo de trabajo se encuentra motivado y cumple con los requisitos de la Institución.

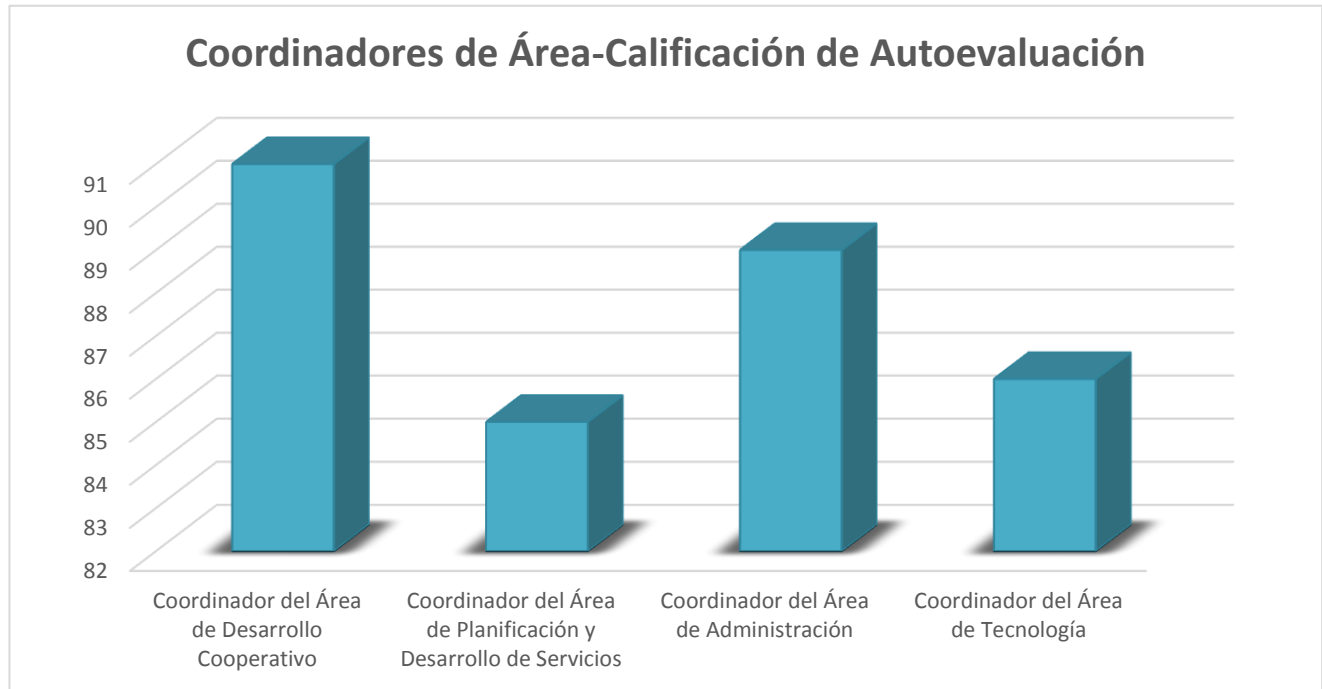
- **Calificación a Pares**



**Análisis:**

En los resultados de las evaluaciones, hacia los compañeros de trabajo, sus calificaciones fueron Bueno, Muy Bueno y Excelente, por lo que de igual manera se puede decir que la mayor parte del personal mantienen un buen ambiente laboral, siendo solidarios, competentes y responsables en su área de trabajo.

- **Calificación de Autoevaluación**



**Análisis:**

En la autoevaluación, el personal del Nivel de Apoyo se encuentra motivado, puesto a que sus calificaciones fueron Muy Buenas y Excelentes, pero como se califican así mismos no se puede confiar plenamente en estos resultados, ya que en determinadas ocasiones sus respuestas no serán del todo sinceras.

