



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de
investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniero de Empresas**

**TEMA: “Impulsores de la gestión del capital humano
y la evaluación del desempeño laboral en la
Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un
Nuevo País”**

AUTOR: Freddy Rafael Jogacho Mestanza

TUTORA: Ing. MBA. María Dolores Guamán Guevara

AMBATO – ECUADOR

Septiembre 2018



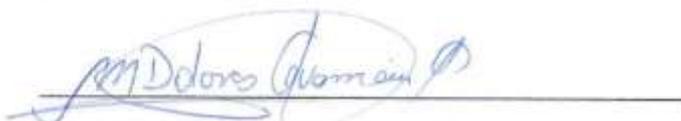
APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. MBA. María Dolores Guamán Guevara

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación “**Impulsores de la gestión del capital humano y la evaluación del desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País**” presentado por el señor **Freddy Rafael Jogacho Mestanza** para optar por el título de Ingeniero de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 29 de agosto del 2018



Ing. MBA. María Dolores Guamán Guevara

C.I. 1802831691

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Freddy Rafael Jogacho Mestanza**, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniero de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



Freddy Rafael Jogacho Mestanza

C.I.1804952958

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



Ing. MBA. Amparito Cecilia León Saltos

C.I. 1707931976



Ing. MBA. María Soledad Sevilla Galarza

C.I. 1802928141

Ambato, 29 de agosto del 2018

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



Freddy Rafael Jogacho Mestanza

C.I.1804952958

AGRADECIMIENTO

Agradezco al Creador por darme el conocimiento y la fortaleza para cumplir una meta más en mi vida.

A mis padres y hermanos por el apoyo incondicional y sus consejos.

A los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas, en especial a mi tutora la Ing. Dolores Guamán por su paciencia y apoyo para la elaboración del proyecto con la aportación de sus apreciables conocimientos y opiniones, de igual forma a los calificadores Ing. Amparito León e Ing. Soledad Sevilla, por sus aportes en la corrección del proyecto.

A la Universidad Técnica de Ambato especialmente a la Facultad de Ciencias Administrativas por la oportunidad de formarme como profesional.

Rafael Jogacho

DEDICATORIA

Dedico este trabajo al Creador por haberme ayudado a superar los obstáculos y permitirme culminar esta etapa de mi vida.

A mi familia por haberme apoyado incondicionalmente, en especial a mi madre Aida Mestanza por su sacrificio, confianza y consejos, ya que han sido una guía para culminar esta etapa de mi vida.

A mi hija Andrea por ser el motor fundamental y motivo de superación. A una persona especial, Jacqueline quien está apoyándome constantemente para cumplir mis metas y sueños.

Rafael Jogacho

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	III
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO	IV
DERECHOS DE AUTOR	V
AGRADECIMIENTO	VI
DEDICATORIA	VII
ÍNDICE GENERAL.....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	XII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XIV
RESUMEN EJECUTIVO	XV
ABSTRACT.....	XVI
CAPÍTULO I.....	1
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1 Tema.....	1
1.2 Contextualización.....	1
1.2.1 Macro	1
1.2.2 Meso	3
1.2.3 Micro	5
1.3 Análisis crítico	8
CAPÍTULO II	9
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
2.1 Objetivo general	9
2.2 Objetivos específicos	9
2.3 Señalamiento de variables.....	9
2.4 Preguntas de investigación.....	9

2.5 Hipótesis.....	10
CAPÍTULO III.....	11
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	11
3.1 Antecedentes investigativos	11
3.1.1 Capital humano	11
3.1.2 Desempeño laboral.....	12
3.2 Fundamentación de la variable independiente	13
3.2.1 Definición e historia de los impulsores de la gestión del capital humano	13
3.2.2 Impulsores del capital humano.....	14
3.2.3 Constituyentes del capital humano	14
3.2.4 Modelos de medición del capital humano.....	15
3.2.5 Capital humano y desempeño	17
3.2.6 Impulsores y prácticas de la gestión del capital humano	17
3.2.6.1 Impulsor prácticas de liderazgo	18
3.2.6.2 Impulsor compromiso de los empleados.....	21
3.2.6.3 Impulsor accesibilidad del conocimiento.....	24
3.2.6.4 Impulsor optimización de la fuerza de trabajo.....	27
3.2.6.5 Impulsor capacidad de aprendizaje	30
3.3 Fundamentación de la variable dependiente	31
3.3.1. Definición e historia de la evaluación desempeño laboral.....	31
3.3.2 Filosofía de la evaluación del desempeño.....	33
3.3.2.1 La calidad en el servicio.....	33
3.3.3 Objetivos o fines de la evaluación	34
3.3.4 Importancia de la evaluación del desempeño.....	34
3.3.5 Fases de la evaluación del desempeño	35
3.3.6 Métodos de la evaluación del desempeño laboral.....	35
3.3.6.1 Métodos modernos de la evaluación del desempeño	36

3.3.6.1.1 Método de evaluación del desempeño basada en gestión por competencias	37
3.3.6.1.2 Método de evaluación por objetivos	38
3.3.7 Errores de medición en la evaluación del desempeño	40
3.3.8 Bases legales de la evaluación del desempeño	41
CAPÍTULO IV	42
METODOLOGÍA	42
4.1 Enfoque de la Investigación	42
4.2 Tipos de investigación.....	42
4.2.1 Método experimental	42
4.2.2 Método de observación científica	43
4.2.3 Investigación de bibliográfica o documental	43
4.3 Población total y muestra	44
4.3.1 Población.....	44
4.3.1.1 Segmentación de la población.....	44
4.3.2 Muestra.....	45
4.4 Plan de recolección de información	45
4.5 Plan para el procesamiento y análisis.....	46
4.6 Selección de instrumento	46
4.7 Validación del instrumento de recolección de información.....	47
4.7.1 Método del coeficiente alfa de cronbach	47
CAPÍTULO V	49
RESULTADOS	49
5.1 Análisis e interpretación de resultados encuesta tomada a coordinadores.....	49
5.2 Verificación de la hipótesis por el método del chi cuadrado	72
5.3 Propuesta.....	77
CAPÍTULO VI	89

CONCLUSIONES	89
CAPÍTULO VII	90
RECOMENDACIONES	90
7.1 Para la cooperativa en estudio.....	90
7.2 Para futuras investigaciones.....	90
BIBLIOGRAFÍA	91
ANEXOS	99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Segmento de Cooperativas por el saldo en activos	4
Tabla 2. Número de Cooperativas de Ahorro y Crédito por Segmentos	4
Tabla 3. Cooperativas de Ahorro y Crédito de Tungurahua	5
Tabla 4. Clasificación de las competencias en función del puesto de trabajo	37
Tabla 5. Segmentación de la población por niveles jerárquicos	44
Tabla 6. Plan de recolección de la información	45
Tabla 7. Rangos del coeficiente Alfa de Cronbach.....	47
Tabla 8. Resumen de procesamiento de casos	48
Tabla 9. Estadísticas de Fiabilidad.....	48
Tabla 10. Comunicación eficaz.....	49
Tabla 11. Inclusión a los colaboradores	50
Tabla 12. Supervisión a los colaboradores.....	51
Tabla 13. Habilidades ejecutivas.....	52
Tabla 14. Sistemas del liderazgo.....	53
Tabla 15. Organización eficaz del trabajo y evaluación	54
Tabla 16. Compromiso con los empleados	55
Tabla 17. Carga de trabajo a los colaboradores	56
Tabla 18. Sistemas para retener a los colaboradores.....	57
Tabla 19. Disponibilidad de recursos para realizar el trabajo	58
Tabla 20. Trabajo en equipo.....	59
Tabla 21. Información compartida.....	60
Tabla 22. Disposición de la información	61
Tabla 23. Procesos para realizar el trabajo.....	62
Tabla 24. Acceso a materiales y tecnología	63
Tabla 25. Responsabilidad en el trabajo	64
Tabla 26. Sistemas y procesos del desempeño laboral	65
Tabla 27. Selección del personal.....	66
Tabla 28. Innovación de ideas para mejorar el trabajo	67
Tabla 29. La capacitación es práctica	68
Tabla 30. Planes formales de desarrollo	69
Tabla 31. Comportamiento de la gerencia	70

Tabla 32. Sistema de gestión y aprendizaje	71
Tabla 33. Frecuencias Observadas	73
Tabla 34. Frecuencias Esperadas	74
Tabla 35. Cálculo Del Chi – Cuadrado Forma 1.....	74
Tabla 36. Cálculo Del Chi – Cuadrado Forma 2.....	75
Tabla 37. Distribución Del Chi – Cuadrado.....	76
Tabla 38. Plan de acción	84

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1. Los 12 pilares del Índice de Competitividad Global	2
Figura 2. Árbol De Problemas	7
Figura 3. Resumen de los impulsores de la gestión del capital humano	18
Figura 4. Clases de comunicación.....	19
Figura 5. Formas de Optimizar su Fuerza de Trabajo.....	29
Figura 6. Características de los servicios	33
Figura 7. Métodos de la evaluación del desempeño laboral	36
Figura 8. Comunicación eficaz	49
Figura 9. Inclusión a los colaboradores.....	50
Figura 10. Supervisión a los colaboradores	51
Figura 11. Habilidades ejecutivas	52
Figura 12. Sistemas del liderazgo	53
Figura 13. Organización eficaz del trabajo y evaluación	54
Figura 14. Compromiso con los empleados	55
Figura 15. Carga de trabajo a los colaboradores	56
Figura 16. Sistemas para retener a los colaboradores	57
Figura 17. Disponibilidad de recursos para realizar el trabajo.....	58
Figura 18. Trabajo en equipo	59
Figura 19. Información compartida.....	60
Figura 20. Disposición de la información	61
Figura 21. Procesos para realizar el trabajo	62
Figura 22. Acceso a materiales y tecnología.....	63
Figura 23. Responsabilidad en el trabajo	64
Figura 24. Sistemas y procesos del desempeño laboral	65
Figura 25. Selección del personal	66
Figura 26. Innovación de ideas para mejorar el trabajo	67
Figura 27. La capacitación es práctica	68
Figura 28. Planes formales de desarrollo	69
Figura 29. Comportamiento de la gerencia	70
Figura 30. Sistema de gestión y aprendizaje.....	71
Figura 31. Distribución del Chi Cuadrado	76
Figura 32 Modelo Integrador	79

RESUMEN EJECUTIVO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País, se ha dedicado a la prestación de servicios financieros como ahorros, inversiones y créditos durante diez años, tiempo durante el cual ha experimentado las fases de introducción y constante lucha en el crecimiento, hoy en día la cooperativa busca posicionarse de mejor manera en el mercado y lograr ser más competitiva entre las cooperativas del segmento 3 al cual pertenece, por lo tanto es indispensable tomar acciones estratégicas sobre la aplicación eficaz de los Impulsores de la Gestión del Talento Humano con el fin de mejorar la sostenibilidad de la Cooperativa.

Es por esta razón que el presente proyecto de investigación se ha enfocado en realizar un análisis interno, con el objetivo de establecer estrategias que permitan mejorar el posicionamiento de la Cooperativa mediante el buen desempeño de los colaboradores.

Los datos generales obtenidos en la investigación aplicada a los niveles jerárquicos, es decir ejecutivo y operativo que conforman la entidad son: el impulsor prácticas de liderazgo es el de mejor aceptación y ejecución en los colaboradores y el impulsor accesibilidad al conocimiento, especialmente en el sub impulsor colaboración y trabajo en equipo es el de menor aceptación.

Así la propuesta resultante de la investigación es la implementación de un Modelo Integrador entre la gestión del conocimiento y trabajo en equipo, mismo que los directivos deberían aplicarlo en beneficio de los colaboradores y cooperativa, además dará como resultado el mejoramiento en la evaluación del desempeño laboral y amplio conocimiento de la importancia de la correcta ejecución de los impulsores de la gestión del capital humano en la Cooperativa Sembrando un Nuevo País.

PALABRAS CLAVE: INVESTIGACIÓN, IMPULSORES, CAPITAL HUMANO, DESEMPEÑO LABORAL, SECTOR FINANCIERO.

