



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración

***Diseño de una herramienta de evaluación de desempeño para
la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda.***

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Ingeniera Comercial**

Autor:

Guanuche Sucuzhañay Jessica Maribel

Tacuri Rodas Nancy Yadira

Director(a):

Psic. Arteaga Ortiz María Isabel

Cuenca, Ecuador

2020

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación está dedicado primeramente a Dios, quien ha sido mi guía y el apoyo más grande que he tenido durante toda mi carrera universitaria.

Este trabajo también se lo dedico a mis padres, que con mucho esfuerzo me brindaron la oportunidad de estudiar y ser una profesional, además que han hecho de mí una mujer responsable, con valores y principios. De la misma manera dedico este trabajo a mi hermano, que es mi ejemplo de superación y trabajo diario.

Por último, quiero dedicar esta tesis a mi hijo Ian, que ha sido mi motor, mi motivo de lucha diaria y mis ganas de superarme, para poder brindarle un futuro mejor a él y en general a mi familia.

Jessica

Este trabajo de titulación lo dedico primeramente a Dios, quien ha sido mi fortaleza en los momentos difíciles durante mi carrera y mi apoyo para no desfallecer a lo largo de todos estos años de estudio.

También lo dedico a mis padres, quienes, con su sacrificio diario y sus palabras de aliento, han logrado apoyarme en mis estudios para convertirme hoy en día en una profesional con valores y principios que ellos me han sabido impartir.

De la misma manera dedico este trabajo a mis hermanos y mis abuelitos, quienes forman una parte esencial en mi vida y que han sido mi ejemplo de superación diaria.

Finalmente, dedico este trabajo de manera especial a mi prima, que, por circunstancias de la vida, no se encuentra físicamente conmigo, pero ha sido mi motor y mi fortaleza para seguir adelante y sé que donde sea que ella este, se encuentra muy orgullosa de mí.

Yadira

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, agradezco a Dios, porque siempre ha escuchado cada una de mis plegarias y nunca me ha dejado sola, he confiado en él mi futuro y las decisiones más importantes de mi vida.

Agradezco a mis padres, porque desde el inicio de mi carrera siempre creyeron en mí, han llorado y han luchado conmigo por mi sueño. Han sido mis mayores críticos y también mi más grande apoyo incondicional.

A mi hermano, que también es mi mejor amigo y siempre ha estado motivándome a culminar con mi carrera universitaria.

También, agradezco a mi directora de tesis, Psic. María Isabel Arteaga que, con sus conocimientos, su preocupación y su entrega diaria, me ayudó a culminar con éxito este trabajo de titulación. No me queda duda que, a más de ser una gran profesional, es un extraordinario ser humano.

Por último, agradezco a los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda., por su tiempo y por estar siempre prestos a brindarme toda la información necesaria para el desarrollo de mi trabajo de titulación.

Jessica

Primeramente, agradezco a Dios, por regalarme la vida y así la oportunidad de llegar a ser una profesional, por no abandonarme durante toda mi carrera universitaria y oír siempre todas mis oraciones.

Agradezco a mis padres, porque desde el comienzo de esta etapa confiaron en mis aptitudes y me apoyaron para salir adelante. Gracias por formar parte de mi primera meta cumplida y por ser mi gran ejemplo e inspiración para lograr ser una profesional. A mis hermanos y mis abuelitos, quienes siempre se han preocupado por darme ánimos y motivarme en circunstancias en las que la situación se tornaba un poco difícil.

También, agradezco a mi directora de tesis, Psic. María Isabel Arteaga que, con sus conocimientos y experiencia, me ha sabido acompañar en este proceso de titulación, ya que, a más de ser mi tutora y profesora en algunas ocasiones, se ha convertido en una gran amiga, que con su gran corazón me supo transmitir sus conocimientos y valores y así lograr que este proceso finalice exitosamente. Gracias por tener la paciencia necesaria y ser una excelente persona conmigo.

Por último, agradezco al personal administrativo y empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda., por brindarnos todo su apoyo y tiempo desde el momento que empezó este proceso de titulación, por estar prestos a brindarnos toda la información necesaria y de esta forma, culminar esta etapa de manera exitosa.

Yadira

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA Y MARCO TEÓRICO.....	2
1.1. La empresa, Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda.....	2
1.1.1. Historia o antecedentes	2
1.1.2. Filosofía Corporativa	2
1.1.3. Estructura organizativa.....	5
1.1.4. Desagregación empresarial	6
1.2. Marco teórico	10
1.2.1. Historia de la administración general.....	10
1.2.2. Subsistemas de Recursos Humanos	15
CAPITULO 2 ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES	43
2.1. Metodología para el levantamiento de información para el Manual de funciones	44
2.1.1. Identificación del cargo.....	44
2.1.2. Misión del puesto	45
2.1.3. Dimensión	45
2.1.4. Organigrama del puesto	45
2.1.5. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales..	46
2.1.6. Actividades esenciales e indicadores de gestión.....	47
2.1.7. Educación formal requerida	47
2.1.8. Capacitación adicional	48
2.1.9. Conocimientos académicos.....	49
2.1.10. Conocimientos informativos requeridos	50
2.1.11. Experiencia laboral requerida	50
2.2. Desglose de la herramienta	52
2.2.1. Identificación del puesto	52

2.2.2.	Misión del puesto	52
2.2.3.	Dimensión	53
2.2.4.	Organigrama del puesto	53
2.2.5.	Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales..	54
2.2.6.	Actividades esenciales e indicadores de gestión	55
2.2.7.	Educación formal requerida	56
2.2.8.	Capacitación adicional	57
2.2.9.	Conocimientos académicos.....	58
2.2.10.	Conocimientos informativos requeridos	58
2.2.11.	Experiencia laboral requerida.....	60
2.3.	Ejemplificación	61
CAPITULO 3 DISEÑO DE LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....		90
CONCLUSIONES GENERALES		146
RECOMENDACIONES		150
REFERENCIAS.....		151
ANEXOS		152

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda.	5
Figura 2. Subsistemas de Recursos Humanos.....	15
Figura 3. Responsabilidades en la evaluación de desempeño.....	33
Figura 4. Organigrama del puesto.....	45

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Identificación del cargo.....	44
Tabla 2. Dimensión para el cargo.	45
Tabla 3. Listado de actividades.....	46
Tabla 4. Actividades esenciales e indicadores de gestión.....	47
Tabla 5. Establecimiento de la educación formal requerida	47
Tabla 6. Capacitación del sujeto	48
Tabla 7. Conocimientos requeridos por actividad	49
Tabla 8. Conocimientos generales vitales para el cargo	50
Tabla 9. Experiencia laboral solicitada	50

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Oficio de validación del manual de funciones.....	155
--	-----

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo, proveer a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan del cantón Gualaceo, una herramienta de evaluación de desempeño que permita medir el rendimiento de sus colaboradores, las variables utilizadas para su diseño fueron, criterio: logro de metas, responsabilidad: 90°, periodo: anual y método: escalas gráficas. La metodología fue mixta; cuestionarios y entrevistas para el levantamiento de información y lograr actualizar el manual de funciones. La investigación se basó en conceptos sobre la administración del talento humano, poniendo énfasis en la descripción y análisis de puestos y evaluación de desempeño. Los principales resultados fueron: la entrega del manual de funciones actualizado, así como la presentación de las herramientas de evaluación de desempeño para todos los cargos de la cooperativa.

Palabras claves: administración de talento humano, evaluación de desempeño, manual de funciones, indicadores de gestión.

ABSTRACT

The purpose of this work is to provide the Aloy Cid Fasayan Savings and Loan Credit Union of the Gualaceo canton a tool to evaluate the performance of its employees. The variables used for its design were: approach: goal achievement, responsibility. 90°, period: annual and method: graphic scale. The methodology was mixed: questionnaires and interviews in order to collect information to update the operations manual. The research was based on concepts regarding the human talent management, emphasizing on the description of and analysis of appraisal and performance positions. The main results were: the delivery of the updated operations manual as well as the presentation of the performance evaluation tools for all the Credit Union positions.

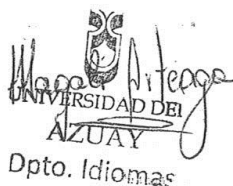
Keywords: human talent management, performance evaluation, operations manual, management indicators.

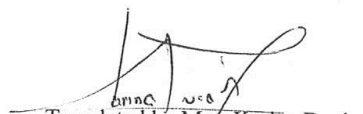

Tutor's Name and Signature

Jessica Maribel Guanuche Sucuzhañay
099883766
jessik14@es.uazuay.edu.ec



Nancy Yadira Tacuri Rodas
0984733386
yadi23@es.uazuay.edu.ec


UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
Dpto. Idiomas


Translated by Mgt. Karina Durán

INTRODUCCIÓN

En un mundo cada vez más competitivo, en donde la investigación y el desarrollo son clave para la generación de ventajas diferenciadoras, se torna indispensable contar con un capital humano de calidad; siendo este último, por tanto, un elemento vital para el desarrollo y crecimiento de una empresa, independientemente de su giro de negocio, tamaño y objetivos. Es así que surge la necesidad de desarrollar a través del presente trabajo, el diseño de una herramienta de evaluación de desempeño, la cual se propone en contexto a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda. Por medio de esta herramienta la empresa podrá evaluar el real desempeño de sus colaboradores internos, mediante el uso de indicadores de gestión previamente elaborados para cada actividad. En consecuencia, el producto de este trabajo de titulación será de valor para la salud de la compañía, ya que, esta tiene como fin último identificar los principales problemas o falencias que un empleado pueda tener en su cargo.

Este trabajo de titulación se desarrollará en tres capítulos, el primero, se refiere a la parte teórica de dicha investigación, aquí se analizará a la empresa como tal; su historia, filosofía corporativa y estructura organizativa, así como al sustento teórico sobre la administración empresarial, la administración de recursos humanos, subsistemas de recursos humanos y a la evaluación de desempeño, parte principal de la investigación.

En el capítulo dos, se procederá a la actualización del manual de funciones, analizando la metodología a utilizar y se presentarán tres manuales de funciones completos.

Y, en el capítulo tres, se elaborará el diseño de las herramientas de evaluación de desempeño para cada cargo, la metodología para su construcción, presentando las veinte y cinco herramientas realizada para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda.

CAPÍTULO 1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA Y MARCO TEÓRICO

1.1. La empresa, Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda.

1.1.1. Historia o antecedentes

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda., ubicada en la Parroquia Principal, Chordeleg-Ecuador, surge en el año 2001, con el fin de fomentar el desarrollo de actividades productivas de la localidad. Un año más tarde, se consolida como una persona jurídica ante la Dirección Nacional de Cooperativas. En la actualidad la institución se encuentra regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda., goza de solidez financiera fruto de trabajo y cooperación de administrativos, personal y socios. La **CONAFIPS** (Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias), le otorga la calificación de riesgo BB, que significa que es menos vulnerable a incumplimiento que otras inversiones, además garantiza la seguridad del dinero de sus clientes e inversionistas, a través de un seguro de depósitos en los límites establecidos por la **COSEDE** (Corporación del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados).

La cooperativa brinda su servicio al público por medio de 4 agencias, ubicadas en: Principal, Delegsol, Chordeleg y Gualaceo, caracterizado por un sistema personalizado, permitiendo realizar transacciones en ventanilla, simplemente con la comprobación de datos, sin llenado de papeletas (Coac Fasayñan Ltda., 2019).

1.1.2. Filosofía Corporativa

La filosofía corporativa que guía el actuar estratégico y operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda., son las siguientes:

Misión

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda., es una entidad financiera, que brinda servicios cooperativos, a nivel nacional, a sus socios y clientes, de manera ágil,

oportuna, con calidad y calidez, siendo una institución segura, solvente y confiable” (Coac Fasayñan Ltda., 2019, s/p).

Visión

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

A fin de obtener un mayor conocimiento y entender la realidad de la empresa, las autoras de este trabajo de titulación tuvieron un acercamiento con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda., la misma que tuvo apertura para la realización de este trabajo, facilitándonos información por medio de su Jefe de Administración de Riesgos, el Ing. Mauricio Vintimilla, quien estuvo presto a colaborar, a quien se le realizó una entrevista formal el día viernes 27 de septiembre del 2019 y otras de manera indirecta (vía correo electrónico) en días subsecuentes.

Principios Cooperativos

- **Participación económica de nuestros socios:** significa el generar fuentes de empleo para la colectividad.
- **Autonomía e independencia funcional:** quiere decir que cada departamento tiene su jefatura y el único órgano regulador es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- **Educación, formación y capacitación:** acatando que la Ley de Economía Popular y Solidaria prioriza la educación de sus socios y la comunidad, ayudando a la formación de nuevos profesionales, se destinan cien horas de educación a la sociedad, se mantiene a los empleados en constantes capacitaciones para que siempre se encuentren actualizados con la información y los cambios que se susciten y por último, también se han firmado convenios con institutos para dictar cursos ya sea de gastronomía, mecánica, entre otros que se realizan cada año.
- **Compromiso con la comunidad:** se trata del apoyo permanente a la colectividad y socios que conforman la cooperativa, así como la ayuda social cuando el socio sufre algún altercado y también la realización de programas para el adulto mayor y niños (Vintimilla, 2019).

Valores Cooperativos

- **Eficiencia:** capacidad de cumplir con los objetivos propuestos por la entidad.
- **Respeto:** engloba el buen trato de la gerencia hacia sus empleados, de los empleados a la gerencia y entre colaboradores, siendo considerados los unos con los otros, generando un ambiente laboral propicio para trabajar y mejorando la comunicación dentro de la cooperativa.
- **Transparencia:** realizar las funciones que cada cargo tiene definidas sin nada que ocultar, de manera limpia y siendo sinceros ante cualquier acontecimiento.
- **Confianza:** es la seguridad de que los miembros de la organización actúen de manera adecuada frente a cualquier situación en particular, sabiendo que velarán por el bienestar de la cooperativa y de sus socios.
- **Solidaridad:** es el apoyo que debe existir entre los miembros de la entidad, el compañerismo y a la vez practicar la responsabilidad social con la comunidad y con el medio ambiente.
- **Responsabilidad:** es cumplir con las obligaciones que conciernen a cada cargo es específico, realizar las funciones de manera correcta y acatar las políticas ya establecidas por la cooperativa (Vintimilla, 2019).

A continuación, en la Figura 1 se presenta el organigrama de la empresa en estudio, la misma que fue obtenida a través de la entrevista concertada con el Ing. Vintimilla.

1.1.3. Estructura organizativa

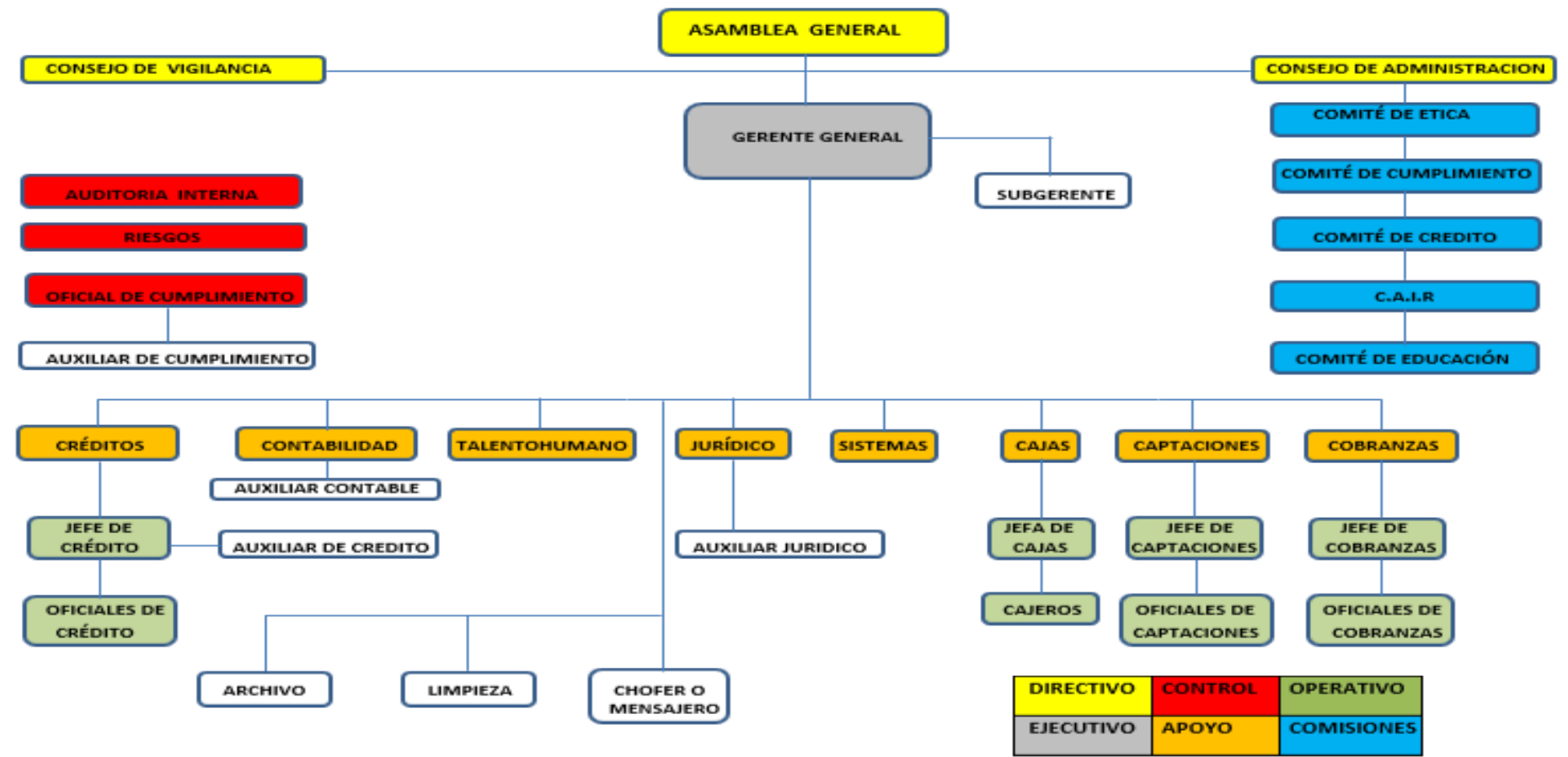


Figura 1. Organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda.

Fuente: Elaboración propia a partir de Vintimilla (2019).

1.1.4. Desagregación empresarial

La estructura organizativa de la Cooperativa (Figura 1) se desglosa de la siguiente forma, para una mejor comprensión sobre cada una de los cargos y sus funciones dentro de la empresa:

- **Asamblea General:** está conformada por los socios que son elegidos de acuerdo al reglamento de elecciones.
- **Consejo de Vigilancia:** se encuentra conformado por tres personas: presidente, secretario y vocal, cada uno con su suplente, este consejo vigila los bienes económicos de la cooperativa para que verifique su correcta y transparente administración.
- **Consejo de Administración:** de igual manera, se conforma por cinco personas: el presidente, secretario, vocal 1, vocal 2 y vocal 3, este consejo aprueba todo lo concerniente a políticas institucionales propuestas por la gerencia.
- **Gerente General:** es la persona que dirige a toda la cooperativa, es la cabeza de la misma, de esta autoridad depende el crecimiento de la organización. Tiene como máxima función vigilar que el personal cumpla con los objetivos planteados.
- **Subgerente:** cumple con las funciones del gerente, cuando este por alguna situación se encuentra ausente, se puede decir que es el asesor principal del gerente.
- **Auditoría Interna:** se encarga estrictamente del control financiero, revisando compras, facturas y demás procesos de la cooperativa para velar que estos se estén realizando de manera correcta.
- **Riesgos:** es el ente encargado de medir el riesgo de la cooperativa en todos sus departamentos, por ejemplo, se encarga de la revisión de la carpeta de un nuevo empleado, verificando si es factible su contratación, se revisa el alza de los sueldos y otros factores que pueden poner en peligro el correcto funcionamiento de la cooperativa.
- **Oficial de Cumplimiento:** verifica que toda la información de la compañía esté cumpliendo con los requisitos según las resoluciones de la SEPS

(Superintendencia de Economía Popular y Solidaria) y también se encarga del lavado de activos.

- **Auxiliar de Cumplimiento:** ayuda a cumplir las funciones del oficial cuando el mismo no se encuentre, más no verifica. La principal función es revisar los reportes para su posterior envío a los entes de control.
- **Comité de Ética:** es el ente encargado de velar por el correcto comportamiento de los colaboradores de la empresa y de sus socios, con el objetivo de evitar imprevistos no deseados.
- **Comité de Cumplimiento:** es el ente encargado de controlar y vigilar las operaciones o transacciones que se realizan dentro de la cooperativa, con el objetivo de que estas se encuentren dentro de las normas establecidas por la SEPS.
- **Comité de Crédito:** está formado por la gerencia y el consejo de administración, en donde se analizan los créditos mayores a veinticinco mil dólares, que debe ser aprobado por la gerencia. Este comité tiene voz y voto.
- **C.A.I.R (Comité de administración integral de riesgos):** es un ente de control que está formado por el administrador de riesgos, el secretario que es una persona del consejo de administración y por la gerencia, el administrador de riesgos presenta lo observado de manera trimestral mediante reuniones.
- **Comité de educación:** se encargan de solicitar las capacitaciones para el personal o para la sociedad.
- **Créditos:** es un departamento que revisa los créditos y analiza si estos van a ser aprobados o no.
- **Jefe de crédito:** regula lo que realiza el departamento de créditos, y si los créditos ya están aprobados, los firma y los envía a la máxima autoridad para su aprobación.
- **Auxiliar de crédito:** se podría decir que son como secretarios del jefe de crédito, le colaboran, pero no pueden firmar ningún documento.
- **Oficiales de crédito:** captan los créditos, reciben todas las carpetas para posteriormente enviarlas al departamento de créditos para su aprobación.
- **Contabilidad:** es un área que realiza, controla y registra todos los movimientos financieros de la cooperativa.

- **Auxiliar contable:** comparte las funciones del departamento de contabilidad de la cooperativa.
- **Talento Humano:** dicho departamento se encarga básicamente de la selección, revisión de personal y elaboración de roles.
- **Jurídico:** se responsabiliza de las demandas judiciales de cartera vencida de la cooperativa.
- **Auxiliar Jurídico:** de igual manera es otro abogado más, asesor principal del departamento jurídico.
- **Sistemas:** es un departamento que principalmente soluciona problemas sobre la caída de la red de la cooperativa.
- **Cajas:** este departamento está conformado por la jefa de cajas y los cajeros.
- **Jefa de cajas:** supervisa las actividades a los cajeros, pudiendo realizar un arqueo sorpresa y si llegara a faltar el dinero, inmediatamente avisa al departamento de riesgos, ya que ayuda a que no existan fraudes dentro de la cooperativa.
- **Cajeros:** se encargan esencialmente del servicio al cliente en cuanto a depósitos o retiros de dinero.
- **Captaciones:** se hacen cargo de buscar pólizas.
- **Jefe de captaciones:** revisa que los oficiales de captaciones cumplan con las metas establecidas por la cooperativa y realiza los respectivos informes mensuales a la gerencia, sobre aquellos empleados que no han logrado cumplir la meta, que en este caso es de cien mil dólares.
- **Oficiales de captaciones:** deben cumplir con la meta establecida (cien mil dólares) para su departamento.
- **Cobranzas:** es un departamento que está bajo el mando del jefe de cobranzas.
- **Jefe de cobranzas:** es una persona que se encarga de realizar las hojas de ruta y divide a la cartera, para que cada oficial de cobranzas tenga un cierto número de socios en mora por visitar.
- **Oficiales de cobranzas:** realizan las visitas a las personas que se encuentran en mora y reportan al jefe de cobranzas.
- **Archivo:** es el sitio donde se guardan los documentos de gran importancia para la cooperativa, a los que tienen acceso los empleados cuando sea necesario y con la debida autorización, para así, lograr una transparencia documentaria y

para que, si en algún momento llegara a haber alguna confusión o inconveniente, se revisen nuevamente los archivos y se solucione dicho impase.

- **Limpieza:** es el personal que se encarga de que la mobiliaria y superficies de la cooperativa siempre tenga un buen aspecto físico, manteniéndola limpia y seleccionando las herramientas y técnicas necesarias para cumplir con el reglamento de seguridad y salud.
- **Chofer o mensajero:** es la persona que se encarga de la movilización de un empleado, cuando este tenga que cumplir alguna función en un lugar lejano, también se encarga de revisar que el vehículo se encuentre en buen estado previo a su salida y luego de su llegada (Vintimilla, 2019).

En línea a lo expuesto, se evidencia que la cooperativa se encuentra inmiscuida dentro del sistema financiero durante algunos años, cumpliendo con su principal objetivo que es el servicio a la sociedad, de igual manera tienen definidos claramente sus principios corporativos, valores, misión y visión, para que los empleados los cumplan a cabalidad. En cuanto a su estructura organizativa, se encuentra bien estructurada, teniendo una definición clara de los departamentos que constituyen la organización y las funciones que desarrolla cada uno de ellos.

Es así, que al analizar la información principal de la cooperativa, se identificó que es una institución financiera que ha tenido un gran crecimiento económico y social a lo largo de los años, llevándola así a que se distinga por los méritos que ha logrado alcanzar, ya sea brindando excelentes servicios a los socios y preocupándose por sus necesidades tanto financieras como sociales, por ende paulatinamente trabaja por convertirse en un referente primero a nivel cantonal y está logrando tener una gran acogida en los lugares donde está constituida.

1.2. Marco teórico

1.2.1. Historia de la administración general

De acuerdo a Robbins y Coulter (2005), desde los inicios de la historia humana han existido proyectos, emprendimientos y obras, conformados por un grupo de individuos y siendo dirigidos por una persona, quien se torna responsable de organizar, planear y dirigir actividades que permitan el cumplimiento que persigue tal organización. En línea, Arteaga-Coello, Intriago-Manzaba y Mendoza-García (2016) exponen como al revisar la historia de la humanidad, es posible evidenciar diferentes tipos de organizaciones, desde las tribus nómadas, quienes se organizaban y cooperaban para la obtención de sus alimentos, hasta llegar a organizaciones formales, resaltando el papel de los griegos y romanos, así como el de la Iglesia Católica.

Para comprender mejor el papel de la administración dentro de una sociedad, es necesario abordar dos acontecimientos clave de la humanidad moderna: la división del trabajo y la revolución industrial.

Por tanto, la administración como ciencia ha evolucionado constantemente acorde a los acontecimientos sociales, económicos, políticos, tecnológicos e inclusive ambientales. Es así que, Arteaga et al., (2016) “la globalización de la economía, la liberación de los mercados y una sociedad cada vez más exigentes están provocando una evolución en el mundo de los negocios” (p. 422), rompiendo paradigmas tradicionales sobre la administración y su posición con respecto a la sociedad y su responsabilidad con esta.

De manera creciente, las empresas están tomando conciencia que sus operaciones tienen impactos profundos sobre la sociedad, el entorno sobre el que se asientan y el medio ambiente. Siendo entonces, parte de su labor cotidiana el velar por ser aporte una sociedad mejor y más sustentable.

Para ello, el papel de la administración dentro de la organización toma un rol fundamental. La administración es una actividad de máxima importancia dentro del que hacer de cualquier empresa, ya que se refiere al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos. Frente a este escenario, el gerente será el elemento clave, para lo cual será vital la puesta en práctica de las perspectivas sobre la administración (teorías, enfoques, métodos) para que este pueda proponer, planear, dirigir, controlar y evaluar

acciones, enmarcado en un código de ética, que conlleven al cumplimiento de los objetivos gerenciales.

Concepto de administración empresarial

La administración empresarial es aquella que utiliza técnicas y herramientas para organizar, planificar, dirigir y controlar el crecimiento de las empresas, mediante el aprovechamiento máximo de recursos económicos, materiales, humanos, tecnológicos, financieros, etc. (Riquelme, 2018).

Para Chiavenato (2011), la administración empresarial busca que las operaciones de una empresa se desarrollen efectivamente mediante la utilización eficiente y eficaz de recursos con los que dispone. Por tanto, ¿cuáles son esos recursos organizacionales? Siguiendo a Chiavenato estos se agrupan en 5 grandes grupos:

1. **Recursos físicos y materiales:** son aquellos recursos indispensables para que la organización lleve a cabo sus actividades diarias, estos pueden ser una área física, es decir edificaciones o terrenos donde se pueda ubicar la compañía, también involucra la tecnología para el desarrollo de productos y servicios que se ofrecerán a la sociedad.
2. **Recursos financieros:** se refiere al circulante el cual la empresa puede obtener a través la contracción de obligaciones con entidades financieras, y que le permiten cumplir con compromisos o deudas que ésta ha adquirido. También constituye el ingreso de dinero por concepto de venta de bienes o prestación de servicios. La disponibilidad de los recursos financieros constituyen el éxito empresarial de una organización.
3. **Recursos humanos:** es el personal con el que cuenta la organización, puede clasificarse en tres niveles: institucional, intermedio y operacional. Quienes mediante sus habilidades, capacidades, talentos, destrezas, actitudes, disciplina y valores cumplen con las funciones encomendadas por la compañía.
4. **Recursos mercadológicos:** son las actividades de investigación y análisis de mercado, publicidad, innovación y comercialización que hace posible que los productos o servicios de la empresa lleguen al cliente.
5. **Recursos administrativos:** son los recursos a través de los cuales la empresa podrá plantear, organizar, dirigir y controlar el desempeño de la misma (Chiavenato, 2011).

Por tanto, la administración empresarial general es la respuesta de las acciones que realizan los gerentes dirigiendo a una organización y haciendo uso de manera eficiente y eficaz, según sea el caso, de los diferentes recursos de los que disponga esta.

¿Qué es un gerente?

Es el individuo que tiene la responsabilidad de dirigir o liderar una organización mediante sus habilidades, valores, conocimientos, experiencias, trayectoria. Es decir, es el responsable del cumplimiento de los objetivos planteados por sus superiores (junta general) que conlleva al crecimiento de una empresa en el actual entorno competitivo (Romero, 2018).