## Evaluación de Desempeño-Nivel de Apoyo-Coordinadores de Departamento

- **Calificación a Superiores**

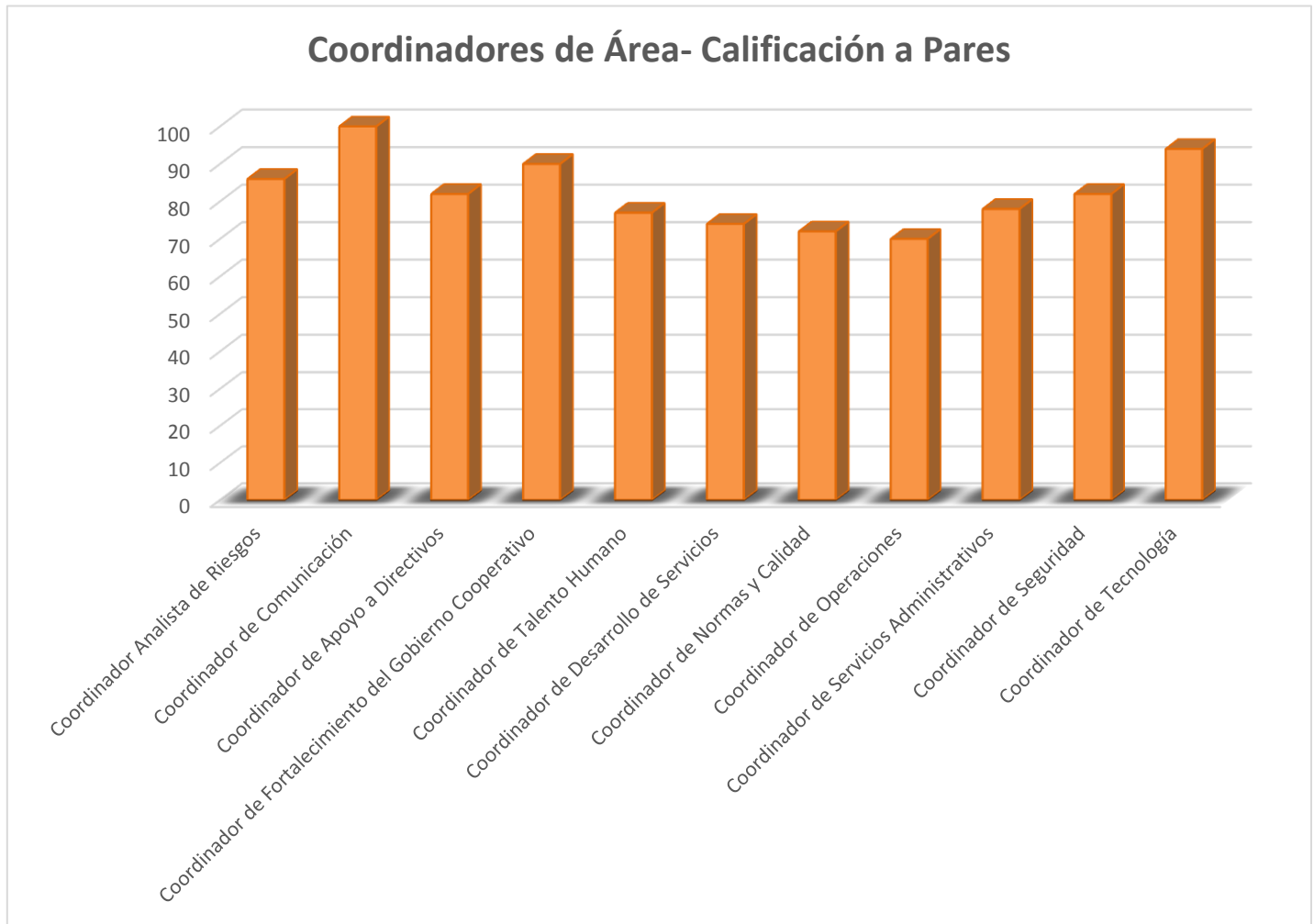


### **Análisis:**

Al realizar las evaluaciones para los Coordinadores de Departamento, con los diferentes departamentos del Nivel de Apoyo, obtuvimos como resultado una calificación de Bueno, Muy Bueno y Excelente, por ello se puede decir que la mayoría de los Coordinadores de Departamento, se encuentran desempeñando un buen papel en cada una de sus áreas de trabajo.



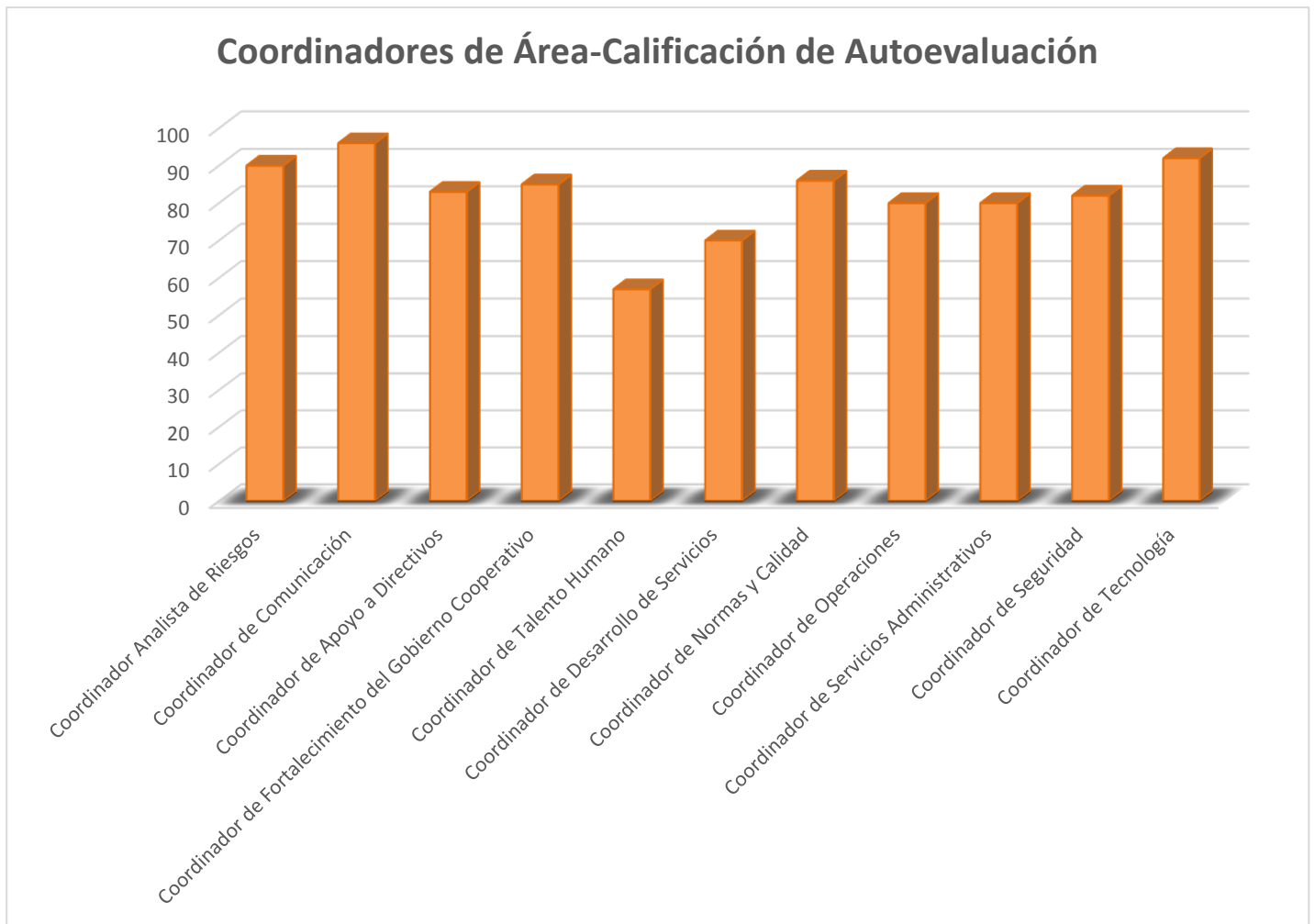
- **Calificación a Pares**



**Análisis:**

Como podemos observar en los resultados de las evaluaciones, hacia los compañeros de trabajo, sus calificaciones fueron Bueno, Muy Bueno y Excelente, por lo que de igual manera se puede decir que la mayor parte del personal mantienen un buen ambiente laboral, siendo solidarios, competentes y responsables en su área de trabajo.