ABSTRACT

The Savings and Credit Cooperative Sembrando un Nuevo País, has been dedicated to the provision of financial services such as savings, investments and credits for 10 years, during which time has experienced the phases of introduction and constant struggle in growth, nowadays the cooperative seeks to position itself better in the market and to be more competitive among the cooperatives of segment 3 to which it belongs, therefore it is essential to take strategic actions on the effective application of the Human Talent Management Drivers in order to improve the sustainability of the Cooperative.

It is for this reason that the present research project has focused on conducting an internal analysis, with the aim of establishing strategies to improve the positioning of the Cooperative through the good performance of the collaborators.

The general data obtained in the applied research at the hierarchical levels, that is to say, executive and operative that make up the entity are: the driver of leadership practices is the one of better acceptance and execution in the collaborators and the driver of accessibility to knowledge, especially in the sub Collaborative drive and teamwork is the least accepted.

Thus the resulting proposal of the research is the implementation of an Integrative Model between knowledge management and teamwork, which managers should apply to the benefit of employees and cooperative, as well as result in the improvement in the evaluation of work performance and ample knowledge of the importance of the correct execution of the drivers of the management of human capital in the Cooperative Sembrando un Nuevo País.

KEYWORDS: INVESTIGATION, IMPULSORS, HUMAN CAPITAL, JOB PERFORMANCE, FINANCIAL SECTOR.

CAPÍTULO I

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

Impulsores de la gestión del capital humano y la evaluación del desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País.

1.2 Contextualización

1.2.1 Macro

El Índice de Competitividad Global (ICG) (2017) que es realizado cada año por el Foro Económico Mundial (FEM), en el que clasifica a diferentes países del mundo, es un indicador, compuesto por doce pilares y construido con alrededor de más de cien variables, el cual permite evaluar la capacidad de una economía para estar a la altura de competir en los mercados globales. Actualmente se publicó la versión 2017 en el que Ecuador está ubicado en la posición noventa y siete de un total de 137 economías. De tal manera este es el único país latinoamericano que ha empeorado consecutivamente en los tres años anteriores.

El índice permite a los países identificar sus fortalezas y debilidades para estimular el crecimiento económico. En muchos casos ha ayudado a la elaboración de nuevas políticas públicas que promueven un ambiente de inversión más propicio para dicho desarrollo.

Según Diario Expansión (2017) este ICG, es definido como una herramienta de medición de los recursos y capacidades de cada país, el cual es otorgado a los mismos y por ende a sus habitantes, con el fin de tener un alto nivel de productividad y competitividad, estos 12 pilares están divididos en 3 subgrupos los cuales son: los requisitos básicos, los potenciadores de eficiencia y los factores de sofisticación empresarial e innovación. Como se muestra a continuación:

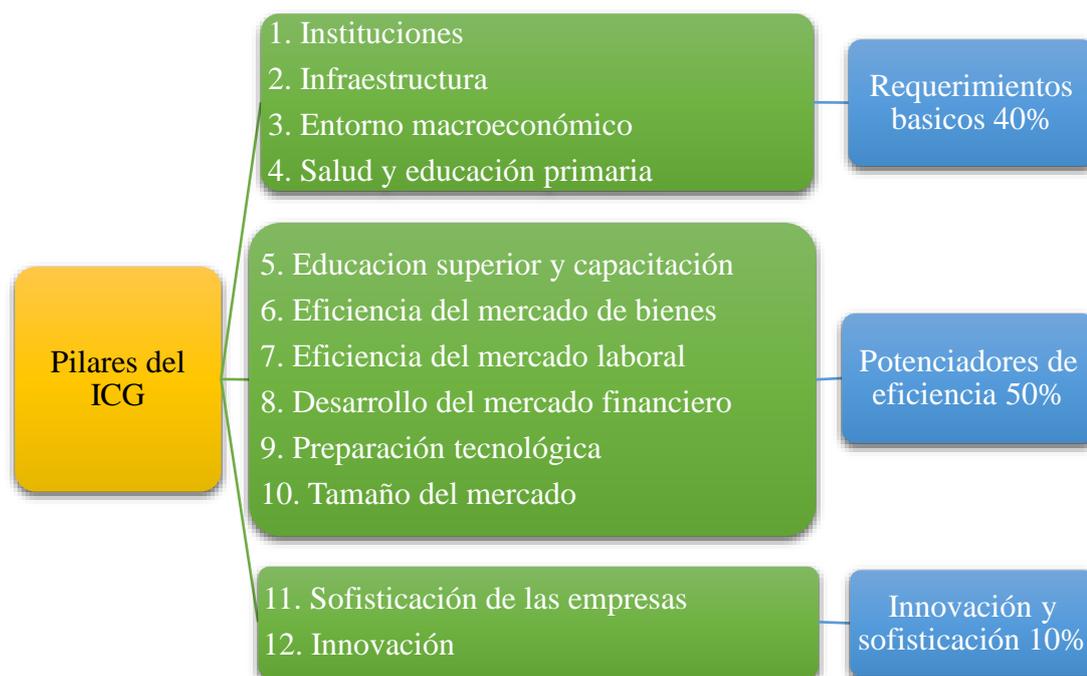


Figura 1. Los 12 pilares del Índice de Competitividad Global
 Elaborado por: Rafael Jogacho
 Fuente: (Índice de Competitividad Global, 2017)

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito es una de las variables que está dentro del octavo pilar, el cual es definido como Desarrollo de mercado Financiero, el mismo que abarca los recursos provenientes de ahorro de los ciudadanos como también de la inversión nacional y extranjera, los cuales son utilizados por una eficiente y eficaz administración del Talento Humano de las Cooperativas.

Anteriormente de acuerdo a Mariño (2015) en el reporte de competitividad global que emite el WEF (World Economic Forum – Foro Económico Mundial) Ecuador mejoró 15 puntos en el ranking existente de desarrollo del mercado cooperativista de los países. Pese a esto las cooperativas del Ecuador aún se mantienen alejadas a prácticas en temas como: disponibilidad de servicios financieros, salud de la banca, índice de derechos legales, accesibilidad a servicios financieros. Uno de los factores a que se debe esto es que los líderes empresariales del Ecuador no tienen la capacidad suficiente para administrar los recursos económicos en comparación con líderes de otros países, por lo tanto, se debería hacer un análisis exhaustivo en cuanto al impulsor de prácticas de liderazgo.

Noboa (2017) quien es el Superintendente subrogante de Economía Popular y Solidaria, señaló que son más de seis millones de socios en 600 Cooperativas de Ahorro y Crédito (COACS) y miles de cajas y bancos comunales a lo largo y ancho de Ecuador. Estas organizaciones tienen en activos por más de once mil millones de dólares mientras tanto que en pasivos más de diez mil millones USD. También, señaló que la cartera de crédito de las tres cooperativas más grandes del Ecuador supera en más 300 millones de dólares a la de los bancos privados, pequeños y medianos.

Mejía (2017) Superintendente (E) de Economía Popular y Solidaria (EPS), destacó la siguiente forma de organización, que, mediante el cooperativismo y la integración, la sociedad puede reducir las distancias económicas y por ende mejorar las condiciones de vida de una gran cantidad de la población. También indicó que las COACS colocan el 65% del microcrédito en nuestro país y han financiado a alrededor de 1.2 millones de iniciativas productivas, mientras que las COACS del sector no financiero con alrededor de 120 mil socios, han generado empleo que impulsa además la inclusión económica de todos los sectores más vulnerables en Ecuador.

Básicamente las competencias del talento humano es el pilar fundamental de la Competitividad Organizacional, es decir las habilidades, cualidades y conocimientos de cada uno de sus integrantes. Por lo tanto, surge la importancia de la gestión del talento humano para un correcto desempeño laboral, lo cual permite una buena toma de decisiones y contar con ventajas competitivas y duraderas (Cárdenas, 2015) .

1.2.2 Meso

En el artículo 447 del Código Orgánico Monetario y Financiero se muestra que las cooperativas se ubicarán en los segmentos a los cuales la Junta determine. El segmento con un mayor valor en activos del Sector Financiero Popular y Solidario (SFPS) se define como segmento 1 e integrara a las entidades con un nivel de activos mayor a USD 80'000.000,00 (ochenta millones de dólares de los EE UU de América); dicho monto que tiene que ser actualizado anualmente por la Junta aplicando la variación del IPC (índice de precios al consumidor) (SEPS, 2015).

Según la norma para la segmentación de las entidades del sector financiero popular y solidario, el saldo de sus activos permite clasificar por segmentos a las entidades financieras de acuerdo con la tabla que se muestra a continuación:

Tabla 1. *Segmento de Cooperativas por el saldo en activos*

Segmento	Valor en Activos
Segmento 1	Mayor a 80'000.000,00
Segmento 2	Mayor a 20'000.000,00 hasta 80'000.000,00
Segmento 3	Mayor a 5'000.000,00 hasta 20'000.000,00
Segmento 4	Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00
Segmento 5	Hasta 1'000.000,00 Cajas de Ahorro, cajas comunales y bancos comunales.

Elaborado por: Rafael Jogacho

Fuente: (SEPS, 2015)

Las cooperativas en la última década se han constituido en uno de los ejes económicos de nuestro país, en especial en la Zona 3 la cual está conformado por las provincias de Tungurahua, Pastaza, Chimborazo y Cotopaxi en las cuales existe una gran cantidad de estas en comparación con otras zonas, las cuales se muestran a continuación en la siguiente tabla según los 5 segmentos existentes:

Tabla 2. *Número de Cooperativas de Ahorro y Crédito por Segmentos*

Segmento	Número de Cooperativas
Segmento 1	9
Segmento 2	13
Segmento 3	29
Segmento 4	74
Segmento 5	257
Total	382

Elaborado por: Rafael Jogacho

Fuente: (SEPS, 2016)

En las COACS de enero hasta noviembre del 2017 se muestra un buen desempeño, tanto en la entrega de préstamos como en depósitos. Según un reporte emitido por el Banco Central del Ecuador (BCE), entre enero a noviembre, este segmento del mercado mostro un 29,2% en el crecimiento de sus depósitos y un 26,1% de mejora

en la otorgación de créditos, un porcentaje elevado a lo que consiguieron los bancos privados los cuales alcanzaron el 5,2% y un 14,5%, respectivamente (Zumba, 2017).

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) implementó una herramienta, el cual es un chat técnico, para responder en tiempo real todas las inquietudes que las COACS pudiesen tener con respecto al envío de información, siendo esto, una evidencia clara que al implementar impulsores de gestión del talento humano como la optimización de la fuerza de trabajo dentro de una organización mejorará la productividad, la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la misma (SEPS, 2018).

1.2.3 Micro

El número de Cooperativas en Tungurahua es mayor al resto de provincias que correspondientes a la zona 3, es decir donde se ha constituido el eje principal del comercio, lo cual ha llevado a los ciudadanos a buscar Cooperativas en las cuales no tengan muchos requisitos al momento de ahorrar, invertir u obtener un préstamo. A continuación, se mostrará el número de Cooperativas en cada uno de los cantones de la provincia de Tungurahua:

Tabla 3. *Cooperativas de Ahorro y Crédito de Tungurahua*

Cantón	Número de cooperativas
Ambato	163
Baños	6
Cevallos	9
Mocha	4
Patate	7
Quero	8
Pelileo	30
Píllaro	24
Tisaleo	4
Total	255

Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: (SEPS, 2018)

En la tabla 3, se puede ver que el Cantón de Ambato cuenta con el mayor número de Cooperativas hasta enero del 2018, debido a que gran parte de la población se encuentra establecida en el mismo, una parte de las Cooperativas cuentan con modelos

organizacionales y personal capacitado que realizan sus funciones con eficiencia y responsabilidad, con el objetivo de ser más competitivas y obtener estabilidad en el mercado.

El número de Cooperativas pequeñas sigue aumentando con los años según La Hora (2016) menciona que existe dos razones por la que una cooperativa puede cerrar, por criterios mal fundamentados de los socios, lo cual ocasiona el retiro de su dinero por parte de los mismos y la otra por la mala administración ocasionada por los directivos. Esto es debido a la no explotación de los impulsores de la gestión del talento humano, lo cual es esencial para mejorar el desempeño laboral de cada uno de sus integrantes que conforman la organización.

Según Bravo (2012) hoy en día, el elemento clave que marca la diferencia entre las organizaciones, es el capital intelectual, así como su competitividad, lo conforman los miembros que la componen. Por tal modo, el Talento Humano se transforma en el activo primordial que posee una organización, sobresaliendo por sobre los activos financieros y físicos.