Robbins y Coulter (2014), abordan al rol del gerente como aquel que para su éxito deberá contemplar características de un líder, es decir, un individuo que tiene la habilidad de influir en otras personas, y a su vez tener rasgos que lo diferencien. Los rasgos de los que se hablan son: dinamismo, deseo de dirigir, honestidad, integridad, honestidad, confianza, inteligencia, conocimientos y extroversión. En este sentido, se resalta la importancia de contar con gerentes profesionales en su área al tiempo que poseen calidad humana.

Analógamente, Goleman (2004) relaciona el liderazgo con conocimientos (inteligencia, saberes) y aptitudes como la adaptabilidad, creatividad, trabajo en equipo, y la inteligencia emocional que abarca elementos como la motivación, autoconciencia, empatía y habilidades sociales. De existir esta vinculación conllevaría a que una persona tenga éxito en su labor de líder y además le permite cumplir los resultados corporativos cuantificables de la compañía.

A su vez Robbins y Coulter (2014), nombran a dos grandes investigadores que desarrollaron teorías que permitieron tener una noción de lo que conlleva ser gerente y qué constituye una buena práctica gerencial:

- Henry Fayol: que estableció los 14 principios de la administración entre ellos, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, remuneración, etc.
- Max Weber: que instituyó un tipo de organización a la que llamó burocracia, que se caracterizó por la división del trabajo, una jerarquía definida, normas y relaciones interpersonales.

Una vez aclarado el concepto de gerente es importante conocer el trabajo de estos en una organización. Sabemos que la evolución de una organización está en manos de la máxima autoridad (gerentes) que son quienes tienen la responsabilidad de coordinar las actividades de trabajo de cada empleado y así buscar su eficiencia y eficacia en el puesto designado (Riquelme, 2018).

De esta manera, la labor importante que los gerentes deben tomar en cuenta y practicar, es el proceso de comunicación, que es vital en cualquier organización, pues la capacidad para transmitir o desarrollar ideas brillantes y que a su vez estas sean escuchadas y valoradas por la autoridad, pueden llevar a las organizaciones a escalar enormemente.

Para concluir este apartado, en base a lo expuesto, desde la antigüedad existía el concepto de gerente, entendiendo como tal aquella persona que era responsable por el desenvolvimiento del personal, pero en la actualidad este término implica desarrollar en un individuo características que lo lleven a ser un líder, es decir, esa persona capaz de llevar a su personal al éxito y no únicamente buscar su beneficio propio. Entonces, la administración empresarial busca personal capaz de aportar con todo su potencial, enfocado a generar el máximo beneficio posible a la organización y para ello es indispensable saber gestionar excelentemente a todos sus empleados.

1.2.1.1 Administración de Recursos Humanos

Para Mondy (2010), la administración del talento humano conlleva a organizar la participación de los colaboradores de una empresa para que se logren los objetivos planteados por la misma. Esta tarea es responsabilidad de los gerentes, porque son quienes a través de su eficiente administración de los recursos de la organización consolidan la consecución de los objetivos de la misma.

Por otro lado, Chiavenato (2011), contempla a la administración de recursos humanos es una área interdisciplinaria, es decir que implica necesidades de conocimientos en diferentes campos de estudio como por ejemplo: psicología, derecho laboral, seguridad social, entre otros. El área de gestión del personal trata asuntos internos y externos de la compañía, buscando siempre obtener información que facilite el manejo del personal, así como la toma de decisiones.

En la actualidad, contar con un personal calificado para cualquier tipo de empresa se ha vuelto un factor clave e importante de éxito, de cierta manera tomar como una estrategia para lograr el crecimiento o desarrollo de una organización.

Dentro de las principales razones por las cuales administrar eficientemente al personal es vital son:

- Fomenta un ambiente laboral propicio en el cual cada uno de los empleados puedan desarrollar sus funciones a cabalidad.
- Impulsa el desarrollo del individuo a través de la capacitación.
- Detecta la necesidad de implementar algún programa para mejorar el bienestar de los colaboradores.
- Facilita dar solución a problemas que surjan dentro del entorno de trabajo.
- Fortalece las relaciones empleado – empleador (Chiavenato, 2011).

Consecuentemente, la correcta administración de recursos humanos implica desarrollar en un individuo el talento para realizar las tareas que la dirección le encomienda, involucra también entablar una relación de confianza, respeto y compromiso mutuo entre el empleado y el empleador, considerando que el talento humano es el eje principal de una empresa, que siempre está buscando generar una ventaja competitiva en el mundo globalizado de hoy. Para gestionar exitosamente el personal, es importante que las personas que conforman el área de talento humano tengan conocimientos en diferentes áreas y estén siempre dispuestos a trabajar con eficiencia y eficacia por el bien de la compañía.

Objetivos de la administración de Recursos Humanos

Los principales objetivos de la administración de los Recursos Humanos de acuerdo a Chiavenato (2011), son:

- Buscar el personal idóneo para conformar una nómina de personas con habilidades, capacidades y destrezas que permitan a la organización cumplir con sus objetivos.
- Crear un ambiente laboral que genere en el empleado satisfacción y convencimiento de que está en el lugar correcto.
- Cumplir con los objetivos que la empresa ha impuesto, evitando el desperdicio de recursos.

Por ende, básicamente el fin principal de la administración de recursos humanos es abastecer a la empresa de talentos que permitan el avance organizacional, para ello es indispensable crear un ambiente de trabajo ideal.

1.2.2. Subsistemas de Recursos Humanos

La Figura 2, muestra el conjunto de subsistemas que componen al área de recursos humanos, los cuales son vitales para aportar a la buena salud de la organización. En los siguientes apartados del presente documento, se detallarán cada uno de estos.

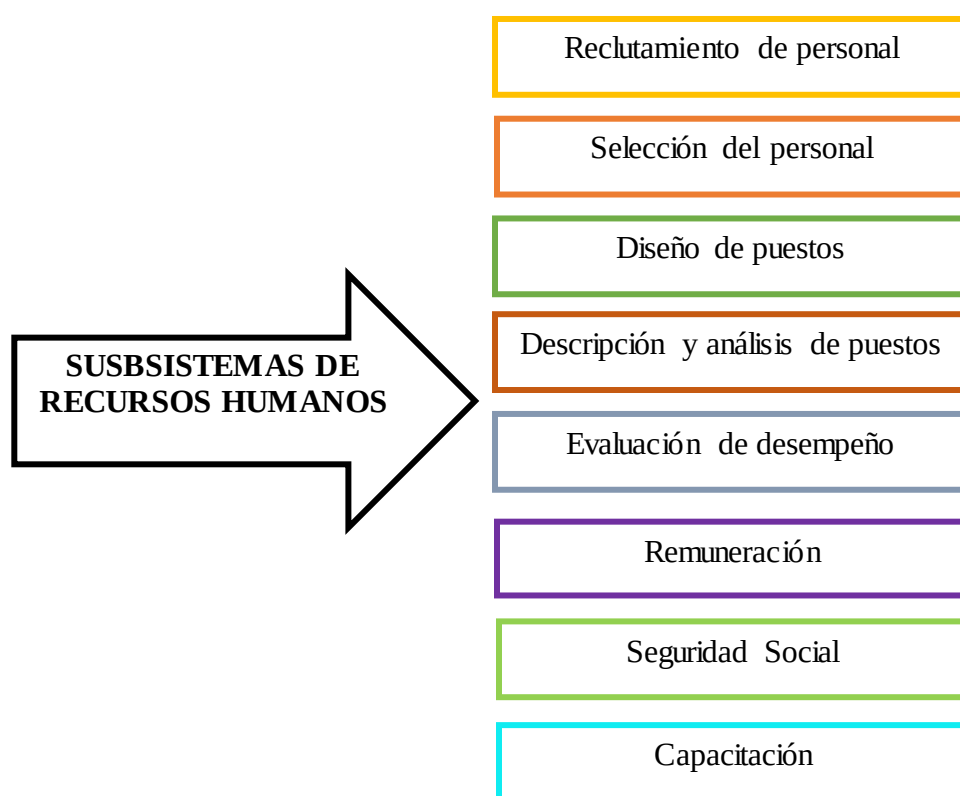


Figura 2. Subsistemas de Recursos Humanos.

Fuente: Elaborado a partir de Chiavenato (2011).

1.2.2.1 Reclutamiento de personal

Para Chiavenato (2009), el reclutar personas para un puesto de trabajo requiere de una correcta comunicación y/o divulgación de las oportunidades laborales al mercado de recursos humanos. Para posterior buscar aquellos aquellos perfiles que sean los

idóneos y que puedan llegar a ser parte del siguiente proceso, de selección. Las compañías reclutan su personal mediante agencias de empleo, bolsas de trabajo, anuncios virtuales, recomendaciones, entre otras.

Existen dos tipos de reclutamiento que a saber (Chiavenato, 2009):

- Reclutamiento interno: se enfoca principalmente en los colaboradores que laboran actualmente dentro de la empresa, considera aprovechar al máximo sus habilidades, conocimientos y competencias.
- Reclutamiento externo: se dirige a personas que están fuera de la empresa, es decir, que se encuentran en el mercado de recursos humanos y que buscan una oportunidad laboral. El objetivo de la compañía con este tipo de reclutamiento es aprovechar la experiencia que puede proporcionar el candidato.

Este proceso engloba buscar el mejor medio de atracción de personas idóneas, buscando que cumplan con los requisitos impuestos de acuerdo a las necesidades de cada empresa. Este subsistema es el punto de partida para desarrollar los procesos siguientes.

1.2.2.2 Selección del personal

Este proceso implica escoger de entre aquellas personas que participaron en el proceso de reclutación, a los mejores candidatos para así satisfacer las necesidades actuales y futuras de la empresa. Así también, la selección busca dar solución a dos situaciones en particular: capacidad de adaptabilidad del sujeto al trabajo y su efectividad en el mismo (Chiavenato, 2011).

En este sentido, la selección es un proceso de comparación, porque como su palabra lo dice compara dos variables: 1) la descripción del puesto y 2) el perfil del candidato que pretende llenar la vacante (Chiavenato, 2011). Además, la selección es un proceso de decisión, porque si el candidato no cumple con los requisitos del puesto se lo puede tomar en cuenta para otro cargo, todo dependerá de la decisión que tome la alta dirección y el departamento que necesita de los servicios de este individuo.

Por otro lado, Dessler y Varela (2011), destacan la importancia de una selección de trabajadores correcta, principalmente porque el desarrollo de la empresa depende en esencia del personal que esta contrate; estos con sus capacidades y atributos aportarán a la obtención de resultados. Por otra parte, la selección también es fundamental

porque resulta un gasto para la compañía y si no se la hace de manera eficaz la organización habrá desperdiciado recursos en el proceso.

Según Chiavenato (2009), existen diferentes técnicas para seleccionar al personal:

- Entrevistas: interactúan dos personas; el entrevistador que busca conocer más sobre el candidato, ver sus reacciones a sus preguntas, percibir características que lo definen, por otro lado, está el entrevistado que responderá a todas las inquietudes que se le planteen.
- Pruebas de conocimiento: es una herramienta que permite evaluar los conocimientos y capacidades de los candidatos. Es decir, si su formación académica es la indicada para cubrir la vacante.
- Pruebas psicológicas: es un examen que permite evaluar el estado de salud mental del candidato.
- Pruebas de personalidad: es un test que permite identificar distintos aspectos entre ellos movimientos físicos, pensamientos, sentimientos, emociones.
- Técnicas de simulación: implica poner al candidato dentro de un papel actoral, es decir, que se le presenta un posible escenario que tenga que ver con el cargo que desarrollará si logra ser contratado y lo que busca esta técnica es ver cómo el individuo es capaz de sobrellevar la situación.

El fin de la selección del personal, es escoger al individuo que ha cumplido con todos los parámetros establecidos para un cargo y que después de haber pasado por todo el proceso de selección, es apto para ser parte de la organización.

1.2.2.3 Diseño de puestos

Para Chiavenato (2011), diseñar un puesto consta de los siguientes aspectos fundamentales:

1. Establecer las actividades que tendrá a cargo cada colaborador de la empresa.
2. Indicar la forma (cómo) en la que el trabajador realizará su labor.
3. La relación con su supervisor (jefe).
4. La relación con los demás cargos (subordinados).

El diseño de los puestos es la manera en que los gerentes resguardan los cargos individuales y los adoptan para formar áreas o departamentos. Además, este proceso

es responsabilidad de la gerencia que se debe orientar por el tipo de compañía que dirige para diseñar un cargo.

Existen cinco dimensiones para un puesto según Chiavenato (2011), pueden ser:

1. Variedad: busca poner a prueba habilidades desconocidas utilizando más insumos de los que tiene a disposición, explorando la manera de realizar mejor su trabajo, incrementando su creatividad e innovación. El fin es darle dinamismo a lo que hace a diario.
2. Autonomía: se refiere al nivel de independencia que tiene el personal para realizar su labor como ellos crean conveniente, es decir se trata de un tipo de “libertad con responsabilidad” que permite que el empleado se desarrolle sin la supervisión permanente de su jefe.
3. Significado de la labor: implica que el trabajador distinga las responsabilidades más importantes que adquiere al momento de ocupar una vacante. Para ello, la gerencia conjuntamente con el área de talento humano deben explicar a la persona la dimensión del puesto.
4. Identificación con la tarea: sucede cuando un colaborador realiza sus actividades completamente y conscientemente, lo que provoca que al alcanzar un resultado (productos terminado o servicio prestado) exitosamente se sienta realizado con la labor que ha ejecutado.
5. Realimentación: se da al momento en que el supervisor o jefe informan al empleado sobre su desempeño.

El desarrollo de estas dimensiones, busca que el personal se sienta motivado, valorado y respetado por la empresa y que está a su vez considere que su labor es relevante para conseguir el éxito deseado.

Finalmente, podríamos decir que es importante que los puestos se diseñen atendiendo a las necesidades actuales y considerando los cambios que últimamente se han estado dando, es decir, se recomienda que se planteen siempre nuevas metas, se propicie un ambiente laboral ideal, buscando el beneficio mutuo entre las organizaciones, sus colaboradores y además permitir al empleado ser creativo, innovador, dinámico, entusiasta.

1.2.2.4 Descripción y análisis de puestos

Para Chiavenato (2011), la descripción y análisis de puestos significa:

Análisis de puesto: contempla identificar aquellos requisitos que componen a el cargo y a los cuales estarán expuestos sus ocupantes, siendo estos: intelectuales, físicos, ambiente laboral, responsabilidades adquiridas y riesgos. Existen tres etapas de análisis de puestos que se detalla a continuación:

1. Etapa de planeación: consiste en detallar minuciosamente todo lo que se va a realizar, es decir; los puestos a analizar, su importancia, lugar en el organigrama, determinar por donde se empezará a realizar el proceso de análisis de puestos, métodos a utilizar, criterios de análisis, entre otros aspectos.
2. Etapa de preparación: supone establecer el equipo de trabajo que realizará el análisis de cargos y material a utilizar. Es esta etapa se le comunica a todo el personal lo que se tiene planeado hacer.
3. Etapa de realización: puesta en marcha del programa de análisis, redacción preliminar y definitiva del informe, presentación de los resultados y posterior aprobación.

Descripción de puestos: es un detalle por escrito de cada una de las actividades que componen el cargo, explicando el porqué de estas y el tiempo asignado a las mismas. La descripción de un cargo se lo puede realizar mediante la utilización de dos herramientas, siendo estas:

- a) **Manual de funciones:** Según Vivanco (2017), esta metodología representa una herramienta que detalla de manera ordenada todas las actividades que implica un cargo y de ellas se establecen las más relevantes, es decir, verifica si el trabajador está realizando sus tareas de acuerdo al puesto que ocupa dentro de la organización. Esta metodología puede constar de diferentes puntos, entre ellos: la identificación del cargo, educación formal del ocupante del puesto, si tiene algún tipo de capacitación adicional, conocimientos esenciales y experiencia laboral que se requiere para ocupar un puesto. Por último, dependiendo de las necesidades de la empresa, está diseñará su propia

herramienta de levantamiento de perfiles de cargos por funciones y escogerá los factores que más les interese evaluar.

- b) Manual por competencias:** esta metodología implica el reconocimiento de características de la personalidad, englobando las capacidades, competencias y destrezas que el trabajador debería desarrollar, ya que serían importantes dentro del cargo que ocupa en la organización (Alles, 2007). Para manejar mejor esta herramienta o manual se utiliza el diccionario de gestión por competencias de Martha Alles (2007) que describe las destrezas específicas y cardinales que se pueden aplicar o no a la empresa estudiada.

Por consiguiente, es vital que las organizaciones realicen en primera instancia un sólido análisis de cada uno de sus puestos de trabajo, lo que conllevará a la descripción ideal del cargo. Cabe recalcar, que estos dos procesos están relacionados, pues uno incluye al otro, además es sustancial que las empresas escojan cualquiera de las dos herramientas propuestas para este último proceso (descripción del cargo), puesto que ello permitirá que se pueda llevar a cabo una evaluación de desempeño idónea.

Una vez estudiados los dos procesos por separado (análisis y descripción de puestos), se procede a señalar los objetivos y métodos de ambos en un solo contexto.

Objetivos de un análisis y descripción de puestos

Los principales objetivos según Chiavenato (2011), para realizar una descripción y análisis de puestos son:

1. Facilitar el reclutamiento, selección y capacitación del personal.
2. Administrar la distribución de sueldos y salarios de acuerdo al cargo del colaborador.
3. Servir de guía para el desenvolvimiento eficiente del supervisor y el subordinado.
4. Brindar oportunamente información sobre higiene y seguridad industrial, el fin de minimizar los peligros a los que se enfrenta el empleado al momento de cumplir con sus funciones.

Realizar el proceso de análisis y descripción de puesto es importante porque permite tener claro lo que significa cada cargo dentro de la organización, de una u otra manera es la base para la reclutación y selección del personal, a razón de que con este proceso

se tiene una visión más transparente de lo que se requiere, en términos de características, del candidato.

Métodos para realizar un análisis y descripción de puestos

Tomando en consideración a lo que Chiavenato (2011) expone, para la realización de un análisis y descripción de puestos adecuada existen varios métodos a saber y elegir, los cuales se describen a continuación:

1. Observación directa: supone que el encargado de la supervisión del empleado, mirará directamente su desempeño en el momento justo en que el que éste se encuentre cumpliendo con sus funciones. Para aumentar la eficacia de este método es recomendable que se combine con otra técnica.
2. Cuestionarios: esta herramienta de descripción y análisis de puestos, consiste en que el colaborador de la empresa responda ciertas preguntas sobre el puesto.
3. Entrevista directa: es el método más indicado para ponerlo en práctica, supone que el encargado del proceso (análisis y descripción del cargo) entabla una plática con el empleado, buscando que éste responda ciertas inquietudes sobre los puntos importantes del puesto, como, por ejemplo; el tiempo que le toma realizar una determinada labor, los objetivos y características del cargo que ocupa.
4. Métodos mixtos: simplemente supone la combinación de los diferentes métodos de naturaleza cualitativo como cuantitativa, permitiendo obtener un panorama más amplio de la situación. Se puede combinar: encuestas de la mano de entrevistas a profundidad, observación indirecta y grupos focales, etc.

Todas y cada una de estas técnicas facilitan la interpretación del puesto, coadyuvando a tener una visión global y específica de las competencias que el candidato debe tener, así como también las responsabilidades (actividades) que tendrá que cumplir al asumir el cargo.

Se desprende de este apartado que, la importancia de que las empresas cuenten con un proceso de análisis y diseño de puestos bien estructurado, esto proveerá a la organización de personal que sabe exactamente lo que tiene que hacer y cómo lo ejecutará, lo que conlleva a que se cumpla con los objetivos planteados.

1.2.2.5 Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño es una valoración de cómo cada empleado realiza las funciones asignadas en un puesto o cargo determinado. La evaluación permite tener una visión del potencial de un trabajador, es decir si este es capaz o no de desempeñar un buen papel dentro de la organización (Chiavenato, 2009).

Por tanto, es vital para la salud de toda organización la ejecución de una evaluación de desempeño periódicamente, pudiendo ser una vez al año. Esto permitirá a la empresa constatar el desarrollo de sus trabajadores y si este se halla a la par con la compañía, además de denotar posibles puntos de mejora.

1.2.2.6 Remuneración

Mondy (2010) señala que, administrar las compensaciones que los empleados deben recibir, es una de las tareas más complicadas para los empleadores, debido que engloba a diferentes elementos y repercute directamente sobre las metas estratégicas de una empresa, es así que, la remuneración es el total de todas las retribuciones que se dan a los empleados de una organización por haber prestado sus servicios en un lapso de tiempo. Se concibe también como un elemento de atracción, retención y motivación para los empleados.

Existen tres tipos de remuneraciones (Mondy, 2010):

- Las directas: son aquellas en donde el pago que recibe el empleado viene dado en forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos.
- Las indirectas: es el total de las retribuciones que no están inmersas en la remuneración directa
- Las no financieras: es simplemente el gusto que una persona tiene por realizar su trabajo, el sentirse pleno y realizado al momento de aportar con sus conocimientos para el desarrollo de la organización en la cual labora. Este aspecto es el de mayor valor para una empresa, al estar tratándose de un compromiso voluntario por aportar al desarrollo de la organización por parte del trabajador.

Equidad en la remuneración financiera

La equidad financiera es la idea de un trato justo e igualitario en todo lo que concierna a las retribuciones de los empleados, desde ahí se desglosa, primera, la equidad externa; la misma que se pone en práctica cuando los empleados reciben un sueldo similar de acuerdo a su cargo, comparado con los empleados que laboran en otras empresas; segunda, la equidad interna, la misma que existe cuando los empleados reciben una compensación de acuerdo al valor relativo de su trabajo dentro de la empresa y para esto se debe realizar una evaluación de puestos; tercera, la equidad con los empleados, que engloba aspectos como el nivel de desempeño del empleado, su antigüedad en la organización, factores únicos que caracterizan a estos empleados y de esta manera esperan un pago acorde a dichos factores; y por último, la equidad con los equipos, que existe cuando un grupo es retribuido de acuerdo a la productividad que logro satisfacer (Mondy, 2010).

Existen un sinnúmero de aspectos que se toman en cuenta al momento de retribuir a los empleados (Mondy, 2010):

- Pago basado en el desempeño (méritos, bonos, pago por pieza producida).
- Pago basado en habilidades.
- Pago basado en competencias.
- Antigüedad.
- Experiencia.
- Pertenencia a la organización.
- Potencial.
- Influencia política y la suerte.

Desde luego, dentro de la remuneración, también es necesario analizar el pago de utilidades, bonos, la participación de ganancias, la forma de remunerar a los empleados profesionales, a los representantes de ventas, a los empleados eventuales y a los ejecutivos.

En suma, la remuneración es elemento que permite retribuir el trabajo realizado por el personal de la organización, sin embargo, no debe contemplarse como la única forma de recompensar y motivar al público interno.

1.2.2.7 Seguridad Social

Los autores Dessler y Varela (2011) manifiestan que, una de las razones más importantes por las cuales se debe velar por la seguridad social y la salud de los empleados, es por el aumento significativo de los accidentes labores en los últimos años.

Todo empezó en 1970, cuando se aprobó la Ley de Seguridad y la Salud Ocupacionales por el Congreso Estadounidense, en donde se estipula que se deberá garantizar que tanto hombre como mujer que trabaje debe tener condiciones laborales seguras y sanas, para de esta manera preservar de manera adecuada el capital humano dentro de las organizaciones. Luego, la ley creó la Administración de la Seguridad y la Salud Ocupacionales (ASSO), que se encarga de vigilar el cumplimiento de la ley, dictar y esparcir los estándares de seguridad y salud aplicados a todos los trabajadores.

De acuerdo al artículo 38 sobre los efectos del contrato del trabajo en el TÍTULO I DEL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO, Capítulo III dentro del Código del trabajo vigente,

en Ecuador, los riesgos provenientes del trabajo son a cargo del empleador y cuando, a consecuencia de ellos, el trabajador sufre daño personal, estará en la obligación de indemnizarle de acuerdo con las disposiciones legales, siempre que tal beneficio no le sea concedido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (Código de Trabajo, 2012, p. 25).

En lo que a compensaciones por pagos se refiere se establece en el artículo 359 en el TÍTULO IV DE LOS RIESGOS DEL TRABAJO, Capítulo II de los accidentes que:

para el efecto del pago de indemnizaciones, se distinguen las siguientes consecuencias del accidente de trabajo según artículos del IESS: 1. Muerte; 2. Incapacidad permanente y absoluta para todo trabajo; 3. Disminución permanente de la capacidad para el trabajo; y, 4. Incapacidad temporal (Código de Trabajo, 2012, p. 93).

Para evitar los accidentes, las empresas deben contar con todas las medidas de seguridad que establecidas en la Ley; en cuanto al mantenimiento general, se debe constatar que los pasillos sean amplios y adecuados, que las herramientas sean almacenadas con seguridad después de ser utilizadas, que existan tachos para la basura

y desperdicios ubicados en lugares propicios, que todas las áreas en donde se trabaja estén limpias, que las puertas, salidas de emergencia.

Por otro lado, los equipos de transporte es decir vehículos deben contar con: frenos, dispositivos de advertencia, ruedas aseguradas e infladas, siempre contar con el combustible y aceite suficiente.

Para evitar accidentes laborales se deben eliminar actos como: levantar objetos de manera incorrecta, ajustar o desconectar los dispositivos de seguridad, ya que a veces por la inseguridad del empleado, sus distracciones y demás factores pueden contribuir a que los accidentes ocurran. Para minimizar dichos riesgos se debe mantener una señalización adecuada, utilizando carteles, propagandas, brindando capacitaciones en cuanto a la seguridad, utilizar incentivos y formas de reforzamiento positivo para de esta manera fomentar una cultura de seguridad en toda la organización..

Es fundamental que se establezcan políticas internas y se realice inspecciones constantes de seguridad y salud, para proteger a los trabajadores vulnerables que aparte de poder sufrir accidentes pueden estar propicios a adquirir enfermedades como: estrés, depresión, consumo de sustancias psicotróficas, en donde lo ideal es realizar exámenes médicos y psicológicos constantes y más que todo inmiscuirse poco a poco en la vida de cada persona, con el fin de ayudar y hacer que el empleado se sienta querido por su empresa.

Llegamos a la conclusión, que es indispensable en cada organización fomentar un ambiente laboral propicio para sus empleados, buscando evitar accidentes, así como también enfermedades causadas por el desempeño de las funciones de cada colaborador; cumpliendo a cabalidad las políticas de seguridad y salud establecidas por la empresa y las disposiciones legales.

1.2.2.8 Capacitación

Siguiendo a Chiavenato (2009), la capacitación dentro del ámbito laboral, hace referencia a la preparación de un individuo para un cargo en específico dentro de una organización, cuya aplicación se realiza como un proceso de aprendizaje para que los individuos adquieran conocimientos, desarrollen sus habilidades y competencias en relación a los objetivos previamente definidos.

Se la considera también, como una inversión que realiza la empresa para que sus empleados traten de mitigar la diferencia entre el desempeño actual que tienen y los objetivos propuestos por la empresa. Para Chiavenato (2009) es importante que la capacitación conste de:

- Transmisión de información: interiorizar información acerca de la empresa, sus productos, servicios, políticas, clientes, etc.
- Desarrollo de habilidades: se trata de mejorar las habilidades y destrezas de los empleados en cuanto al manejo de los equipos, herramientas y demás instrumentos necesarios para un cargo en específico.
- Desarrollo de aptitudes: hace referencia a las conductas, el cambiar ciertos aspectos negativos por positivos mejorando la sensibilidad hacia las personas, ya sean estos clientes internos como externos.
- Desarrollo de conceptos: ayudar a los empleados a fomentar un pensamiento estratégico y global.

Podemos acotar, que luego de realizar una correcta evaluación de desempeño y detectar los aspectos en los que debe trabajar la empresa conjuntamente con sus colaboradores, se debe implementar un plan de capacitación para reforzar habilidades y conocimientos del empleado, para de esta manera contribuir a su crecimiento tanto personal como profesional y que repercutirá directamente en el desarrollo empresarial.

1.2.2.9 Evaluación de desempeño

Cabe señalar que las autoras del presente trabajo consideraron necesario desarrollar un apartado acerca de la evaluación de desempeño, a razón de ser la parte central del trabajo de titulación y que contribuye de manera directa al cumplimiento del objetivo principal del mismo; que es proponer una herramienta de evaluación de desempeño para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan.

Antecedentes de evaluación de desempeño

Analizando lo que Chiavenato (2011) expone en su obra, se extrae que el proceso de evaluación de desempeño es un área que ha existido desde tiempos inmemorables; en la edad media cuando los jesuitas religiosos tomaban nota sobre el desempeño individual y grupal de sus colegas. Muchos años después, Estados Unidos sugirió el uso de un sistema de evaluación de desempeño para los empleados, incluso las

empresas se preocuparon más por supervisar el desenvolvimiento de sus administradores. Después de la Segunda Guerra Mundial, se consideró a este proceso como fundamental y con las teorías administrativas de aquellos tiempos, se llegó a la conclusión de que para un mayor funcionamiento y aprovechamiento de la maquinaria era necesario que el capital humano estuviera de por medio lo que provocaría un aumento en la productividad. Entonces, desde ese momento se ha ido presentando una tendencia de las organizaciones en enfocar recursos para desarrollar el potencial de su personal, para así lograr que este fuera capaz de contribuir eficaz y eficientemente al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Definiciones de evaluación de desempeño

Ahora bien, para una mejor comprensión acerca del significado y alcance de la evaluación de desempeño, se cita a continuación algunas conceptualizaciones.

La evaluación de desempeño implica evaluar la acción de un trabajador, con respecto a su puesto de trabajo asignado, englobando términos de productividad, cumplimiento de objetivos y habilidades relacionadas al cargo. Es un proceso que sirve para estimular el aporte positivo del empleado a la compañía (Chiavenato, 2009).