- **Calificación de Autoevaluación**

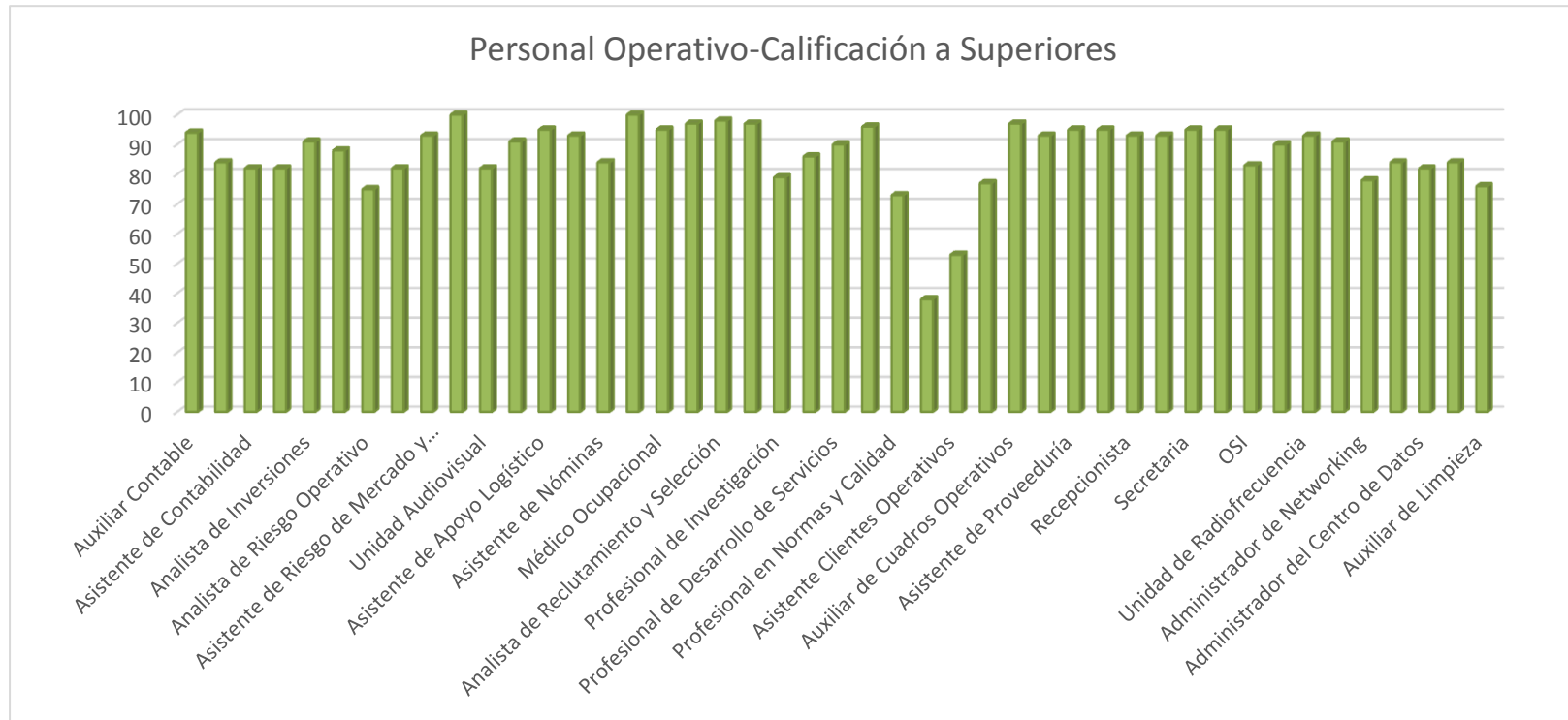


**Análisis:**

En la autoevaluación se puede observar, que el personal del Nivel de Apoyo (Coordinadores de Área) se encuentra relativamente motivado, puesto a que sus calificaciones parten desde un nivel de Regular, Bueno, Muy Bueno y Excelente, por lo que podemos decir que están realizando un buen trabajo; sin embargo no hay que dejar de lado las capacitaciones para que haya un constante mejoramiento. De la misma, deberán enfocar su atención en determinar las principales causas para esta variabilidad de opiniones entre el personal del mismo grado.