Es así como el Talento Humano adquiere una gran importancia en aquellas organizaciones que visualizan la preparación académica y por ende el desempeño laboral de sus integrantes al momento de realizar sus actividades, formando una estrategia como organización para su desarrollo empresarial. Es una posibilidad y oportunidad de distinguirse en los mercados y/o servicios a prestar, como también una salida para profesionalizar el trabajo y por ende generar oportunidades de desarrollo del talento humano (López N. D., 2013).

Por las razones mencionadas anteriormente las Cooperativas de Ahorro y Crédito, requieren mejorar su eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su misión social, así como en la generación, sostenibilidad institucional y crecimiento. La mejor forma de lograrlo es identificando, midiendo y gestionando los componentes, elementos, prácticas e impulsores del capital humano, los mismos que se los debe relacionar con la evaluación del desempeño laboral.

Árbol De Problemas

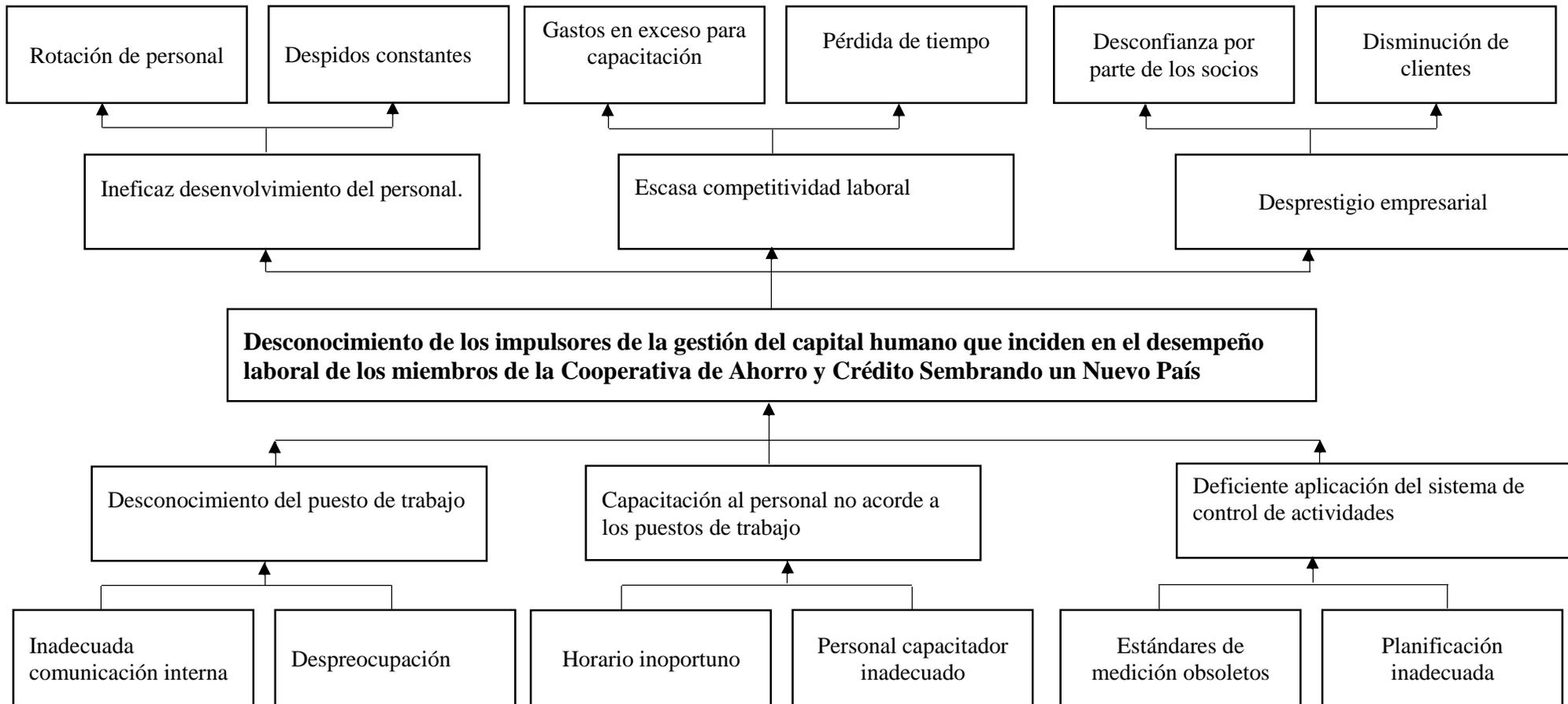


Figura 2. Árbol De Problemas
 Elaborado por: Rafael Jogacho
 Fuente: Investigación propia

1.3 Análisis crítico

Mediante el árbol de problemas se realizó la investigación adecuada y se determinó las principales causas que contraen efectos negativos, por tal razón se debe investigar cuáles son los impulsores de gestión del capital humano que influyen directamente en el desempeño laboral de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País.

La despreocupación de los colaboradores y la inadecuada comunicación interna contribuyen al desconocimiento del puesto de trabajo por parte de los mismos, por lo que conlleva a investigar cuáles son los impulsores de gestión del capital humano que inciden en el desempeño laboral, ya que provoca ineficaz desenvolvimiento del personal de la organización, así mismo rotación y despidos constantes de los mismos.

El personal capacitador inadecuado y los horarios inflexibles para dicha capacitación contribuyen a que tal capacitación no sea acorde a los puestos de trabajo, llevando así a la investigación de cuáles son los impulsores de gestión del capital humano que inciden en el desempeño laboral, ya que provoca una baja competitividad de los empleados y generando gastos en exceso y por ende pérdida de tiempo y recursos para la Cooperativa.

La planificación inadecuada y los estándares de medición obsoletos que posee el personal encargado del control, conllevan a la deficiente aplicación del sistema de control de las actividades del personal, por lo que es necesario la determinación de los impulsores de gestión del capital humano que influyen directamente en el desempeño laboral que existe dentro de la Cooperativa, ya que lo mencionado anteriormente genera desprestigio empresarial, a más de eso provoca desconfianza por parte de los socios y la disminución de los clientes.

CAPÍTULO II

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Objetivo general

Determinar cuáles son los impulsores de la gestión del capital humano y su impacto en el desempeño de las funciones laborales en los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País.

2.2 Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente los impulsores de gestión del capital humano y la evaluación del desempeño laboral a nivel del sistema cooperativo.
- Diagnosticar los impulsores de gestión del capital humano y el desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País.
- Proponer un Modelo Integral para los impulsores de la gestión del capital humano con bajos resultados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País.

2.3 Señalamiento de variables

Independiente: Impulsores de la Gestión del Capital Humano

Dependiente: Evaluación del Desempeño Laboral

2.4 Preguntas de investigación

Para la obtención de información de la relación existente entre los impulsores de la gestión del capital humano y sus respectivas prácticas con la evaluación del desempeño laboral de una Cooperativa de Ahorro y Crédito, se formularon y se plantearon las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Qué son los impulsores de la gestión del capital humano?
2. ¿Qué es la evaluación del desempeño laboral?
3. ¿Los impulsores de la gestión del talento humano se asocian con la evaluación del desempeño laboral como vector de sostenibilidad empresarial de una Cooperativa de Ahorro y Crédito?
4. ¿Qué impulsor de la gestión de capital humano se debería poner más en práctica para mejorar la evaluación desempeño laboral de los trabajadores?

2.5 Hipótesis

De las preguntas de investigación, el presente estudio plantea la siguiente hipótesis.

Existe asociación de los impulsores de la gestión del capital humano y la evaluación del desempeño laboral como sostenibilidad laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País.

CAPÍTULO III

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

3.1 Antecedentes investigativos

3.1.1 Capital humano

Sustenta Zarate (2015) en su investigación “*Impulsores de la Gestión del Capital Humano y el Desempeño de una Institución Microfinanciera no regulada en Perú*”, que el capital humano, tiene como fin generar valor mediante el aporte humano y lograr ser una fuente potencial de innovación para la empresa, se considera que es un elemento importante del capital intelectual, lo cual se define como un conjunto de activos inmateriales o intangibles que busca lograr que la empresa funcione en un determinado momento, considerando que es la consecuencia de una composición de activos tangibles y el capital intelectual que aunque este último no se encuentre reflejado dentro de los estados, generarán valor en el futuro.

Su forma tangible e intangible le hace ir de algo tan material como el dinero, hasta algo tan inmaterial como las capacidades y conocimientos de las personas quienes conforman una organización. Según Barney (2011) quien presentó que las organizaciones poseen tres tipos de capital: físico, humano y organizativo. Desde ese punto se han diseñado diferentes modelos de medición, dimensiones que utilizan varios criterios.

Aún cuando no se haya encontrado una escala general y única para la medición del capital humano, se han realizado esfuerzos por identificar cuáles son los indicadores que permitan su gestión y medición, proponiéndose diversos modelos y herramientas, que parten desde los más simples hasta los multidimensionales. Entre uno de los modelos más simples se obtiene con la diferencia entre los objetivos planteados y los objetivos alcanzados por una organización (Navaz & Ortiz, 2017).

En relación con el tema de la presente investigación, existen claras evidencias que permiten demostrar el rol importante de los factores o prácticas del capital humano en la mejora continua del desempeño laboral en las empresas, mediante la combinación de los elementos del capital humano, se determina que es imprescindible encontrar maneras de evaluar el capital y humano y relacionarlas con desempeño laboral (Stewart, 2017).

3.1.2 Desempeño laboral

En mención a Urdaneta y Quintero (2013) el desempeño se refiere a tales comportamientos dirigidos a la misión o metas de una organización, o de los servicios y productos resultantes de esos comportamientos. Por tal definición se logra interpretar como un procedimiento sistemático y estructural para evaluar, medir e influir sobre los comportamientos, atributos y resultados obtenidos en relación con el trabajo, todo con el fin de revelar en qué medida es productivo el empleado y si el mismo logrará mejorar su rendimiento futuro.

Por otra parte, Amorós (2013) menciona que la evaluación del desempeño laboral permite extender la motivación en los sujetos, en la medida que el colaborador observe una evaluación favorable para sí mismo, por sus tareas alcanzadas va a prestar un mejor servicio de calidad. En dicho sentido, la motivación es uno de los indicadores más relevantes y requiere de mayor atención en la organización; al ignorar lo que conlleva a un comportamiento específico de un individuo, será muy difícil de entender para la dirección al querer impulsar a un grupo de personas pertenecientes a un equipo de trabajo hacia un objetivo establecido.

Montoya (2014) argumenta que es preciso entonces, que en las organizaciones una vez el nuevo personal a ha sido seleccionado, se le haga conocer cuáles son los objetivos, políticas y filosofía de la organización a la cual va a pertenecer, presentarle a sus compañeros de trabajo y orientarlo en cuanto a sus procedimientos, funciones y responsabilidades de su nuevo cargo. Por tanto cuando en las empresas se posee un personal que tiene claras sus funciones, es que se puede empezar a hablar de la evaluación de desempeño laboral, la evaluación de dicho desempeño es un proceso de

retroalimentación, acompañamiento y por ende seguimiento constante entre supervisor y colaborador, que es caracterizado por ser participativo y dinámico, promoviendo el mutuo aprendizaje y que los hace dueños del desarrollo de sus competencias en la mejora de los procesos y logro organizacional, lo que quiere decir, la evaluación del desempeño laboral es una estrategia primordial administrativa para los niveles jerárquicos superiores (Arrazola, 2014).

De acuerdo con el análisis se conoce que la evaluación del desempeño laboral permite observar resultados arrojados por el cumplimiento de metas y objetivos de cada uno de los empleados, y eso se ve reflejado en el desempeño empresarial, la mencionada evaluación es muy amplia en cualquier giro de negocios, cabe mencionar que con dichos resultados se toman acciones correctivas y preventivas para el mejor funcionamiento de la organización.

3.2 Fundamentación de la variable independiente

3.2.1 Definición e historia de los impulsores de la gestión del capital humano

La mayoría de los conceptos que se enfocan al término de capital humano tiene como referente una perspectiva financiera, es decir, son las habilidades de los individuos y la capacidad que tienen para aplicarlos correctamente, con el fin de obtener un mejor desarrollo, el capital humano es un elemento al que hoy en día la sociedad recurre, considerando que este capital genera ventaja competitiva (Zárate, 2015).