En este contexto, este subsistema, vincula el desempeño y actuar de un sujeto en su puesto de trabajo. Por lo que, en este proceso intervienen factores sociales determinantes, entre los cuales se destacan: el clima laboral, el compromiso del individuo, la motivación y el esfuerzo constante (Chiavenato, 2011). Los mismos que deben ser contemplados correctamente dentro del proceso de evaluación.

Ciertamente Robbins y Coulter (2014), resaltan la importancia del establecimiento de indicadores que permitan medir el desempeño de un empleado pues de ellos depende el éxito o fracaso empresarial. Los autores develan que el desempeño laboral está vinculado con las actitudes, lo que se refiere al sentir de una persona durante la ejecución de una determinada función. Además, se señala que es necesario que al realizar la evaluación de desempeño, los gerentes no ocnsidren unicamente aspectos financieros, indicadores económicos o de cumplimiento sino también se tome en cuenta la satisfacción laboral, participación en el trabajo y compromiso organizacional.

Es signifcativo la importancia que las evaluaciones de desempño poseen para la slaud de la organziación, Chiavenato (2011) expone cinco fines clave para realizar una

evaluación de desempeño es: 1) medir el potencial de los empleados, 2) establecer necesidades de retroalimentación o capacitación, 3) considerar el uso de incentivos para mejorar la productividad del colaborador, 4) constituir un ambiente laboral ideal y 5) generar una ventaja competitiva mediante el aprovechamiento del talento humano.

Objetivos de la evaluación de desempeño

Para Chiavenato (2011), la evaluación de desempeño se torna como una inspección de calidad del trabajo que los empleados realizan en las diferentes áreas de una empresa y no puede quedarse en una opinión superficial únicamente del jefe sobre el trabajo o comportamiento de su subordinado, es decir, se tiene que realizar de una manera más profunda, buscar las causas de tales comportamientos y llegar a soluciones con el empleado, el mismo que debe estar consciente de cuáles son sus errores, por qué los está cometiendo y cuáles son los cambios que tiene que realizar para mejorar su desempeño.

La evaluación del desempeño es una herramienta que tiene como fin último la mejora del desempeño global de la organización a través del análisis interno de su personal. Para lograrlo aquel objetivo, es necesario dar respuesta a estos aspectos:

1. Idoneidad del individuo para el puesto.
2. Capacitación.
3. Promociones.
4. Incremento del salario si el empleado tiene un buen desempeño.
5. Relaciones interpersonales buenas entre empleados y empleadores.
6. Progreso propio de cada empleado.
7. Información necesaria para mantener investigado al capital humano.
8. Evaluar el potencial de desarrollo del personal.
9. Búsqueda constante de una mayor productividad.
10. Conocer cuáles son los indicadores y métricas que maneja la empresa.
11. Profundizar e indagar en obtener información de valor acerca del sujeto evaluado.

12. Demás aspectos decisorios, relacionados con el público interno (Chiavenato, 2011).

De este modo Chiavenato, sugiere que la evaluación de desempeño puede sintetizarse en 3 fases:

1. Permitir identificar a través de mediciones del personal, la idoneidad de cada uno de ellos en el puesto de trabajo, de tal forma de que cada persona se halle en el cargo ideal de acuerdo a sus capacidades y habilidades.
2. Lograr que el talento humano sea visto como una ventaja competitiva de la organización y su productividad se vaya desarrollando de acuerdo a la manera de cómo se administre cada compañía.
3. Ser impulsadora para el crecimiento y participación activa de los colaboradores internos de una organización, considerando por un lado los objetivos de dicha organización y por otra parte los objetivos de las personas que la conforman (Chiavenato, 2011).

Pasos generales de una evaluación de desempeño

Ahora bien, una vez establecidos que es y cuáles son los objetivos de una evaluación de desempeño, queda abordar cual sería el proceso a seguir para su correcta aplicación, siendo este:

1. El punto de partida identificar aquellas metas de desempeño relevantes para la empresa. Probablemente, un proceso de evaluación de desempeño no va a poder atender a todos los objetivos planteados. Por ello, la gerencia va a seleccionar algunas metas específicas e importantes para que puedan ser alcanzadas de manera realista. Se tiene que tener claro que el método a utilizar va a ser de acuerdo a las necesidades de la empresa y se debe escoger de manera precisa el mismo para que la evaluación de desempeño no falle.
2. El siguiente paso es establecer el marco (criterios) sobre el cual se evaluarán aquellas metas de desempeño, la socialización de estas y la comunicación de estos intereses de desenvolvimiento a los involucrados.
3. Como tercer paso se tiene el examinar el trabajo realizado.
4. Posterior, el supervisor debe evaluar el desempeño.

5. Al terminar con el proceso de evaluación, el supervisor encargado debe reunirse con individualmente con cada uno de los sujetos evaluados para revisar en conjunto los resultados obtenidos y contrastarlos contra las metas de desempeño establecidas, a fin de identificar puntos de mejora y generar planes de acción. De igual manera, en la reunión se proyectan metas para el próximo periodo y sobre el cual se realizará nuevamente una evaluación (Mondy, 2010).

Beneficios de realizar una evaluación de desempeño

Toda herramienta a aplicar dentro de una organización debe ser analizada en base a su costo y beneficio, según Chiavenato (2011), los principales beneficios que aparea la evaluación de desempeño son:

- a.) Para el gerente como administrador del personal: le permite esquematizar un sistema de evaluación de desempeño eficaz y eficiente capaz de medir el real desempeño de sus administrados, fomenta la comunicación entre el evaluado y el evaluador (gerente), facilitando la confianza de este último de dirigirse a su subordinado y hacerle comprender que esta herramienta es su aliada y que lo único que busca es fomentar su progreso.
- b.) Para el empleado: le permite a este; conocer sobre lo que la empresa espera de él, lo que está buscando y lo que valora más. Una vez realizada la evaluación, le permite saber si su desempeño es el indicado y si llena las expectativas de su líder y por último refuerza su desenvolvimiento propicia la mejora continua.
- c.) Para la empresa: le permite valorar si el personal con el que cuenta es el indicado para conducir a la organización por el camino del éxito y por último identificar a aquellos colaboradores que necesitan mejorar, así como a posibles candidatos a asensos (Chiavenato, 2011).

En definitiva, es vital fomentar la instauración de un sistema de evaluación de desempeño en las empresas porque permite el progreso de estas y de cierta forma contribuye a que las personas se preparen más, busquen siempre ser los mejores, pero priorizando siempre el respeto por sus compañeros o colegas, además permite también que los individuos consideren a su trabajo como una gran responsabilidad; que hay que realizarla con esfuerzo y dedicación. Aunque este proceso sea costoso, siempre valdrá la pena invertir en el capital humano, porque de ellos dependerá si la organización sobresale de entre las demás.

Proceso para diseñar una evaluación de desempeño

Para llevar a cabo una evaluación de desempeño, lo primero que se debe hacer es establecer las necesidades específicas de la empresa, es decir identificar que se busca con la evaluación de desempeño; medir únicamente el desenvolvimiento del personal o a más de eso tomar decisiones importantes, como, por ejemplo, una de ellas el aumento del sueldo de un empleado.

Como parte del proceso para poder ejecutar una evaluación de desempeño eficaz y eficiente se debe partir de identificar diferentes variables que faciliten su estructuración, entre estas variables tenemos:

Criterios de evaluación de desempeño: Mondy (2010) propone que es vital contar con estándares para realizar una evaluación de desempeño, los cuales se detallan a continuación:

1. **Rasgos de personalidad:** constituye establecer ciertas cualidades de la personalidad de los empleados como, por ejemplo: adaptabilidad, motivación, capacidad de resolución de problemas, presentación personal y actitudes, que estén relacionados con su desempeño en el puesto de trabajo. Es importante detallar que estas resultan difíciles de definirlas con exactitud.
2. **Competencias:** se refiere al conjunto de habilidades y saberes, en su mayoría de origen técnicos, por lo que se relacionan con aspectos interpersonales o de negocios.
3. **Logro de metas:** se refiere a la capacidad que posee un empleado para obtener los resultados o metas específicas, establecidos por la máxima autoridad de una organización, las mismas que la llevarán al éxito.
4. **Potencial de mejoramiento:** supone que las empresas utilicen criterios de evaluación actuales, que se centren en el nivel de progreso o mejora que ha tenido un empleado a lo largo del tiempo (Mondy, 2010).

Responsabilidades en la evaluación de desempeño: referente a quienes contraen obligaciones con respecto a una evaluación de desempeño, Mondy (2010) señala a los siguientes actores:

1. **Supervisor inmediato:** por lo general es la persona encargada de realizar la evaluación de desempeño, por las siguientes razones: su posición jerárquica es

la ideal para vigilar el desempeño del colaborador, es el representante de un departamento. La parte negativa de que la evaluación este a su cargo, es que puede poner más atención en ciertos aspectos y descuidar otros; pudiendo existir sesgos en los resultados.

2. **Subordinados:** en la actualidad las empresas, perciben como un aspecto de mejora homogéneo, el que los subordinados evalúen la eficacia de la gestión de sus jefes, la misma que se realiza bajo anonimato.
3. **Compañeros de trabajo y miembros del equipo:** la ventaja de que la evaluación de un empleado la realice sus compañeros, se debe a que existe un vínculo más cercano entre estos y, por tanto, pueden tener una visión más real sobre el desempeño de sus compañeros. Sin embargo, los problemas principales con las evaluaciones de los compañeros son primero; que puede aumentar la crítica negativa entre ellos, segundo; cuando existen diferencias entre sí mismos, la evaluación puede tornarse injusta y por último algunos colegas que no se conocen muy bien no tienen la información suficiente para realizar la valoración de desempeño.
4. **Autoevaluación:** para que los empleados evalúen su propio desempeño deben tener pleno conocimiento y entendimiento sobre cuáles son sus objetivos y bajo qué criterios son evaluados. Muchos empleados están conscientes de su desempeño laboral y tienen claro que deben mejorar. Es así que, la responsabilidad de la evaluación recaiga en sí mismos, es la oportunidad ideal para que se autocrítiquen objetivamente, encuentren sus falencias y traten de superarlas con esfuerzo y dedicación constante.
5. **Evaluación de los clientes:** El comportamiento del cliente determina el grado de éxito de una empresa. La perspectiva de los clientes sobre una empresa es un factor que puede contribuir a la determinación del nivel de desempeño de sus empleados y establecer si es el ideal o no (Mondy, 2010).

La Figura 3, presenta las opciones anteriormente explicadas que tiene la organización para llevar a cabo una evaluación de desempeño, de acuerdo al grado de profundidad y responsabilidad al que esta desee llegar.



Figura 3. Responsabilidades en la evaluación de desempeño

Fuente: <https://www.hrider.net/cms/blog/1902/1/el-proceso-de-evaluacion-de-desempeno-i-diseno.html>

Por ende, una vez analizadas cada una de estas responsabilidades, es importante llevar a cabo un reconocimiento del tipo de organización, para así establecer sobre quién recaería la responsabilidad de evaluar el desempeño laboral de los colaboradores. Cuando una organización no está bien constituida o no tiene la experiencia necesaria en el manejo de su personal, es recomendable que este proceso lo lleve a cabo el supervisor inmediato o jefe (evaluación de 90°). Luego, con el pasar de los años y cuando la empresa adquiera experiencia en la administración de talento humano, puede utilizar una evaluación de 360° que es la más idónea porque implica una valoración completa e integral.

Período de evaluación de desempeño: Aunque no existe un definido un periodo para realizar una evaluación de desempeño, el periodo sobre el cual se suele aplicar esta herramienta suele ser semestral o anual. Lo ideal es que continuamente se esté realizando una valoración del desempeño de los colaboradores de una empresa, para determinar a tiempo las falencias en su desenvolvimiento (Mondy, 2010).

Métodos de evaluación de desempeño: los métodos de evaluación de desempeño dependen de cada empresa ya que son estas quienes la deben construirla en base a su contexto (realidad), necesidades y objetivos. Mondy (2010), indica los siguientes métodos:

1. **Escalas de calificación:** es el método de evaluación más simple y utilizado, mide el desempeño del trabajador utilizando elementos previamente definidos. Es un método que se construye a partir de una escala con 5 a 7 ítems y es expresa por adjetivos como sobresaliente, muy satisfecho, deficiente, etc.). Algunas empresas incluyen un espacio para escribir comentarios sobre la valoración asignada a cada factor. Los factores que se eligen para la evaluación son de dos tipos:
 1. Vinculados al trabajo: se analiza de acuerdo a la cantidad y calidad laboral.
 2. Relacionados a elementos personales: habilidades sociales, comportamiento y aptitudes.
2. **Incidentes críticos:** es un método que consiste en llevar a registro del impacto o efecto que una actividad ejerce sobre la eficacia de un departamento determinado. Al final del periodo de evaluación, estas anotaciones y otra información adicional le permiten al evaluador valorar el desempeño del evaluado.
3. **Ensayo:** en este método el evaluador realiza una descripción sobre el desempeño del personal evaluado. La calificación del desenvolvimiento del personal se halla sujeta a la capacidad de redacción del evaluador.
4. **Estándares laborales:** este método supone comparar los resultados del desempeño del trabajador con un nivel esperado que ha sido predeterminado. La principal ventaja de utilizar los estándares laborales radica en la objetividad.
5. **Clasificación:** este método tiene la finalidad de ubicar por niveles a los empleados con el mejor y el más bajo nivel de desempeño en el puesto de trabajo.
6. **Distribución obligatoria:** como su propia palabra lo dice, este método supone la distribución del personal en categorías, habitualmente son 3: nivel 1 empleados estrella (20%), nivel 2 empleados con rendimiento medio (70%) y nivel 3 empleados con rendimiento bajo (10%).
7. **Escala de calificación basada en el comportamiento (ECBC):** este método se compone de la fusión de las escalas de calificación y el de incidentes críticos. A través de una escala se clasifican diferentes niveles de desempeño y estos son descritos en base al comportamiento de trabajador en su cargo. El método

ECBC utiliza ejemplos de comportamientos específicos, lo que facilita el análisis y la calificación del evaluador.

8. **Sistema basado en resultados:** es una técnica que supone la valoración de los objetivos alcanzados por el personal. Por ejemplo: un objetivo podría ser aumentar las ventas en un 20% para el año 2020, la calificación del desempeño del trabajador se evaluará en base al cumplimiento de este objetivo (Mondy, 2010).

Problemas de la evaluación de desempeño

Los problemas surgen como una aplicación inadecuada de los métodos de evaluación de desempeño mencionados, explica Mondy (2010), siendo la técnica de escalas de calificación, uno de los blancos más vulnerables, al momento de acarrear problemas. A continuación, se detalla algunos de los problemas más frecuentes que se han encontrado en el proceso de evaluación de desempeño de acuerdo a Mondy:

- **Incomodidad del evaluador**

El realizar evaluaciones de desempeño, resulta un proceso frustrante dentro de la administración del capital humano, dicho proceso crea problemas entre los supervisores y los subordinados, llevando a crear comportamientos disfuncionales.

Si una evaluación de desempeño está mal realizada o se aplica de manera indebida, los empleados van a tener temor de recibir los resultados de la misma, y los administradores se opondrán a emplearlas, recalando que muchos de los gerentes odian perder el tiempo, todo el papeleo que esta incluye, la incomodidad que acompaña este proceso y el tomar luego decisiones difíciles. Peor aun cuando los resultados de las evaluaciones no son buenos para los empleados.

- **Falta de objetividad**

Un problema importante es que los métodos tradicionales para evaluar el desempeño de los empleados, tienen ausencia de objetividad. Básicamente en las escalas de calificación, los factores que se califican como las actitudes, personalidad, son difíciles de medir, a más de que dichos factores no tienen que ver directamente con el desempeño de un empleado en su cargo.

Pese a que siempre existirá subjetividad en los métodos de evaluación, al basar la evaluación de los trabajadores, en sus características personales, coloca al evaluado y

a la empresa en una situación indefendible ante el trabajador y ante los parámetros de la igualdad de oportunidades en el trabajo.

- **Error o efecto de halo**

Este problema ocurre cuando el gerente o administrador empaña los resultados de la evaluación con algunos aspectos positivos negativo, generalizando a todo el desempeño del empleado. Pudiendo perjudicar o favorecer excesivamente la prueba del sujeto.

- **Indulgencia/Severidad**

Ciertos administradores tienden a ser un poco exagerados al momento de elogiar a un empleado o, por el contrario, un poco más rudos al criticarlo. El otorgar evaluaciones altas que no se merece cierto empleado se denomina indulgencia, este fenómeno trae consigo el deseo de evitar polémicas sobre una evaluación, más aún cuando los criterios de evaluación tienden a ser subjetivos y, por ende, difíciles de entender e interpretar. Este problema trae consecuencias, como no poder reconocer deficiencias que pueden ser corregibles, de igual manera disminuye los méritos y recompensas que deben tener los empleados que cuentan con un alto desempeño, además al momento de que la empresa quiere despedir a empleados con desempeños bajos en su trabajo, no podrá hacerlo porque recibirán evaluaciones constantes positivas.

Por otro lado, el ser demasiado severo, puede darse por la falta de comprensión de los diversos factores que acarrearán una evaluación de desempeño, es así que algunos gerentes aplican evaluaciones más rigurosas que las que se establecen en las políticas de la empresa. En el peor de los casos, las empresas contarán con gerentes tanto indulgentes como severos y no se hace nada para aminorar estas injusticias.

- **Tendencia central**

Este error se da cuando la persona que evalúa, lo hace de manera incorrecta, es decir, otorga una calificación a todos los empleados cerca del promedio o de la porción media de una escala., este problema se origina por ciertos sistemas de escalas de calificación que necesitan que la persona que evalúa justifique las calificaciones que son demasiado altas o demasiado bajas, por escrito.

Entonces, el evaluador para reducir críticas únicamente da calificaciones promedio.

Pero, aunque dichas calificaciones al agruparse dentro la categoría: “plenamente satisfactoria” y los trabajadores no tienden a quejarse, este error existe y repercute en la inexactitud de los resultados de las evaluaciones.

- **Sesgos del comportamiento reciente**

Este problema surge cuando una evaluación de desempeño está programada, es así que los empleados tienden a mejorar su rendimiento para esas fechas, al igual que su comportamiento, de esta manera su productividad mejora por unos días o semanas antes que se ejecute la evaluación programada, por ende, es más fácil que el evaluador recuerde las acciones recientes de dicho empleado que las de un pasado. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que la evaluación formal es de corte transversal y no se contempla el desempeño total del sujeto en el tiempo. Para aminorar este problema se pueden llevar registros sobre el desempeño de los empleados durante todo el periodo de evaluación.

- **Sesgo personal (formación de estereotipos)**

Este problema se presenta cuando los gerentes dan lugar a que las diferencias de cada empleado influyan en las calificaciones que los mismos les otorgan, cabe recalcar que hay que evitar que ciertos aspectos como la raza, edad, género, incidan en las evaluaciones, también hay que tener claro que este problema no solo daña la moral de los empleados, sino que también es ilegal y puede generar costos elevados en demandas.

Un sesgo cultural, los estereotipos influyen indudablemente en las evaluaciones, ya que los administradores se crean imágenes de quienes son los trabajadores ideales y quienes no se ajusten a esta imagen, pueden tener calificaciones injustas en sus evaluaciones.

- **Manipulación de las evaluaciones**

En muchas ocasiones, los administradores son quienes controlan la mayoría de aspectos dentro del proceso de evaluación y, por ende, pueden fácilmente manipular los resultados, bien para perjudicar a un empleado que quieran despedir o para premiar a un empleado de su simpatía. En ambos casos, la evaluación se distorsionará y también las metas de este proceso de evaluación no se lograrán cumplir, además ocasionaría problemas.

- **Ansiedad del empleado**

Este proceso de evaluación de desempeño produce ansiedad al empleado que va a ser evaluado, por lo que él mismo se torna descontento, apático, busca otro trabajo, generando alta rotación del personal de la empresa y en el peor de los casos, se pueden presentar demandas por falta de equidad real o percibida.

Que el empleado logre tener promociones, mejores puestos de trabajo, incrementar su sueldo, van a depender de los resultados de la evaluación, por ello esto a más de causar tensión, va a llevar a una resistencia rotunda por parte de los empleados (Mondy, 2010).

Implicaciones legales de la evaluación de desempeño

Las demandas legales de acuerdo a Mondy (2010) por parte de los trabajadores hacia la empresa en ciertas situaciones es producto de evaluaciones de desempeño negativas. En consecuencia, resulta imperativo el diseño de procesos de evaluación de desempeño legalmente justificables y defendibles ante un tribunal de justicia, por ello, es recomendable primero; que existan personas aptas o capacitadas, que vigilen y controlen las tareas del subordinado, segundo; que la evaluación sea revisada y aprobada por un responsable de la organización y tercero; se deben utilizar criterios que limiten el comportamiento prudencial del evaluador.

La evaluación de desempeño debe ser, por tanto, un instrumento con validez y confiabilidad, mitigando o eliminando posibles errores o falencias en este que pudiesen conllevar a situaciones de riesgo para la empresa. Por ejemplo, la disminución de salario por motivos de discriminación de sexo, puede ser acción que provoque conflictos legales a la empresa (Mondy, 2010).

La entrevista de evaluación

Mondy (2010) declara que las reuniones de revisión del desempeño, en cierta medida, pueden generar disgustos y/o conflictos en el vínculo empleado-empleador. Por ello, que se recomienda que el encargado de realizar la revisión use las palabras adecuadas al momento de dirigirse al empleado, para evitar despertar situaciones negativas que sean percibidas como una crítica personal. En este sentido, el público interno debe conocer el sistema de evaluación utilizado por la compañía para medir su desempeño, lo que significa que debe ser un proceso transparente, marcando así confianza con

ellos. Se presenta la lista de aspectos a considerar para las entrevistas de evaluación del personal siguiendo a Mondy:

- **Programación de la entrevista:** suele ejecutarse al final del proceso de evaluación del sujeto. Las entrevistas se dan con dos grupos, con los empleados de alto rendimiento y con el personal de calificaciones bajas en su desempeño, en este panorama se debe abordar con profesionalismo cada uno de los grupos, para no generar disputas entre estos.
- **Estructura de la entrevista:** la entrevista deberá haberse construido por medio de una guía estructurada que incluya los elementos vitales de la conversación, de modo que las partes involucradas (evaluador y empleado) la visualicen como una solución a un problema. El evaluador ha de considerar los siguientes objetivos al momento de desarrollar la entrevista de evaluación:
 1. Analizar el desempeño del trabajador.
 2. Ayudar al empleado a establecer metas y planes de desarrollo personal para la siguiente evaluación.
 3. Sugerir medios para el cumplimiento de metas establecidas.

En la entrevista, ambas partes deben estar de acuerdo en los puntos que se deben mejorar y las acciones a desarrollar por parte de cada uno para contribuir a ese mejoramiento. También, resulta de valor que la máxima autoridad de la empresa, consulte a los administradores (evaluadores) acerca de sus responsabilidades y el cumplimiento de los mismos. El tiempo destinado a la entrevista depende de las políticas de cada empresa.

- **Elogios y críticas:** deben ser abordados con sutileza y siempre y cuando sean justificables. Con respecto a las críticas, presentan dificultades en expresarse ya que el empleado puede percibirlas como puntos negativos o no favorables, es recomendable que estas se las realice en base a aspectos positivos del rendimiento del personal, haciéndole ver al empleado en que puede seguir mejorando.
- **Papel de los empleados:** cuando el personal prepara una revisión deberá anotar todas aquellas actividades en las que haya participado, sin importar si éstas tuvieron éxito o no. El objetivo principal, es que los trabajadores

demuestren que son útiles para la empresa y que su aporte contribuye a su crecimiento.

- **Conclusión de la entrevista:** el objetivo final de la entrevista es que el personal se lleve una buena impresión del gerente, que este satisfecho con el cargo designado y que sienta orgullo de sí mismo. Por lo que, la entrevista debe terminar con el planteamiento de acciones de mejora (en los casos necesarios) o nuevos compromisos (en los casos necesarios) y con el ofrecimiento del gerente de capacitar a aquellos colaboradores de rendimiento promedio (Mondy, 2010).

Nuevas tendencias de evaluación de desempeño

En la actualidad las organizaciones deben buscar la excelencia en sus actividades, por ello es importante que se establezca un ambiente laboral dinámico, participativo, incluyente, flexible y orientado a poner más énfasis en el talento humano (Chiavenato, 2011). Por tanto, se debe partir por estructurar sistemas de evaluación de desempeño que midan realmente cualidades de los colaboradores de tal manera que al finalizar el proceso la gerencia pueda tomar decisiones asertivas sobre el tema. A fin de lograr aquello Chiavenato indica que se ha comenzado a dar diferentes enfoques para la evaluación de desempeño, los cuales se presentan a continuación:

- Utilizar indicadores que permitan considerar a la empresa como parte de un todo, lo que se busca es que estos faciliten la interpretación de factores específicos. Así también, deben permitir identificar si los objetivos se están cumpliendo de acuerdo a lo planificado.
- Para evitar distorsiones de información se debe escoger un tipo de indicadores específicos, estos pueden ser:
 - Indicadores financieros: que miden la rentabilidad, inversiones, costos, entre otros.
 - Indicadores ligados al cliente: que considera la satisfacción de los consumidores, penetración en el mercado y todo lo que concierne al consumidor.
 - Indicadores internos: que son aquellos que permiten cuantificar el tiempo que el trabajador ocupa en realizar cierta actividad (cuantas veces repite esa misma tarea).

- Indicadores de innovación: que tiene que ver con el desarrollo de nuevos productos, mejoras en calidad e inversiones en estudios de investigación y desarrollo (Chiavenato, 2011).
- Para generar mayor información al momento de realizar una evaluación de desempeño se puede hacer uso también de otra categorización de indicadores como:
 - Indicadores de trabajo general.
 - Indicadores de trabajo en equipo.
 - Indicadores de desempeño personal (Chiavenato, 2011).
- La evaluación de desempeño debe involucrar todos los subsistemas de recursos humanos: reclutamiento, selección, análisis y descripción de puestos, contratación, remuneración y seguridad y salud.
- La actual tendencia se caracteriza por ser flexible y dinámica que permite al personal crecer y con ello a su vez facilita el desarrollo organizacional.
- Las evaluaciones no estructuradas permiten retroalimentar al empleado, es decir brindan orientación a este acerca de su actuar y desempeño.
- El fin de las evaluaciones de desempeño actuales son verificar el cumplimiento de las metas, objetivos, es decir busca resultados y no precisamente se enfoca en el comportamiento del individuo (Chiavenato, 2011).

Para finalizar, la evaluación de desempeño es un proceso fundamental en cualquier tipo de empresa, puesto que se trata de la medición del trabajo del componente más importante de una organización, el “capital humano”. Este proceso permite implementar nuevas estrategias para alinearlas a los objetivos que año a año una empresa se replantea, para así ajustarse a los cambios que en la actualidad se presentan. La evaluación de desempeño es una herramienta que permite el desarrollo y el crecimiento profesional de los colaboradores de una empresa y con ello la evolución de una organización.

Para poder realizarla es importante considerar las necesidades actuales que tiene la compañía porque de ello depende que método se utilizará, quienes serán los responsables de su aplicación y el tiempo en que lo harán. Es recomendable que una empresa que está optando por efectuar una evaluación de desempeño por primera vez, lo realice con responsabilidad a 90°, que significa que los colaboradores serán evaluados únicamente por su jefe, ya que es una de las maneras más sencillas de

empezar a realizar este proceso. También es recomendable asociar la herramienta de evaluación de desempeño tradicional con una nueva tendencia, es decir hacer uso de los indicadores que permiten valorar el desempeño del individuo desde una perspectiva más flexible.

CAPITULO 2 ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES

El manual de funciones es una herramienta utilizada por distintas empresas y básicamente es un documento que contiene de manera detallada las funciones básicas o responsabilidades de los diferentes cargos o puestos de trabajo de una organización empresarial. La importancia de este instrumento de gestión, está en que facilita la toma de decisiones y permite que la organización defina con claridad sus niveles jerárquicos, además es la base principal para desarrollar otras herramientas de control, entre ellas, la denominada, herramienta de evaluación de desempeño.

A continuación, en el presente capítulo se desarrollará todos los puntos considerados importantes para realizar una efectiva actualización del manual de funciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda., la misma que está estructurada de acuerdo a las necesidades, normas y parámetros impuestos por la alta gerencia.

Metodología utilizada en la actualización del manual de funciones

La metodología utilizada para el levantamiento de información, para la actualización del manual de funciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda., fue de naturaleza tanto cualitativa como cuantitativa. La primera corresponde a la utilización de guías estructuradas para el levantamiento de datos de cada cargo, y la segunda; el desarrollo de indicadores de gestión que permitan valorar las cinco actividades esenciales de cada puesto de trabajo.

El estudio se aplicó a 25 cargos de la compañía, a través de talleres de levantamiento de información, previa autorización de la gerencia, con los dos expertos del cargo. El tiempo de duración para esta actividad fue de una semana a tiempo completo, el lugar designado fueron las instalaciones de la cooperativa, específicamente cada oficina de cada empleado evaluado. Como punto adicional, cabe mencionar que toda la información recopilada fue procesada mediante Word.

Como observación, de acuerdo a las exigencias de la cooperativa, no se consideró útil ni necesario levantar información para actualizar el manual de funciones de los diferentes comités, entre ellos: comité de ética, cumplimiento, comité de administración integral de riesgos, educación y crédito, debido a que sus funciones no son amplias y que básicamente su principal actividad es de vigilancia y control a los diferentes departamentos, además que, no son cargos establecidos físicamente, es decir

no existe un departamento. Por último, estos comités se reúnen muy esporádicamente para tratar temas netamente relevantes para la cooperativa.

Esta herramienta fue validada por los directivos de la cooperativa y se entregó una copia impresa a cada jefatura, la misma que se presenta a continuación:

2.1. Metodología para el levantamiento de información para el Manual de funciones

La herramienta que se detalla a continuación es un instrumento de gestión aplicado de Alfredo Paredes.