## Evaluación de Desempeño-Nivel de Apoyo-Personal Operativo

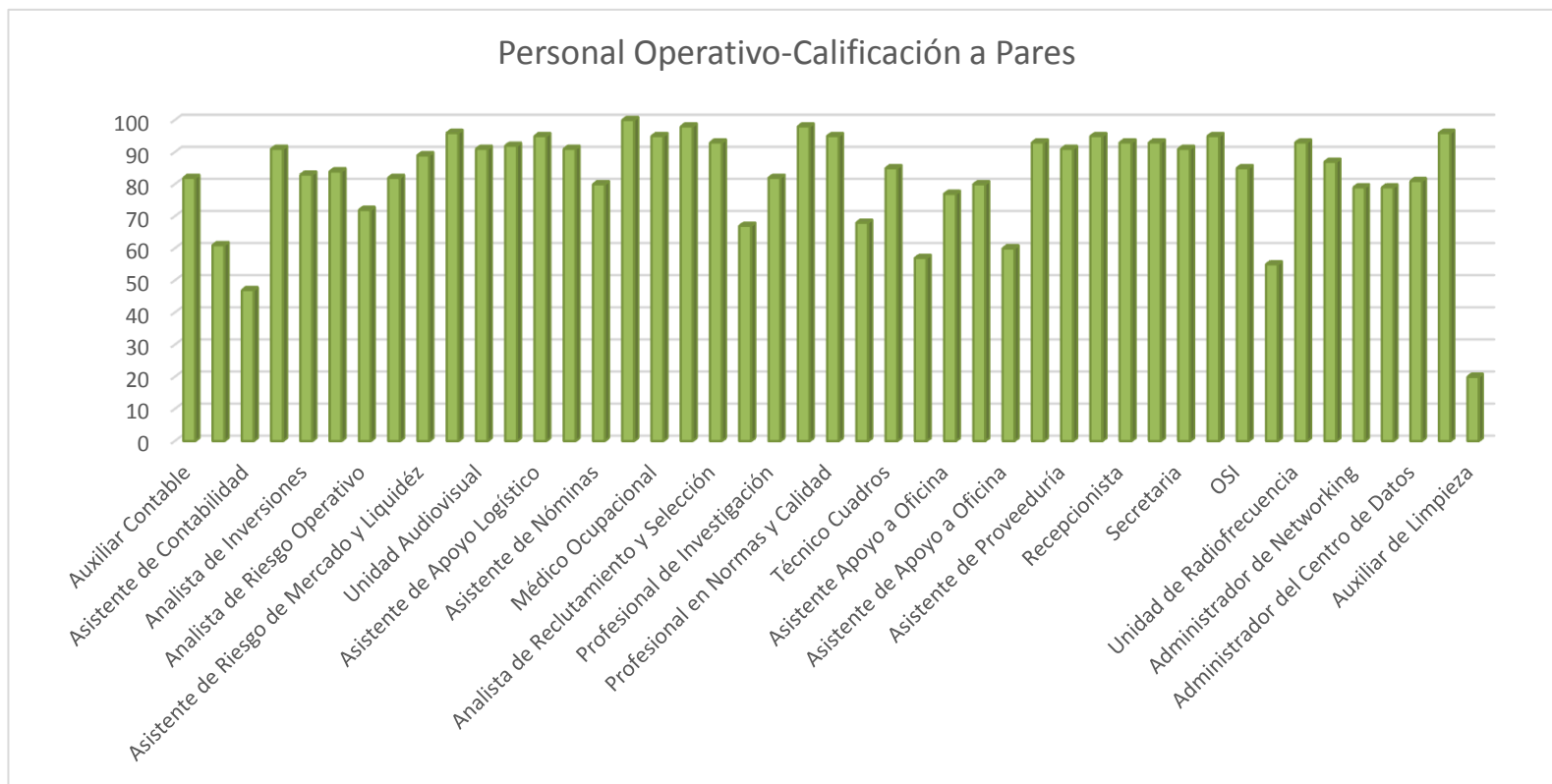
- **Calificación a Superiores**



### Análisis:

Al realizar las evaluaciones para el Personal Operativo, con los diferentes departamentos del Nivel de Apoyo, obtuvimos como resultado una calificación de Deficiente, Regular, Muy Bueno y Excelente, por ello se puede decir que algunos Coordinadores de Departamento, no se encuentran desempeñando un buen papel en sus áreas de trabajo; se recomendaría un plan de motivaciones para mejorar su rendimiento, además de estudiar de cierta manera lo que está causando esta variación de opiniones; al contrario hay Coordinadores que están cumpliendo con sus funciones.

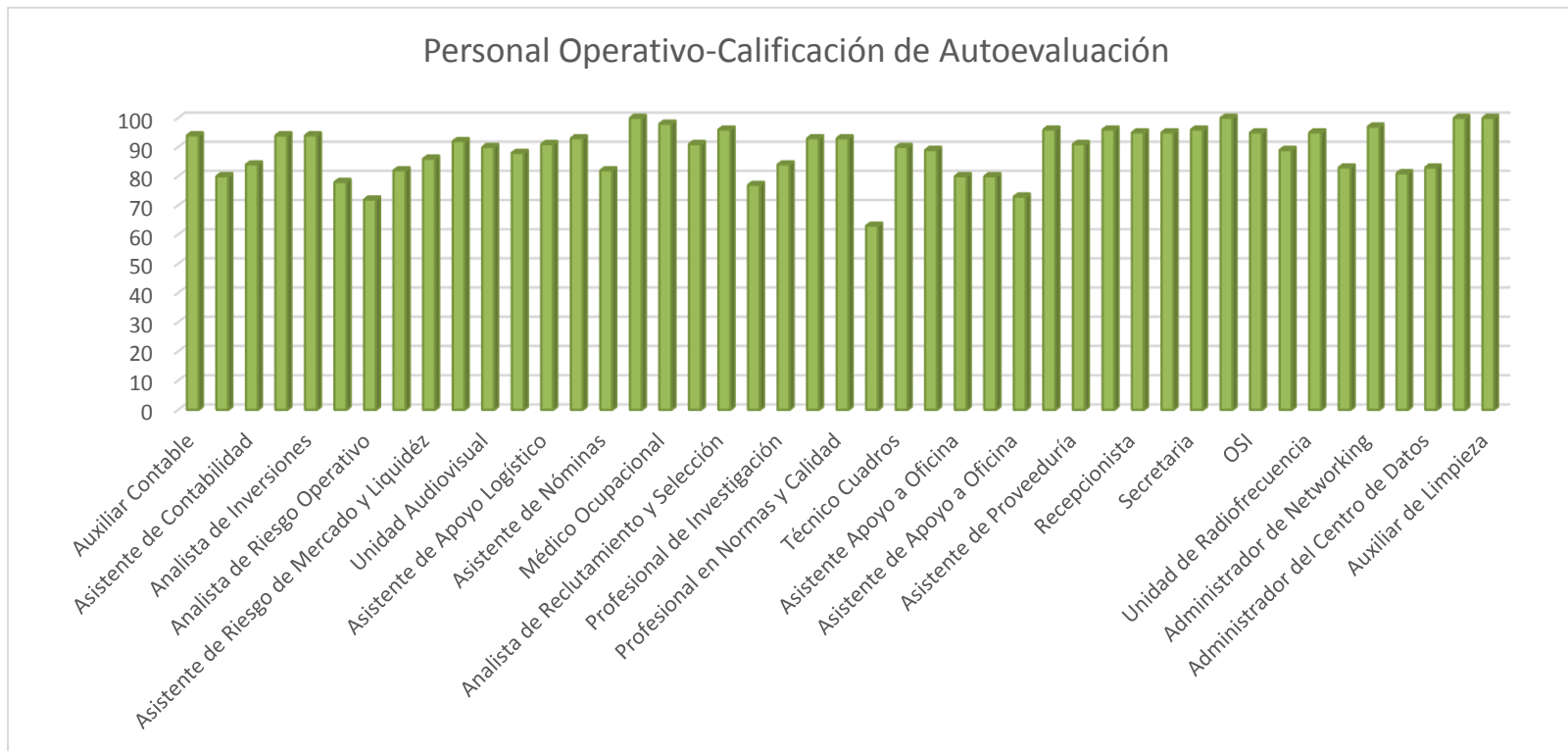
- **Calificación a Pares**



**Análisis:**

Este gráfico representa los resultados de las evaluaciones hacia los compañeros de trabajo, ya que sus calificaciones abarcaron todos los niveles, puesto a que hay algunas personas que llevan una buena relación laboral y cumplen con sus obligaciones; por otra parte existen personas con calificación Deficiente y Regulares, lo que significa que quedarán sujetos a las políticas internas del Departamento de Talento Humano de la Institución.