El término de capital humano se fundamenta en el año 1960 definiéndolo como el conocimiento y la salud que genera un alto nivel de productividad individual y crecimiento económico, los avances en cuanto al conocimiento y habilidades; a su vez estableció que el capital humano es aquel que incluye mecanismos cualitativos, tales como la habilidad, conocimiento y atributos equivalentes que afectan la capacidad de cada individuo con el fin de realizar una labor más productiva, se mencionó que los gastos generados para mejorar estas capacidades, es decir como las capacitaciones conciben un alto valor de la productividad del trabajo y promoverán un rendimiento positivo según lo mencionan Pérez y Castillo (2016).

Sin duda alguna, actualmente el concepto de capital humano se ha venido reestableciendo y presentando nuevos e innovadores criterios, tomando en cuenta que el objetivo se persevera hasta hoy.

3.2.2 Impulsores del capital humano

Es el conjunto de acciones, funciones, habilidades o procesos relacionados con la identificación, optimización y mejora de las competencias, la actitud y la rapidez o agilidad intelectual de los individuos, son los que pueden predecir el desempeño organizacional y su rendimiento. Fundamentalmente, es importante señalar que estos no son propiedad de la entidad porque es propio de los trabajadores, es decir el capital humano es una fuente insuperable de ventaja competitiva a largo plazo como lo mencionan Guerrero y González (2015).

Los impulsores de la gestión del talento humano son identificados como activadores inteligentes de las organizaciones, estos tienen la capacidad de conceder a las entidades de inteligencia, talento y una eficiente renovación con el objetivo de mejorar la rentabilidad y competitividad.

Las crisis financieras mundiales acontecidas en años anteriores, han dado lugar a la exploración de nuevos mecanismos para regular los riesgos que las entidades enfrentan frecuentemente, como son los impulsores. El crecimiento económico ha originado que la banca haya irrumpido continuamente en el sector microfinanciero, aumentando el número de Instituciones Microfinancieras (IMFs) que están integrando el sistema financiero regulado por la Superintendencia de Bancos y Economía Popular en nuestro país, según lo establecen Guerrero y González (2015).

3.2.3 Constituyentes del capital humano

El capital humano está compuesto por diversos elementos, factores variables que inciden en su correcta utilización para alcanzar las metas y objetivos planteados. El capital humano en si denota el valor que genera las personas mediante la experiencia,

el conocimiento, la educación la correcta toma de decisiones, la relación con los demás y entre otras (Zárate, 2015).

De acuerdo Amorós (2013) define que el capital humano llega a ser una oportunidad y un adelanto profesional que, las cuales toman el nombre de variables, con el fin de obtener una remuneración adecuada, beneficios sociales que por ley se le otorga, seguridad social y una estabilidad laboral, en algunos casos se busca recibir capacitaciones con el objeto de mejorar la eficiencia o desempeño laboral.

Para Calderón (2016) las prácticas o componentes del capital humano están agrupados en los cinco impulsores siguientes: infraestructura organizacional, liderazgo de las personas, proyección organizacional, gestión de cambio y responsabilidad social.

Mediante la información más relevante, se puede identificar que las prácticas de capital humano están agrupadas en cinco impulsores, los mismos que ayudan al mejor desempeño de los empleados de una organización y por ende a contribuir con la empresa de mejor manera, llevándola a ser más competitiva en el mercado al cual pertenece.

3.2.4 Modelos de medición del capital humano

Es importante reconocer en que el talento humano el principal activo de cualquier organización, siendo en realidad un activo intangible no requiere solo ser medido como costo sino también, se debería tomar en cuenta, su impacto para poder mantener ventajas competitivas entre organizaciones, logrando un amplio progreso del recurso humano (Bassi & McMurrer, 2012).

En la literatura se encuentra una variedad componentes del capital humano, así también como formas de medirlo. Las formas de medirlo van desde los que se miden en función a unos pocos componentes como la experiencia profesional y la educación formal, hasta los más complicados que consideran al capital humano como multidimensional; lo que quiere decir, que está formado por elementos muy diversos que se miden de formas diferentes. Desde el ámbito económico es apreciado como un

generador de rentas, sin importar que no todos sus componentes favorecen de igual forma (Arrazola, 2014).

Se determina que mediante lógica Fuzzy el modelo del capital humano es planteado por Delgado y Cofré (2014) es un modelo matemático que se compone de varios estudios de la gestión de recursos humanos. Dicho modelo, define que el rendimiento o desempeño laboral es en base a 51 variables del capital humano, agrupadas en la competencia, habilidad y necesidad que toman el nombre de macro- variables, de acuerdo, al puesto de trabajo en que se desenvuelva un individuo, recurrirá a una o todas las variables, por ende, el individuo estará capacitado asumir cualquier actividad que se presente.

El modelo multidimensional propuesto por Bassi y McMurrer (2012) encontraron que la mayoría de los indicadores de recursos humanos, como la tasa de rotación de empleados, el tiempo promedio de llenar vacantes y las horas de capacitación entregadas no inciden en la medición del desempeño organizacional, lo cual dio lugar a efectuar una encuesta a trabajadores, la misma que se después de una investigación efectiva reveló un conjunto de impulsores de la gestión del talento humano que presiden el desempeño de la misma.

Según Bassi y McMurrer (2012) estos impulsores están asociados en cinco grandes categorías: (a) accesibilidad del conocimiento, (b) capacidad de aprendizaje organizacional, (c) prácticas de liderazgo, (d) optimización de la fuerza de trabajo, y (e) compromiso de los empleados, las cuales mencionadas anteriormente serán de utilidad para la presente investigación.

Mientras que para Calderón (2016) el capital humano el cual tiene cinco dimensiones o impulsores:(a) liderazgo de las personas, (b) responsabilidad social, (c) infraestructura organizacional, (d) proyección organizacional, y (e) gestión de cambio. El ítem con más relevancia es el de proyección organizacional, el cual busca cumplir las reglamentaciones gubernamentales.

Al realizar un análisis de la información obtenida de los diferentes autores se determina que los impulsores propuestos por Bassi y McMurrer van más acordes con el tema que se está estudiando en la presente investigación, por tal razón serán los que se utilizarán y posteriormente se la ira detallando uno a uno.

3.2.5 Capital humano y desempeño

La capacitación del personal en las organizaciones genera una inversión que es uno de los factores que favorece a mejorar el capital humano, lo cual da lugar a crear una ventaja competitiva y ayuda a la maximización de rentas futuras (Danvila , 2012). Otro estudio expuesto por Calderón (2016) encontró que la adecuada gestión del capital humano da lugar a una excelente rentabilidad en la empresa, aumentando su productividad, optimizando la competitividad y logrando así una mejor relación laboral y una excelente atención a la sociedad.

3.2.6 Impulsores y prácticas de la gestión del capital humano

En la actualidad existe una gran variedad de impulsores que son considerados en la gestión del capital humano. En el presente proyecto de investigación enfocaremos en lo planteado por Bassi y McMurrer (2012) definiendo la relación que estas mantienen con el desempeño organizacional, consistentes en cinco impulsores (Prácticas de liderazgo, compromiso de los empleados, accesibilidad del conocimiento, optimización de la fuerza de trabajo y por último la capacidad de aprendizaje), ya antes mencionas.

A continuación, se realiza una descripción de cada uno de estos impulsores y por ende sus respectivas prácticas, así como también los diversos estudios en los que se han utilizado y la relación existente con el desempeño laboral.

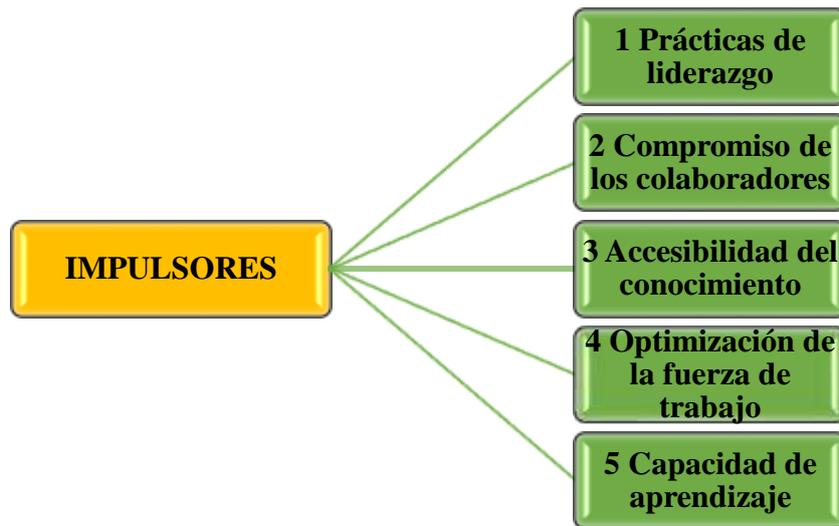


Figura 3. Resumen de los impulsores de la gestión del capital humano
 Elaborado por: Rafael Jogacho
 Fuente: Encuesta Human Capital Management (HCM)

En la figura anterior se muestran los cinco impulsores que serán de estudio en la presente investigación, para lo cual se las detallara a continuación.

3.2.6.1 Impulsor prácticas de liderazgo

Este impulsor se define como un conjunto de aspectos que buscan hacer cambios significativos y positivos en las organizaciones, su importancia se enfoca en los resultados y los análisis de la gestión, medición y los factores del capital humano que se encuentran en cada organización, de acuerdo al modelo de Bassi y McMurrer (2012) las prácticas de este impulsor son cinco: comunicación, inclusión, habilidades de supervisión, habilidades ejecutivas, y sistemas.

Estos autores encuentran una cierta importancia en las prácticas de liderazgo, considerando un papel fundamental en la comunicación interna, en la fomentación de las habilidades laborales e inclusión, por tal razón este impulsor tiene una relación con el desempeño laboral y el éxito de las empresas.

Comunicación

Mediante el modelo utilizado en el presente estudio de Bassi y McMurrer (2012) la práctica comunicación se enfoca en el entendimiento y comprensión, se considera que

la comunicación eficaz es la clave en los negocios. Existe tres tipos la más importante es la comunicación interna la cual contribuye en la eficiencia de las actividades que los empleados las realizan dentro de la organización (Danvila , 2012).

Es un proceso en el cual se administra la información recibida, la cual debe ser eficiente para alcanzar un buen desempeño, las organizaciones generalmente operan con comunicación en sus distintos niveles, por tal razón buscan integrar tecnología con el objetivo de lograr una comunicación rápida y efectiva (Guamán, Caisa, Acosta, Miranda, & Cepeda, 2017).

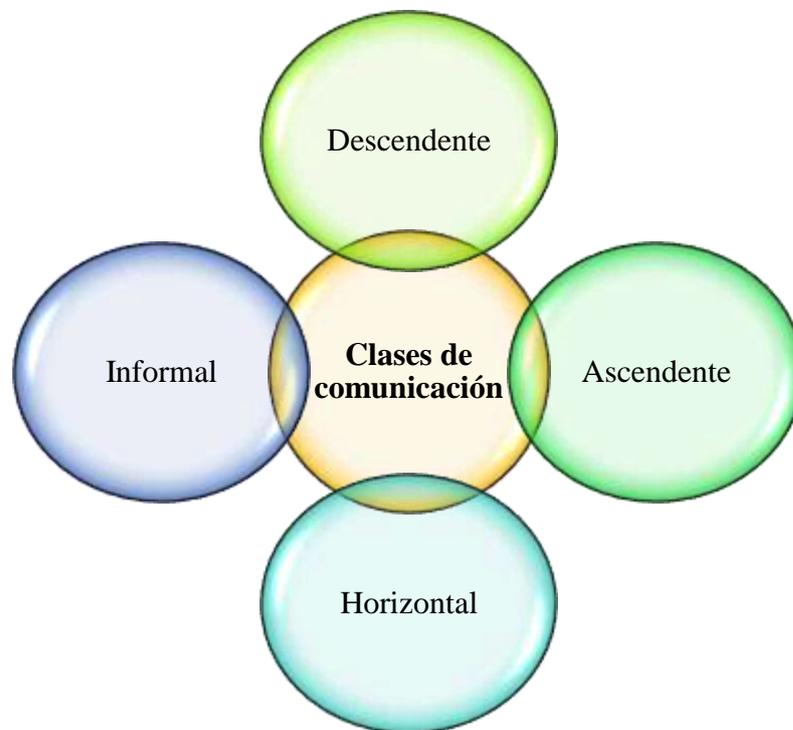


Figura 4. Clases de comunicación
Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: (Guamán et al., 2017)

Las clases de comunicación mencionadas en la figura, son las que se deben utilizar en las organizaciones, para una mejor comunicación entre los miembros de las entidades, todo depende de la información que necesitan difundir.