2.1.1. Identificación del cargo

Tabla 1. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	
Nombre del Ocupante del puesto:	
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	
Nombre del superior inmediato:	
Departamento al que pertenece:	
Fecha de elaboración:	

2.1.2. Defina la misión del puesto

Para facilitar la definición de la misión del puesto, no es más que preguntar al dueño del puesto: ¿Para qué existe el puesto?

.....

.....

2.1.3. Dimensión

Tabla 2. Dimensión para el cargo.

CARGO:	
No. SUBORDINADOS:	
DIMENSIONES ECONÓMICAS:	
DIMENSIONES MATERIALES:	

2.1.4. Organigrama del puesto

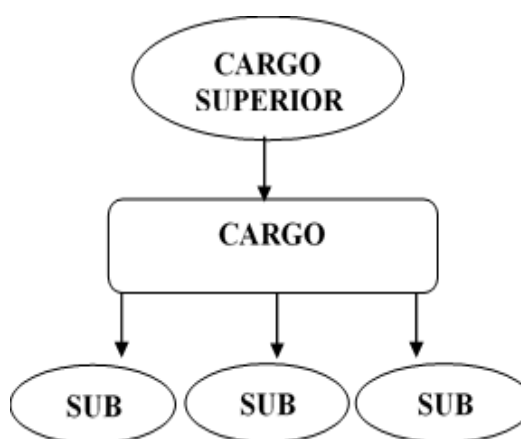


Figura 4. Organigrama del puesto.

2.1.5. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

Tabla 3. Listada de actividades

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

2.1.6. Actividades esenciales e indicadores de gestión

Tabla 4. Actividades esenciales e indicadores de gestión

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1					
2					
3					
4					
5					

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a alcanzar	Unidad de medida
1				
2				
3				
4				
5				

CARGO:

2.1.7. Educación formal requerida

Establecer la educación formal y capacitación adicional requerida para el desempeño del puesto, no se refiere a la educación de los ocupantes actuales del puesto (educación básica, tercer o cuarto nivel de estudio)

Tabla 5. Establecimiento de la educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		

Tecnólogo		
Título 3er nivel		
<u>Post Grado:</u>		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

2.1.8. Capacitación adicional

Son cursos, seminarios, pasantías que ayudan a desempeñar eficientemente un cargo.
Conocimientos que no se dan en la preparación académica.

Tabla 6. Capacitación del sujeto

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS

2.1.9. Conocimientos académicos

Diferentes conocimientos de **técnicas** necesarias para la ejecución del puesto. Se determina si estos conocimientos serán requerimiento de selección o de capacitación.

Tabla 7. Conocimientos requeridos por actividad

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación

2.1.10. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos generales que se involucran al puesto (clientes, leyes, clientes internos,) y en la descripción, como estos conocimientos influyen para la ejecución del cargo (Tabla 8).

Tabla 8. Conocimientos generales vitales para el cargo

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación

2.1.11. Experiencia laboral requerida (marque x)

Tabla 9. Experiencia laboral solicitada

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses _____ -Seis meses _____ -Un año _____ -Uno a tres años _____ -Tres a cinco años _____ -Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones Similares	

2. Experiencia en puestos similares	
3. Tiempo de adaptación al puesto	

Fecha de elaboración	
Realizado por:	
Validado por:	

2.2. Desglose de la herramienta

A fin de aportar a la mejor comprensión del funcionamiento de esta herramienta, a continuación, se detallan los once puntos que la conforman:

2.2.1. Identificación del puesto

Nombre del Puesto:	
Nombre del Ocupante del puesto:	
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	
Nombre del superior inmediato:	
Departamento al que pertenece:	
Fecha de elaboración:	

En este primer punto como su propia palabra lo dice, se trata de identificar el cargo que se va a desarrollar, esto implica el nombre del cargo, los nombres de la persona que lo ocupa, el nombre de su jefe inmediato, el departamento al que pertenece el puesto y la fecha en la que se levantó la información.

2.2.2. Misión del puesto

Para facilitar la definición de la misión del puesto, no es más que preguntar al dueño del puesto: ¿Para qué existe el puesto?

.....

.....

.....

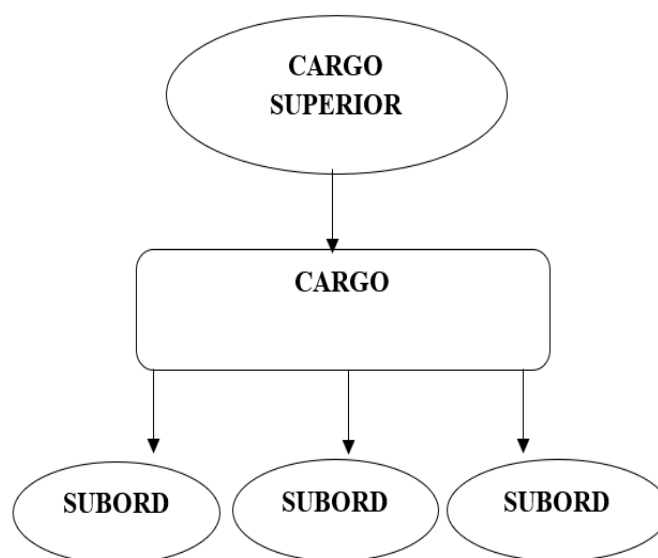
En este punto se detalla la razón del ¿por qué? y ¿para qué? existe el cargo dentro de la organización. Por lo general es recomendable que la misión se elabore después de valorar las cinco actividades esenciales, porque de ellas depende su redacción final.

2.2.3. Dimensión

CARGO:	
No. SUBORDINADOS:	
DIMENSIONES ECONÓMICAS:	
DIMENSIONES MATERIALES:	

La dimensión del puesto corresponde a identificar nuevamente el cargo que se valora, así como también se detalla el número de subordinados que tiene a su responsabilidad, además se confirma si la remuneración recibida es un salario fijo o mediante factura y, por último, se detallan todos los materiales o herramientas (desde lo más básico) que utiliza para el desempeño de sus funciones diarias.

2.2.4. Organigrama del puesto



Este punto comprende ubicar el cargo evaluado, su jefe inmediato y los subordinados (en caso de tenerlo) en una pequeña estructura organizativa, es importante que este en concordancia con lo detallado en el punto uno: identificación.

2.2.5. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

Este punto corresponde a la identificación de cada una de las actividades que el empleado realiza en su posición (cargo), se debe preguntar al entrevistado todo lo que realiza dentro de la cooperativa desde lo más básico, hasta lo más complejo.

Como se observa, en las actividades consta de un segmento que corresponde a F, CE, CM y un TOTAL, para llenar este punto se utiliza una metodología previamente establecida, que consta de tres escalas:

F= que es la frecuencia con la que realiza determinada actividad. Dentro de sus escalas tenemos:

- ✓ (Grado 5) Todos los días.
- ✓ (Grado 4) Al menos una vez por semana.
- ✓ (Grado 3) Al menos una vez cada quince días.
- ✓ (Grado 2) Una vez por mes.
- ✓ (Grado 1) Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.).

CE= consecuencia de no ejecutar la actividad o realizarla erróneamente. Sus escalas son:

- ✓ (Grado 5) Consecuencias muy graves: afectan a toda la empresa.
- ✓ (Grado 4) Consecuencias graves: afectan a un departamento o área de la organización.
- ✓ (Grado 3) Consecuencias considerables: afectan al jefe inmediato.
- ✓ (Grado 2) Consecuencias menores: afectan a la persona que ocupa el puesto.

- ✓ (Grado 1) Consecuencias mínimas: no afectan a nadie o no tiene ninguna incidencia en las actividades.

CM= significa que tan complejo es realizar una actividad determinada. Sus niveles son:

- ✓ (Grado 5) Máxima complejidad: la actividad demanda mayor esfuerzo, conocimientos o habilidades.
- ✓ (Grado 4) Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo, conocimientos o habilidades.
- ✓ (Grado 3) Complejidad moderada: la actividad demanda un nivel medio de esfuerzo, conocimientos o habilidades.
- ✓ (Grado 2) Baja complejidad: la actividad demanda un bajo nivel de esfuerzo, conocimientos o habilidades.
- ✓ (Grado 1) Mínima complejidad: la actividad demanda un mínimo nivel de esfuerzo, conocimientos o habilidades.

Las tres escalas mencionadas se evalúan bajo 5 grados (1,2,3,4,5). Dependiendo de la respuesta que el empleado de a cada una de ellas se colocara el numeral correspondiente en cada una de las celdas nombradas con las tres variables (F, CE, CM), en la celda de TOTAL (TOT) se coloca el resultado de la siguiente operación matemática: $F+(CE*CM)$.

2.2.6. Actividades esenciales e indicadores de gestión

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1					
2					
3					
4					
5					

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a alcanzar	Unidad de medida
1				
2				
3				
4				
5				

Luego de detallar todas las actividades que realiza la persona en un determinado cargo, junto con su puntaje final, el mismo que está en la columna total, se procede a colocar únicamente las cinco actividades que hayan obtenido los puntajes más altos, en caso de que algún puntaje se repita por cualquier circunstancia, se consulta con el experto

del cargo, cuál tiene un poco más de peso para ese puesto y se coloca dicha actividad o si por el contrario no se le puede bajar el puntaje a la misma, se le añade esa actividad más, siendo en ese caso en particular seis o hasta siete actividades, las mismas que luego servirán para detallar la misión del cargo.

Por otro lado, de igual manera antes de diseñar la herramienta de evaluación de desempeño, necesitamos realizar los indicadores de gestión por cada actividad esencial que contiene el cargo, de esta forma en una tabla, colocamos primero la actividad esencial del puesto, segundo si el indicador de gestión es de eficiencia, eficacia, calidad, efectividad (nivel de satisfacción, nivel de cumplimiento) y economía, tercero desarrollamos la fórmula de cálculo para ese indicador, tercero colocamos la meta a alcanzar y por último la unidad de medida, que en nuestro caso existió en porcentaje y en unidades respectivamente.

2.2.7. Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel		
Post Grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

Como séptimo punto tenemos el nivel de educación que debería tener la persona que ocupa un determinado cargo, más no el que realmente tiene, se señala con una “x”, si podría tener una formación básica, ser bachiller, estudiante universitaria, tecnólogo, contar con un título de tercer nivel o haber realizado algún post grado y en la siguiente columna se detallan las áreas de conocimiento formal y demás áreas afines al cargo en particular.

2.2.8. Capacitación adicional

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS

La capacitación adicional son los cursos o talleres, con las cuales la persona que va a ocupar un determinado cargo, ya debe haberlos realizado junto con el número de horas que asistió a los mismos.

2.2.9. Conocimientos académicos

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación

En este punto, para detallar los conocimientos académicos, partimos de igual manera de las actividades esenciales del cargo, cada una de ellas debe tener ciertos conocimientos académicos o técnicas que le permitan desarrollar mejor dicha actividad, luego junto a cada conocimiento que debe tener se coloca con una “X” si es un requerimiento de selección o de capacitación para saber cuál escogemos, hacemos la pregunta ¿Ud. contrataría a una persona que no sepa de (colocamos el conocimiento)? En el caso que la persona responda que él no contrataría a una persona que no sepa de (conocimiento), este sería de selección, pero si por el contrario dice que el sí le contrataría, da a entender que le capacitaría siendo un requerimiento de capacitación, va a depender del cargo y de que tan esencial sea tener dicho conocimiento específico.

2.2.10. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación

GUÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

Estos conocimientos se adquieren en los procesos de inducción, entrenamiento, manejo de información y ejecución de las actividades del puesto. Considerando las actividades esenciales de la posición:

- Identifique las áreas de conocimientos informativos que sean aplicables a la posición escribiendo un (✓).
- Si es pertinente, detalle los conocimientos específicos de cada área en la columna “especifique”.
- En caso de escoger más de cinco conocimientos informativos, deberá ordenarlos según su importancia.

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	✓	Orden de Prioridad	Especifique
1. Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.			
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.			
3. Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.			
4. Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.			
5. Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.			
6. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.			
7. Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.			
8. Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.			
9. Otros Grupos	Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.			
10. Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.			
11. Otros conocimientos informativos.				

Para determinar los conocimientos informativos requeridos, que no son más que los conocimientos generales que involucran al puesto, tales como clientes, leyes, clientes internos, datos empresariales y demás, en donde contamos con una lista que abarca la gran mayoría por no decir todas las áreas de conocimientos informativos que un cargo en particular debe conocer para desarrollar su trabajo, de esta manera están 11 áreas, en donde debemos explicar a la persona encargada del cargo, que debe enumerarlas del 1 al 11, siendo 1 el área de conocimiento informativo principal que debe conocer la persona, hasta la 11 que sería menos importante que en ese cargo se debería conocer, de igual manera para reconocer si es un requerimiento de selección o capacitación, se realiza la pregunta ¿Ud. contrataría a una persona que no sepa de (colocamos la área de conocimiento informativo)? En el caso que la persona responda que él no contraría

a una persona que no sepa sobre las leyes y regulaciones, dicho conocimiento sería de selección, pero si por el contrario dice que el sí le contraría, da a entender que le capacitaría siendo un requerimiento de capacitación, va a depender de que tan importante sea el área de conocimiento informativo para un cargo en particular.

Posteriormente se colocan en orden las áreas de conocimiento informativo, desde la 1 hasta la 11, se copia su descripción, la misma que recalca como estos conocimientos influyen para la ejecución del cargo y se señala con una “X” si es un requerimiento de selección o capacitación.

2.2.11. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses _____ -Seis meses _____ -Un año _____ -Uno a tres años _____ -Tres a cinco años _____ -Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones similares	
2. Experiencia en puestos similares	
3.Tiempo de adaptación al puesto	

Fecha de elaboración	
Realizado por:	
Validado por:	

Como punto final del manual de funciones, está la experiencia laboral requerida, en donde se especifica con una “X”, primero cuanto tiempo de experiencia debería tener la persona para ocupar el cargo, segundo si dicha experiencia debería ser en una institución similar o en un puesto similar, por último, en cuánto tiempo la persona debería estar ya adaptada al puesto, por lo general los cargos operativos van de 1 a 3 meses, los cargos medios 6 meses y los cargos directivos un año o más. De igual manera se coloca en el último cuadro, la fecha en la cual se elaboró el manual de funciones, el nombre de la persona que lo ha realizado, es decir, el experto del cargo y el nombre de la persona que lo valido, que son los jefes de cada cargo.

A continuación, se presenta tres ejemplos de manual de funciones correspondientes a cargos de nivel alto, medio y bajo.

2.3. Ejemplificación

1. Nivel alto: Gerente

Manual de funciones



1. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Gerente General
Nombre del Ocupante del puesto:	Isabel Ulloa
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Consejo de Administración
Nombre del superior inmediato:	Sonia Samaniego
Departamento al que pertenece:	Gerencia General
Fecha de elaboración:	24/Octubre/2019

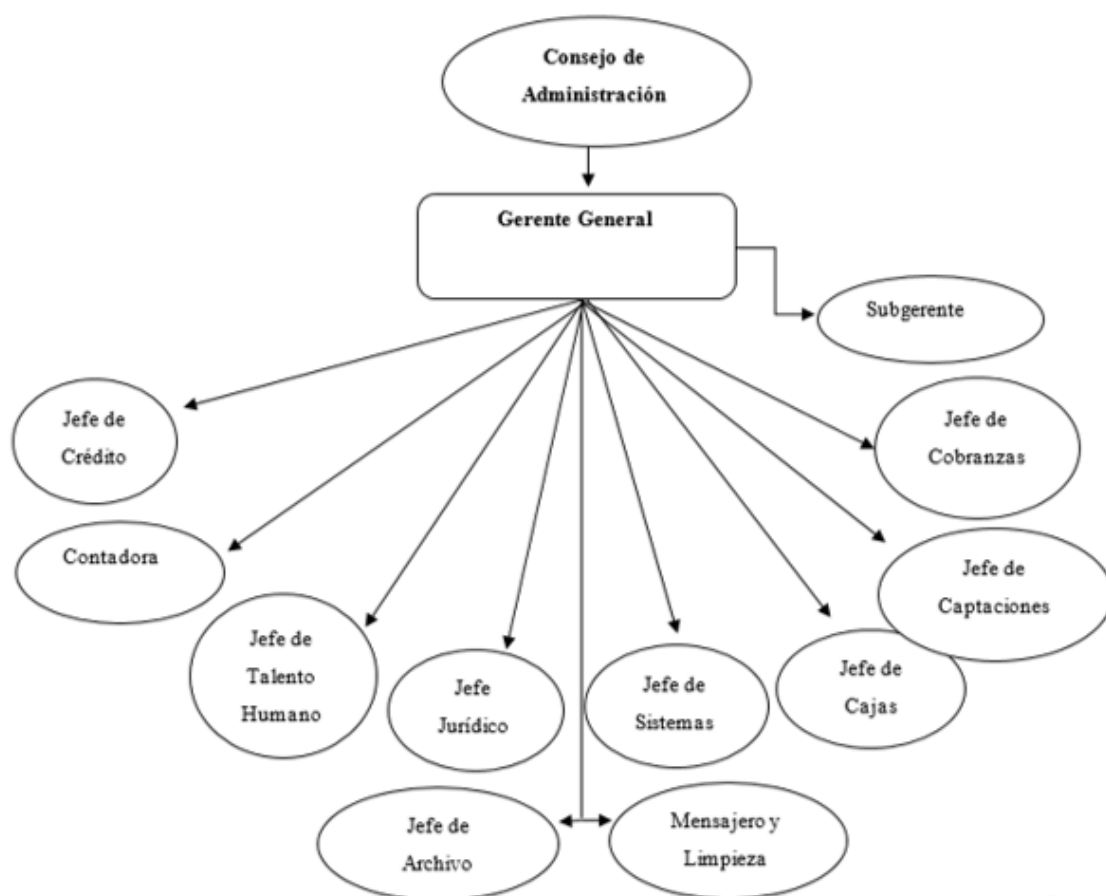
2. Defina la misión del puesto

El Gerente General, es el representante legal de la cooperativa y tiene la responsabilidad de evaluar la situación económica, financiera y administrativa de la compañía para posteriormente realizar los informes para el conocimiento del Consejo de Administración y la Asamblea General. También presenta informes y documentos requeridos por la SEPS y por último vigila que todo el personal cumpla con la ley, reglamento y políticas institucionales.

3. Dimensión

CARGO:	Gerente General
No. SUBORDINADOS:	11
DIMENSIONES ECONÓMICAS:	Salario Fijo
DIMENSIONES MATERIALES:	Computadora, esferos, lápiz, borrador, sacapuntas, grapadora, perforadora, grapas, clips, resaltador, calculadora, teléfono, celular, impresora, escáner, copiadora, carpetas, sellos, hojas membretadas, hojas papel bond, tijeras, cinta, sobres, blog de notas, Código de Trabajo, Ley del IESS, Ley Orgánica del Servicio Público, Reglamento Interno de Trabajo, Reglamento de Seguridad e Higiene Ocupacional, Ley de la SEPS, Manual de funciones.

4. Organigrama del puesto



5. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Vigila que todo el personal cumpla con la ley, reglamento y políticas institucionales.	5	5	4	25
2	Evalúa la situación económica, financiera y administrativa de la cooperativa.	4	5	5	29
3	Representa legalmente a la cooperativa.	5	5	5	30
4	Aprueba los créditos solicitados por los socios.	3	5	4	23
5	Asiste a reuniones convocadas por el Consejo de Administración y la Asamblea General.	2	5	2	12
6	Realiza informes sobre la situación económica, financiera y administrativa de la cooperativa para	3	5	5	28

	conocimiento del Consejo de Administración y la Asamblea General.				
7	Presenta informes y documentos requeridos a la SEPS.	1	5	5	26
8	Vigila el proceso de selección de personal.	1	3	3	10
9	Contrata al personal de acuerdo a las políticas institucionales establecidas.	1	5	2	11
10	Evalúa la posibilidad de ascender a un empleado.	2	5	3	17
11	Propone al Consejo de Administración modificaciones de Manual de funciones, Reglamento y políticas internas.	1	5	4	21
12	Planifica programas sociales que involucra al personal.	1	1	2	3
13	Firma los informes entregados por diferentes departamentos de la cooperativa.	2	4	2	10
14	Evalúa el presupuesto para los años siguientes conjuntamente con los Consejos, Comités, Contador, Subgerente y jefes departamentales.	1	5	4	21
15	Aprueba la compra de bienes, materiales o herramientas para la cooperativa.	1	1	2	3

6. Actividades esenciales e indicadores de gestión

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Representa legalmente a la cooperativa.	5	5	5	30
2	Evalúa la situación económica, financiera y administrativa de la cooperativa.	4	5	5	29
3	Realiza informes sobre la situación económica, financiera y administrativa de la cooperativa para conocimiento del Consejo de Administración y la Asamblea General.	3	5	5	28
4	Presenta informes y documentos requeridos a la SEPS.	1	5	5	26
5	Vigila que todo el personal cumpla con la Ley, Reglamento y políticas institucionales.	5	5	4	25

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a alcanzar	Unidad de medida
Representa legalmente a la cooperativa.	Nivel de satisfacción de los directivos de la cooperativa	$\frac{\text{(Nivel de satisfacción actual de directivos / Nivel de satisfacción base)} * 100}{100}$	100	Porcentaje
Evalúa la situación económica, financiera y administrativa de la cooperativa.	Economía	$\frac{\text{(Total ingresos 2018 - Total de ingresos 2017 / Total de ingresos 2017)} * 100}{100}$	100	Porcentaje
Realiza informes sobre la situación económica, financiera y administrativa de la cooperativa para conocimiento del Consejo de Administración y la Asamblea General.	Eficacia en la actividad	$\frac{\text{(Número de informes elaborados / Número de informes programados a elaborar)} * 100}{100}$	100	Porcentaje
Presenta informes y documentos	Nivel de cumplimiento de las leyes	$\frac{\text{(Nivel de cumplimiento actual / Nivel de cumplimiento base)} * 100}{100}$	100	Porcentaje

requeridos a la SEPS.	dictadas por la SEPS	cumplimiento base) * 100		
Vigila que todo el personal cumpla con la Ley, Reglamento y políticas institucionales.	Nivel de cumplimiento de la ley, reglamento y políticas institucionales del personal	(Nivel de cumplimiento actual / Nivel de cumplimiento base) * 100	100	Porcentaje

CARGO: Gerente General

7. Educación formal requerida

Establecer la educación formal y capacitación adicional requerida para el desempeño del puesto, no se refiere a la educación de los ocupantes actuales del puesto (educación básica, tercer o cuarto nivel de estudio)

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Ing. /Lic. Comercial	Economía, Finanzas, Contabilidad, Recursos Humanos, Derecho, Tecnología de Información, Estadística.
<u>Post Grado:</u>		

Diplomado	MBA en Dirección y Administración de Empresas	Dirección estratégica, Gestión de Talento Humano. Control de Gestión y Presupuestarios, Administración Gerencial, Gestión estratégica Financiera.
Maestría		
Doctorado		

8. Capacitación adicional

Son cursos, seminarios, pasantías que ayudan a desempeñar eficientemente un cargo. Conocimientos que no se dan en la preparación académica.

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Programa de Desarrollo Gerencial.	200 horas
Taller de Liderazgo.	120 horas
Programa de Planificación estratégica empresarial.	120 horas
Programa de Administración de empresas.	200 horas
Taller de Gestión de Talento Humano.	100 horas

9. Conocimientos académicos

Diferentes conocimientos de **técnicas** necesarias para la ejecución del puesto. Se determina si estos conocimientos serán requerimiento de selección o de capacitación.

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Representa legalmente a la cooperativa.	- Conocer resoluciones de la SEPS.	X	X
	- Analizar información financiera, económica y administrativa. - Conocer metodologías de análisis de información financiera,	X	

	económica y administrativa como razones financieras ratios. - Administrar programas integrales para cooperativas. - Conocer la estructura organizativa de la cooperativa. - Técnicas de administración de Talento Humano.	X X X	 X X
Evalúa la situación económica, financiera y administrativa de la cooperativa.	- Conocer programas de software de análisis financiero - Diseño de indicadores económicos, financieros y administrativos. - Analizar resultados de informes contables. - Conocer de resoluciones de la SEPS.	X X X	 X
Realiza informes sobre la situación económica, financiera y administrativa de la cooperativa para conocimiento del Consejo de Administración y la Asamblea General.	- Interpretar los resultados de informes contables. - Conocer programas de oficina como Excel y Word.	 X	 X
Presenta informes y documentos requeridos a la SEPS.	- Conocer resoluciones de la SEPS. - Conocer los formatos de la SEPS en los que se debe presentar la información. - Manejar la página web de la SEPS.	 X X	X X X
Vigila que todo el personal cumpla con la Ley, Reglamento y políticas institucionales.	- Utilizar técnicas de comunicación - Utilizar técnicas de inspección de trabajo.	 X X	 X X

10. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.	X	X
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.	X	X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.	X	
Otros Grupos	Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.		X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.	X	X
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.	X	X
Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	X	
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.	X	
Otros conocimientos informativos.			X
Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		X

11. Experiencia laboral requerida (marque x)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses _____ -Seis meses _____ -Un año _____ -Uno a tres años _____ -Tres a cinco años <u> X </u> -Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones similares	
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	2 años

Fecha de elaboración	24/Octubre/2019
Realizado por:	Isabel Ulloa
Validado por:	Sonia Samaniego

Nivel medio: Jefe de Recursos Humanos

Manual de funciones

1. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Jefe del Departamento de Recursos Humanos
Nombre del Ocupante del puesto:	Jorge López
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Gerente General
Nombre del superior inmediato:	Isabel Ulloa
Departamento al que pertenece:	Departamento de Recursos Humanos
Fecha de elaboración:	23/Octubre/2019

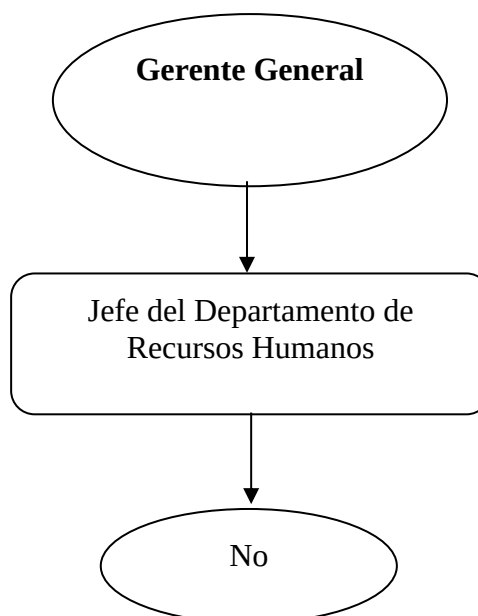
2. Defina la misión del puesto

El jefe del Departamento de Recursos Humanos es la persona encargada de realizar el seguimiento a los empleados, también es el responsable de realizar la incorporación al empleado a su cargo, para posteriormente realizar la formación y capacitación del mismo, seleccionando así a los posibles candidatos para el puesto y por último es quien visita a los empleados en sus hogares para realizarles diferentes *tests*.

3. Dimensión

CARGO:	Jefe del Departamento de Recursos Humanos
No. SUBORDINADOS:	Ninguno
DIMENSIONES ECONÓMICAS:	Salario Fijo
DIMENSIONES MATERIALES:	Computadora, esferos, lápiz, borrador, sacapuntas, grapadora, perforadora, grapas, clips, resaltador, calculadora, teléfono, celular, impresora, escáner, copiadora, carpetas, sellos, hojas membretadas, hojas papel bond, tijeras, cinta, sobres, sellos, Código de Trabajo, Ley del IESS, Ley Orgánica del Servicio Público, Reglamento Interno de Trabajo, Reglamento de Seguridad e Higiene Ocupacional, Reglamento Interno de Trabajo y la Ley de Discapacidades Orgánica

4. Organigrama del puesto



5. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Determina la necesidad de contratar nuevos empleados para la cooperativa	1	5	2	11
2	Realiza campañas de reclutamiento para nuevos empleados	1	5	1	6
3	Selecciona a los posibles candidatos para el puesto	1	5	4	21
4	Realiza el informe del candidato idóneo para el cargo	1	5	2	11
5	Aplica diferentes pruebas de conocimiento a los candidatos	1	5	2	11
6	Visita a los empleados en sus hogares para realizarles diferentes tests	2	5	3	17
7	Toma la decisión de contratar al candidato ideal para el puesto	1	5	2	11
8	Manda a realizar los exámenes médicos a los futuros empleados	1	5	1	6
9	Realiza el contrato del empleado	1	5	2	11
10	Incorpora al empleado a su cargo	1	5	5	26
11	Realiza la formación y capacitación a los empleados	2	5	4	22
12	Realiza el seguimiento a los empleados	5	5	5	30
13	Prescinde de los servicios de los empleados que no han logrado adaptarse al cago.	1	5	3	16

6. Actividades esenciales e indicadores de gestión

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Realiza el seguimiento a los empleados	5	5	5	30
2	Incorpora al empleado a su cargo	1	5	5	26
3	Realiza la formación y capacitación a los empleados	2	5	4	22
4	Selecciona a los posibles candidatos para el puesto	1	5	4	21
5	Visita a los empleados en sus hogares para realizarles diferentes tests	2	5	3	17

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a alcanzar	Unidad de medida
Realiza el seguimiento a los empleados	Eficacia en la actividad	$(\text{Número de evaluaciones de desempeño satisfactorias del personal} / \text{Número de evaluaciones de desempeño realizadas al personal}) * 100$	100	Porcentaje
Incorpora al empleado a su cargo	Eficacia en la actividad	$(\text{Total de empleados incorporados satisfactoriamente} / \text{Total de empleados de la cooperativa}) * 100$	100	Porcentaje
Realiza la formación y capacitación a los empleados	Eficacia en la actividad	$(\text{Número de capacitaciones impartidas a los empleados} / \text{Número de capacitaciones que se deberían impartir a los empleados}) * 100$	100	Porcentaje
Selecciona a los posibles	Calidad en la actividad	$(\text{Total de personas seleccionadas para un cargo} / \text{Total de})$	100	Porcentaje

candidatos para el puesto		personas reclutadas para un cargo) *100		
Visita a los empleados en sus hogares para realizarles diferentes tests	Eficacia en la actividad	(Número de tests realizados/ Número de tests programados) *100	100	Porcentaje

CARGO: Jefe del Departamento de Recursos Humanos

7. Educación formal requerida

Establecer la educación formal y capacitación adicional requerida para el desempeño del puesto, no se refiere a la educación de los ocupantes actuales del puesto (educación básica, tercer o cuarto nivel de estudio)

Nivel de educación	Titulo requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Psic. Organizacional	Derecho, Psicología Organizacional, Gestión del Talento Humano
Post Grado:		
Diplomado	MBA en Dirección de Recursos Humanos	Dirección Estratégica, Gestión de personas, Legislaciones Laborales, Selección,
Maestría		

Doctorado		Organización y Evaluación de Desempeño

8. Capacitación adicional

Son cursos, seminarios, pasantías que ayudan a desempeñar eficientemente un cargo.