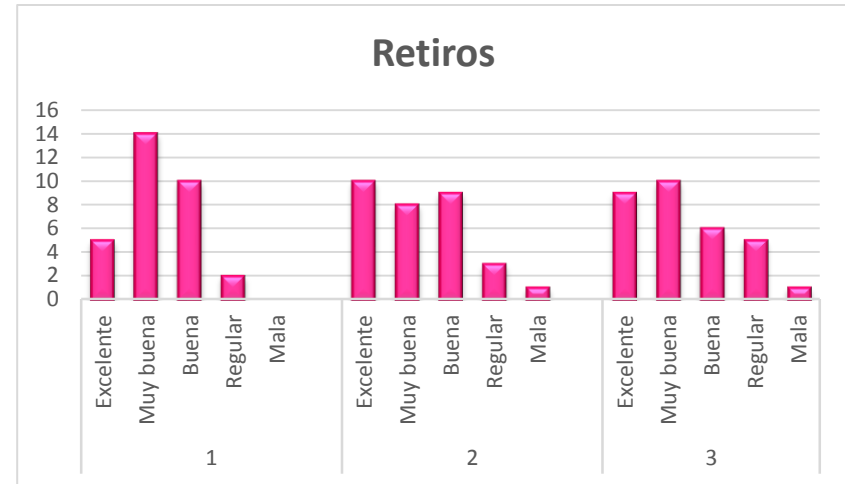
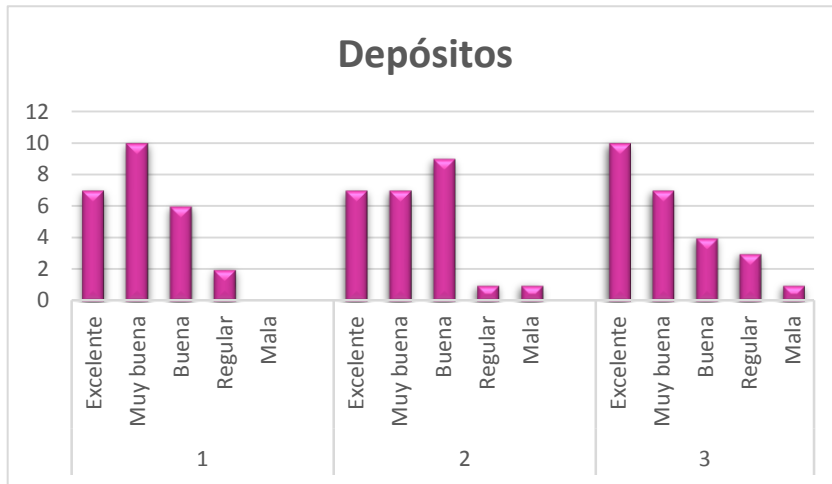
- **Calificación de Autoevaluación**



**Análisis:**

En la autoevaluación se puede observar, que el Personal Operativo del Nivel de Apoyo se encuentra relativamente motivado, puesto a que sus calificaciones fueron de Bueno, Muy Bueno y Excelente, por lo que podemos decir que están realizando un buen trabajo, sin embargo no hay que dejar de lado las capacitaciones para que se mantenga un buen nivel de rendimiento.

## Evaluación de Servicio al Cliente



### Análisis:

Al realizar la encuesta a los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, se obtuvo como resultado que la mayor parte de los Clientes, acuden a la Cooperativa a realizar varios tipos de transacciones, de los cuales sobresalen los Depósitos y Retiros.

Dentro de estas encuestas elaboramos preguntas sobre atención, rapidez y calidad de información, a las cuales nos respondieron la mayoría de clientes que están en un nivel Muy Bueno, esto se debería a que una gran parte de los empleados están capacitados para relacionarse con los clientes; en lo referente a la rapidez depende de la concurrencia de clientes que exista.

## **CAPÍTULO IV**

### **DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN**

Luego del análisis de los resultados se establecen actividades que se puedan poner en práctica desde el momento mismo en que el empleado regresa a su trabajo.

Estas acciones deben ir encaminadas al desarrollo de las habilidades del participante y su puesta en acción solo depende de él /ella y su deseo de crecimiento personal para ser cada día mejor y más productivo.

#### **4.1. CONCLUSIONES**

##### **4.1.1. CONCLUSIONES GENERALES**

###### **Objetivo General**

Desarrollar un Sistema de Evaluación de Desempeño utilizando el método 360 grados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, que garantice el mejoramiento del desempeño y comportamiento de los empleados.

###### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la institución.
- Estudio preliminar de la evaluación de desempeño con el método 360 grados.
- Determinar el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la institución.
- Detectar áreas de oportunidad del individuo, equipo y organización.

Partiendo de los Objetivos General y Específicos de la Tesis, además de la investigación de campo realizada dentro de la Institución y de acuerdo al análisis de los datos obtenidos en la presente investigación, se concluye:

- Que la institución a la fecha de investigación no contaba con un modelo de Evaluación del Desempeño actualizado, por lo que se optó por conseguir información actualizada, mediante la ejecución de los formularios propuestos para diseñar un nuevo modelo de evaluación.

- Que el Departamento de Talento Humano tiene la responsabilidad de contar con una Evaluación del Desempeño que proporcione a la Gerencia un instrumento que sirva para evaluar la actuación de los empleados y al no tenerlo actualizado, éste no es útil para el fin del mismo.
- Este sistema de Evaluación de Desempeño de 360 grados, contribuirá para la retroalimentación de los procesos de reclutamientos y selección de personal y para actualizar los perfiles ocupacionales.
- Mejorará la comunicación entre Jefes, Subordinados y Pares, con lo cual se genera un ambiente de trabajo adecuado y permite cumplir los objetivos institucionales.
- Los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, están conscientes de que la Evaluación de Desempeño realizada, es para su beneficio, ya que nos permite identificar al o los empleados que requieren una capacitación.
- Existe la voluntad de parte del personal para recibir capacitación, en las áreas que el jefe superior inmediato considere conveniente, brindando la oportunidad de enmendar las deficiencias y debilidades que se detecten.
- Con los resultados obtenidos, se ha podido observar un adecuado ambiente organizacional, ya que la mayoría del personal se encuentra cumpliendo correctamente sus funciones y encaminados hacia una meta en común.

## **4.2. RECOMENDACIONES**

### **4.2.1. RECOMENDACIONES GENERALES**

A continuación se presentan las siguientes recomendaciones, basadas en los objetivos específicos realizadas en el presente análisis:

- Que el Departamento de Talento Humano mantenga innovado el Sistema de Evaluación de Desempeño.



- El Departamento de Talento Humano debe ser muy específico en sus objetivos y éste debe concentrarse a la comprensión del comportamiento humano en su entorno de trabajo, pues de este departamento depende en gran medida el buen funcionamiento de la Institución.
- Que el Departamento de Talento Humano realice las Evaluaciones de Desempeño laboral al menos una vez al año y dar un adecuado tratamiento a los resultados obtenidos, para que estos contribuyan a la consecución de los objetivos y metas trazados.
- Que el Departamento de Talento Humano, gestione un plan de capacitación para todo el personal administrativo, en especial para aquellas áreas que obtengan calificaciones inferiores en las evaluaciones.
- El empleado que obtenga una calificación de regular y deficiente, quedará sujeto a una de las siguientes acciones de personal:
  - 1) Asistir a un programa de capacitación para el cargo a mediano plazo.
  - 2) Posteriormente el Departamento de Talento Humano, evaluará nuevamente en un período que no será inferior a los 6 meses siguientes.
  - 3) Si el empleado en la nueva evaluación que se realice obtiene nuevamente una calificación de regular y deficiente; se determinará que no es apto y se proseguirá a lo que estipula el reglamento interno de la Institución.
  - 4) El empleado que obtenga una calificación deficiente será cancelado previo el visto bueno que será tramitado por el Departamento de Talento Humano.
- Después de obtener los resultados de la Evaluación de Desempeño y aplicar las medidas correctivas, se recomienda al Departamento de Talento Humano implementar un plan de carrera, para que garantice el desarrollo profesional de las personas con alta capacidad, beneficiando de esta manera a toda la Institución.