Inclusión

La inclusión se define como el apoyo que los ejecutivos ofrecen a sus empleados, como solicitarles sus aportes Bassi y McMurrer (2012) el papel que cumple el líder es lograr la participación de sus colaboradores en el proceso de cambio organizacional, generando compromiso en base a sus capacidades y proveer oportunidades para sus intereses. El líder procura que todos los colaboradores se comprometan y las propuestas presentadas por los mismos se someten a cuestión en los niveles organizacionales oportunos (Arrazola, 2014).

Habilidades de supervisión

Se define como la destreza de los ejecutivos de eliminar las barreras de comunicación entre colaboradores y ejecutivos y generar una retroalimentación y una amplia confianza (Bassi & McMurrer, 2012). La supervisión es considerada como un factor de compromiso de los empleados considerando que, es necesario que el líder desarrolle la fácil adaptación, estimular al cambio, y generar oportunidades a los colaboradores (Pérez, 2015).

Habilidades ejecutivas

Se solicita que el líder desarrolle la habilidad de dar retroalimentación con reiteración a sus colaboradores, es decir, a aquellos empleados de alto desempeño, quienes progresan con la misma (Danvila , 2012).

Sistemas (del impulsor prácticas de liderazgo)

Estos sistemas están definidos como el conjunto de procesos y procedimientos establecidos en una organización para garantizar la eficacia del desarrollo de liderazgo (Bassi & McMurrer, 2012). Tomando en cuenta que el personal establece el potencial de una organización, pero el liderazgo establece el éxito organizacional, las empresas deben contar con sistemas que les permitan, a sus líderes, actuar pensando en el futuro (Ramón & Urdaneta, 2013).

El éxito empresarial se basa en tres aspectos principales como la retroalimentación, el apoyo y el desafío con el objetivo, que el talento se origine desde el interior de la organización, es decir preparando de acuerdo con estos tres aspectos a nuevos líderes, considerando que, atribuyendo demasiadas funciones a una sola persona, esta podría volverse incapaz de detectar errores a tiempo.

3.2.6.2 Impulsor compromiso de los empleados

Impulsor compromiso se lo identifica como un vínculo de lealtad que tiene los trabajadores por permanecer en una organización y conseguir la visión de la empresa mediante la responsabilidad y la satisfacción, considerando que se relaciona con el compromiso organizacional, según lo determina (Irigoitia, 2012).

La autonomía y el compromiso de los trabajadores tiene un impacto en el éxito de cualquier negocio, es decir estos dos elementos conducen a la productividad y proactividad de los trabajadores, se puede determinar que los trabajadores muestran su compromiso empresarial aún más, cuando está en juego el puesto de trabajo de cada uno o cuando se habla acerca de ascensos en cargos importantes, permitiendo esto crecer como profesionales y adquiriendo experiencia.

De acuerdo con Zinger (2013) quien sustenta que los trabajadores experimentan sentirse como dueños de la misma, mediante la propiedad del activo tangible y de su activo intangible, es decir de sus emociones y su propio conocimiento y habilidades.

Bassi y McMurrer (2012) manifestó que la combinación del impulsor de compromiso de los empleados con los sistemas funciona como factores más significativos del éxito empresarial, logrando así una mejor rentabilidad en la misma.

El compromiso laboral generalmente ocurre cuando los trabajadores están conectados directamente con la organización, es decir los trabajadores tienen herramientas necesarias para realizar sus respectivas funciones, por tal motivo sienten que pueden lograr un impacto y colaborar con la visión que fue planteada.

Diseño de cargos

Bassi & McMurrer (2012) el diseño de cargos, en este estudio, identifica a una organización que se tenga muy bien definida sus funciones con el fin de lograr que sus empleados demuestren sus habilidades en la misma. Según Chiavenato (2013) define que a los empleados les importa ascender, ocupar cargos mejores mediante, la experiencia y aptitud que han demostrado en el desempeño en su puesto de trabajo y en el entorno en que se desenvuelven, en cuanto a lo mencionado anteriormente se identifica la importancia del diseño de cargos, razón por la cual, esto fomentara a una excelente combinación entre el empleado y la comodidad en el puesto de trabajo, lo

Es oportuno y eficaz realizar un estudio en cuanto a la delegación de los puestos de trabajo puesto que, al otorgar un cargo, se lo debería realizar de una manera impersonal o imparcial, dejando a un lado las relaciones familiares o ciertos privilegios, que en un futuro podría traer consigo riesgos y más tarde fallas que afecten no solo a los empleados sino al éxito de la entidad en general.

Por tanto, un inadecuado diseño de puestos de trabajo, conlleva a provocar inseguridad para el empleado, así como para su propia salud, también puede provocar efectos negativos como la desmotivación, insatisfacción y baja productividad del capital humano generando pérdida en la rentabilidad de la organización, así lo explica (Malik, 2015).

Tiempo

La práctica tiempo está definida en el modelo *Human Capital Management*, por sus siglas en inglés (HCM) de Bassi y McMurrer (2012) como el grado de compromiso de los empleados con las organizaciones, la tecnología no ha funcionado de la manera que se esperaba por lo que ha generado más exigencia laboral, como la sobre carga de horas, provocando agotamiento no solo físico sino intelectual, dando como resultados baja proactividad en los empleado, tomando en cuenta que al comprometerse trabajando más horas de los establecido por ley se expone a riesgos en cuanto a la

salud, sin embargo es importante manifestar que esto es una decisión de cada uno de los empleados.

Es significativo considerar que en un futuro el abuso del tiempo traería consigo problemas clínicos, este contexto está definido por Berglas y Schwartz (2014) es importante explicar que el físico, el espíritu, la mente y las emociones se encuentran relacionadas entre sí, debido a cada es una fuente de energía que proporcionan en el individuo una satisfacción peculiar, es decir es indispensable que el ser humano tenga un descanso normal, para que su cuerpo se mantenga equilibrado, en cuanto al espíritu es mejor que los problemas personales no sean llevados al trabajo, debido a que se genera preocupaciones, impaciencia e intranquilidad, la mente libre de incertidumbre nos facilita pensar de una mejor manera para tomar decisiones y las emociones juegan un papel único en el ser humano debido a que cada día, estamos expuestos ante emociones tanto negativas como positivas.

Hoy en día el trabajo se ha vuelto arduo y constante, los trabajadores han puesto en segundo plano el cuidado de la salud y su propio bienestar, debido a que sus profesiones ocupan muchas horas de trabajo, si se tomara en consideración el bienestar propio de la persona, se procuraría aumentar la energía física, para que la cosas que se realice sea cada vez mejor y más rápido (Perlow & Porter, 2011).

Sistemas (del impulsor compromiso de los empleados)

Actualmente las organizaciones cuentan con ciertos impulsores que colaboran con la evaluación periódica del compromiso de los empleados, es así como lo menciona (Bassi & McMurrer (2012).

El compromiso de todo empleado se fundamenta en la aceptación de los objetivos de la organización, constituyéndose como un activo inmaterial, generando beneficios tanto al trabajador como a la organización, mediante la satisfacción de los clientes, por ello la importancia de contar con sistemas que colaboren con la evaluación, mediante herramientas modernas, mencionado por Zinger (2013) para los próximos años, las redes sociales promocionaran la implementación de estos sistemas, tomando en cuenta

que las encuestas que usualmente se utiliza, no arrojan resultados verídicos en cuanto a la medición del compromiso.

En la actualidad debido al alto índice de desempleo tanto a nivel nacional como local, ha generado, que las personas tengan que hacer un esfuerzo físico más de lo que generalmente se lo hace en la entidad, con el fin de mantener su trabajo y obtener una recompensa extraeconómica, y también por perseverar el compromiso que tiene con la entidad a la que se debe.

Existen cuatro prácticas para fomentar el compromiso de los empleados entre las cuales está el medir y gestionar el compromiso, el involucramiento y la responsabilidad, la comunicación y la última es el desempeño organizacional, tomando en cuenta que ser un líder, es un factor relevante dentro de estas cuatro prácticas según definido por Palma (2018).

3.2.6.3 Impulsor accesibilidad del conocimiento

Actualmente la capacitación contribuye a un buen desempeño de la persona capacitada en su área de trabajo y por ende de la empresa, logrando así asegurar o ascender en su puesto de trabajo por parte del colaborador mediante su propio esfuerzo y conocimiento (Valle, 2014). Las empresas generalmente buscan que la inversión que se realiza en capacitaciones se vea reflejada en resultados sólidos, si el caso no se diera así, se provocaría un ambiente de desconfianza tal como lo mencionan (Pfeffer & Sutton, 2014).

Según Kouzes y Posner (2015) menciona que las personas tienen capacidad para adquirir nuevas destrezas y habilidades, mediante el aprendizaje continuo y la puesta en práctica, por lo cual se define que todo líder debe estar en constante aprendizaje, para que tenga la destreza de poder infundir en su equipo liderado.

Mediante los diferentes puntos de vista de los autores, se puede concluir que, la capacitación en cualquier organización es de suma importancia, ya que contribuye intelectualmente a las personas que van a ser capacitadas, a desarrollar conocimientos

y habilidades que le serán de gran utilidad, en su área en la que se desempeñe y en el crecimiento profesional.

Disponibilidad

La descripción de cargos es una fuente primordial para absolutamente toda la planeación del capital humano de una empresa, aun cuando una organización se halle en crisis no es recomendable que delimiten las capacitaciones a sus trabajadores como lo menciona (Valle, 2014). Es importante que la disponibilidad de información sea considerada como un factor clave para el rendimiento de la organización, por cuanto demuestra orden y responsabilidad de los encargados, según lo halló (Bassi & McMurrer, 2012).

En este proyecto se considera que lo planteado por los autores ya mencionados, quienes hablan sobre la disponibilidad de información, para toda organización es necesario contar con información eficaz tanto interna como externa, ya que esto ayuda a una mejor toma de decisiones.

Colaboración y trabajo en equipo

El trabajo en equipo permite mejorar las habilidades en el rol en que se desempeñan los trabajadores, con el fin de lograr éxito en su negocio o empresa, implementando estrategias que no se comparen con las de sus competidores (Valecillos, 2013).

En la actualidad es indiscutible lo que Valecillos (2013) declarara, las empresas del futuro se basarían en información y se establecerían en equipos de trabajo, en los cuales el líder tomaría un rol significativo dentro de los equipos. Como lo menciona la investigación reportada por Palma (2018) indica que el clima del equipo de trabajo recae en el comportamiento del líder, considerando que, de acuerdo a ese aspecto, se evalúa el compromiso de cada uno de los empleados.

Después de realizar un análisis de lo que establecen los autores ya mencionados, se puede claramente determinar que el trabajo en equipo es de vital importancia para que

se pueda llegar alcanzar el cumplimiento de una tarea encomendada, dicho equipo será liderado por un integrante, quien es el responsable principal de que la tarea se efectúe.

Intercambio de información

Una investigación realizada en la banca española da a conocer la combinación, entre la satisfacción personal y el compartir las buenas prácticas laborales y conocimiento, es decir si esto es aplicado en los empleados, se hallara una satisfacción individual, las personas que comparten sus conocimientos, habilidades y experiencias con otros, llegaran a ser mejores profesionales lo explica (Lozano, 2010).

Esta práctica significa que las mejores prácticas de las organizaciones son mejoradas y compartidas, este contexto de la investigación nos exige el intercambio de información para conseguir que los empleados favorezcan con acciones innovadoras que colaboren a la sobrevivencia de las organizaciones (Barney, 2011). Sin duda el promover y vivir las buenas prácticas laborales ayudan con la rentabilidad de las organizaciones, considerando que si se implementan las buenas prácticas laborales, se alcanza facturar cuatro veces más por trabajador, lo cual constituye tres veces más en el mercado, en comparación con las organizaciones que no han realizado la implementación de estas políticas (Mdgrou, 2017).