Conocimientos que no se dan en la preparación académica.

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Taller sobre la actualización del Código de Trabajo	16 horas
Procesos sobre la selección del personal	16 horas
Taller sobre las nuevas modalidades de contratación	36 horas
Taller sobre la gestión del talento humano	16 horas

9. Conocimientos académicos

Diferentes conocimientos de **técnicas** necesarias para la ejecución del puesto. Se determina si estos conocimientos serán requerimiento de selección o de capacitación.

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Realiza el seguimiento a los empleados	- Organizar horarios para la revisión de las funciones que realizan los empleados	X	X
	- Conocer métodos de control sobre el desempeño de los empleados en su puesto.	X	X
	- Saber la aplicación de dichos métodos a los empleados	X	X

Incorpora al empleado a su cargo	- Conocer las políticas internas de la cooperativa		X
	- Conocer el perfil del cargo	X	X
	- Explicar de manera eficiente al empleado las funciones que el mismo tiene que realizar	X	X
	-Conocer acerca de los programas de inducción de una persona a un cargo	X	X
Realiza la formación y capacitación a los empleados	- Realizar alianzas con empresas que capaciten a los empleados en diferentes temáticas.	X	X
Selecciona a los posibles candidatos para el puesto	- Conocer acerca de los métodos de selección de personal.	X	X
	-Saber aplicar de manera correcta las técnicas de selección de personal	X	X
Visita a los empleados en sus hogares para realizarles diferentes tests	- Planificar los horarios de visita a los candidatos al puesto	X	X

10. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos generales que se involucran al puesto (clientes, leyes, clientes internos,) y en la descripción, como estos conocimientos influyen para la ejecución del cargo.

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
1. Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		X
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		X
3. Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.		X
4. Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
5. Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
6. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
7. Otros Grupos	Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.		X

8. Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		X
9. Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
10. Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		X
11. Otros conocimientos informativos.			X

11. Experiencia laboral requerida (marque x)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses _____ -Seis meses _____ -Un año X -Uno a tres años _____ -Tres a cinco años _____ -Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones Similares	
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	1 año

Fecha de elaboración:	23 /Octubre/ 2019
Realizado por:	Jorge López
Validado por:	Isabel Ulloa

Nivel bajo: Limpieza y mensajería

Manual de funciones

1. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Oficial de limpieza y mensajería
Nombre del Ocupante del puesto:	María Zhispon
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Gerente General
Nombre del superior inmediato:	Isabel Ulloa
Departamento al que pertenece:	Limpieza y Mensajería
Fecha de elaboración:	24/Octubre/2019

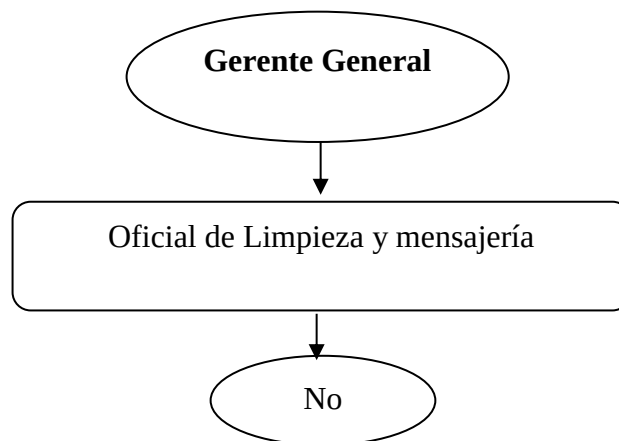
2. Defina la misión del puesto

El oficial de limpieza y mensajería, es el encargado principalmente de realizar el aseo de las oficinas de toda la cooperativa, acudir a los bancos para depositar dinero de la empresa y en el caso de ser necesario visitar lugares como la notaria, juzgado y registro de la propiedad. También contribuye con la gerencia en el ordenamiento de documentos importantes y por último acude a realizar pagos de servicios básicos como la luz, agua y teléfono.

3. Dimensión

CARGO:	Oficial de Limpieza y Mensajería
No. SUBORDINADOS:	No
DIMENSIONES ECONÓMICAS:	Salario Fijo
DIMENSIONES MATERIALES:	Escoba, trapeadores, desinfectantes, guantes, jabón, limpia vidrios, cepillo, baldes de limpieza, fundas, vestimenta, mascarilla, sobres mensajería.

4. Organigrama del puesto



5. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Realiza la limpieza de cada una de las oficinas de toda la cooperativa.	5	5	3	20
2	Realiza mandados y encomiendas que sean necesarias.	4	1	1	5
3	Acude a los bancos para depositar dinero de la cooperativa.	4	5	3	19
4	Trae cualquier instrumento que falte en las oficinas del área de Archivo.	4	3	1	7
5	Visita lugares como la notaria, juzgado y registro de la propiedad.	2	5	3	17
6	Realiza pagos de servicios básicos como la luz, agua, teléfono.	2	5	2	12
7	Ayuda a ordenar documentos importantes cuando la gerencia lo solicite.	4	3	3	13

6. Actividades esenciales e indicadores de gestión

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Realiza la limpieza de cada una de las oficinas de toda la cooperativa.	5	5	3	20
2	Acude a los bancos para depositar dinero de la cooperativa.	4	5	3	19
3	Visita lugares como la notaria, juzgado y registro de la propiedad.	2	5	3	17
4	Ayuda a ordenar documentos importantes cuando la gerencia lo solicite.	4	3	3	13
5	Realiza pagos de servicios básicos como la luz, agua y teléfono.	2	5	2	12

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a alcanzar	Unidad de medida
Realiza la limpieza de cada una de las oficinas de toda la cooperativa.	Eficacia en la actividad	(Número de oficinas limpias/Número de oficinas de la cooperativa) * 100	100	Porcentaje
Acude a los bancos para depositar dinero de la cooperativa.	Eficacia en la actividad	(Total de depósitos bancarios efectuados/Total de depósitos bancarios programados) * 100	100	Porcentaje
Visita lugares como la notaria, juzgado y registro de la propiedad.	Eficacia en la actividad	(Visitas realizadas/Visitas programadas) * 100	100	Porcentaje
Ayuda a ordenar documentos importantes cuando la gerencia lo solicite.	Eficacia en la actividad	(Número de documentos ordenados /Número de documentos en el archivo) * 100	100	Porcentaje
Realiza pagos de servicios básicos como la luz, agua y teléfono.	Calidad en la actividad	(Total de planillas de servicios básicos pagados a tiempo/Total d planillas de servicios básicos)	100	Porcentaje

CARGO: Oficial de limpieza y mensajería

7. Educación formal requerida

Establecer la educación formal y capacitación adicional requerida para el desempeño del puesto, no se refiere a la educación de los ocupantes actuales del puesto (educación básica, tercer o cuarto nivel de estudio)

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller	X	Lenguaje, Salud Ocupacional.
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel		
<u>Post Grado:</u>		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

8. Capacitación adicional

Son cursos, seminarios, pasantías que ayudan a desempeñar eficientemente un cargo. Conocimientos que no se dan en la preparación académica.

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Programa de Higiene básica y Seguridad laboral.	120 horas
Taller de prevención de riesgos y accidentes laborales.	40 horas

9. Conocimientos académicos

Diferentes conocimientos de **técnicas** necesarias para la ejecución del puesto. Se determina si estos conocimientos serán requerimiento de selección o de capacitación.

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Realiza la limpieza de cada una de las oficinas de toda la cooperativa.	- Conocer que producto de limpieza utilizar en cada área de la cooperativa.		X
Acude a los bancos para depositar dinero de la cooperativa.	- Llenar papeletas de depósito.	X	X
Visita lugares como la notaria, juzgado y registro de la propiedad.	- Trato y comunicación adecuada con las personas.		X
Ayuda a ordenar documentos importantes cuando la gerencia lo solicite.	- Saber ordenar cronológicamente los documentos.		X
Realiza pagos de servicios básicos como la luz, agua, teléfono.	- Trato y comunicación adecuada con las personas.		X

10. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos generales que se involucran al puesto (clientes, leyes, clientes internos,) y en la descripción, como estos conocimientos influyen para la ejecución del cargo.

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
Otros conocimientos informativos.			X
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		X
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		X

Otros Grupos	Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.		X
Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.		X
Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		X
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		X

11. Experiencia laboral requerida (marque x)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses ____X____ -Seis meses _____ -Un año _____ -Uno a tres años _____ -Tres a cinco años _____ -Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones similares	
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Fecha de elaboración	24 /octubre /2019
Realizado por:	María Zhispon
Validado por:	Isabel Ulloa

Nota importante: Los 25 cargos evaluados, fueron presentados a sus expertos y responsables para su respectiva validación, producto de esta actividad la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda., entregó a las autoras de este trabajo de titulación un oficio de validación del manual de funciones presentado (Anexo 1).

CAPITULO 3 DISEÑO DE LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Una vez que se ha actualizado el manual de funciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda. y para empezar con la propuesta de diseño de la herramienta de evaluación de desempeño, es importante tener en cuenta los siguientes conceptos descritos anteriormente:

Mondy (2010), define a la evaluación del desempeño como un subsistema de recursos humanos, que busca calificar la manera en que el personal de una empresa realiza las actividades encomendadas. Este proceso es parte fundamental del éxito de la administración del desempeño.

Cuando se lleva a cabo un proceso de evaluación de desempeño eficaz se comprueba si los objetivos organizacionales se han cumplido a cabalidad.

Para empezar con el proceso de diseño de la herramienta de evaluación de desempeño se deben considerar las siguientes variables: criterios, responsabilidades, periodo y el método. La herramienta de evaluación de desempeño para la Cooperativa Fasayñan, consta de las siguientes variables

1. Criterios:

Logro de metas: se refiere a la capacidad que posee un empleado para obtener los resultados o metas específicas, establecidos por la máxima autoridad de una organización, las mismas que la llevarán al éxito.

2. Responsabilidad: la responsabilidad de la ejecución de la evaluación de desempeño recaerá en:

Supervisor inmediato (90 grados): por lo general es la persona encargada de realizar la evaluación de desempeño, por las siguientes razones: su posición jerárquica es la ideal para vigilar el desempeño del colaborador, es el representante de un departamento.

Es importante tener en cuenta, que en el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda., la responsabilidad recae en el jefe inmediato, debido a que la organización empresarial hasta el momento no ha realizado una evaluación de desempeño a sus empleados, por ello, es recomendable empezar por una evaluación de 90°, que no implica dificultad mayor alguna, y será por el contrario de gran valor para la empresa, permitiéndole obtener experiencia en la administración de su personal.

3. Período: de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fasayñan”, se vio necesario que el periodo de evaluación de desempeño sea realizado de forma anual, ya que es la primera vez que la empresa aplicará esta herramienta de administración de su personal.

4. Método: el método escogido para diseñar la herramienta de evaluación de desempeño, será:

5. Escalas de calificación: es el método de evaluación más simple y utilizado, mide el desempeño del trabajador utilizando elementos previamente definidos. Es un método que se construye a partir de una escala con 5 a 7 ítems y es expresa por adjetivos como sobresaliente, muy satisfecho, deficiente, etc.). Algunas empresas incluyen un espacio para escribir comentarios sobre la valoración asignada a cada factor. Los factores que se eligen para la evaluación son de dos tipos:

1. Vinculados al trabajo: se analiza de acuerdo a la cantidad y calidad laboral.
2. Relacionados a elementos personales: habilidades sociales, comportamiento y aptitudes. Algunas empresas incluyen un espacio para escribir comentarios sobre la valoración asignada a cada factor.

La elaboración de la herramienta de evaluación de desempeño se realizó a los siguientes cargos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda.:

1. Consejo de Administración.
2. Consejo de Vigilancia.
3. Gerente General.

4. Subgerente.
5. Auditor interno.
6. Administrador de riesgos.
7. Oficial de cumplimiento.
8. Auxiliar de cumplimiento.
9. Jefe de crédito.
10. Auxiliar de crédito.
11. Oficial de crédito.
12. Contadora.
13. Auxiliar contable.
14. Jefe del Departamento de Recursos Humanos.
15. Jefe del Departamento Jurídico.
16. Auxiliar jurídico.
17. Jefe de sistemas.
18. Jefa de cajas.
19. Cajero financiero.
20. Jefe de captaciones e inversiones.
21. Oficial de captaciones e inversiones.
22. Jefe de cobranzas.
23. Oficial de cobranzas.
24. Asistente de archivo.
25. Oficial de limpieza y mensajería.

Las siguientes matrices están aplicadas para cada uno de los cargos antes mencionados y están diseñadas bajo la metodología mencionada anteriormente. Para complementar la herramienta de evaluación de desempeño propuesta, también se presenta la matriz de retroalimentación de resultados.

Cabe mencionar que para la elaboración de las matrices de evaluación de desempeño se trabajará con los siguientes tipos de indicadores:

- Eficiencia: capacidad de cumplir objetivos con la adecuada utilización de recursos.
- Eficacia: capacidad para cumplir objetivos.
- Efectividad: capacidad de cumplir con lo que se espera o planifica.
- Calidad: capacidad para cumplir con estándares o parámetros establecidos.
- Economía: capacidad para evaluar la gestión económica de una entidad.

Es necesario anotar que en el punto seis (actividades esenciales e indicadores de gestión) expuestos en el manual de funciones detallado en el Capítulo 2, en la columna indicadores de gestión, en algunos casos se muestra las palabras, nivel de satisfacción y nivel de cumplimiento, estas representan al indicador de efectividad utilizado en las matrices de evaluación de desempeño. También, en las matrices que se presentarán, en la columna de rango se utilizan diferentes categorías de acuerdo a la importancia de cada una de las actividades esenciales, por ello se muestran algunas variaciones de rangos o categorías de un cargo a otro.

Finalmente, se considera necesario que las matrices de la herramienta de evaluación que se presentan en la siguiente sección de este documento, señalar que estas deban ser utilizadas por parte de la empresa en formato de hoja A3 posición horizontal (si fuese el caso de imprimir) y en formato Excel para conservar en versión digital.

EVALUACIÓN 90°

Empresa	
Cargo Evaluado: Consejo de Administración	
Fecha:	

A continuación, se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted con total seriedad y objetividad, las ponderaciones están en un rango del 100 al 0, por favor colocar en la columna de calificación una “X” en la opción que usted considere le corresponde según los resultados obtenidos del trabajo.

Actividades Esenciales	Tipo de Indicador	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Vigila el funcionamiento general de la cooperativa.	Eficacia	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre vigila el funcionamiento general de la cooperativa.		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia vigila el funcionamiento general de la cooperativa.		
			75 - 84	Regular	A veces vigila el funcionamiento general de la cooperativa.		
			0 - 74	Malo	Casi nunca vigila el funcionamiento general de la cooperativa.		
Aprueba políticas institucionales para todo el personal de la cooperativa.	Efectividad	Porcentaje	100	Excelente	Siempre aprueba políticas institucionales para todo el personal de la cooperativa.		
			80 - 99	Bueno	Con frecuencia aprueba políticas institucionales para todo el personal de la cooperativa.		
			50 - 79	Regular	A veces aprueba políticas institucionales para todo el personal de la cooperativa.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca aprueba políticas institucionales para todo el personal de la cooperativa.		
Aprueba los planes estratégicos, operativos y presupuestos.			95– 100	Excelente	Siempre aprueba los planes estratégicos, operativos y presupuestos.		

	Eficacia	Porcentaje	85 – 94	Bueno	Con frecuencia aprueba los planes estratégicos, operativos y presupuestos.		
			75 - 84	Regular	A veces aprueba los planes estratégicos, operativos y presupuestos.		
			0 - 74	Malo	Casi nunca aprueba los planes estratégicos, operativos y presupuestos.		
Revisa informes entregados de gerencia y los diferentes consejos.	Calidad	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre revisa informes entregados de gerencia y consejos.		
			71 – 89	Bueno	Con frecuencia revisa informes entregados de gerencia y consejos.		
			55 - 70	Regular	A veces revisa informes entregados de gerencia y consejos.		
			0 - 54	Malo	Casi nunca revisa informes entregados de gerencia y consejos.		
Revisa informes de auditoría interna practicados en la Cooperativa.	Calidad	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre revisa informes de auditoría interna.		
			71 – 89	Bueno	Con frecuencia revisa informes de auditoría interna.		
			55 - 70	Regular	A veces revisa informes de auditoría interna.		
			0 - 54	Malo	Casi nunca revisa informes de auditoría interna.		

Comentarios:.....
.....
.....

EVALUACIÓN 90°



Empresa:

Cargo Evaluado: Consejo de Vigilancia

Fecha:

Superior



Autoevaluación

A continuación, se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted con total seriedad y objetividad, las ponderaciones están en un rango del 100 al 0, por favor colocar en la columna de calificación una “X” en la opción que usted considere le corresponde según los resultados obtenidos del trabajo.

Actividades Esenciales	Tipo de Indicador	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Controla las actividades económicas de la cooperativa.	Eficacia	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre controla las actividades económicas de la empresa.		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia controla las actividades económicas de la empresa.		
			75 - 84	Regular	A veces controla las actividades económicas de la empresa.		
			0 - 74	Malo	Casi nunca controla las actividades económicas de la empresa.		
Evalúa las resoluciones emitidas por el Consejo de Administración y la Gerencia General.	Eficiencia	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre evalúa las resoluciones emitidas por el Consejo de Administración y la Gerencia.		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia evalúa las resoluciones emitidas por el Consejo de Administración y la Gerencia.		
			75 - 84	Regular	A veces evalúa las resoluciones emitidas por el Consejo de Administración y la Gerencia.		
			0 - 74	Malo	Casi nunca evalúa las resoluciones emitidas por el Consejo de Administración y la Gerencia.		
Revisa la contabilidad de la cooperativa.	Eficacia	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre revisa la contabilidad de la empresa.		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia revisa la contabilidad de la empresa.		
			75 - 84	Regular	A veces revisa la contabilidad de la empresa.		

			0 - 74	Malo	Casi nunca revisa la contabilidad de la empresa.		
Identifica los riesgos a los que puede estar expuesta la cooperativa.	Eficiencia	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre identifica riesgos a los que puede estar expuesta la empresa.		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia identifica riesgos a los que puede estar expuesta la empresa.		
			75 - 84	Regular	A veces identifica riesgos a los que puede estar expuesta la empresa.		
			0 - 74	Malo	Casi nunca identifica riesgos a los que puede estar expuesta la empresa.		
Redacta informes sobre las actividades que realizan el Consejo de Administración y la Gerencia General.	Eficacia	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre redacta informes sobre las actividades que realizan el Consejo de Administración y la Gerencia.		
			71 – 89	Bueno	Con frecuencia redacta informes sobre las actividades que realizan el Consejo de Administración y la Gerencia.		
			55 - 70	Regular	A veces redacta informes sobre las actividades que realizan el Consejo de Administración y la Gerencia.		
			0 - 54	Malo	Casi nunca redacta informes sobre las actividades que realizan el Consejo de Administración y la Gerencia.		

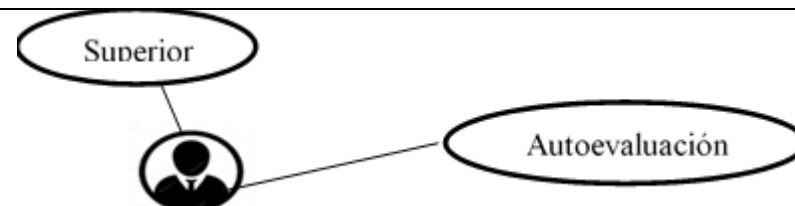
Comentarios:.....
.....
.....

EVALUACIÓN 90°

Empresa:

Cargo Evaluado: Gerente general

Fecha:



A continuación, se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted con total seriedad y objetividad, las ponderaciones están en un rango del 100 al 0, por favor colocar en la columna de calificación una “X” en la opción que usted considere le corresponde según los resultados obtenidos del trabajo.

Actividades Esenciales	Tipo de Indicador	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Representa legalmente a la cooperativa.	Efectividad	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre representa legalmente a la cooperativa.		
			71 – 89	Bueno	Con frecuencia representa legalmente a la cooperativa.		
			55 - 70	Regular	A veces representa legalmente a la cooperativa.		
			0 - 54	Malo	Casi nunca representa legalmente a la cooperativa.		
Evalúa la situación económica, financiera y administrativa de la cooperativa.	Economía	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre evalúa la situación económica, financiera y administrativa de la cooperativa.		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia evalúa la situación económica, financiera y administrativa de la cooperativa.		
			75 - 84	Regular	A veces evalúa la situación económica, financiera y administrativa de la cooperativa.		
			0 - 74	Malo	Casi nunca evalúa la situación económica, financiera y administrativa de la cooperativa.		
Realiza informes sobre la situación económica, financiera y administrativa de la cooperativa para	Eficacia	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre realiza informes sobre la situación económica, financiera y administrativa de la cooperativa para conocimiento de sus superiores.		
			71 – 89	Bueno	Con frecuencia realiza informes sobre la situación económica, financiera y		

conocimiento del Consejo de Administración y la Asamblea General.					administrativa de la cooperativa para conocimiento de sus superiores.		
			55 - 70	Regular	A veces realiza informes sobre la situación económica, financiera y administrativa de la cooperativa para conocimiento de sus superiores.		
			0 - 54	Malo	Casi nunca realiza informes sobre la situación económica, financiera y administrativa de la cooperativa para conocimiento de sus superiores.		
Presenta informes y documentos requeridos a la SEPS.	Efectividad	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre presenta informes y documentos requeridos a la SEPS.		
			71 – 89	Bueno	Con frecuencia presenta informes y documentos requeridos a la SEPS.		
			55 - 70	Regular	A veces presenta informes y documentos requeridos a la SEPS.		
			0 - 54	Malo	Casi nunca presenta informes y documentos requeridos a la SEPS.		
Vigila que todo el personal cumpla con la Ley, Reglamento y políticas institucionales.	Efectividad	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre vigila que el personal cumpla con la ley, reglamento y políticas institucionales.		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia vigila que el personal cumpla con la ley, reglamento y políticas institucionales.		
			75 - 84	Regular	A veces vigila que el personal cumpla con la ley, reglamento y políticas institucionales.		
			0 - 74	Malo	Casi nunca vigila que el personal cumpla con la ley, reglamento y políticas institucionales.		

Comentarios:.....
.....
.....

EVALUACIÓN 90°**Empresa:****Cargo Evaluado:** Subgerente**Fecha:**

Superior



Autoevaluación

A continuación, se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted con total seriedad y objetividad, las ponderaciones están en un rango del 100 al 0, por favor colocar en la columna de calificación una “X” en la opción que usted considere le corresponde según los resultados obtenidos del trabajo.

Actividades Esenciales	Tipo de Indicador	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Analiza información económica, financiera y administrativa conjuntamente con el gerente general.	Eficacia	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre analiza información económica, financiera y administrativa con el gerente general.		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia analiza información económica, financiera y administrativa con el gerente general.		
			75 - 84	Regular	A veces analiza información económica, financiera y administrativa con el gerente general.		
			0 - 74	Malo	Casi nunca analiza información económica, financiera y administrativa con el gerente general.		
Asesora a la Gerencia General sobre las decisiones en el manejo de la cooperativa.	Calidad	Porcentaje	90 – 100	Excelente	Siempre asesora a la gerencia sobre decisiones en el manejo de la empresa.		
			71 – 89	Bueno	Con frecuencia asesora a la gerencia sobre decisiones en el manejo de la empresa.		
			55 - 70	Regular	A veces asesora a la gerencia sobre decisiones en el manejo de la empresa.		
			0 - 54	Malo	Casi nunca asesora a la gerencia sobre decisiones en el manejo de la empresa.		

Revisa informes de cumplimiento de objetivos de los distintos departamentos entregados por jefes departamentales.	Efectividad	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre revisa informes de cumplimiento de objetivos departamentales.		
			70 - 89	Bueno	Con frecuencia revisa informes de cumplimiento de objetivos departamentales.		
			50 - 69	Regular	A veces revisa informes de cumplimiento de objetivos departamentales.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca revisa informes de cumplimiento de objetivos departamentales.		
Coordina las funciones del personal de los diferentes departamentos.	Efectividad	Porcentaje	100	Excelente	Siempre coordina las funciones del personal de cada departamento.		
			80 - 99	Bueno	Con frecuencia coordina las funciones del personal de cada departamento.		
			50 - 79	Regular	A veces coordina las funciones del personal de cada departamento.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca coordina las funciones del personal de cada departamento.		
Ordena estudios técnicos que sean importantes para el mejoramiento de la cooperativa.	Eficacia	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre ordena estudios técnicos importantes para el mejoramiento de la empresa.		
			70 - 89	Bueno	Con frecuencia ordena estudios técnicos importantes para el mejoramiento de la empresa.		
			50 - 69	Regular	A veces ordena estudios técnicos importantes para el mejoramiento de la empresa.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca ordena estudios técnicos importantes para el mejoramiento de la empresa.		

Comentarios:.....
.....
.....

EVALUACIÓN 90°

Empresa:

Cargo Evaluado: Auditor interno

Fecha:



A continuación, se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted con total seriedad y objetividad, las ponderaciones están en un rango del 100 al 0, por favor colocar en la columna de calificación una “X” en la opción que usted considere le corresponde según los resultados obtenidos del trabajo.

Actividades Esenciales	Tipo de Indicador	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Verifica la eficiencia y eficacia del uso de los recursos disponibles en cada departamento de la cooperativa.	Eficacia	Porcentaje	90 – 100	Excelente	Siempre verifica la eficiencia y eficacia del uso de los recursos de la empresa.		
			76 – 89	Bueno	Con frecuencia verifica la eficiencia y eficacia del uso de los recursos de la empresa.		
			55 – 75	Regular	A veces verifica la eficiencia y eficacia del uso de los recursos de la empresa.		
			0 – 54	Malo	Casi nunca verifica la eficiencia y eficacia del uso de los recursos de la empresa.		
Formula recomendaciones en base a los hallazgos negativos que se descubren en el proceso de auditoría.	Eficacia	Porcentaje	90 – 100	Excelente	Siempre formula recomendaciones en base a los hallazgos negativos descubiertos.		
			71 – 89	Bueno	Con frecuencia formula recomendaciones en base a los hallazgos negativos descubiertos.		
			55 - 70	Regular	A veces formula recomendaciones en base a los hallazgos negativos descubiertos.		
			0 - 54	Malo	Casi nunca formula recomendaciones en base a los hallazgos negativos descubiertos.		
			90 - 100	Excelente	Siempre elabora el plan de auditoria de acuerdo a la ley y políticas de la empresa.		

Elabora el plan de auditoria de acuerdo a la ley estatal y políticas de la empresa.	Eficacia	Porcentaje	71 – 89	Bueno	Con frecuencia elabora el plan de auditoria de acuerdo a la ley y políticas de la empresa.		
			55 - 70	Regular	A veces elabora el plan de auditoria de acuerdo a la ley y políticas de la empresa.		
			0 - 54	Malo	Casi nunca elabora el plan de auditoria de acuerdo a la ley y políticas de la empresa.		
Identifica hallazgos de auditoria en diferentes departamentos	Eficacia	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre identifica hallazgos de auditoria en diferentes departamentos de la empresa.		
			71 – 89	Bueno	Con frecuencia identifica hallazgos de auditoria en diferentes departamentos de la empresa.		
			55 - 70	Regular	A veces identifica hallazgos de auditoria en diferentes departamentos de la empresa.		
			0 - 54	Malo	Casi nunca identifica hallazgos de auditoria en diferentes departamentos de la empresa.		
Prepara informes de auditoría para la gerencia y Consejo de Vigilancia y de Administración.	Eficacia	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre prepara informes de auditoría para sus superiores.		
			71 – 89	Bueno	Con frecuencia prepara informes de auditoría para sus superiores.		
			55 - 70	Regular	A veces prepara informes de auditoría para sus superiores.		
			0 - 54	Malo	Casi nunca prepara informes de auditoría para sus superiores.		

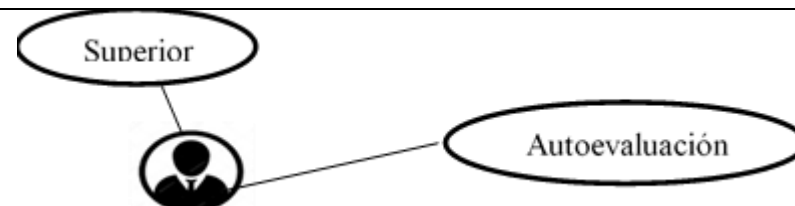
Comentarios:.....
.....
.....

EVALUACIÓN 90°

Empresa:

Cargo Evaluado: Administrador de riesgos

Fecha:



A continuación, se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted con total seriedad y objetividad, las ponderaciones están en un rango del 100 al 0, por favor colocar en la columna de calificación una “X” en la opción que usted considere le corresponde según los resultados obtenidos del trabajo.