### 4.3. BIBLIOGRAFÍA

#### Libros

- Alles, Martha Alicia. (2002). *Gestión por Competencia II*. Buenos Aires. Editorial Granica S.A.
- Alles, Martha Alicia. (2010). *Desempeño por Competencia (2da Edición)*. Buenos Aires. Editorial Granica S.A.
- Chiavenato, Idalberto (1999). *Administración de Recursos Humanos (5ta edición)*. México, Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2009). *Gestión del Talento Humano (3ra Edición)*. México. Editorial McGraw Grill.
- Chiavenato, Idalberto. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones (9na Edición)*. México. Editorial McGraw Grill.
- Trespacios Gutiérrez, Juan A. Vázquez Casilleres, Rodolfo. Bello Acebrón, Laurentino. (2005). *Investigación de Mercados*. Editorial Thompson, Spain.

#### Internet

- [http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/EVALUACION\\_360.pdf](http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/EVALUACION_360.pdf)  
(Consulta 18 de marzo de 2013)
- <http://www.jardinazuayo.fin.ec/coacia/> (Consulta 18 de marzo de 2013)
- [http://opcion.com.uy/recursos/pdf/publicaciones/opcion\\_evaluacion\\_360.pdf](http://opcion.com.uy/recursos/pdf/publicaciones/opcion_evaluacion_360.pdf)  
(Consulta 18 de marzo de 2013)
- <http://www.xcompetencias.com/canal.php?id=evaluacion> (Consulta 18 de marzo de 2013)
- [http://humansmart.com.mx/1008885\\_Evaluacion-de-360-grados.html](http://humansmart.com.mx/1008885_Evaluacion-de-360-grados.html) (Consulta 02 de mayo de 2013).

- <http://www.rhstaff.com.mx/www/index.php/portafolio-de-servicios/otros/evaluacion-de-desempeno-360> (Consulta 02 de mayo de 2013).
- <http://www.rrhmagazine.com/articulos.asp?id=28> (Consulta 30 de mayo de 2013)
- <http://www.conductahumana.com/articulos/gestion-de-recursos-humanos/los-objetivos-de-la-evaluacion-del-desempeno/> (Consulta 30 de mayo de 2013).
- [http://www.asimetcapacitacion.cl/evaluacion\\_360grados.htm](http://www.asimetcapacitacion.cl/evaluacion_360grados.htm) (Consulta 30 de mayo de 2013).
- <http://psicologiayempresa.com/beneficios-de-la-evaluacion-de-desempeno.html> (Consulta 02 de junio de 2013).

# **ANEXOS**

# **FOTOS**

**Evaluación de Desempeño-Nivel de Apoyo-Coordinadores de Área**



Evaluación de Desempeño-Nivel de Apoyo-Coordinadores de Departamento



Evaluación de Desempeño-Nivel de Apoyo-Personal Operativo





Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay,

**CERTIFICA:**

Que, el H. Consejo de Facultad en sesión realizada el 19 de junio de 2013, conoció la petición de las estudiantes **Andrea Nataly Barrera Oleas** con código 45992 y **María Anabel Samaniego Urdiales** con código 46160, que denuncian su trabajo de tesis “: “DESARROLLO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO UTILIZANDO EL METODO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JARDIN AZUAYO”.”, previa a la obtención del Grado de Ingeniera Comercial. El Consejo de Facultad acoge el informe de la Junta Académica y aprueba la denuncia de tesis. Designa como Director al ingeniero Humberto Jaramillo Granda y como miembros del Tribunal Examinador al ingeniero Gianni Salamea Alvear e ingeniero Genaro Peña Cordero. De conformidad a las disposiciones reglamentarias las denunciadas deberán presentar su trabajo de tesis en un plazo máximo de **DIECIOCHO MESES** contados a partir de la fecha de aprobación, esto es hasta el 19 de diciembre de 2014.

Cuenca, junio 20 de 2013





Universidad del Azuay

Facultad Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

*Desarrollo de un sistema de evaluación de desempeño utilizando el método 360 grados  
para el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo*

Diseño de tesis previo a la obtención del título de:

Ingenieras Comerciales

Autoras:

Andrea Barrera Oleas

Anabel Samaniego Urdiales

Director: Ing. Humberto Jaramillo Granda

Cuenca, Ecuador

2013

## 1. Tema

Desarrollo de un sistema de evaluación de desempeño utilizando el método 360 grados para el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

## 2. Selección y Definición del Tema

Se realizará en la institución financiera “Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo”, la misma que se surgió en los pueblos del sur del Ecuador y que ha robustecido a las economías populares a través de una ética de servicio, solidaridad, apoyo mutuo, educación y procesos de buen gobierno hacia la vida digna de todos. En la presente investigación, se utilizará el método de evaluación de desempeño 360 grados, conocida también como evaluación integral, perteneciente al área de talento humano.

## 3. Problematización

### 3.1. Planteamiento del Problema

El problema surge por la falta de conocimiento acerca de las aptitudes, habilidades y destrezas del empleado razón por la cual la institución ve la necesidad de saber todo respecto al desempeño de sus colaboradores en el área de atención al público, servicio al cliente, la capacidad que posee el empleado para comunicarse y relacionarse con los demás y que tan motivado y comprometido se encuentra el personal; de esta manera Jardín Azuayo permanecerá competitiva y con mejoramiento continuo.

Lo que se efectuará en esta investigación, será principalmente la organización de prioridades y objetivos planteados por la institución, logrando que los empleados

avancen hacia un mismo objetivo, además de promover un ambiente de trabajo en equipo y fomentar la cultura de comunicación.