Sistemas (del impulsor accesibilidad del conocimiento)

La información es una de las primordiales fuentes de valor añadido que conservan las organizaciones en la actualidad, las mismas que cuentan con información selecta, pertinente y precisa, tiene la facilidad para tomar decisiones tanto estratégicas como operativas (Hidelvys & Leyva, 2015).

Los sistemas de información incluyen hardware y software, los cuales almacenan y procesan información facilitan la toma de decisiones. Es importante considerar que el desempeño organizacional no mejora por contar con sistemas de información, ni mucho menos se crearan negocios de valor, estos sistemas tienen como fin, facilitar la

disponibilidad de información a las ejecutivos y empleados (Medina & Gallegos, 2013).

Los sistemas del impulsor accesibilidad del conocimiento tratan sobre que todas las organizaciones hoy en día deben hacer uso de la tecnología idónea, ya que con la utilización eficiente facilita la toma de decisiones, la cual ayuda a reducir el tiempo en la búsqueda de información y tener la disponibilidad inmediata de la misma, por ende, contribuye a la optimización de la fuerza de trabajo.

3.2.6.4 Impulsor optimización de la fuerza de trabajo

En la actualidad, las organizaciones buscan competir efectivamente y obtener una ventaja competitiva sostenible, mediante una mejor productividad, a un bajo costo y contando con personal optimo, con la optimización de la fuerza de trabajo, las empresas buscan desarrollar sus tareas eficazmente, es decir se tiene una estrecha relación con la continua capacitación de los empleados (Mdgroup, 2017).

No es suficiente brindar capacitaciones a los empleados, sino también brindarles herramientas necesarias que les permitan contribuir con el desarrollo de las actividades y así fortalecer el posicionamiento de las organizaciones en el mercado, se toma en cuenta que el compromiso de los empleados junto con la mejora de sus habilidades permitirá alcanzar el éxito empresarial (Valencia, 2015).

La calidad del servicio al cliente, tiene como base la captación de clientes y la optimización de la fuerza laboral, se considera que este mecanismo se ha tomado en cuenta en algunas organizaciones como lo menciona (Schwartz, 2012).

Procesos (del impulsor optimización de la fuerza de trabajo)

La optimización de la fuerza de trabajo (Work Force Optimization), permite que las organizaciones enfrenten a la administración de las interacciones, el mismo que comprende las tecnologías y las destrezas del negocio que orientan los recursos y esfuerzos del mismo en el contacto con el cliente. Las entidades confían en Work Force

Optimization (WFO) para planear, ejecutar, medir y mejorar progresivamente el contacto que se tiene con el cliente sin importar la distancia desde donde se lleve a cabo (Crestone , 2013).

La optimización de la fuerza de trabajo se le considera como una estrategia que contribuye a fortalecer la organización, es decir ayuda a identificar al personal en el que se va invertir los colaborarán a la integración de sistemas tecnológicos que reduzcan los costos operativos para un mejor desempeño laboral, y lograr una satisfacción de calidad por parte del cliente.

Condiciones

Los factores externos como los demográficos, sociales, económicos y sociales intervienen en los resultados generados en las organizaciones, los cuales no se encuentran en manos del personal administrativo, por lo tanto es responsabilidad de los mismo estar en constante análisis de su entorno, con el fin de identificar oportunidades que puede presentarse a futuro, como también las amenazas a las que se puede enfrentar (Dolan , 2015).

El avance tecnológico actualmente, ha provocado en las organizaciones que el recurso humano tenga un mayor interés y manejo en cuanto a la tecnología logrando que exista un mercado más abierto en cuanto a la disponibilidad de información a nivel global, generando accesibilidad de forma más rápida un costo bajo (Dolan , 2015).

Las entidades que implementen el WFO como estrategia, tendrán una mejor visibilidad en cuanto a la disciplina de la organización y el control mediante políticas reguladoras, el WFO es esencial para las mejoras continuas de los procesos y del personal en general, logrando con esto satisfacer las expectativas de cada de los clientes, logrando mejorar el posicionamiento en el mercado y tener una ventaja competitiva diferenciada.

Hoy en día el teletrabajo es considerado como un método de optimización la fuerza laboral, considerando como una manera de trabajar a distancia, es decir permite a las

personas realizar las tareas desde la comodidad de su casa u otro lugar alternativo, sin tener que asistir diariamente, optimizando tiempo y dinero (Havriluk, 2010).

Se define que existen cinco formas de optimizar la fuerza de trabajo las cuales se detalla a continuación.

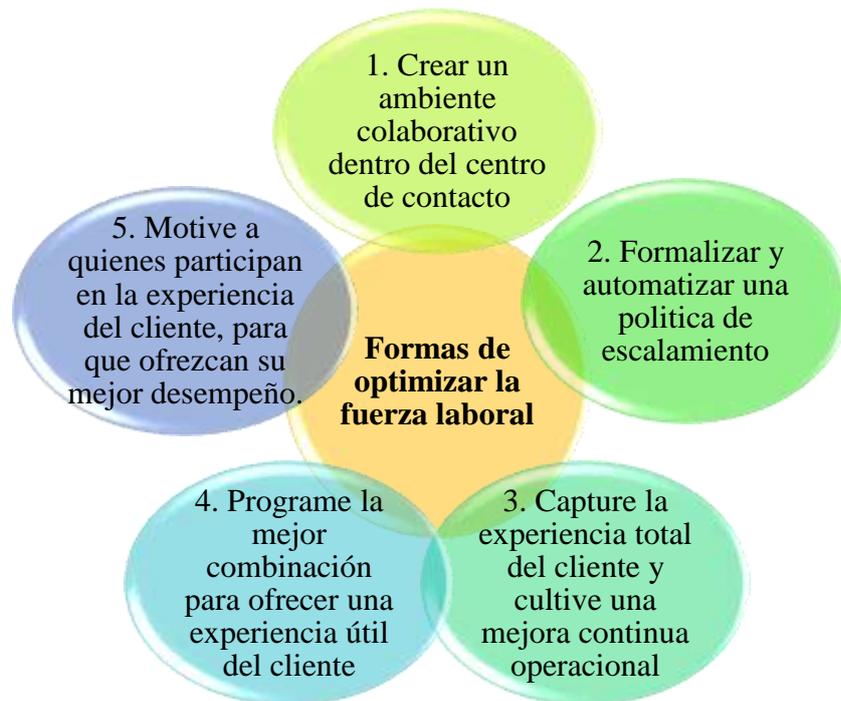


Figura 5. Formas de Optimizar su Fuerza de Trabajo
Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: (Crestone , 2013)

Las organizaciones hoy por hoy que incorporen relaciones con los clientes obteniendo beneficios mutuos, contribuyen a la interacción de la administración, la optimización de la fuerza de trabajo genera mejores oportunidades de venta, marketing y un adecuado servicio que satisfaga las necesidades de los clientes, contribuyendo a reducir costos y tiempo.

La administración adecuada de la fuerza laboral colabora con la mejora continua operacional y el desempeño laboral mediante una idónea contratación del personal, prácticas que fomente la colaboración, capacitaciones oportunas, las debidas evaluaciones y estrategias que ofrezcan servicios de calidad, estos aspectos forman una parte representativa para el éxito de la entidad.

Sistemas (del impulsor optimización de la fuerza de trabajo)

En la presente investigación, esta práctica se entiende como el establecimiento de sistemas que originan una gestión eficaz y eficiente del desempeño de los empleados (Bassi & McMurrer, 2012). En el mercado competitivo actual, donde las organizaciones dependen de sus colaboradores quienes son los que aportan ideas innovadoras y mejoras en el desempeño del negocio, se requiere la optimización de procesos y el establecimiento de sistemas, que conlleve a un alto nivel calidad y productividad empresarial (Diez, 2014).

3.2.6.5 Impulsor capacidad de aprendizaje

La capacidad de aprendizaje en la presente investigación se muestra como una práctica organizativa, mediante la formación o capacitación generando confianza en uno mismo, la cual ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de los individuos, las experiencias y la forma en la que se relaciona con otras personas son aspectos que difieren al momento de adquirir conocimientos y ponerlos en práctica.

La capacidad de aprendizaje se determina con la interrelación entre habilidades, conocimientos y estrategias que le ayude a cumplir con la gestión de la organización, y así poder contribuir con la renovación de la misma. En la capacidad de aprendizaje debe existir aspectos importantes como el liderazgo, la cultura organizacional, el sistema de información y comunicación y la estrategia empresarial, que beneficien los procesos de aprendizaje dentro de la organización así lo establecen (Díaz & González, 2011).

Innovación

La práctica de innovación, se enfoca en la generación de nuevas ideas según lo establecen (Bassi & McMurrer, 2012). Mientras que Zisis (2011) menciona que hoy en día las Instituciones Microfinancieras (IMFs) son organismos no Gubernamentales, las cuales necesitan integrar la innovación como parte de su trabajo con la finalidad de crecer en el mercado y mejorar la atención a la sociedad.

Capacitación

Según Bassi y McMurrer (2012), la capacitación es difundir conocimientos para que las tareas sean realizadas de la mejor forma, enfocadas a las metas que la organización propone, con el fin de seguir siendo competitivos en el mercado.

Las entidades generan capacitaciones, las mismas que se identifican como una necesidad personal, con la aplicación de la evaluación del desempeño, la organización busca mejorar las habilidades, destrezas y desarrollar fortalezas de los colaboradores (Guamán, Caisa, Acosta, Miranda, & Cepeda, 2017).

Sistemas (del impulsor capacidad de aprendizaje)

Un sistema de gestión del aprendizaje se define como una herramienta que contribuye a la administración de las actividades de aprendizaje o capacitación, considerando que es más valorada por los trabajadores jóvenes así lo manifiestan (Díaz & González, 2011).

3.3 Fundamentación de la variable dependiente

3.3.1. Definición e historia de la evaluación desempeño laboral

El potencial de cada uno de sus colaboradores se mide mediante una evaluación, la cual se tomará en consideración, la manera de realizar cada actividad y las herramientas que son implementadas en las mismas, la evaluación del desempeño conforma la función importante de la administración del talento humano (Guamán et al.,2017).

Ruiz y Vanga (2013) mencionan que, para las empresas, el desempeño laboral no ha sido una primicia debido a que el individuo ha mantenido una relación con su trabajo. De dicha manera, el desempeño laboral se entiende como el mérito que puede perfeccionar tanto a las personas como a las organizaciones. Mientras que Pedraza y Amaya (2013) argumentan que el desempeño laboral “es la forma como los miembros

de la organización laboran eficazmente, para lograr metas comunes sujeto a las reglas básicas preestablecidas con anterioridad”.

Según Quipo y Useche (2012) desempeño laboral es el rendimiento y la acción que manifiesta el empleado al efectuar las funciones y tareas importantes que exige su cargo, lo cual permite exponer su idoneidad. Urdaneta (2013) menciona que “El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la empresa de los diferentes sucesos conductuales que un individuo lleva a cabo en un ciclo de tiempo, que a la vez ayudarán a la eficiencia organizacional”. Mientras que Pedraza y Amaya (2013) fundamentan, que el desempeño laboral es como uno de tantos principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de objetivos, la cual impulsa el comportamiento y mejora el desenvolvimiento, debido a que ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas complicadas.

La evaluación del desempeño laboral, es tan antigua casi como el hombre mismo, las personas por lo general lo han considerado fundamental y más ahora en la actualidad, la mayor parte de las evaluaciones son realizadas ocasionalmente y no de forma sistemática, por lo que los programas de evaluación son totalmente diferentes ya que contienen objetivos claramente definidos, que están en un sistema estructurado los cuales deben ser alcanzados (Pérez, 2015).

Uno de los pioneros de dicha área fue Robert Owen a inicio del siglo XIX, quien estructuró un sistema de libros y lo puso en funcionamiento en sus fábricas de hilados y tejidos en Escocia, esto consistía en que a cada empleado le asignaban un libro y su supervisor era el encargado de anotar reportes y comentarios sobre el desempeño (Pérez, 2015).

En la presente investigación se toma en cuenta que el desempeño laboral, engloba las competencias tales como, actitudes, motivaciones, conocimientos, habilidades, experiencias, características personales y valores que favorecen a alcanzar los resultados esperados en la organización.