Actividades Esenciales	Tipo de Indicador	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Realiza la implementación de los procesos en el riesgo operativo de la cooperativa.	Eficacia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre realiza la implementación de los procesos de riesgo operativo de la empresa.		
			80 - 99	Bueno	Con frecuencia realiza la implementación de los procesos de riesgo operativo de la empresa.		
			50 - 79	Regular	A veces realiza la implementación de los procesos de riesgo operativo de la empresa.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca realiza la implementación de los procesos de riesgo operativo de la empresa.		
Mide la rentabilidad de la cooperativa para identificar posibles riesgos.	Economía	Porcentaje	100	Excelente	Siempre mide la rentabilidad de la empresa para identificar riesgos.		
			80 - 99	Bueno	Con frecuencia mide la rentabilidad de la empresa para identificar riesgos.		
			50 - 79	Regular	A veces mide la rentabilidad de la empresa para identificar riesgos.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca mide la rentabilidad de la empresa para identificar riesgos.		
Elabora propuestas políticas, procesos y estrategias para la administración general de riesgos.	Eficacia	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre elabora propuestas, políticas, procesos y estrategias para la administración general de riesgos.		
			70 - 89	Bueno	Con frecuencia elabora propuestas, políticas, procesos y estrategias para la administración general de riesgos.		

			50 - 69	Regular	A veces elabora propuestas, políticas, procesos y estrategias para la administración general de riesgos.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca elabora propuestas, políticas, procesos y estrategias para la administración general de riesgos.		
Obtiene la liquidez diaria de la cooperativa.	Economía	Porcentaje	100	Excelente	Siempre obtiene la liquidez diaria de la empresa.		
			80 - 99	Bueno	Con frecuencia obtiene la liquidez diaria de la empresa.		
			50 - 79	Regular	A veces obtiene la liquidez diaria de la empresa.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca obtiene la liquidez diaria de la empresa.		
Revisa todas las resoluciones para estar dentro de lo estipulado por la SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria)	Eficacia	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre revisa todas las resoluciones de la SEPS.		
			70 - 89	Bueno	Con frecuencia revisa todas las resoluciones de la SEPS.		
			50 - 69	Regular	A veces revisa todas las resoluciones de la SEPS.		
			0 - 4	Malo	Casi nunca revisa todas las resoluciones de la SEPS.		

Comentarios:.....
.....
.....

EVALUACIÓN 90°

Empresa:

Cargo Evaluado: Oficial de cumplimiento

Fecha:



A continuación, se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted con total seriedad y objetividad, las ponderaciones están en un rango del 100 al 0, por favor colocar en la columna de calificación una “X” en la opción que usted considere le corresponde según los resultados obtenidos del trabajo.

Actividades Esenciales	Tipo de Indicador	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Detecta anomalías en las transacciones que realiza la cooperativa para el conocimiento de mi superior.	Eficacia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre detecta anomalías en las transacciones de la empresa.		
			80 - 99	Bueno	Con frecuencia detecta anomalías en las transacciones de la empresa.		
			50 - 79	Regular	A veces detecta anomalías en las transacciones de la empresa.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca detecta anomalías en las transacciones de la empresa.		
Elabora informes cuando existen transacciones sospechosas de los socios.	Calidad	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre elabora informes cuando existen transacciones sospechosas de los socios.		
			71 – 89	Bueno	Con frecuencia elabora informes cuando existen transacciones sospechosas de los socios.		
			55 - 70	Regular	A veces elabora informes cuando existen transacciones sospechosas de los socios.		
			0 - 54	Malo	Casi nunca elabora informes cuando existen transacciones sospechosas de los socios.		
Vigila que el personal cumpla con la ley estatal en cuanto a la operatividad de sus funciones.	Efectividad	Porcentaje	100	Excelente	Siempre vigila que el personal cumpla con la ley en cuanto a la operatividad de sus funciones.		
			80 - 99	Bueno	Con frecuencia vigila que el personal cumpla con la ley en cuanto a la operatividad de sus funciones.		

			50 - 79	Regular	A veces vigila que el personal cumpla con la ley en cuanto a la operatividad de sus funciones.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca vigila que el personal cumpla con la ley en cuanto a la operatividad de sus funciones.		
Implementa procedimientos y controles necesarios para prevención de operaciones sospechosas.	Eficacia	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre implementa procedimientos y controles para la prevención de operaciones sospechosas.		
			70 - 89	Bueno	Con frecuencia implementa procedimientos y controles para la prevención de operaciones sospechosas.		
			50 - 69	Regular	A veces implementa procedimientos y controles para la prevención de operaciones sospechosas.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca implementa procedimientos y controles para la prevención de operaciones sospechosas.		
Verifica las cifras expuestas en los estados financieros de la cooperativa.	Eficacia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre verifica las cifras expuestas en los estados financieros de la empresa.		
			80 - 99	Bueno	Con frecuencia verifica las cifras expuestas en los estados financieros de la empresa.		
			50 - 79	Regular	A veces verifica las cifras expuestas en los estados financieros de la empresa.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca verifica las cifras expuestas en los estados financieros de la empresa.		

Comentarios:.....
.....
.....

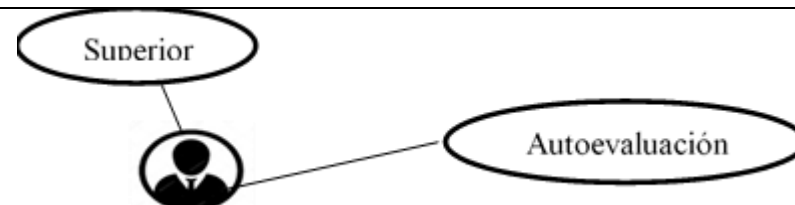
EVALUACIÓN 90°



Empresa:

Cargo Evaluado: Auxiliar de cumplimiento

Fecha:



A continuación, se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted con total seriedad y objetividad, las ponderaciones están en un rango del 100 al 0, por favor colocar en la columna de calificación una “X” en la opción que usted considere le corresponde según los resultados obtenidos del trabajo.

Actividades Esenciales	Tipo de Indicador	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Revisa comprobantes de depósitos y valores mayores.	Eficacia	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre revisa comprobantes de depósitos y valores mayores.		
			70 - 89	Bueno	Con frecuencia revisa comprobantes de depósitos y valores mayores.		
			50 - 69	Regular	A veces revisa comprobantes de depósitos y valores mayores.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca revisa comprobantes de depósitos y valores mayores.		
Revisa los movimientos de cuentas de socios.	Eficacia	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre revisa los movimientos de cuentas de socios.		
			70 - 89	Bueno	Con frecuencia revisa los movimientos de cuentas de socios.		
			50 - 69	Regular	A veces revisa los movimientos de cuentas de socios.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca revisa los movimientos de cuentas de socios.		
Revisa los estados de cuentas bancarias de la cooperativa.	Eficacia	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre revisa los estados de cuentas bancarias de la empresa.		
			70 - 89	Bueno	Con frecuencia revisa los estados de cuentas bancarias de la empresa.		
			50 - 69	Regular	A veces revisa los estados de cuentas bancarias de la empresa.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca revisa los estados de cuentas bancarias de la empresa.		
Revisa licitudes de fondos.			90 - 100	Excelente	Siempre revisa licitudes de fondos.		
			70 - 89	Bueno	Con frecuencia revisa licitudes de fondos.		

	Eficacia	Porcentaje	50 - 69	Regular	A veces revisa licitudes de fondos.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca revisa licitudes de fondos.		
Revisa las actualizaciones informativas de los socios.	Efectividad	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre revisa las actualizaciones informativas de los socios.		
			70 - 89	Bueno	Con frecuencia revisa las actualizaciones informativas de los socios.		
			50 - 69	Regular	A veces revisa las actualizaciones informativas de los socios.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca revisa las actualizaciones informativas de los socios.		

Comentarios:.....
.....
.....

EVALUACIÓN 90°**Empresa:****Cargo Evaluado:** Jefe de crédito**Fecha:**

Superior



Autoevaluación

A continuación, se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted con total seriedad y objetividad, las ponderaciones están en un rango del 100 al 0, por favor colocar en la columna de calificación una “X” en la opción que usted considere le corresponde según los resultados obtenidos del trabajo.

Actividades Esenciales	Tipo de Indicador	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Revisa los créditos de la cooperativa.	Eficacia	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre revisa los créditos de la empresa.		
			70 - 89	Bueno	Con frecuencia revisa los créditos de la empresa.		
			50 - 69	Regular	A veces revisa los créditos de la empresa.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca los créditos de la empresa.		
Elabora los reportes para la SEPS.	Calidad	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre elabora los reportes para la SEPS.		
			70 - 89	Bueno	Con frecuencia elabora los reportes para la SEPS.		
			50 - 69	Regular	A veces elabora los reportes para la SEPS.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca elabora los reportes para la SEPS.		
Envía al Comité de crédito los pagarés que luego serán depositados en la bóveda de seguridad.	Eficacia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre envía al Comité de crédito los pagarés que serán depositados en la bóveda de seguridad.		
			80 - 99	Bueno	Con frecuencia envía al Comité de crédito los pagarés que serán depositados en la bóveda de seguridad.		
			50 - 79	Regular	A veces envía al Comité de crédito los pagarés que serán depositados en la bóveda de seguridad.		

			0 - 49	Malo	Casi nunca envía al Comité de crédito los pagarés que serán depositados en la bóveda de seguridad.		
Elabora presupuestos, balances, planificación estratégica para la cooperativa.	Eficacia	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre elabora presupuestos, balances, planificación estratégica para la empresa.		
			70 - 89	Bueno	Con frecuencia elabora presupuestos, balances, planificación estratégica para la empresa.		
			50 - 69	Regular	A veces elabora presupuestos, balances, planificación estratégica para la empresa.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca elabora presupuestos, balances, planificación estratégica para la empresa.		
Realiza las actas de aprobación de crédito para Gerencia, Comité de Crédito y Consejo de Administración.	Eficacia	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre realiza las actas de aprobación de crédito para sus superiores.		
			70 - 89	Bueno	Con frecuencia realiza las actas de aprobación de crédito para sus superiores.		
			50 - 69	Regular	A veces realiza las actas de aprobación de crédito para sus superiores.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca realiza las actas de aprobación de crédito para sus superiores.		

Comentarios:.....
.....
.....

EVALUACIÓN 90°

Empresa:

Cargo Evaluado: Auxiliar de crédito

Fecha:



A continuación, se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted con total seriedad y objetividad, las ponderaciones están en un rango del 100 al 0, por favor colocar en la columna de calificación una “X” en la opción que usted considere le corresponde según los resultados obtenidos del trabajo.

Actividades Esenciales	Tipo de Indicador	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Realiza actas de los créditos revisados previo a su paso a gerencia.	Eficacia	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre realiza actas de los créditos revisados previo a su paso a gerencia.		
			70 - 89	Bueno	Con frecuencia realiza actas de los créditos revisados previo a su paso a gerencia.		
			50 - 69	Regular	A veces realiza actas de los créditos revisados previo a su paso a gerencia.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca realiza actas de los créditos revisados previo a su paso a gerencia.		
Obtiene reportes emergentes (cheques) para entregar a gerencia.	Calidad	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre obtiene reportes emergentes para entregar a gerencia.		
			70 - 89	Bueno	Con frecuencia obtiene reportes emergentes para entregar a gerencia.		
			50 - 69	Regular	A veces obtiene reportes emergentes para entregar a gerencia.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca obtiene reportes emergentes para entregar a gerencia.		
Aprueba el crédito que se analizó en el sistema.	Eficacia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre aprueba el crédito que se analizó en el sistema.		
			80 - 99	Bueno	Con frecuencia aprueba el crédito que se analizó en el sistema.		
			50 - 79	Regular	A veces aprueba el crédito que se analizó en el sistema.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca aprueba el crédito que se analizó en el sistema.		

Revisa los documentos de créditos para enviarlos a archivo.	Eficacia	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre revisa los documentos de créditos para enviarlos a archivo.		
			70 - 89	Bueno	Con frecuencia revisa los documentos de créditos para enviarlos a archivo.		
			50 - 69	Regular	A veces revisa los documentos de créditos para enviarlos a archivo.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca revisa los documentos de créditos para enviarlos a archivo.		
Revisa todos los tipos de crédito que ofrece la cooperativa.	Eficacia	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre revisa todos los tipos de crédito que ofrece la empresa.		
			70 - 89	Bueno	Con frecuencia revisa todos los tipos de crédito que ofrece la empresa.		
			50 - 69	Regular	A veces revisa todos los tipos de crédito que ofrece la empresa.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca revisa todos los tipos de crédito que ofrece la empresa.		

Comentarios:.....
.....
.....

EVALUACIÓN 90°

Empresa:	
Cargo Evaluado: Oficial de crédito	
Fecha:	

A continuación, se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted con total seriedad y objetividad, las ponderaciones están en un rango del 100 al 0, por favor colocar en la columna de calificación una “X” en la opción que usted considere le corresponde según los resultados obtenidos del trabajo.

Actividades Esenciales	Tipo de Indicador	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Revisa los activos y pasivos que el socio posee.	Eficacia	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre revisa los activos y pasivos que el socio posee.		
			70 - 89	Bueno	Con frecuencia revisa los activos y pasivos que el socio posee.		
			50 - 69	Regular	A veces revisa los activos y pasivos que el socio posee.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca revisa los activos y pasivos que el socio posee.		
Realiza las garantías prendarias del crédito al socio.	Eficacia	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre realiza las garantías prendarias del crédito al socio.		
			70 - 89	Bueno	Con frecuencia realiza las garantías prendarias del crédito al socio.		
			50 - 69	Regular	A veces realiza las garantías prendarias del crédito al socio.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca realiza las garantías prendarias del crédito al socio.		
Realiza los créditos hipotecarios.	Eficacia	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre realiza los créditos hipotecarios.		
			70 - 89	Bueno	Con frecuencia realiza los créditos hipotecarios.		
			50 - 69	Regular	A veces realiza los créditos hipotecarios.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca realiza los créditos hipotecarios.		
			100	Excelente	Siempre selecciona el tipo de crédito que se va a otorgar al socio.		

Selecciona el tipo de crédito que se va a otorgar (minorista, crédito de consumo, micro crédito, entre otros).	Eficacia	Porcentaje	80 - 99	Bueno	Con frecuencia selecciona el tipo de crédito que se va a otorgar al socio.		
			50 - 79	Regular	A veces selecciona el tipo de crédito que se va a otorgar al socio.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca selecciona el tipo de crédito que se va a otorgar al socio.		
Analiza el crédito solicitado del deudor.	Efectividad	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre analiza el crédito solicitado del deudor.		
			70 - 89	Bueno	Con frecuencia analiza el crédito solicitado del deudor.		
			50 - 69	Regular	A veces analiza el crédito solicitado del deudor.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca analiza el crédito solicitado del deudor.		

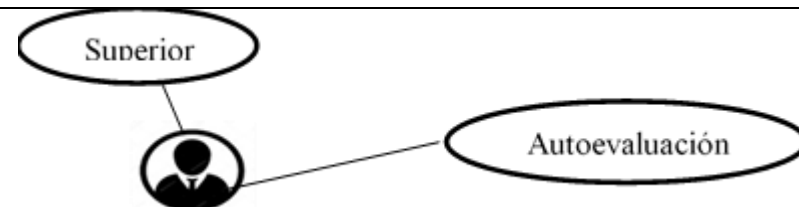
Comentarios:.....
.....
.....

EVALUACIÓN 90°

Empresa:

Cargo Evaluado: Contadora

Fecha:



A continuación, se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted con total seriedad y objetividad, las ponderaciones están en un rango del 100 al 0, por favor colocar en la columna de calificación una “X” en la opción que usted considere le corresponde según los resultados obtenidos del trabajo.

Actividades Esenciales	Tipo de Indicador	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Elabora los estados financieros para los diferentes órganos de supervisión, como para la cooperativa	Eficacia	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre elabora los estados financieros.		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia elabora los estados financieros.		
			75 - 84	Regular	A veces elabora los estados financieros.		
			0 - 74	Malo	Casi nunca elabora los estados financieros.		
Mantiene la confidencialidad de la información de la cooperativa.	Eficacia	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre mantiene la confidencialidad de la información de la empresa.		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia mantiene la confidencialidad de la información de la empresa.		
			75 - 84	Regular	A veces mantiene la confidencialidad de la información de la empresa.		
			0 - 74	Malo	Casi nunca mantiene la confidencialidad de la información de la empresa.		
Realiza las declaraciones de impuestos en la página del SRI	Eficacia	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre realiza las declaraciones de impuestos.		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia realiza las declaraciones de impuestos.		
			75 - 84	Regular	A veces realiza las declaraciones de impuestos.		
			0 - 74	Malo	Casi nunca realiza las declaraciones de impuestos.		

Firma las declaraciones y los balances para presentarlos a los organismos de control	Eficacia	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre firma las declaraciones y los balances.		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia firma las declaraciones y los balances.		
			75 - 84	Regular	A veces firma las declaraciones y los balances.		
			0 - 74	Malo	Casi nunca firma las declaraciones y los balances.		
Elabora los roles de pago de los empleados.	Eficacia	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre elabora los roles de pago.		
			71 – 89	Bueno	Con frecuencia elabora los roles de pago.		
			55 - 70	Regular	A veces elabora los roles de pago.		
			0 - 54	Malo	Casi nunca elabora los roles de pago.		

Comentarios:.....
.....
.....

EVALUACIÓN 90°

Empresa:

Cargo Evaluado: Auxiliar Contable

Fecha:



A continuación, se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted con total seriedad y objetividad, las ponderaciones están en un rango del 100 al 0, por favor colocar en la columna de calificación una “X” en la opción que usted considere le corresponde según los resultados obtenidos del trabajo.

Actividades Esenciales	Tipo de Indicador	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Realiza conciliaciones bancarias.	Eficacia	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre realiza conciliaciones bancarias.		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia realiza conciliaciones bancarias.		
			75 - 84	Regular	A veces realiza conciliaciones bancarias.		
			0 - 74	Malo	Casi nunca realiza conciliaciones bancarias.		
Ayuda a la contadora en la elaboración de los estados financieros	Eficacia	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre ayuda a la contadora en la elaboración de los estados financieros.		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia ayuda a la contadora en la elaboración de los estados financieros.		
			75 - 84	Regular	A veces ayuda a la contadora en la elaboración de los estados financieros.		
			0 - 74	Malo	Casi nunca ayuda a la contadora en la elaboración de los estados financieros.		
	Eficacia	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre realiza los cuadros de las cuentas.		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia realiza los cuadros de las cuentas.		
			75 - 84	Regular	A veces realiza los cuadros de las cuentas.		

Realiza los cuadros de las cuentas utilizadas en el plan de cuentas.			0 - 74	Malo	Casi nunca realiza los cuadros de las cuentas.		
Realiza el cuadro de los gastos de la cooperativa.	Eficacia	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre realiza el cuadro de los gastos de la empresa.		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia realiza el cuadro de los gastos de la empresa.		
			75 - 84	Regular	A veces realiza el cuadro de los gastos de la empresa.		
			0 - 74	Malo	Casi nunca realiza el cuadro de los gastos de la empresa.		
Realiza el ATS(SRI) para el cuadro de gastos previo a su declaración.	Eficacia	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre realiza el ATS(SRI) para el cuadro de gastos.		
			71 – 89	Bueno	Con frecuencia realiza el ATS(SRI) para el cuadro de gastos.		
			55 - 70	Regular	A veces realiza el ATS(SRI) para el cuadro de gastos.		
			0 - 54	Malo	Casi nunca realiza el ATS(SRI) para el cuadro de gastos.		

Comentarios:.....
.....
.....

EVALUACIÓN 90°



Empresa:	
Cargo Evaluado: jefe del Departamento de Recursos Humanos	
Fecha:	

A continuación, se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted con total seriedad y objetividad, las ponderaciones están en un rango del 100 al 0, por favor colocar en la columna de calificación una “X” en la opción que usted considere le corresponde según los resultados obtenidos del trabajo.

Actividades Esenciales	Tipo de Indicador	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Realiza el seguimiento a los empleados	Eficacia	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre realiza el seguimiento a los empleados.		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia realiza el seguimiento a los empleados,		
			75 - 84	Regular	A veces realiza el seguimiento a los empleados.		
			0 - 74	Malo	Casi nunca realiza el seguimiento a los empleados.		
Incorpora al empleado a su cargo	Eficacia	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre incorpora al empleado a su cargo.		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia incorpora al empleado a su cargo.		
			75 - 84	Regular	A veces incorpora al empleado a su cargo.		
			0 - 74	Malo	Casi nunca incorpora al empleado a su cargo.		
Realiza la formación y capacitación a los empleados	Eficacia	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre realiza la formación y capacitación a los empleados		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia realiza la formación y capacitación a los empleados.		
			75 - 84	Regular	A veces realiza la formación y capacitación a los empleados.		
			0 - 74	Malo	Casi nunca realiza la formación y capacitación a los empleados.		

Selecciona a los posibles candidatos para el puesto	Eficacia	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre selecciona a los posibles candidatos para el cargo.		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia selecciona a los posibles candidatos para el cargo.		
			75 - 84	Regular	A veces selecciona a los posibles candidatos para el cargo.		
			0 - 74	Malo	Casi nunca selecciona a los posibles candidatos para el cargo.		
Visita a los empleados en sus hogares para realizarles diferentes tests	Eficacia	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre visita a los empleados en sus hogares para realizarles tests.		
			71 – 89	Bueno	Con frecuencia visita a los empleados en sus hogares para realizarles tests.		
			55 - 70	Regular	A veces visita a los empleados en sus hogares para realizarles tests.		
			0 - 54	Malo	Casi nunca visita a los empleados en sus hogares para realizarles tests.		

Comentarios:.....
.....
.....

EVALUACIÓN 90°**Empresa:****Cargo Evaluado:** jefe del Departamento Jurídico**Fecha:**

A continuación, se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted con total seriedad y objetividad, las ponderaciones están en un rango del 100 al 0, por favor colocar en la columna de calificación una “X” en la opción que usted considere le corresponde según los resultados obtenidos del trabajo.

Actividades Esenciales	Tipo de Indicador	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Revisa las resoluciones que emite la SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria).	Eficacia	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre revisa las resoluciones que emite la SEPS		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia revisa las resoluciones que emite la SEPS		
			75 - 84	Regular	A veces revisa las resoluciones que emite la SEPS		
			0 - 74	Malo	Casi nunca revisa las resoluciones que emite la SEPS		
Representa a la cooperativa en asuntos legales.	Eficacia	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre representa a la empresa en asuntos legales.		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia representa a la empresa en asuntos legales.		
			75 - 84	Regular	A veces representa a la empresa en asuntos legales.		
			0 - 74	Malo	Casi nunca representa a la empresa en asuntos legales.		
Actualiza los manuales de crédito legales y reglamentos de la cooperativa.	Eficacia	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre actualiza los manuales de crédito legales y reglamentos de la empresa		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia actualiza los manuales de crédito legales y reglamentos de la empresa		
			75 - 84	Regular	A veces actualiza los manuales de crédito legales y reglamentos de la empresa		

			0 - 74	Malo	Casi nunca actualiza los manuales de crédito legales y reglamentos de la empresa		
Recupera la cartera vencida judicial y extrajudicial de la cooperativa	Calidad	Minutos	55– 60	Excelente	Siempre recupera la cartera vencida judicial y extrajudicial de la empresa		
			61 – 65	Bueno	Con frecuencia recupera la cartera vencida judicial y extrajudicial de la empresa		
			66 - 70	Regular	A veces recupera la cartera vencida judicial y extrajudicial de la empresa		
			71 - 75	Malo	Casi nunca recupera la cartera vencida judicial y extrajudicial de la empresa		
Revisa coactivas (demandas de instituciones del Estado) hacia la cooperativa.	Eficacia	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre revisa coactivas hacia la empresa		
			71 – 89	Bueno	Con frecuencia revisa coactivas hacia la empresa		
			55 - 70	Regular	A veces revisa coactivas hacia la empresa		
			0 - 54	Malo	Casi nunca revisa coactivas hacia la empresa		

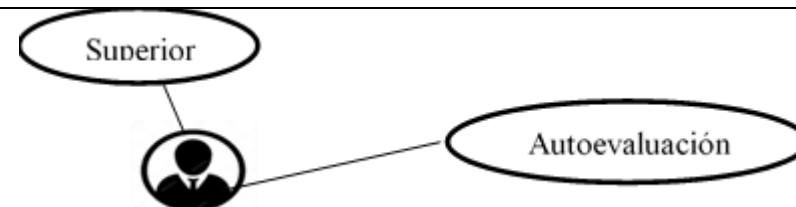
Comentarios:.....
.....
.....

EVALUACIÓN 90°

Empresa:

Cargo Evaluado: Auxiliar Jurídico

Fecha:



A continuación, se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted con total seriedad y objetividad, las ponderaciones están en un rango del 100 al 0, por favor colocar en la columna de calificación una “X” en la opción que usted considere le corresponde según los resultados obtenidos del trabajo.

Actividades Esenciales	Tipo de Indicador	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Asiste a las audiencias cuando se presenten las mismas.	Eficacia	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre asiste a las audiencias.		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia asiste a las audiencias.		
			75 - 84	Regular	A veces asiste a las audiencias.		
			0 - 74	Malo	Casi nunca asiste a las audiencias.		
Asiste a los embargos de los socios en mora.	Eficacia	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre asiste a los embargos de los socios en mora.		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia asiste a los embargos de los socios en mora.		
			75 - 84	Regular	A veces asiste a los embargos de los socios en mora.		
			0 - 74	Malo	Casi nunca asiste a los embargos de los socios en mora.		
Realiza las actas para aprobaciones de los créditos.	Eficacia	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre realiza las actas para aprobaciones de los créditos.		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia realiza las actas para aprobaciones de los créditos.		
			75 - 84	Regular	A veces realiza las actas para aprobaciones de los créditos.		
			0 - 74	Malo	Casi nunca realiza las actas para aprobaciones de los créditos.		
Redacta las demandas a los socios de la cooperativa	Eficacia	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre redacta las demandas a los socios de la cooperativa.		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia redacta las demandas a los socios de la cooperativa.		

Redacta oficios de contestación a la SEPS	Eficacia	Porcentaje	75 - 84	Regular	A veces redacta las demandas a los socios de la cooperativa.		
			0 - 74	Malo	Casi nunca redacta las demandas a los socios de la cooperativa.		
			90 - 100	Excelente	Siempre redacta oficios de contestación a la SEPS.		
			71 – 89	Bueno	Con frecuencia redacta oficios de contestación a la SEPS.		
			55 - 70	Regular	A veces redacta oficios de contestación a la SEPS.		
			0 - 54	Malo	Casi nunca redacta oficios de contestación a la SEPS.		

Comentarios:.....
.....
.....

EVALUACIÓN 90°**Empresa:****Cargo Evaluado:** Jefe de Sistemas**Fecha:**

Superior



Autoevaluación

A continuación, se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted con total seriedad y objetividad, las ponderaciones están en un rango del 100 al 0, por favor colocar en la columna de calificación una “X” en la opción que usted considere le corresponde según los resultados obtenidos del trabajo.

Actividades Esenciales	Tipo de Indicador	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Realiza soportes del sistema al usuario final	Eficacia	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre realiza soportes del sistema al usuario final.		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia realiza soportes del sistema al usuario final.		
			75 - 84	Regular	A veces realiza soportes del sistema al usuario final.		
			0 - 74	Malo	Casi nunca realiza soportes del sistema al usuario final.		
Arregla los servidores del sistema de la cooperativa	Satisfacción	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre arregla los servidores del sistema.		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia arregla los servidores del sistema.		
			75 - 84	Regular	A veces arregla los servidores del sistema.		
			0 - 74	Malo	Casi nunca arregla los servidores del sistema.		
Arregla el sistema financiero en caso de que el mismo tenga problemas (Vimacoop)	Eficacia	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre arregla el sistema financiero en caso de que el mismo tenga problemas.		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia arregla el sistema financiero en caso de que el mismo tenga problemas.		
			75 - 84	Regular	A veces arregla el sistema financiero en caso de que el mismo tenga problemas.		

			0 - 74	Malo	Casi nunca arregla el sistema financiero en caso de que el mismo tenga problemas.		
Coordina con los proveedores del sistema informático	Eficacia	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre coordina con los proveedores del sistema informático.		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia coordina con los proveedores del sistema informático.		
			75 - 84	Regular	A veces coordina con los proveedores del sistema informático.		
			0 - 74	Malo	Casi nunca coordina con los proveedores del sistema informático.		
Realiza los manuales tecnológicos	Eficacia	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre realiza los manuales tecnológicos.		
			71 – 89	Bueno	Con frecuencia realiza los manuales tecnológicos.		
			55 - 70	Regular	A veces realiza los manuales tecnológicos.		
			0 - 54	Malo	Casi nunca realiza los manuales tecnológicos.		

Comentarios:.....
.....
.....

EVALUACIÓN 90°**Empresa:****Cargo Evaluado:** Jefa de Cajas**Fecha:**

A continuación, se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted con total seriedad y objetividad, las ponderaciones están en un rango del 100 al 0, por favor colocar en la columna de calificación una “X” en la opción que usted considere le corresponde según los resultados obtenidos del trabajo.

Actividades Esenciales	Tipo de Indicador	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Revisa en cada agencia el trabajo de los cajeros	Eficacia	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre revisa el trabajo de los cajeros.		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia revisa el trabajo de los cajeros.		
			75 - 84	Regular	A veces revisa el trabajo de los cajeros.		
			0 - 74	Malo	Casi nunca revisa el trabajo de los cajeros.		
Emite informes a gerencia, riesgos, auditoría sobre todas las actividades para el control del trabajo de los empleados	Eficacia	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre emite informes.		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia emite informes.		
			75 - 84	Regular	A veces emite informes.		
			0 - 74	Malo	Casi nunca emite informes.		
Hace arqueos de caja	Eficacia	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre hace arqueos de caja.		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia hace arqueos de caja.		
			75 - 84	Regular	A veces hace arqueos de caja.		
			0 - 74	Malo	Casi nunca hace arqueos de caja.		
Controla los sistemas financieros que ofrece la cooperativa, como	Eficiencia	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre controla los sistemas financieros.		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia controla los sistemas financieros.		

moneygram, internet, cable, entre otros			75 - 84	Regular	A veces controla los sistemas financieros.		
			0 - 74	Malo	Casi nunca controla los sistemas financieros.		
Revisa los descuadres de los cajeros	Eficacia	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre revisa los descuadres de los cajeros.		
			71 – 89	Bueno	Con frecuencia revisa los descuadres de los cajeros.		
			55 - 70	Regular	A veces revisa los descuadres de los cajeros.		
			0 - 54	Malo	Casi nunca revisa los descuadres de los cajeros.		