### **3.2. Formulación del Problema**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, no tiene desarrollado un sistema de Evaluación de Desempeño de sus colaboradores que permita medir el logro de resultados en las operaciones de la Cooperativa, por cual consideramos importante aplicar un método de evaluación de desempeño claramente definido, por lo que se vio necesario implementar el método 360 grados, el mismo que tiene como propósito darle al empleado la retroalimentación necesaria para desarrollar sus actividades diarias y de esta manera mejorar su desempeño y comportamiento, proporcionando así a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

## **4. Objetivos**

### **4.1. Objetivo General**

Desarrollar un sistema de evaluación del desempeño utilizando el método 360 grados para el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, que contribuya al mejoramiento de desempeño y comportamiento de los empleados.

### **4.2. Objetivos Específicos**

- Determinar las bases teóricas del sistema de evaluación de desempeño de 360 grados.

- Realizar la aplicación práctica de la evaluación de desempeño de 360 grados a los empleados de la Cooperativa Jardín Azuayo.
- Detectar áreas de oportunidad del individuo, equipo y organización, determinando las áreas propicias para el desarrollo y aplicación de conocimientos y habilidades del empleado.

### 5. Justificación

El presente trabajo servirá como una herramienta de gestión del talento humano para la Cooperativa, su desarrollo institucional y su mejor funcionamiento. El modelo de evaluación a aplicarse identificará y desarrollará las competencias del personal, vinculadas hacia la misión, visión y objetivos de la Cooperativa Jardín Azuayo.

### 6. Marco Teórico

Nuestro interés particular, es una apreciación sistémica de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Sabemos que toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona; entonces para evaluar a los individuos que trabajan en una organización o institución, se aplican varios procedimientos que se conoce como evaluación de desempeño, la cual nos ayudará a definir y desarrollar una política dentro del área de talento humano, acorde con las necesidades de la institución.

Chiavenato, Idalberto. (2011): Nos dice que la evaluación de desempeño con el método 360 grados “comprende el contexto externo que rodea a cada persona. Se trata de una

evaluación en forma circular, realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella los niveles ejecutivos, administrativos y operativos.”

Chiavenato, Idalberto. (2009): “La evaluación de 360 grados, proporciona condiciones para que el colaborador se adapte y ajuste a las distintas demandas que le imponen en su contexto de trabajo o sus diferentes asociados.

Se trata de una herramienta de evaluación profesional y personal, porque identifica potencialidades y áreas neurálgicas del evaluado”.

Alles, Martha (2010): “La herramienta de evaluación de 360 grados consiste en un formulario sin identificar al evaluador; donde este realiza dos apreciaciones:

1. Valora la efectividad del evaluado en distintos aspectos en condiciones normales de trabajo. Es decir en su día a día.
2. La segunda valoración se realiza también sobre las mismas competencias, pero en condiciones especiales: estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad, frecuencia, etc.”

Hemos concluido que el método 360 grados, es la forma más completa de evaluación, por lo que la información proviene de todos lados y de esta manera los empleados pueden adaptarse a las distintas demandas dentro de su área de trabajo. El evaluado tiene que mantener una mente abierta, para de esta manera no sentirse vulnerable al momento de su respectiva evaluación.

## 7. Esquema de Contenidos

### Contenido:

#### CAPÍTULO I

##### 1. LA INSTITUCIÓN

1.1. Reseña Histórica

1.2. Organigrama de la Institución

1.3. Valores Organizacionales

1.4. Misión

1.5. Visión

1.6. Objetivos

1.7. Análisis FODA

#### CAPÍTULO II

##### 2. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CON EL MÉTODO 360 GRADOS

2.1. Conceptos de evaluación de desempeño

2.2. Importancia de la evaluación de desempeño

2.3. Objetivos de la evaluación de desempeño

2.4. Métodos de la evaluación de desempeño

2.5. Métodos tradicionales de evaluación de desempeño

2.6. Nuevos enfoques para la evaluación de desempeño

2.7. Beneficios de la evaluación de desempeño

2.8. Evaluación de Desempeño de 360 grados

2.8.1. Concepto, importancia y objetivos

2.8.2. Ventajas y desventajas

### **CAPÍTULO III**

## **2. APLICACIÓN PRÁCTICA DEL MÉTODO 360 GRADOS A LA INSTITUCIÓN**

2.1. Determinar el grupo de personas y el conjunto de competencias que se van a evaluar.

2.2. Diseño de instrumentos técnicos

2.2.1. Diseño de formularios de evaluación para el nivel directivo

2.2.2. Diseño de formularios de evaluación para el nivel ejecutivo

2.2.3. Diseño de formularios de evaluación para el nivel operativo

2.3. Distribución y solución de cuestionarios

2.4. Recolección y procesamiento de la información

2.5. Evaluación de resultados

### **CAPÍTULO IV**

## **3. DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN**

3.1. Análisis de resultados

3.2. Conclusiones

3.3. Recomendaciones



## **8. Metodología**

El tipo de investigación que se utilizará en el presente trabajo sería cuantitativo, ya que se utilizará para recoger datos que establecen patrones de comportamiento con base estadística.

El método que se utilizará, sería una investigación documental y de campo, puesto que se basará en diferentes revisiones bibliográficas, además de pretender especificar las propiedades, características y perfiles importantes de las personas, mediante una recolección de datos en el lugar de los hechos.

La técnica de mayor apoyo para esta investigación, serán las encuestas en base al perfil de cada puesto, es decir, para el nivel directivo (se realizará una autoevaluación y participarán pares, superiores y subalternos), para el nivel ejecutivo y operativo (se realizará una autoevaluación y participarán pares y superiores), ayudándonos a obtener información confiable de manera objetiva.

## **9. Recursos**

### **9.1. Recursos Humanos**

#### **9.1.1. Investigadores**

Las personas que estarán involucradas en esta investigación son: Andrea Barrera Oleas y Anabel Samaniego Urdiales.

#### **9.1.2. Asesoría**

El tutor para esta investigación es: Ing. Humberto Jaramillo Granda.

### **9.1.3. De intervención**

Ing. Fernando Pulgarín-Coordinador del Área de Talento Humano e Ing. María Augusta

Marín-Analista de Reclutamiento y Selección de Personal de la Cooperativa Jardín

Azuayo.