3.3.2 Filosofía de la evaluación del desempeño

Newstrom (2011) alude que en una generación atrás, en los diferentes programas de evaluación se tendía a poner énfasis en las deficiencias, cualidades y capacidades de los colaboradores, mientras que en la filosofía de evaluación moderna se hace hincapié en el rendimiento actual y los objetivos futuros. La misma que resalta la participación de los colaboradores en la definición unánime de objetivos. Por lo tanto, los aspectos importantes de la filosofía de evaluación serían:

- Orientación al rendimiento
- Enfoque de objetivos
- Definición conjunta de objetivos por parte del supervisor y del empleado
- Aclaración de expectativas de comportamiento
- Sistemas de retroalimentación extensa

3.3.2.1 La calidad en el servicio

En la actualidad, las organizaciones buscan calidad a través de la planeación y procesos tanto administrativos como operativos, con el fin de alcanzar la satisfacción de los colaboradores, el uso de metodologías, sistemas y herramientas son los principales generadores de ventaja competitiva (Guamán et al.,2017).



Figura 6. Características de los servicios
Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: (Guamán et al.,2017)

Las características mencionadas en la figura, son indispensables para la calidad en la prestación de servicios de una entidad hacia los clientes de la misma.

3.3.3 Objetivos o fines de la evaluación

Gestoso (2012) indica que las acciones que la dirección de una organización en función a la evaluación del desempeño laboral tiene dos objetivos básicos. Como primero tenemos el control, y por otra parte el desarrollo y motivación, del tal modo la evaluación puede centrar sus esfuerzos sobre las personas y/o sistemas organizativos. Mediante la combinación de los factores ya mencionados, proporcionan las diferentes características y fines de la evaluación:

- Administración de personal
- Técnicas de gestión o validación
- Identificación de potencial
- Desarrollo de la gestión
- Desarrollo y motivación

Se muestran cinco aspectos generales para determinar potenciales como es la remuneración según el rendimiento, incrementar la mejora del desempeño, fomentar la integración de los trabajadores en los objetivos de la entidad, en base a los resultados corregidos se debe crear un documento administrativo con el fin de obtener una mejora continua.

3.3.4 Importancia de la evaluación del desempeño

Mejía (2012) menciona que la evaluación del desempeño permite integrar nuevas políticas de compensación, con el fin de mejorar el desempeño, y la adecuada toma de decisiones en cuanto a ascensos o ubicación de puestos, también permite analizar la necesidad de volver a capacitar, determinar fallas en el diseño del puesto y contribuir en la observación de problemas personales en el caso que existan, los cuales afecten en el desempeño del cargo.

Es preciso realizar el sistema de evaluación del desempeño, ya que nos ayuda en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización. Es decir, consiste en evaluar la calidad del desempeño de los empleados, es por tal razón la necesidad de entender la importancia de evaluar el rendimiento de los mismos. Si dicho sistema de evaluación, está bien coordinado, planeado y desarrollado, genera beneficios tanto a corto, como a mediano y largo plazo, siendo los principales beneficiarios, trabajadores, gerente y la entidad.

3.3.5 Fases de la evaluación del desempeño

La administración de recursos humanos tiene la responsabilidad de ejecutar la evaluación cada año, la evaluación del desempeño laboral se enfoca en tres fases que son fundamentales para la ejecución.

La identificación, Mascaró y Hano (2011) lo definen como distinguir el área de trabajo y determinar cuáles son los parámetros de medición, por el cual, se espera el acuerdo mutuo tanto del trabajador como del evaluador, puesto que no basta solo con estudiar el puesto de cada empleado desconociendo las tareas que debe realizarlas.

La medición, este aspecto se define como el principal para la evaluación, el cual se encarga de medir el desempeño de cada individuo, para luego comparar el rendimiento real ante el establecido, por lo tanto, es importante la aplicación de los mismos criterios de evaluación en toda la organización (Mejía Y. M., 2012).

La gestión, un sistema de evaluación, se enfoca en orientar a los trabajadores para alcanzar al máximo su potencial, el cual se entiende que es objetivo fundamental de la organización, a través de la retroalimentación al trabajador buscando mejor desempeño y rentabilidad (Mejía Y. M., 2012).

3.3.6 Métodos de la evaluación del desempeño laboral

La presente investigación está enfocada en el análisis sistemático en cuanto a los impulsores de la gestión del capital humano, ya mencionados en la variable

independiente, los mismos que contribuyen en el eficiente desempeño laboral dentro de la organización, por tal razón es necesario estudiar los métodos de evaluación del desempeño.



Figura 7. Métodos de la evaluación del desempeño laboral
Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: (Mejía Y. M., 2012)

Se identifica que dentro del método de evaluación del desempeño laboral existen dos tipos de evaluaciones, como son los tradicionales y los modernos, los tradicionales se clasifican en la evaluación individual y colectiva, mientras que en los modernos se centra en la evaluación por objetivos y en la evaluación basada en gestión por competencias, siendo estos dos últimos los más idóneos para plantearlos en la presente investigación, los cuales serán detallados a continuación.

3.3.6.1 Métodos modernos de la evaluación del desempeño

Este método está enfocado a la aportación directa de cada persona, con un alto nivel de objetividad, mediante los índices de medición se podrá comparar las cualidades y los resultados generados en el puesto de trabajo de cada individuo.

3.3.6.1.1 Método de evaluación del desempeño basada en gestión por competencias

Esta evaluación se entiende como un proceso por el cual se recolecta información acerca de las competencias desarrolladas por una persona, las cuales se procede a comparan éstas con el perfil de competencias requerido por un puesto de trabajo, de tal manera que se logre formular un juicio de valor sobre el mismo (Flores , 2012).

Objetivos de la evaluación

Según Tovar (2015) menciona que para toda actividad es primordial el reconocimiento de los objetivos, por lo cual se va a realizar dicha actividad, para este caso se presentan los objetivos siguientes:

- Conocer el desempeño de cada persona a ser evaluada de acuerdo a diferentes competencias requeridas por el puesto y por ende por la organización.
- Detectar áreas de oportunidad de la persona, equipo o de la organización a ser evaluado.
- Llevar a cabo acciones precisas para la mejorar el desempeño del individuo y, por ende, de toda la organización.

Clasificación de las competencias en función del puesto de trabajo

Las competencias se deberán de diversificar en función de los diferentes puestos existentes en una organización y de acuerdo también con las tareas específicas y funciones definidas para los mismos.

Tabla 4. Clasificación de las competencias en función del puesto de trabajo

PUESTO	COMPETENCIAS
Ejecutivos	Gestión de las relaciones. Liderazgo del cambio. Razonamiento estratégico.

Directores	Trabajo en equipo. Flexibilidad. Delegación de responsabilidades. Introducción del cambio. Sensibilidad interpersonal. Transferibilidad a diferentes entornos geográficos.
Empleados	Flexibilidad. Orientación hacia el logro. Orientación hacia el cliente. Motivación para buscar información y capacidad de aprender. Motivación para el trabajo bajo presión del tiempo. Colaboración en grupos multidisciplinarios.

Elaborado por: Rafael Jogacho
 Fuente: (Tovar, 2015)

En la evaluación del desempeño por competencias, todas las actividades esenciales del puesto se transforman automáticamente en elementos de evaluación. La identificación de las competencias que integra un puesto, constituye una de las primeras actuaciones que deben cubrirse por parte de la gestión de los recursos humanos, y que forma parte de la descripción de los puestos de trabajo de la empresa, por tal razón, esa descripción del perfil será precisamente la referencia común a la hora efectuar la evaluación de competencias.

3.3.6.1.2 Método de evaluación por objetivos

Este método permite comparar los resultados obtenidos reales de la persona con los resultados que se esperaban del mismo, determinando las causas que han intervenido. Dicho método es democrático, participativo y motivador, es decir es el método más flexible de todos, ya que facilita transformar o renovar los criterios a lo largo del proceso (Mejía Y. M., 2012).

Para la aplicación de este método, el trabajador debe tener conocimiento amplio de los objetivos o resultados que debe conseguir.

Ventajas mediante la aplicación del método:

- Altos niveles de objetividad.
- La evaluación se centra en los logros generados no en si en el análisis de la persona. Considera funciones por puesto, es personalizada.
- El evaluador pasa a ser un facilitador-colaborador.
- Fortalece la iniciativa en el individuo evaluado, ya que identifica sus progresos y deficiencias.
- Promueve la planificación de los recursos.
- Genera comunicación entre responsable y colaborador.

Inconvenientes en la aplicación del método:

- No es fácil constituir objetivos realistas, concretos, y que puedan ser medibles.
- Solicita una formación específica en el evaluador
- El establecimiento de objetivos lleva mucho tiempo

Consideraciones que podrían suavizar los problemas:

- Incluir a los evaluados en la definición de los objetivos.
- Considerar las opiniones de los evaluados para conseguir los objetivos.

Etapas de la evaluación por objetivos

El formulario de los objetivos consensuados, es el primer paso, el objetivo es lo que se desea alcanzar dentro de un periodo, el mismo que busca beneficios para la organización, haciendo que el evaluador participe dentro de ese beneficio.

El compromiso personal para alcanzar objetivos que se formularon en conjunto, es importante que el evaluado se encuentre de acuerdo con los objetivos planteados, y se comprometa a realizarlos para beneficio mutuo, tanto para él como para la entidad.

Aceptación del gerente respecto a la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos, después que se haya establecido los objetivos y exista compromiso personal, se identifican los recursos para poder realizar los objetivos eficazmente, los recursos son definidos como materiales, humanos, financieros, sin recursos los objetivos serian solo promesas.

El desempeño, es el comportamiento de la persona evaluada que tiene la posibilidad de lograr alcanzar los objetivos establecidos. El desempeño es la estrategia personal, lo que quiere decir que cada individuo selecciona con total libertad y autonomía, sus propios medios para alcanzar los objetivos.

El monitoreo constante de los resultados y su comparación con los objetivos, significa la comprobación del costo/beneficio que interviene en el proceso, la medición constante del cumplimiento de los objetivos debe tener una idea clara y objetiva de cómo van las cosas y el esfuerzo del evaluado.

La realimentación intensiva y la evaluación continua conjunta, conforma uno de los aspectos primordiales, el evaluado debe tener un claro conocimiento al momento de evaluar el esfuerzo sobre los resultados obtenidos, con el fin de presentar sus propias conclusiones (Alles, 2012).

3.3.7 Errores de medición en la evaluación del desempeño

- Error de efecto halo: se limita analizar un solo factor, y genera calificaciones similares en cada una de ellas.
- Error por indulgencia y severidad: la calificación generada por los gerentes a sus trabajadores, es de manera inflexible.
- Error de tendencia central: cuando los administradores agrupan a todos en categoría media o promedio.
- Error por novedad: el evaluador admite que los problemas actuales afectan al desempeño de la empresa (Guamán et al., 2017).

3.3.8 Bases legales de la evaluación del desempeño

Guamán et al. (2017) menciona a las siguientes bases legales, las cuales son:

- La evaluación debe estar como sustento en los requerimientos del puesto y en los estándares del desempeño.
- La evaluación es apropiada cuando los empleados tienen conocimiento de los estándares del desempeño
- Es importante utilizar dimensiones individuales definidas que las globales, las cuales deben tener un fundamento y una evidencia observable.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Enfoque de la Investigación

Mediante el paradigma seleccionado para la elaboración del presente proyecto (Crítico - Propositivo), concierne trabajar con un enfoque cuali – cuantitativo debido a las siguientes razones:

En esta investigación se recolectó la información más relevante sobre el problema que está siendo objeto de estudio, por medio del empleo de técnicas cuantitativas y cualitativas, ya que en este proceso ayudó a la identificación y comprensión de este, donde se hallan enfocadas las variables tanto independiente como dependiente, para el análisis de la información que se realizó como causas y efectos, para dar solución al problema del sector cooperativista. Es un proceso que analiza, recolecta y vincula datos cualitativos y cuantitativos en un mismo análisis, el cual busca responder diferentes preguntas para encontrar solución a un planteamiento del problema (Rivas, 2015).

Mediante este enfoque se puede entender de mejor manera el problema, objeto de estudio, siendo que este le permite al investigador diagnosticar la situación actual y todas las transformaciones que ocurran estando inmersos en la realidad.

4.2 Tipos de investigación

4.2.1 Método experimental

Está basado en la metodología científica, la finalidad de reunir datos y determinar comportamientos de un grupo específico de estudio, dentro del cual existen dos variables las cuales pueden ser dependientes e independientes (Crestone , 2013).