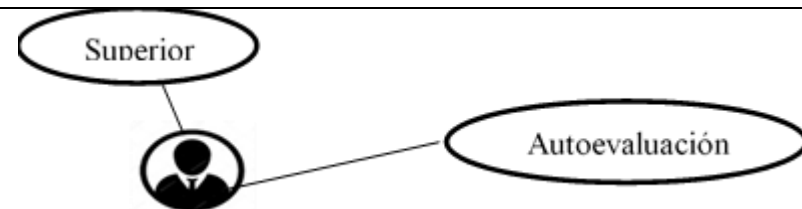
Comentarios:.....
.....
.....

EVALUACIÓN 90°

Empresa:

Cargo Evaluado: Cajero Financiero

Fecha:



A continuación, se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted con total seriedad y objetividad, las ponderaciones están en un rango del 100 al 0, por favor colocar en la columna de calificación una “X” en la opción que usted considere le corresponde según los resultados obtenidos del trabajo.

Actividades Esenciales	Tipo de Indicador	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Maneja el monto asignado a caja por parte de gerencia	Eficiencia	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre maneja el monto asignado a caja por parte de gerencia		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia maneja el monto asignado a caja por parte de gerencia		
			75 - 84	Regular	A veces maneja el monto asignado a caja por parte de gerencia		
			0 - 74	Malo	Casi nunca maneja el monto asignado a caja por parte de gerencia		
Realiza cuadros de caja.	Eficiencia	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre realiza cuadros de caja.		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia realiza cuadros de caja.		
			75 - 84	Regular	A veces realiza cuadros de caja.		
			0 - 74	Malo	Casi nunca realiza cuadros de caja.		
Realiza las transferencias bancarias de los socios.	Eficiencia	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre realiza las transferencias bancarias de los socios.		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia realiza las transferencias bancarias de los socios.		
			75 - 84	Regular	A veces realiza las transferencias bancarias de los socios.		
			0 - 74	Malo	Casi nunca realiza las transferencias bancarias de los socios.		
Maneja la caja chica de la cooperativa.	Eficiencia	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre maneja la caja chica de la cooperativa.		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia maneja la caja chica de la cooperativa.		
			75 - 84	Regular	A veces maneja la caja chica de la cooperativa.		

			0 - 74	Malo	Casi nunca maneja la caja chica de la cooperativa.		
Cobra servicios extras como: yanbal, oriflame, SRI, entre otros.	Calidad	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre cobra servicios extras.		
			71 – 89	Bueno	Con frecuencia cobra servicios extras.		
			55 - 70	Regular	A veces cobra servicios extras.		
			0 - 54	Malo	Casi nunca cobra servicios extras.		

Comentarios:.....
.....
.....

EVALUACIÓN 90°**Empresa:****Cargo Evaluado:** Jefe de captaciones e inversiones**Fecha:**

A continuación, se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted con total seriedad y objetividad, las ponderaciones están en un rango del 100 al 0, por favor colocar en la columna de calificación una “X” en la opción que usted considere le corresponde según los resultados obtenidos del trabajo.

Actividades Esenciales	Tipo de Indicador	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Realiza captaciones (ahorro) de plazo fijo.	Eficacia	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre realiza captaciones de plazo fijo.		
			71 – 89	Bueno	Con frecuencia realiza captaciones de plazo fijo.		
			55 - 70	Regular	A veces realiza captaciones de plazo fijo.		
			0 - 54	Malo	Casi nunca realiza captaciones de plazo fijo.		
Realiza la cancelación de plazo fijo.	Eficacia	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre realiza la cancelación de plazo fijo.		
			71 – 89	Bueno	Con frecuencia realiza la cancelación de plazo fijo.		
			55 - 70	Regular	A veces realiza la cancelación de plazo fijo.		
			0 - 54	Malo	Casi nunca realiza la cancelación de plazo fijo.		
Presenta los informes de captaciones a gerencia.	Calidad	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre presenta informes de captaciones a gerencia.		
			70 - 89	Bueno	Con frecuencia presenta informes de captaciones a gerencia.		
			50 - 69	Regular	A veces presenta informes de captaciones a gerencia.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca presenta informes de captaciones a gerencia.		
			90 - 100	Excelente	Siempre actualiza los datos de los socios.		

Actualiza los datos de los socios.	Eficacia	Porcentaje	70 - 89	Bueno	Con frecuencia actualiza los datos de los socios.		
			50 - 69	Regular	A veces actualiza los datos de los socios.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca actualiza los datos de los socios.		
Realiza renovaciones de plazo fijo.	Eficacia	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre realiza renovaciones de plazo fijo.		
			70 - 89	Bueno	Con frecuencia realiza renovaciones de plazo fijo.		
			50 - 69	Regular	A veces realiza renovaciones de plazo fijo.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca realiza renovaciones de plazo fijo.		

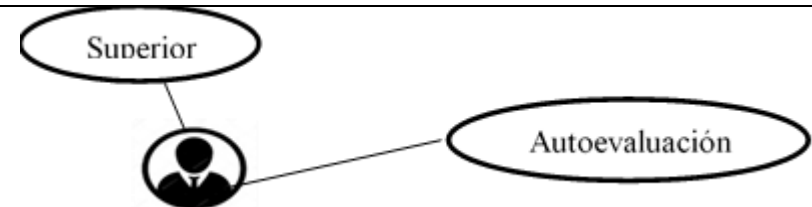
Comentarios:.....
.....
.....

EVALUACIÓN 90°

Empresa:

Cargo Evaluado: Oficial de Captaciones e Inversiones

Fecha:

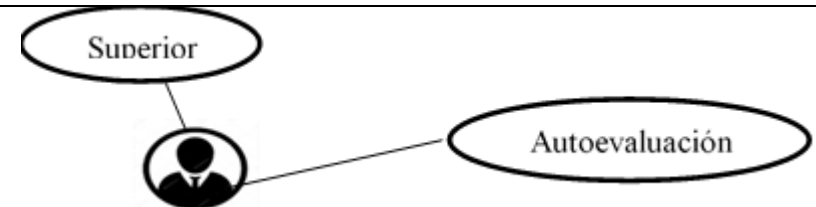


A continuación, se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted con total seriedad y objetividad, las ponderaciones están en un rango del 100 al 0, por favor colocar en la columna de calificación una “X” en la opción que usted considere le corresponde según los resultados obtenidos del trabajo.

Actividades Esenciales	Tipo de Indicador	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Controla las cuentas del personal de la cooperativa.	Eficacia	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre controla las cuentas del personal de la empresa.		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia controla las cuentas del personal de la empresa.		
			75 - 84	Regular	A veces controla las cuentas del personal de la empresa.		
			0 - 74	Malo	Casi nunca controla las cuentas del personal de la empresa.		
Renueva las pólizas de los socios.	Eficiencia	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre renueva las pólizas de los socios.		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia renueva las pólizas de los socios.		
			75 - 84	Regular	A veces renueva las pólizas de los socios.		
			0 - 74	Malo	Casi nunca renueva las pólizas de los socios.		
Gestiona las pólizas de futuras captaciones.	Eficacia	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre gestiona las pólizas de futuras captaciones.		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia gestiona las pólizas de futuras captaciones.		
			75 - 84	Regular	A veces gestiona las pólizas de futuras captaciones.		
			0 - 74	Malo	Casi nunca gestiona las pólizas de futuras captaciones.		
			0 – 3	Excelente	Siempre cuadra las pólizas físicas con las que deberían estar en el sistema.		

Cuadra las pólizas físicas con las que deberían estar en el sistema.	Eficiencia	Porcentaje	4 – 6	Bueno	Con frecuencia cuadra las pólizas físicas con las que deberían estar en el sistema.		
			7 - 9	Regular	A veces cuadra las pólizas físicas con las que deberían estar en el sistema.		
			10 o más	Malo	Casi nunca cuadra las pólizas físicas con las que deberían estar en el sistema.		
Apertura cuentas de los futuros socios.	Eficacia	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre apertura cuentas de los futuros socios.		
			71 – 89	Bueno	Con frecuencia apertura cuentas de los futuros socios.		
			55 - 70	Regular	A veces apertura cuentas de los futuros socios.		
			0 - 54	Malo	Casi nunca apertura cuentas de los futuros socios.		

Comentarios:.....
.....
.....

EVALUACIÓN 90°**Empresa:****Cargo Evaluado:** Jefe de Cobranzas**Fecha:**

A continuación, se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted con total seriedad y objetividad, las ponderaciones están en un rango del 100 al 0, por favor colocar en la columna de calificación una “X” en la opción que usted considere le corresponde según los resultados obtenidos del trabajo.

Actividades Esenciales	Tipo de Indicador	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Llama a los socios para informar sobre el tiempo que se encuentran vencidos, están por vencer y generar compromisos de los pagos.	Eficacia	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre llama a los socios.		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia llama a los socios.		
			75 - 84	Regular	A veces llama a los socios.		
			0 - 74	Malo	Casi nunca llama a los socios.		
Realiza informes de mora de socios para Gerencia, Administración de Riesgos, Auditoría y Consejo de Vigilancia.	Eficacia	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre realiza informes de mora de socios.		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia realiza informes de mora de socios.		
			75 - 84	Regular	A veces realiza informes de mora de socios.		
			0 - 74	Malo	Casi nunca realiza informes de mora de socios.		
Supervisa el trabajo de cada uno de los auxiliares de cobranzas	Eficacia	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre supervisa el trabajo de sus auxiliares.		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia supervisa el trabajo de sus auxiliares.		
			75 - 84	Regular	A veces supervisa el trabajo de sus auxiliares.		
			0 - 74	Malo	Casi nunca supervisa el trabajo de sus auxiliares.		
Visita a los socios que se encuentran en mora	Eficacia	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre visita a los socios que se encuentran en mora.		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia visita a los socios que se encuentran en mora.		

			75 - 84	Regular	A veces visita a los socios que se encuentran en mora.		
			0 - 74	Malo	Casi nunca visita a los socios que se encuentran en mora.		
Ayuda en los embargos de socios que se encuentren vencidos en sus créditos	Eficacia	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre ayuda en los embargos.		
			71 – 89	Bueno	Con frecuencia ayuda en los embargos.		
			55 - 70	Regular	A veces ayuda en los embargos.		
			0 - 54	Malo	Casi nunca ayuda en los embargos.		

Comentarios:.....
.....
.....

EVALUACIÓN 90°

Empresa:

Cargo Evaluado: Oficial de Cobranzas

Fecha:



A continuación, se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted con total seriedad y objetividad, las ponderaciones están en un rango del 100 al 0, por favor colocar en la columna de calificación una “X” en la opción que usted considere le corresponde según los resultados obtenidos del trabajo.

Actividades Esenciales	Tipo de Indicador	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Participa en el proceso de embargación de bienes por créditos prendarios, como vehículos	Eficacia	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre participa en el proceso de embargación.		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia participa en el proceso de embargación.		
			75 - 84	Regular	A veces participa en el proceso de embargación.		
			0 - 74	Malo	Casi nunca participa en el proceso de embargación.		
Ayuda a solucionar problemas de los socios por créditos retrasados	Satisfacción	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre ayuda a solucionar problemas de los socios.		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia ayuda a solucionar problemas de los socios.		
			75 - 84	Regular	A veces ayuda a solucionar problemas de los socios.		
			0 - 74	Malo	Casi nunca ayuda a solucionar problemas de los socios.		
Visita a los socios que se encuentran en mora	Eficacia	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre visita a los socios que se encuentran en mora.		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia visita a los socios que se encuentran en mora.		
			75 - 84	Regular	A veces visita a los socios que se encuentran en mora.		
			0 - 74	Malo	Casi nunca visita a los socios que se encuentran en mora.		
			95– 100	Excelente	Siempre saca los valores para el reporte de la mora de los socios.		

Saca los valores para el reporte de la mora de los socios	Efiacia	Porcentaje	85 – 94	Bueno	Con frecuencia saca los valores para el reporte de la mora de los socios.		
			75 - 84	Regular	A veces saca los valores para el reporte de la mora de los socios.		
			0 - 74	Malo	Casi nunca saca los valores para el reporte de la mora de los socios.		
Realiza llamadas preventivas a los socios que aún no están en mora	Eficacia	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre realiza llamadas preventivas.		
			71 – 89	Bueno	Con frecuencia Siempre realiza llamadas preventivas.		
			55 - 70	Regular	A veces realiza llamadas preventivas.		
			0 - 54	Malo	Casi nunca realiza llamadas preventivas.		

Comentarios:.....
.....
.....

EVALUACIÓN 90°**Empresa:****Cargo Evaluado:** Asistente de Archivo**Fecha:**

A continuación, se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted con total seriedad y objetividad, las ponderaciones están en un rango del 100 al 0, por favor colocar en la columna de calificación una “X” en la opción que usted considere le corresponde según los resultados obtenidos del trabajo.

Actividades Esenciales	Tipo de Indicador	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Revisa las colocaciones de los créditos previo a su archivo	Eficacia	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre revisa las colocaciones de los créditos.		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia revisa las colocaciones de los créditos.		
			75 - 84	Regular	A veces revisa las colocaciones de los créditos.		
			0 - 74	Malo	Casi nunca revisa las colocaciones de los créditos.		
Realiza las carpetas del ingreso de un socio nuevo	Satisfacción	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre realiza las carpetas del ingreso de un socio nuevo.		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia realiza las carpetas del ingreso de un socio nuevo.		
			75 - 84	Regular	A veces realiza las carpetas del ingreso de un socio nuevo.		
			0 - 74	Malo	Casi nunca realiza las carpetas del ingreso de un socio nuevo.		
Entrega documentos a las demás agencias	Eficacia	Porcentaje	95– 100	Excelente	Siempre entrega documentos a las demás agencias.		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia entrega documentos a las demás agencias.		
			75 - 84	Regular	A veces entrega documentos a las demás agencias.		
			0 - 74	Malo	Casi nunca entrega documentos a las demás agencias.		
Entrega documentos en determinados lugares			95– 100	Excelente	Siempre entrega documentos en determinados lugares.		

	Eficacia	Porcentaje	85 – 94	Bueno	Con frecuencia entrega documentos en determinados lugares.		
			75 - 84	Regular	A veces entrega documentos en determinados lugares.		
			0 - 74	Malo	Casi nunca entrega documentos en determinados lugares.		
Distribuye los materiales para cada agencia	Eficacia	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre distribuye los materiales para cada agencia.		
			71 – 89	Bueno	Con frecuencia distribuye los materiales para cada agencia.		
			55 - 70	Regular	A veces distribuye los materiales para cada agencia.		
			0 - 54	Malo	Casi nunca distribuye los materiales para cada agencia.		

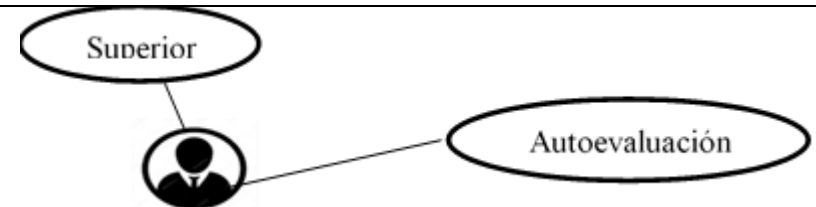
Comentarios:.....
.....
.....

EVALUACIÓN 90°

Empresa:

Cargo Evaluado: Oficial de limpieza y mensajería

Fecha:



A continuación, se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted con total seriedad y objetividad, las ponderaciones están en un rango del 100 al 0, por favor colocar en la columna de calificación una “X” en la opción que usted considere le corresponde según los resultados obtenidos del trabajo.

Actividades Esenciales	Tipo de Indicador	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Realiza la limpieza de cada una de las oficinas de toda la cooperativa.	Eficacia	Porcentaje	93 - 100	Excelente	Siempre realiza la limpieza de las oficinas de la empresa.		
			67 - 92	Bueno	Con frecuencia realiza la limpieza de las oficinas de la empresa.		
			60 - 66	Regular	A veces realiza la limpieza de las oficinas de la empresa.		
			0 - 65	Malo	Casi nunca realiza la limpieza de las oficinas de la empresa.		
Acude a los bancos para depositar dinero de la cooperativa.	Eficacia	Porcentaje	95- 100	Excelente	Siempre acude a los bancos para realizar depósitos.		
			85 - 94	Bueno	Con frecuencia acude a los bancos para realizar depósitos.		
			75 - 84	Regular	A veces acude a los bancos para realizar depósitos.		
			0 - 74	Malo	Casi nunca acude a los bancos para realizar depósitos.		
Visita lugares como la notaria, juzgado y registro de la propiedad.	Eficacia	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre visita la notaria, juzgado y registro de la propiedad.		
			70 - 89	Bueno	Con frecuencia visita la notaria, juzgado y registro de la propiedad.		
			50 - 69	Regular	A veces visita la notaria, juzgado y registro de la propiedad.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca visita la notaria, juzgado y registro de la propiedad.		
			90 - 100	Excelente	Siempre ayuda a ordenar documentos cuando la gerencia lo solicita.		

Ayuda a ordenar documentos importantes cuando la gerencia lo solicite.	Eficacia	Porcentaje	60 - 89	Bueno	Con frecuencia ayuda a ordenar documentos cuando la gerencia lo solicita.		
			30 - 59	Regular	A veces ayuda a ordenar documentos cuando la gerencia lo solicita.		
			0 - 29	Malo	Casi nunca ayuda a ordenar documentos cuando la gerencia lo solicita.		
Realiza pagos de servicios básicos como la luz, agua y teléfono.	Calidad	Porcentaje	100	Excelente	Siempre realiza los pagos de servicios básicos.		
			80 - 99	Bueno	Con frecuencia realiza los pagos de servicios básicos.		
			50 - 79	Regular	A veces realiza los pagos de servicios básicos.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca realiza los pagos de servicios básicos.		

Comentarios:.....
.....
.....

Formato de Retroalimentación

 Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda.	
INFORME DE RETROALIMENTACIÓN	
Código del Evaluado	Nombre del Cargo

1. Descripción del documento

Este documento describe el resultado de la evaluación del desempeño de (nombre del cargo), en donde se toma en consideración la evaluación realizada por (quienes fueron los evaluadores).

2. Informe de evaluación

(Por favor recalcar los aspectos positivos y luego los negativos como resultado de la evaluación).

2.1 Aspectos positivos

No.	ACTIVIDAD ESENCIAL	RESULTADO OBTENIDO	META A ALCANZAR
1			
2			
3			
4			
5			

Comentarios positivos de los evaluadores

2.1. Aspectos negativos y acuerdos con el evaluado

Actividades que debe mejorar	Grado Req.	Grado Real	Acción propuesta	Fechas o plazos
1.				
2.				
3.				

¿El evaluado, está de acuerdo con los datos expuesto de su evaluación?

Si	
No	

Compromiso del evaluado frente a los resultados

Si el evaluado, no está de acuerdo, incluir razones

Nombre y Firma del encargado de la Retroalimentación

Firma del evaluado

Nombre y firma del
DIRECTOR TALENTO HUMANO

Fecha.....

CONCLUSIONES GENERALES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan, es una empresa del Cantón Gualaceo que se está constituyendo en el sector financiero, y con expansión a otros cantones aledaños, cuya misión es brindar servicios financieros de manera confiable y segura y que a futuro pretende ser un ejemplo de desarrollo en el austro.

Su estructura organizativa se encuentra establecida de acuerdo a cada cargo y las funciones que lo conforman están definidas. La cooperativa se rige a ciertos principios y valores que ha considerado como primordiales, lo que les permite como entidad financiera, desarrollar un ambiente laboral adecuado con el único propósito de brindar un servicio de calidad a todos sus socios.

Además, este trabajo tiene una base teórica sobre la administración empresarial, puesto que permite tener en cuenta y considerar los cambios que la alta dirección debe realizar para conducir a la organización por el camino del éxito.

La administración empresarial siempre busca utilizar óptimamente los recursos materiales, financieros, humanos y mercadológicos con los que dispone, con el propósito de alcanzar los objetivos que se ha planteado.

La utilización de teorías de grandes personajes como Henry Fayol y Max Weber sobre la administración general, son una herramienta básica que puede ser útil al momento de gerenciar una organización.

Toda organización independientemente de la actividad socioeconómica a la que se dedique, debe saber cómo administrar su talento humano ya que son el recurso fundamental que contribuye a generar una ventaja competitiva en la actualidad.

Cuando se habla de la administración de talento humano, se lo puede definir como la manera en que la alta dirección organiza al personal dentro de una entidad, aprovecha sus capacidades y los motiva a contribuir con el crecimiento de la organización. Su objetivo principal es desarrollar en el trabajador, talentos que brinden a la organización la confianza y la certeza de que son los idóneos, siempre es vital que la entidad desarrolle procesos estructurados para cada uno de ellos, siguiendo las estrategias y los objetivos organizacionales porque así se asegura de tomar decisiones asertivas.

A los subsistemas de talento humano los podemos definir como procesos, que engloban el desarrollo de diferentes actividades, buscando que los objetivos de la administración de recursos humanos se cumplan a cabalidad, con lo que se contribuye al crecimiento de la empresa. Dentro de estos subsistemas, mencionamos: reclutamiento, selección, diseño de puestos, descripción y análisis de puestos, evaluación de desempeño, remuneración, seguridad social y capacitación.

Ahora bien, es importante detallar que, de los subsistemas antes mencionados, se ha puesto énfasis en dos de ellos; descripción y análisis de puestos y evaluación de desempeño, debido a que son dos procesos necesarios para diseñar una herramienta de evaluación de desempeño y proponerla a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda.

En cuanto a la descripción y análisis de puestos, la primera parte (descripción del puesto), implica detallar de manera escrita todas las actividades que conforman un cargo determinado, para ello se puede utilizar dos herramientas; manual de funciones y/o manual por competencias, la utilización de cualquiera de las dos dependerá de las necesidades y de las políticas de la empresa. La segunda parte (análisis de puestos), conlleva a la desagregación de los requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades adquiridas, ambiente laboral y riesgos a los que están sujetos los ocupantes de un cargo. Este subsistema es parte fundamental y la guía principal para el desarrollo del diseño de la herramienta de evaluación de desempeño.

En cuanto a la evaluación de desempeño, se la puede definir como una herramienta de gestión que permite a los directivos evaluar el trabajo de cada uno de sus colaboradores, con el objetivo principal de detectar falencias y proponer soluciones eficientes, que permitan alcanzar metas planteadas por la organización. Es importante conocer los puntos básicos que engloban este subsistema, empezando por los objetivos de llevarla a cabo, siendo el principal evaluar la calidad del trabajo de los colaboradores de la empresa, así también, es clave conocer los pasos a seguir para realizar una evaluación de desempeño válida, los beneficios que trae consigo tanto para el gerente, el empleado y la empresa, las variables a considerarse para diseñar una evaluación de desempeño, entre ellas: criterios, responsabilidades, periodo y métodos, este punto variará de acuerdo a las necesidades y parámetros propuestos por las organizaciones, pero, así como existen beneficios de poner en marcha una evaluación

de desempeño también existen problemas que pueden desencadenar un ambiente laboral poco favorecedor tanto para los altos directivos como para los empleados.

Cuando se analiza evaluar a los colaboradores, también se deben tener en cuenta las implicaciones legales o demandas que estas pueden ocasionar cuando no están muy bien ejecutadas, lo que representa tanto una pérdida económica como una pérdida de imagen de la empresa.

La entrevista de evaluación es un punto fundamental, porque implica reunirse con el evaluado y analizar su trabajo, es importante que el administrador utilice palabras adecuadas para evitar que el trabajador perciba que lo critican negativamente. Esta entrevista permite afianzar la relación entre el empleado y el empleador.

También es importante mencionar las nuevas tendencias para evaluar al empleado y verificar el cumplimiento de objetivos al momento de realizar sus funciones, es el uso de indicadores de gestión, que permiten a los responsables de la administración de talento humano, verificar en qué medida se están obteniendo los resultados planteados inicialmente por la entidad.

Una vez desarrollada la parte teórica del trabajo de titulación, se procedió a la actualización del manual de funciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda. entendiendo como tal, aquel documento en donde se menciona a detalle las actividades que los empleados de la empresa cumplen de acuerdo al cargo designado, para ello, se siguió una metodología mixta, es decir, cualitativa y cuantitativa, la primera corresponde a la utilización de entrevistas y la segunda cuestionarios que permitieron levantar información relevante del cargo además la creación de indicadores de gestión que permitirán evaluar en que rango los empleados cumplen con las tareas encomendadas.

De acuerdo a las disposiciones de las autoridades de la cooperativa, en total se actualizó el manual de funciones de 25 cargos, exceptuando la información de los cinco comités que conforman la jerarquía superior de la entidad financiera. Para hacer válida la información contenida en los distintos manuales, se contó con la aprobación de los superiores o responsables de cada departamento.

La metodología utilizada para la construcción de la herramienta de evaluación de desempeño, fueron cuatro aspectos importantes: criterio: logro de metas,

responsabilidad: 90°, periodo: anual y método: escalas gráficas. Además, se tomó las actividades esenciales del manual de funciones de cada cargo, junto con sus indicadores de gestión, a los cuales se les propuso rangos de calificación para medir el grado de cumplimiento de acuerdo a la meta establecida para cada actividad a desarrollar.

Finalmente, para terminar el proceso de evaluación se presentó un formato de retroalimentación que le permitirá al evaluado conocer los resultados de su evaluación, terminando así con el ciclo de evaluación de desempeño.

RECOMENDACIONES

Al terminar con el diseño de las herramientas de evaluación de desempeño para todos los cargos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda., objetivo principal de nuestro trabajo de titulación, se recomienda que su aplicación se lo realice por lo menos una vez al año, para de esta manera fomentar su cultura de evaluación de desempeño y obtener mejores resultados cada vez que se la aplique.

Para lograr resultados más objetivos, se recomienda que se actualicen los manuales de funciones de todos los cargos de la cooperativa como mínimo cada dos o tres años., al igual que los indicadores de gestión por cada actividad esencial de dichos cargos,

Por último, sería recomendable que con los resultados negativos que arroje la evaluación de desempeño de los empleados de la cooperativa, se realicen planes de capacitación para lograr trabajar en ellos y lograr superarlos. Con los resultados positivos, se pueden realizar propuestas de incentivos a los empleados, para que sigan haciendo su trabajo de manera correcta.

REFERENCIAS

- Alles, M. A. (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Arteaga-Coello, H., Intriago-Manzaba, D., & Mendoza-García, K. (2016). La ciencia de la administración de empresas. *Revista científica Dominio de las Ciencias*, 2(4), 421-431.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: PEARSON.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de los Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). México: McGraw Hill.
- Coac Fasayñan Ltda. (2019). *COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FASAYÑAN*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2019, de COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FASAYÑAN: <http://coopfasaynan.fin.ec/>
- Código de Trabajo. (26 de septiembre de 2012). Artículo N°359. Ecuador. Recuperado el 12 de Diciembre de 2019, de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Código de Trabajo. (26 de septiembre de 2012). Artículo N°38. Ecuador. Recuperado el 12 de Diciembre de 2019, de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos: enfoque latinoamericano*. México: PEARSON.
- Goleman, D. (2004). ¿Qué hace a un líder? *Harvard Business América Latina*, 2-10.
- Iturralde, J. (2011). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda. de la ciudad de Ambato en el año 2010*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: PEARSON.
- Riquelme, M. (4 de mayo de 2018). *Web y Empresas*. Recuperado el 22 de Diciembre de 2019, de Web y Empresas: <https://www.webyempresas.com/administracion-comercial/>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Decimosegunda ed.). México: PEARSON.
- Romero, M. L. (2018). *Lifeder*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2019, de <https://www.lifeder.com/que-hace-gerente-general/>
- Vintimilla, M. (27 de Septiembre de 2019). Entrevista al Jefe Administrativo de Riesgos de la Coop. Fasayñan Ltda. (Y. Tacuri, Entrevistador)
- Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(3), 247-252.

ANEXOS

Anexo 1 Oficio de validación del manual de funciones



Gualaceo, 02 de diciembre del año 2019

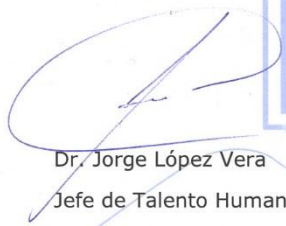
Yo, Dr. Jorge López Vera con número de cédula 0104806500 en calidad de Jefe de Talento Humano de la Cooperativa de ahorro y crédito Fasayñan Ltda.

CERTIFICO:

Que los manuales de funciones e indicadores presentados por la Srta. Yadira Tacuri y la Srta. Jessica Guanuche han sido revisados y validados por el Departamento de Talento Humano de la Cooperativa de ahorro y crédito Fasayñan Ltda; previo al diseño de la herramienta de evaluación de desempeño.

Es todo cuanto puedo certificar.

Dr. Jorge López Vera
Jefe de Talento Humano


Jorge López Vera
ABOGADO
Mat. 01-2013-113 F.A.A.