### **9.1.4. Recursos Técnicos**

Los siguientes recursos técnicos que se utilizará para la realización de este trabajo son:

- 2 Computadoras
- 1 Impresora
- 1 Scanner
- Internet
- Libros varios según bibliografía

## 9.2. Recursos Financieros

PRESUPUESTO					
No.	Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Justificación
1	Paquete de hojas A4 de 500 hojas	2	6,00	12,00	Para impresiones de diseño, revisión capítulos y 5 tesis
2	Copias			35,00	Para copias libros y textos para investigación
3	Material bibliográfico			60,00	Compra libros y textos para investigación
4	Carpetas	8	0,30	2,40	Presentación de avances
5	Impresiones			60,00	Impresiones de avances y 5 tesis
6	Encuadernización	5	10,00	50,00	Para encuadernar las tesis
7	CD's regrabables	3	0,50	1,50	Presentaciones de avances y presentación final
8	Gastos de movilización			80,00	Recopilación de información y visitas a la institución
9	Derechos de grado	2	60,00	120,00	Para derechos de graduación
10	Imprevistos			60,00	Imprevistos extras que se presenten
TOTAL				480,90	

## 10. Cronograma

ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1 Elaboración de diseño de tesis																								
2 Redacción del primer capítulo																								
3 Presentación y aprobación del primer capítulo																								
4 Redacción del segundo capítulo																								
5 Presentación y aprobación del segundo capítulo																								
6 Redacción del tercer capítulo																								
7 Presentación y aprobación del tercer capítulo																								
8 Redacción del cuarto capítulo																								
9 Presentación y aprobación del cuarto capítulo																								
10 Elaboración del borrador de tesis																								
11 Corrección general por parte del tutor																								
12 Levantamiento definitivo de tesis y sustentación																								
13 Presentación definitiva en secretaría																								
<b>ACTIVIDAD TERMINADA</b>																								

## 11. Bibliografía

### Libros

- Alles, Martha Alicia. (2002). *Gestión por Competencia II*. Buenos Aires. Editorial Granica S.A.
- Alles, Martha Alicia. (2010). *Desempeño por Competencia (2da Edición)*. Buenos Aires. Editorial Granica S.A.
- Chiavenato, Idalberto. (2009). *Gestión del Talento Humano (3ra Edición)*. México. Editorial McGraw Grill.
- Chiavenato, Idalberto. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones (9na Edición)*. México. Editorial McGraw Grill.

### Internet

- [http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/EVALUACION\\_360.pdf](http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/EVALUACION_360.pdf)  
(Consulta 18 de marzo de 2013)
- <http://www.jardinazuayo.fin.ec/coacja/> (Consulta 18 de marzo de 2013)
- [http://opcion.com.uy/recursos/pdf/publicaciones/opcion\\_evaluacion\\_360.pdf](http://opcion.com.uy/recursos/pdf/publicaciones/opcion_evaluacion_360.pdf)  
(Consulta 18 de marzo de 2013)
- <http://www.xcompetencias.com/canal.php?id=evaluacion> (Consulta 18 de marzo de 2013)

Cuenca, 18 de abril de 2013

Sr. Ingeniero

Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA  
UNIVERSIDAD DEL AZUAY


De mis consideraciones:

Yo, **ANDREA NATALY BARRERA OLEAS**, con **Código 45992**, egresada de la Escuela de Administración, solicita a usted de manera más atenta y por su intermedio al Honorable Consejo de la Facultad, se sirva revisar el diseño de tesis titulado **“DESARROLLO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO UTILIZANDO EL MÉTODO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO”**, previo a la obtención de Título de Ingeniera Comercial.

Me permito sugerir el nombre del Ing. Humberto Jaramillo Granda, como director, por cuanto ha asesorado en la elaboración del presente diseño y además ha dado su aceptación.

Por la favorable acogida que dé a la presente, suscribo de usted.

Atentamente:



C.I. 0104843396

Código: 45992

Cuenca, 18 de abril de 2013

Sr. Ingeniero

Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA  
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

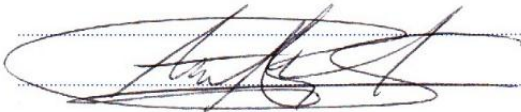
De mis consideraciones:

Yo, **MARÍA ANABEL SAMANIEGO URDIALES**, con **Código 46160**, egresada de la Escuela de Administración, solicita a usted de manera más atenta y por su intermedio al Honorable Consejo de la Facultad, se sirva revisar el diseño de tesis titulado **“DESARROLLO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO UTILIZANDO EL MÉTODO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO”**, previo a la obtención de Título de Ingeniera Comercial.

Me permito sugerir el nombre del Ing. Humberto Jaramillo Granda, como director, por cuanto ha asesorado en la elaboración del presente diseño y además ha dado su aceptación.

Por la favorable acogida que dé a la presente, suscribo de usted.

Atentamente:



C.I. 0104962824

Código: 46160



Cuenca, 18 de abril de 2013

Sr. Ingeniero

Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA  
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mis consideraciones:

Por medio de la presente, me permito comunicar que he procedido a revisar el Diseño de Tesis de las egresadas de la Escuela de Administración, Señoritas **ANDREA NATALY BARRERA OLEAS Y MARÍA ANABEL SAMANIEGO URDIALES**, cuyo tema es **“DESARROLLO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO UTILIZANDO EL MÉTODO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO”**, como requisito previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial; el mismo que cumple con todos los requisitos metodológicos y teóricos requeridos, por tal motivo doy informe favorable al mismo.

Por las consideraciones anotadas me permito, salvo mejor criterio, recomendar la aprobación del Diseño de Tesis.

Atentamente:

  
Ing. Humberto Jaramillo Granda  
Profesor



Cuenca, 18 de Abril del 2013

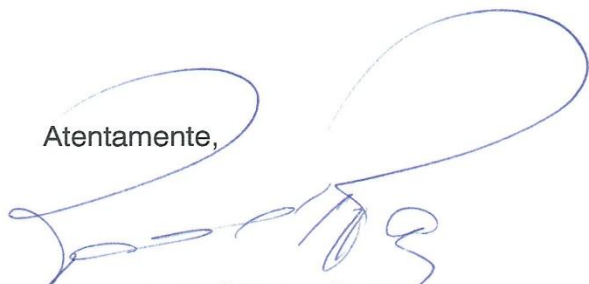
Ingeniero  
Oswaldo Merchán Manzano  
**Decano de la Facultad de Administración**  
**Universidad del Azuay**  
Ciudad.-

De mis consideraciones:

De acuerdo a la solicitud emitida por **Andrea Nataly Barrera Oleas CI: 0104843396** y **María Anabel Samaniego Urdiales CI: 0104962824**, para realizar su trabajo de tesis "**Desarrollo de un sistema de evaluación de desempeño utilizando el método 360 grados para el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo**" dentro de nuestra institución; tengo a bien manifestarle que la cooperativa prestará todas las facilidades e información necesaria para su desarrollo.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente,



Fernando Paúl Pulgarín Ch.  
**COORDINADOR DE TALENTO HUMANO**