Cooperativa de Ahorro
y Crédito Fasayñan
JEFE DE RECURSOS
HUMANOS

“Aquí los pobres ayudamos a los pobres, Dame tu mano y seamos Solidarios”

MATRIZ PARROQUIA PRINCIPAL: Calle Oscar Gonzáles y 12 de Junio Telf: 2294119 Cel: 0984318419
AGENCIA DELEGSOL: Parroquia Luis Galarza Orellana Telf: 3062796 Cel: 0995388480
AGENCIA CHORDELEG: Juan Bautista Cobos y 4 de Octubre Telf: 2223909 Cel: 0984296647
AGENCIA GUALACEO: Gran Colombia y Luis Ríos Rodríguez (Esq) Telf: 3051175 Cel: 0998732939
VENTANILLA CUENCA: Mariscal Lamar 11-69 y Tarqui Telf: 2835740



cooperativafasaynan@yahoo.com

www.coopfasaynan-fa.ec

Doctora María Elena Ramírez Aguilar, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad de Ciencias de la Administración, en sesión del 31 de julio de 2019, conoció y aprobó la solicitud para la realización del trabajo de titulación y el respectivo protocolo presentado por:

Estudiantes: Jessica Maribel Guanuche Sucuzhañay con código 75205 y Nancy Yadira Tacuri Rodas con código 75776

Tema: **Diseño de una herramienta de evaluación de desempeño para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda.**

Previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial

Director: Psic. María Isabel Arteaga Ortiz

Tribunal: Ing. Pedro Guerrero Maxi e Ing. Gianni Salamea Alvear

Plazo de presentación del trabajo de titulación: El Consejo de Facultad resolvió establecer el plazo de seis meses para la presentación del trabajo de titulación concluido y calificado por el Director; este plazo se contará desde la fecha de aprobación del protocolo, esto es hasta el 31 de enero de 2020.

Cuenca, 1 de agosto de 2019



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria Abogada





CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: **Diseño de una herramienta de evaluación de desempeño para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda.**, presentado por las estudiantes **Guanuche Sucuzhañay Jessica Maribel** con código 75205 y **Tacuri Rodas Nancy Yadira** con código 75776, previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial, para el día, **Martes, 16 de julio de 2019 a las 12h30 en el Aula Adrián Domínguez.**

Tomar en cuenta que posterior a la sustentación del Diseño del Trabajo de Titulación, por ningún concepto se puede realizar modificaciones ni cambios en los documentos; únicamente, en caso de diseño aprobado con modificación, el Director adjuntará al esquema un oficio indicando que se procede con los cambios sugeridos.

Cuenca, 25 de junio de 2019

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad

Psic. Isabel Arteaga Ortiz

Ing. Gianni Salamea Alvear

Ing. Pedro Guerrero Maxi



Cuenca, 7 de Junio de 2019
Oficio: EA-2081-2019-UDA

Ingeniero
OSWALDO MERCHÁN MANZANO
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Su despacho.

De nuestra consideración:

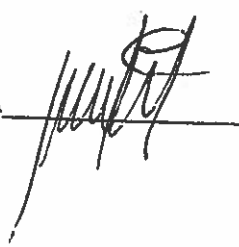
La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por **Guanuche Sucuzhañay Jessica Maribel** con código **75205**, y **Tacuri Rodas Nancy Yadira** con código **75776**, con el tema: **"Diseño de una herramienta de evaluación de desempeño para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda."**, informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la **"Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación"**

Director: Psic. Isabel Arteaga

Tribunal sugerido: Ing. Gianni Salamea
Ing. Pedro Guerrero

Atentamente,

ING. MARÍA JOSÉ GONZÁLEZ CALLE.
Coordinadora de la Junta de Administración
Universidad del Azuay

1. FECHA DE RECEPCIÓN DE PROTOCOLO: 06.06.2019 FIRMA: 

2. REVISIÓN DE ESTADO ACADÉMICO DEL ALUMNO:

NOMBRE: Jessica Karibel Guzmán Guzmán

CÓDIGO: 75205

CARRERA: Administración de Empresas

FECHA DE INICIO DE ESTUDIOS: 22 Sep/2014

FECHA CULMINACIÓN DE ESTUDIOS: Notificada

HOMOLOGACIONES: NO CARRERA PROCEDENTE: _____

CONVALIDACIONES: NO UNIVERSIDAD PROCEDENTE: _____

FECHA DE ESTA REVISIÓN: 10 Junio/2019 FIRMA: RG

DE: DRA. MARÍA ELENA RAMÍREZ, SECRETARIA

ASUNTO: ENVÍO DE PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

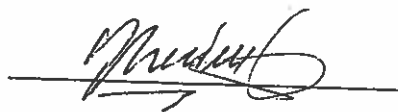
PARA: JUNTA ACADÉMICA DE LA CARRERA DE Administración

TÍTULO A OTORGARSE: Ingeniero Comercial

Observación:

Fecha de revisión: 10/junio/2019

FIRMA:



TÍTULO DEL TRABAJO: _____

REALIZADO EN EL CURSO DE METODOLOGÍA: _____ SI _____ NO

FECHA DE APROBACIÓN DEL CONSEJO DE FACULTAD: _____

DIRECTOR: _____

TRIBUNAL: _____

1. FECHA DE RECEPCIÓN DE PROTOCOLO: 06/06/19 FIRMA: [Firma]

2. REVISIÓN DE ESTADO ACADÉMICO DEL ALUMNO:

NOMBRE: Nancy Yadira Zacuri Rodas

CÓDIGO: 75776

CARRERA: Administración de Empresas

FECHA DE INICIO DE ESTUDIOS: 22 Sep/2014

FECHA CULMINACIÓN DE ESTUDIOS: No termina

HOMOLOGACIONES: NO CARRERA PROCEDENTE: _____

CONVALIDACIONES: NO UNIVERSIDAD PROCEDENTE: _____

FECHA DE ESTA REVISIÓN: 10 Junio/2019 FIRMA: RJ

DE: DRA. MARÍA ELENA RAMÍREZ, SECRETARIA

ASUNTO: ENVÍO DE PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

PARA: JUNTA ACADÉMICA DE LA CARRERA DE Administración

TÍTULO A OTORGARSE: Ingeniero Comercial

Observación:

Fecha de revisión: 11/ junio/2019

FIRMA: [Firma]

TÍTULO DEL TRABAJO: _____

REALIZADO EN EL CURSO DE METODOLOGÍA: _____ SI _____ NO

FECHA DE APROBACIÓN DEL CONSEJO DE FACULTAD: _____

DIRECTOR: _____

TRIBUNAL: _____

ACTA
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

1. Nombre del estudiante: Guanuche Sucuzhañay Jessica Maribel y Tacuri Rodas Nancy Yadira
2. Código: 75205 y 75776 respectivamente
3. Director sugerido: Psic. Isabel Arteaga Ortiz
4. Codirector (opcional): _____
5. Tribunal: Ing. Gianni Salamea Alvear e Ing. Pedro Guerrero Maxi
6. Título propuesto: Diseño de una herramienta de evaluación de desempeño para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda.
7. Aceptado sin modificaciones: X

8. Aceptado con las siguientes modificaciones:

9. No aceptado

10. Justificación:

Tribunal


Psic. Isabel Arteaga Ortiz


Ing. Gianni Salamea Alvear


Ing. Pedro Guerrero Maxi


Srta. Guanuche Sucuzhañay Jessica M.


Srta. Tacuri Rodas Nancy Yadira


Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad

**RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN
(Tribunal)**

1. Nombre del estudiante: Guanuche Sucuzhañay Jessica Maribel y Tacuri Rodas Nancy Yadira
2. Código: 75205 y 75776 respectivamente
3. Director sugerido: Psic. Isabel Arteaga Ortiz
4. Codirector (opcional):
5. Título propuesto: Diseño de una herramienta de evaluación de desempeño para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda
6. Revisores tribunal: Ing. Gianni Salamea Alvear e Ing. Pedro Guerrero Maxi

	Cumple	No cumple
Problemática y/o pregunta de investigación		
1. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/	
2. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/	
Objetivo general		
3. ¿Concuerda con el problema formulado?	/	
4. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/	
Objetivos específicos		
5. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	/	
6. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/	
Metodología		
7. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/	
8. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/	
9. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/	
10. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	/	
Resultados esperados		
11. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/	
12. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/	
13. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/	
14. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	/	

Nota sobre 10 puntos: : 10


Psic. Isabel Arteaga Ortiz


Ing. Gianni Salamea Alvear


Ing. Pedro Guerrero Maxi



Escuela
Administración
de Empresas

UNIVERSIDAD
DEL AZUAY

Protocolo de Trabajo de Titulación

ADM-RE-EST-01

Versión 01

20/03/2017

Página 1 de 165

Lugar de Almacenamiento

F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención

5 años

Disposición Final

Almacenar en repositorio digital de la Universidad

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Diseño de una herramienta de evaluación de desempeño para la Cooperativa de

Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda

Nombre de Estudiante(s):

Guanuche Sucuzhaffay Jessica Maribel

Tacuri Rodas Nancy Yadira

Director(a) sugerido(a):

Psic. Arteaga Ortiz María Isabel

Cuenca - Ecuador

2019

Edición Actualizada
16.000 ejemplares
999.999 - 999.999

Nº

0910828

1. Datos Generales

1.1. Nombre del Estudiante

Guanuche Sucuzhañay Jessica Maribel

Tacuri Rodas Nancy Yadira

1.1.1. Código

ua075205

ua075776

1.1.2. Contacto

Guanuche Sucuzhañay, Jessica Maribel

Teléfono: 2 83 66 84

Celular: 0998836766

Correo Electrónico: jessik14@es.uazuay.edu.ec

Tacuri Rodas, Nancy Yadira

Teléfono: 2 25 64 91

Celular: 0984733386

Correo Electrónico: yadi23@es.uazuay.edu.ec

1.2. Director Sugerido: Arteaga Ortiz, María Isabel, Psic

1.2.1. Contacto:

Celular: 0998166247

Correo Electrónico: iarteaga@uazuay.edu.ec

1.3. Co-director sugerido: Apellidos, Nombres, Título.

1.3.1. Contacto:

1.4. Asesor Metodológico: Verdugo Cárdenas, Pabola Priscila, Ms

1.5. Tribunal designado:

1.6. Aprobación:

1.7. Línea de Investigación de la Carrera:

5311 Organización y dirección de empresas

1.7.1. Código UNESCO: 5311.04 Organización de Recursos Humanos

1.7.2. Tipo de trabajo:

a) Proyecto de investigación

b) Investigación formativa

1.8. Área de Estudio:

Gestión de Talento Humano I

1.9. Título Propuesto:

Diseño de una herramienta de evaluación de desempeño para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda.

1.10. Subtítulo:

Opcional, para definir y aclarar particularidades del trabajo

1.11. Estado del proyecto

Proyecto nuevo

2. Contenido

2.1. Motivo de la Investigación:

El concepto de evaluación de desempeño ha ido evolucionando con el pasar de los años para hoy convertirse en un elemento de importancia que toda la empresa y en especial sus directivos deben conocer.

Actualmente, el capital humano constituye un pilar fundamental dentro de cualquier empresa, ya sea esta industrial, comercial o de servicios; contar con una herramienta para evaluar su eficiencia y productividad conduce al desarrollo y crecimiento de la organización. Entonces, para la cooperativa Fasayñan tener a la mano un instrumento de administración de personal, le permite manejar eficientemente el desempeño de cada uno de sus colaboradores en sus puestos de trabajo y así velar por el cumplimiento de los objetivos empresariales.



Contar con un mal diseño de evaluación de desempeño indudablemente genera problemas ya sean a corto o largo plazo. La solución resulta ser difícil de encontrar, pero caso contrario si la herramienta es válida y aplicable, se alinea perfectamente con los objetivos institucionales planteados y con el desenvolvimiento laboral deseado.

2.2. Problemática

La Cooperativa de ahorro y crédito Fasañay Ltda. es una empresa que fue constituida en el año 2002, en el cantón Chordeleg, con la misión principal de generar riqueza y desarrollo local a través de los recursos económicos de los migrantes; razón por la cual actualmente la organización se encuentra consolidada y fortalecida en el ámbito financiero en la provincia del Azuay.

La compañía cuenta con diversas áreas, pero la presente investigación se centra únicamente en el departamento de Recursos Humanos, donde el principal problema encontrado es que no cuenta con un diseño de herramienta de evaluación de desempeño, lo que ha desembocado que esta no pueda llevar un control eficientemente del cumplimiento de funciones de cada uno de sus colaboradores.

El presente proyecto de titulación tomará como base teórica, los postulados de los siguientes autores: Mondy (2010), Administración de Recursos Humanos y remuneración; Chiavenato (2007) y Chiavenato (2009) en cuanto a reclutamiento, selección, diseño de cargos, descripción y análisis de puestos, evaluación de desempeño y capacitación; por último, Dessler y Varela (2011), en cuanto a seguridad social.

2.3. Pregunta de Investigación

¿Cómo puede la gestión del talento humano influir en el desempeño de sus colaboradores?

¿Por qué mantener actualizado el manual de funciones puede ser positivo para la empresa?

¿Construir una herramienta de evaluación de desempeño basada en los manuales de funciones, mejoraría la objetividad de la misma?

2.4. Resumen

Hoy en día, contar con una herramienta de evaluación de desempeño permite al departamento de Talento Humano administrar y controlar al personal, cumpliendo con los objetivos empresariales planteados, por ello esta investigación busca diseñar un instrumento de evaluación de desempeño para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda. que sea válida, aplicable y que mida el real desenvolvimiento de un empleado en su cargo; para lograr este objetivo debemos actualizar el manual de funciones de la compañía.

Finalmente, este estudio tendrá un enfoque mixto, cualitativo al aplicar cuestionarios de levantamiento de perfiles y cuantitativo al crear indicadores de gestión.

2.5. Estado del Arte

La herramienta de evaluación de desempeño es necesaria y fundamental porque facilita la toma de un sin número de decisiones, ayuda a evaluar el comportamiento del empleado en su área de trabajo y revela la necesidad o no de una retroalimentación (Alles, 2005).

Dentro de los estudios realizados sobre herramientas de evaluación de desempeño en el ámbito de las cooperativas tenemos los siguientes estudios relacionados:

José Ñamo (2017) en su estudio titulado: Evaluación del desempeño del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Acción y Desarrollo Ltda." de la ciudad de Riobamba, encontró como problema principal que la entidad no contaba con una herramienta que le permita evaluar eficientemente a sus empleados. Para cumplir con su objetivo que era desarrollar un modelo de evaluación de desempeño eficiente y que encaje con los objetivos de la empresa utilizó: el método de la evaluación de 360°, encuestas a los socios de la cooperativa y el análisis FODA.

Los principales resultados positivos que encontró el autor fueron: clima laboral favorecedor, relaciones laborales mayormente buenas, cargos de acuerdo a las capacidades y habilidades de cada trabajador, conformidad de salarios. Y los aspectos negativos que encontró fueron: falta de un plan de seguridad y salud ocupacional y falta de un método específico para evaluar el desenvolvimiento y establecer básicamente la necesidad de capacitación.

Por su parte, Elsa Aucay (2015-2016), dentro de su trabajo de titulación denominado "Estudio y propuesta de un modelo de gestión de talento humano en el sector cooperativo de la ciudad de Cuenca, caso de aplicación: cooperativa de ahorro y crédito Profuturo Ltda., período 2015- 2016" analiza a la organización y se da cuenta que esta no contaba con un departamento de talento humano eficiente. Por ello, proporcionó una herramienta de evaluación de desempeño para los empleados de la Cooperativa con el objetivo de que puedan tener claros los parámetros que se consideran al momento de evaluar su puesto y por ello propone utilizar la metodología de 180°, que involucra al jefe inmediato, subordinados, pares y autoevaluación. Este formulario de evaluación de desempeño está diseñado en base a cinco áreas que son: liderazgo, relaciones interpersonales, calidad, comunicación e iniciativa.

Los resultados fueron que la Cooperativa no realiza la evaluación de desempeño de forma planificada y con cobertura a todo su personal, ya que apenas el 43% de los empleados han sido evaluados con una frecuencia de 1 a 3 veces durante el tiempo de permanencia en el cargo; así también, el 42% fue evaluado por su Jefe Inmediato y el 25% por otras personas de diferentes cargos.

De esta manera la autora de la herramienta propone que al finalizar el proceso de evaluación aplicando la herramienta diseñada, se realice entrevistas con cada uno de los evaluados para dar a conocer los resultados de la evaluación y que se destaquen las áreas en las que el empleado tiene un desempeño satisfactorio y centrarse en las acciones que el colaborador puede emprender a fin de mejorar las áreas en las que su desempeño no es satisfactorio.

2.6. Marco Teórico

2.6.1. Administración empresarial general

La administración empresarial es aquella que utiliza técnicas y herramientas para organizar, planificar, dirigir y controlar el crecimiento de las empresas, mediante el aprovechamiento máximo de recursos económicos, materiales, humanos, tecnológicos, etc.

La evolución de una organización está en manos de los gerentes que son quienes tienen la responsabilidad de coordinar las actividades de trabajo de cada empleado y así buscar su constante eficiencia y eficacia (Riquelme, 2018).

2.6.2. Administración de Recursos Humanos

2.6.2.1 Concepto

Para Mondy (2010), la administración del talento humano conlleva a organizar la participación de los colaboradores de una empresa para que se logren los objetivos planteados por la misma. Esta tarea es responsabilidad de los gerentes, porque son ellos que a través de su eficiente administración hacen que se llegen a cumplir los objetivos.

2.6.2.2 Objetivos

Los principales objetivos de la administración de los Recursos Humanos según Chiavenato (2007) son:

- Instaurar y conservar un contingente de personas con habilidades, capacidades y destrezas para cumplir con los objetivos planteados en la empresa.
- Crear y desarrollar condiciones laborales idóneas para el pleno desenvolvimiento y satisfacción del personal en la empresa.
- Obtener eficacia y eficiencia por medio de los trabajadores de la compañía.

2.6.3. Subsistemas de Administración de Recursos Humanos

2.6.3.1 Reclutamiento de personal

Según Chiavenato (2009), el reclutamiento de personal trabaja como un proceso de comunicación, es decir divulga y oferta oportunidades de trabajo al mercado de recursos humanos buscando aquellos perfiles que sean los idóneos y que puedan llegar a ser parte del siguiente proceso que es la selección.

2.6.3.2 Selección de personal

Para Chiavenato (2007), la selección del personal implica escoger de entre las personas reclutadas a los mejores candidatos para así satisfacer las necesidades actuales y futuras que tiene la empresa. Menciona también que la selección busca dar solución a dos problemas: adecuación del individuo a su trabajo y eficiencia y eficacia del mismo en el cargo designado.

2.6.3.3 Diseño de puestos

Para Chiavenato (2007), diseñar un puesto consta de los siguientes aspectos fundamentales:

1. Establecer el contenido del puesto.
2. Los métodos de trabajo
3. Las relaciones con los demás cargos.

El diseño de los puestos es la manera en que los gerentes resguardan los cargos individuales y los adoptan para formar áreas o departamentos (Chiavenato, 2007).

2.6.3.4 Descripción y análisis de puestos

2.6.3.4.1 Concepto

Desde los postulados de Chiavenato (2007), la descripción de un puesto consiste en detallar por escrito las actividades que lo conforman, el tiempo en el que se debe cumplirlas, como las realizará y por qué las hará. También significa analizar y determinar las exigencias, ya sean estas intelectuales o físicas, las responsabilidades que asumirá el ocupante del puesto y las condiciones en las que laborará.

2.6.3.4.2 Objetivos para realizar la descripción y análisis de puestos.

Los principales objetivos según Chiavenato (2007), para realizar una descripción y análisis de puestos son: facilita el reclutamiento del personal, selección, capacitación, administra adecuadamente sueldos y salarios, sirve de guía para el desenvolvimiento eficiente del supervisor y el subordinado y facilita información para la higiene y seguridad industrial.

2.6.3.4.3 Métodos

Para Chiavenato (2007), los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos son los siguientes:

1. Observación directa: supone que el encargado de la supervisión del empleado, mirará directamente su desempeño, en el momento justo en que el que éste se encuentre cumpliendo con sus funciones.

2. **Cuestionarios:** esta herramienta de descripción y análisis de puestos, consiste en que el colaborador de la empresa responda ciertas preguntas sobre el puesto, su contenido y sus características.
3. **Entrevista directa:** es el método más indicado para ponerlo en práctica, una entrevista bien estructurada puede ser una fuente importante de información global sobre lo que se necesita saber del puesto.
4. **Métodos mixtos:** simplemente supone la combinación de los diferentes métodos mencionados anteriormente, por ejemplo: cuestionarios y entrevistas, observación directa y entrevistas, etc.

2.6.3.5 Evaluación de desempeño

2.6.3.5.1 Concepto

Según Chiavenato (2009), la evaluación de desempeño es un proceso que sirve para evidenciar las competencias de una persona en su puesto de trabajo, pero sobre todo la aportación que éste realiza a la compañía. La valoración del desempeño se convierte en un potente medio para resolver problemas de adaptación y desempeño en el lugar de trabajo y a la vez sirve para establecer programas con el objetivo de mejorar la calidad del ambiente laboral.

2.6.3.5.2 Objetivos

Para Chiavenato (2007), los objetivos de la evaluación de desempeño se resumen en los siguientes:

1. Encontrar un método adecuado de evaluación del desempeño en cada organización.
2. Lograr que el talento humano dentro de las organizaciones sea visto como una ventaja competitiva, cuyo desempeño sea potenciado por parte de la alta gerencia hacia los demás cargos dentro de la compañía.
3. Brindar oportunidades de fortalecimiento de las competencias de los empleados y lograr su participación eficiente, teniendo en mente que siempre se debe velar por el cumplimiento de los objetivos de la empresa, cómo de los objetivos personales de cada empleado con respecto a su cargo dentro de la organización.

2.6.3.5.3 Métodos

Los métodos de evaluación de desempeño dependen de cada empresa ya que, son estas quienes la deben construir en base a sus necesidades. Según Chiavenato (2007), existen los siguientes métodos:

1. Método mediante escalas gráficas: mide el desempeño del trabajador utilizando elementos previamente definidos. Maneja un cuestionario que consta de líneas horizontales que son los elementos de desempeño y líneas verticales que son el nivel de variación de esos elementos.
2. Método de elección forzosa: se evalúa el trabajo mediante bloques de dos, cuatro o más frases que representan el tipo de desempeño individual, donde el evaluador debe elegir solamente una o dos frases.
3. Método mediante investigación de campo: Supone el uso de entrevistas, para analizar acontecimientos que permitan dar un diagnóstico del desempeño del colaborador y explicar el porqué de dicho desempeño.
4. Método mediante incidentes críticos: el responsable de evaluar lleva una bitácora donde anotará las acciones más destacadas que realiza el empleado.
5. Método de comparación de pares: se evalúa a los empleados de dos en dos y se va anotando en la columna derecha al que mejor desempeñe su trabajo.
6. Método de frases descriptivas: se diferencia del método de elección forzosa, ya que en este no es obligación escoger frases.

2.6.3.6 Remuneración

Para Mondy (2010), una de las funciones más complicadas dentro del área de recursos humanos, es la remuneración, debido a que contiene diversos componentes y repercute profundamente sobre las metas estratégicas de la empresa.

Sabiendo esto, la remuneración o compensación es el total de todas las retribuciones que reciben los colaboradores por sus servicios prestados en la compañía, dentro de los propósitos de remunerar a los empleados está el atraerlos, retenerlos y motivarlos.

Las empresas mediante la evaluación de puestos, proceso que determinar el valor relativo de un puesto de trabajo en relación a otro, pagan las remuneraciones justas a sus empleados de acuerdo a su cargo.

2.6.3.7 Seguridad Social

Dessler y Varela (2011), manifiestan que es increíble el número de accidentes laborales que se han suscitado con los años, es por ello clave la aplicación de la seguridad social en las empresas.

“En Ecuador, los riesgos provenientes del trabajo son a cargo del empleador y cuando, a consecuencia de ellos, el trabajador sufre daño personal, estará en la obligación de indemnizarle de acuerdo con las disposiciones legales, siempre que tal beneficio no le sea concedido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (art. 38).

Para el efecto del pago de indemnizaciones, se distinguen las siguientes consecuencias del accidente de trabajo según artículos del IESS: • Muerte • Incapacidad permanente y absoluta para todo trabajo • Disminución permanente de la capacidad para el trabajo, e • Incapacidad temporal (art. 359).

Para evitar los accidentes, las empresas deben contar con todas las medidas de seguridad que establecidas en la Ley (extintores, señalizaciones, mantener el lugar limpio, etc.).

2.6.3.8 Capacitación

Dentro de la educación profesional está la etapa de la capacitación, que se define como el proceso aplicado de manera sistemática y organizada para la adaptación de una persona a un cargo específico, en donde el empleado adquiere ciertos conocimientos, habilidades y desarrolla competencias de acuerdo a los objetivos a cumplir dentro de su cargo en la empresa; la capacitación se imparte en las empresas y generalmente es delegada al jefe superior inmediato de la persona que ocupa un puesto, esta se rige a un programa determinado y se puede aplicar a todos los niveles o divisiones de la organización. Por último, se puede decir que la finalidad de la capacitación es colaborar para que los empleados logren alcanzar los objetivos propuestos en la compañía proporcionándoles conocimiento, práctica y el desarrollo de una buena cultura de relaciones interpersonales (Chiavenato, 2007).

2.7. Hipótesis

Ninguna

2.8. Objetivo General

Diseñar una herramienta de evaluación de desempeño para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda. para el año 2020.

2.9. Objetivos Específicos

1. Conceptualizar teorías para el manejo del área de talento humano.
2. Actualizar el manual de funciones de la empresa.
3. Plantear una herramienta de evaluación de desempeño.

2.10. Metodología

El presente trabajo de titulación tiene un enfoque mixto cualitativo y cuantitativo. En cuanto al enfoque cualitativo, la herramienta utilizada serán cuestionarios para el levantamiento de perfiles, los que serán llenados de forma manual e individual por cada cargo de la cooperativa. Toda la información recopilada servirá para la actualización del manual de funciones; estos datos serán procesados en Word.

Para el enfoque cuantitativo se crearán indicadores de gestión para cada cargo de la empresa por las cinco actividades esenciales en relación los 15 cargos. Estos datos serán procesados en Excel.

2.11. Alcances y resultados esperados

La presente investigación ha considerado como alcance, entregar un diseño de herramienta de evaluación de desempeño junto con el manual de funciones actualizado; documentos de gestión de talento humano necesarios para el funcionamiento eficiente de la cooperativa.

El principal resultado que se espera es que la herramienta diseñada para evaluar el desempeño, sea aplicable en la empresa y a su vez ayude a medir el nivel real de cumplimiento de funciones de sus colaboradores.

2.12. Supuestos y riesgos

Dentro de los principales riesgos y supuestos tenemos:

- Que no se logre cumplir con los objetivos propuestos en la investigación.
- Que el personal o autoridad competente no brinde información oportuna y veraz.

- Que los colaboradores de la empresa no tengan bien definidas las funciones que engloba el cargo al que pertenecen, existiendo de este modo complejidad al momento de actualizar el manual de funciones.

2.13. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
Material impreso y copias	\$50.00	Copias del esquema del manual de funciones para todos los cargos de la empresa, impresiones de borradores de avance de la tesis y documento final, junto con otras documentaciones anexas.
Viajes de visita empresarial.	\$35.00	Pasaje a Gualaceo por cada visita necesaria a la organización.
Alimentación.	\$45.00	Gastos por alimentos, dependiendo de los días que nos tome realizar lo programado.
Papelería	\$20.00	Carpetas, hojas, esferos, lápices, borrador, memos, corrector y grapas.
Pago tutorías	\$400.00	Cancelación al tutor por concepto de asesoría de tesis.
TOTAL	\$550.00	

2.14. Financiamiento

El presente trabajo de titulación esta 100% financiado mediante recursos propios.

2.15. Esquema tentativo

Introducción

Capítulo 1. Antecedentes de la empresa y Marco teórico

1.1. La empresa

1.1.1 Historia o Antecedentes

1.1.2 Filosofía Corporativa

1.1.3 Estructura Organizativa

1.2. Marco teórico

1.2.1 Administración empresarial

1.2.2 Administración de Recursos Humanos

1.2.3 Subsistemas de Recursos Humanos

1.2.4 Evaluación del desempeño

Capítulo 2. Actualización de manual de funciones

2.1. Metodología

2.2. Manual de funciones actualizado

Capítulo 3. Diseño de la herramienta de evaluación de desempeño

3.1. Metodología

3.2. Herramienta de evaluación de desempeño para todos los cargos

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

2.16. Cronograma

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
Conceptualizar teorías para el manejo del área de talento humano	-Revisión bibliográfica	Marco Teórico.	8 semanas
Actualizar el manual de	-Taller de actualización de la	Manual de funciones actualizado.	8 semanas

funciones de la empresa	información de cada cargo.		
	-Realización de los indicadores de gestión.		
Plantear una herramienta de evaluación de desempeño.	-Análisis del manual de funciones. -Análisis de los indicadores de gestión -Construcción de la herramienta de evaluación de desempeño: método, criterios, responsables y periodo.	Herramienta de evaluación de desempeño.	8 semanas
TOTAL			24 semanas

2.17. Referencias

Estilo utilizado: APA Edición: Sexta edición

Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias* (pág. 19). Argentina: Granica.

Álvarez, L. (2007). *área RH*. Obtenido de área RH:
<http://www.arearh.com/psicologia/descripciondepuestos.htm>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de los Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill.

Dessler, G., y Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson.

Mondy, R. W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.

Ñamo, J. (2018). Evaluación del desempeño del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Acción y Desarrollo Ltda.". (*Trabajo de titulación*). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba.

Riquelme, M. (4 de Mayo de 2018). *Web y Empresas*. Obtenido de Web y Empresas: <https://www.webyempresas.com/administracion-comercial/>

Robbins, S., y Coulter, M. (2005). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.

2.18. Anexos

2.19. Firma de responsabilidad (estudiante)



2.20. Firma de responsabilidad director (luego de aplicación de rúbrica)

2.21. Firma de responsabilidad profesor metodólogo (luego de aplicación de rúbrica)

2.22. Fecha de entrega

18 de julio de 2019