Con dicho método se pretende relacionar las dos variables que son Impulsores de la Gestión del Capital Humano en la evaluación del desempeño laboral en la Cooperativa

de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País, con la finalidad de alcanzar un óptimo desempeño laboral mediante la correcta aplicación de los impulsores de la gestión del talento humano.

4.2.2 Método de observación científica

Este método consiste en una percepción directa del objeto a ser estudiado con la observación, el cual permite conocer claramente los problemas y fenómenos en el objeto investigado de una manera muy apropiada. Se utiliza en el desarrollo de las diferentes fases de una investigación, en la etapa inicial se diagnostica el problema, durante el transcurso se la utiliza para la comprobación de una hipótesis y por último puede contribuir a definir las tendencias (Dolan , 2015).

Mediante la aplicación de este método, se pudo identificar a los principales implicados con los impulsores, mismos que se trata de los niveles jerárquicos tanto el nivel ejecutivo como el operativo, considerando que el primero abarca 7 personas y el segundo 48 personas los cuales hacen un total de 55 individuos que, conforman estos niveles jerárquicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País.

4.2.3 Investigación de bibliográfica o documental

La investigación documental-bibliográfica tiene como finalidad identificar, extender y ahondar diferentes teorías, enfoques, conceptualizaciones de diferentes autores sobre una cuestión determinada, la cual se basa en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas indexadas, periódicos y otras publicaciones (Kouzes & Posner, 2015).

La información obtenida de documentos y de otras fuentes antes indicadas, es de gran importancia para el perfeccionamiento de esta investigación, debido a que es considerado el soporte teórico de las variables establecidas en el tema del presente proyecto; cabe indicar que esta modalidad permite al investigador entender con mejor certeza a que se refiere cada tópico y subtópico especificado.

4.3 Población total y muestra

4.3.1 Población

Se define como el conjunto de individuos u objetos de los que se anhela conocer algo en una investigación. La población o universo puede estar constituido por los nacimientos, personas, animales, accidentes en otros, por lo tanto, en la presente investigación efectuada se considera artículos de prensa, editoriales, videos y por supuesto personas (López P. , 2013).

Como población de estudio es considerado todo el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País, tanto el personal de la matriz que está ubicada en la Av. 12 de Noviembre y Juan León Mera de la ciudad de Ambato y sus cuatro sucursales que están en: Píllaro (Flores y Urbina), Latacunga (5 de Junio y Antonia Vela), Salcedo (Sucre y Luis A. Martínez) y Riobamba (Junto al mercado la Condamine), y está compuesto por 60 personas.

4.3.1.1 Segmentación de la población

Tabla 5. *Segmentación de la población por niveles jerárquicos*

Nivel Jerárquico	Ambato (Matriz)	Píllaro (Sucursal 1)	Latacunga (Sucursal 2)	Salcedo (Sucursal 3)	Riobamba (Sucursal 4)	Total
Directivo	1	1	1	1	1	5
Ejecutivo	7	-	-	-	-	7
Operativo	31	4	4	4	5	48
Total	39	5	5	5	6	60

Elaborado por: Rafael Jogacho

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País

En la tabla anterior se muestra la población total dividida en sus niveles jerárquicos los cuales son: nivel directivo (donde se establecen los objetivos, políticas y las estrategias), nivel ejecutivo (donde se aplican las políticas y se toman las decisiones para el funcionamiento de la entidad de acuerdo con los lineamientos definidos en el nivel directivo) y nivel operativo (donde se ejecutan las operaciones de la entidad) de su matriz y sus cuatro sucursales.

4.3.2 Muestra

Se entiende por muestra a una parte de la población en que se desarrollará la investigación. Existen procedimientos para conseguir la muestra como fórmulas, lógica y otros. La muestra es una parte relevante de la población (López P. , 2013).

Al ser la población pequeña, no se requirió de la aplicación de la fórmula para calcular la muestra, por lo que se trabajó con los niveles ejecutivo y operativo, los cuales constan con 7 y 48 personas respectivamente. Quienes son tanto de la matriz como de sus cuatro sucursales, dando un total de 55 personas a quienes se les aplicara la encuesta la misma que se la realizara online.

4.4 Plan de recolección de información

Tabla 6. *Plan de recolección de la información*

Preguntas	Explicaciones
¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos establecidos en la investigación
¿A qué niveles jerárquicos aplicamos?	Nivel ejecutivo y operativo.
¿Sobre qué aspecto?	Los impulsores de la gestión del capital humano.
¿Quién?	Investigador: Rafael Jogacho
¿Cuándo?	Junio del 2018
¿Dónde?	En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País a su matriz que está ubicada en Ambato y sus cuatro sucursales que están en Píllaro, Latacunga, Salcedo y Riobamba
¿Cuántas veces?	Una sola ocasión.
¿Con qué técnica de recolección?	La encuesta
¿Con que instrumento?	Cuestionario

Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: Datos de investigación

4.5 Plan para el procesamiento y análisis

Se utilizó herramientas estadísticas para llevar a cabo el procesamiento y análisis, lo cual permite al investigador tabular dicha información reunida de forma numérica y gráfica, logrando respuestas que contengan interpretación confiable. Después de la aplicación de la encuesta se podrá ordenar y revisar la información, con el propósito de detectar errores u omisiones, posterior a ello se realizará la categorización y tabulación, considerando que se realizó de forma manual por tratarse de un número pequeño de datos, los cuales utilizaron porcentajes para poder clasificar y resumir alternativas de mayores respuestas, representando estos resultados de forma escrita, tabulada y gráfica para una comprensión de la información.

Una vez realizado el estudio se procedió a interpretar los resultados obtenidos, lo cual permitió entender de manera clara la situación actual de la entidad y del problema que está siendo objeto de estudio.

4.6 Selección de instrumento

La encuesta es una técnica de recolección de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de la población. En las encuestas se pueden conocer las opiniones, comportamientos y actitudes de las personas. También se realizan una serie de preguntas de uno o varios temas a una muestra representativa de personas seleccionadas de una población de la que precede, siguiendo una serie de reglas científicas (Reyes, 2015).

El instrumento que se aplicó en la presente investigación es la encuesta Human Capital Management (HCM), desarrollada por Laurie Bassi y Daniel McMurrer en el 2007, la misma que fue aplicada por Zárate (2015) en una institución Microfinanciera en Perú. Con esta encuesta se busca la obtención de información eficaz del presente estudio. Esta encuesta contiene 23 prácticas de la gestión del capital humano, las mismas que están agrupadas en cinco impulsores. La escala para medir para cada uno de los impulsores fue de tipo Likert entre 5 y 1, en donde 1 quiere decir muy en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 neutral, 4 de acuerdo y por último 5 muy de acuerdo, (Anexo 2).

4.7 Validación del instrumento de recolección de información

4.7.1 Método del coeficiente alfa de cronbach

El coeficiente Alfa de Cronbach es un modelo de consistencia interna, el cual se basa en el promedio de las correlaciones entre un conjunto de ítems, mediante esto nos permite estimar la fiabilidad de un instrumento con la posibilidad de evaluar cuánto mejoraría (o empeoraría) dicha fiabilidad de la prueba si se excluyera un determinado ítem (García & González, 2010).

El coeficiente considera los siguientes rangos:

Tabla 7. Rangos del coeficiente Alfa de Cronbach

DETALLE	COEFICIENTE	RESULTADO
Coeficiente alfa mayor a	0,9	Excelente
Coeficiente alfa mayor a	0,8	Bueno
Coeficiente alfa mayor a	0,7	Aceptable
Coeficiente alfa mayor a	0,6	Cuestionable
Coeficiente alfa mayor a	0,5	Pobre
Coeficiente alfa menor a	0,5	Inaceptable

Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: Investigación

Como se puede apreciar en la tabla anterior, cuando el resultado logrado es mayor a 0.7 se asume que el instrumento tiene validez y fiabilidad, pero cuando dicho resultado es menor la fiabilidad del instrumento está en duda y carece de validez. En esta investigación se cuenta con una encuesta aplicada al nivel jerárquico ejecutivo y operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País, por lo tanto, se procede a realizar medición de la consistencia del instrumento.

Tabla 8. *Resumen de procesamiento de casos*

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	55	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	55	100,0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			

Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: Investigación

Tabla 9. *Estadísticas de Fiabilidad*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,995	23

Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: Investigación

Con el resultado obtenido con la utilización del programa estadístico SPSS podemos observar que dicho resultado es de 0,995 es decir que es factible y viable porque tiene excelente consistencia interna y por ende es válido el instrumento para la recolección de información.

Para tener una mayor seguridad y validez de aplicar la encuesta a los niveles jerárquicos seleccionados de la cooperativa, se realizó la validación por cuatro docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato (Anexo 3).

CAPÍTULO V

RESULTADOS

5.1 Análisis e interpretación de resultados encuesta tomada a coordinadores.

Pregunta 1.- La comunicación eficaz, mejora el entendimiento y comprensión de los interactuantes; está incide en el funcionamiento de la organización.

Tabla 10. *Comunicación eficaz*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0%	0	0
En desacuerdo	2	3,64%	3,64	3,64
Neutral	8	14,55%	14,55	18,18
De acuerdo	31	56,36%	56,36	74,55
Muy de acuerdo	14	25,45%	25,45	100,00
Total	55	100%	100,00	

Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: Encuesta HCM

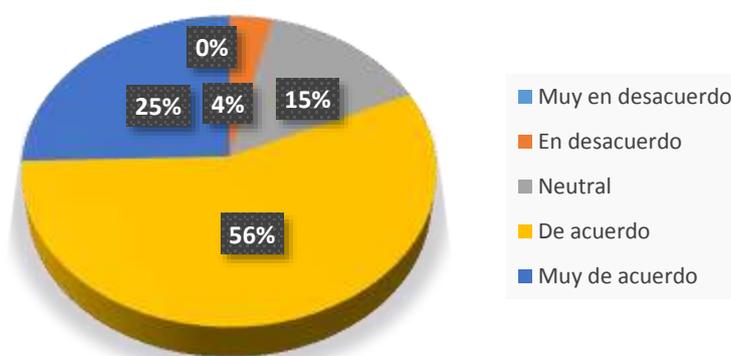


Figura 8. Comunicación eficaz
Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: Encuesta HCM

Análisis e interpretación

Mediante los resultados alcanzados, la mayoría de los trabajadores encuestados afirman que una comunicación eficaz mejora el entendimiento y comprensión de los interactuantes, lo cual los ayuda a desempeñarse de mejor manera dentro de su área de trabajo, siendo una mínima cantidad de personas que están en desacuerdo, para lo cual se debería potencializar la comunicación entre las diferentes áreas de trabajo, mediante reuniones sociales que mejoren el ambiente laboral.

Pregunta 2.- Los ejecutivos hacen participes a los colaboradores en el proceso de cambio organizacional, mediante el compromiso de acuerdo a sus capacidades e intereses.

Tabla 11. *Inclusión a los colaboradores*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0%	0,00	0,00
En desacuerdo	1	1,82%	1,82	1,82
Neutral	10	18,18%	18,18	20,00
De acuerdo	26	47,27%	47,27	67,27
Muy de acuerdo	18	32,73%	32,73	100,00
Total	55	100%	100,00	

Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: Encuesta HCM

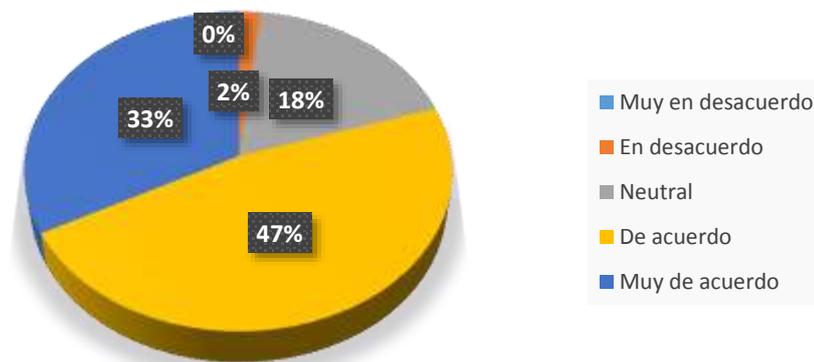


Figura 9. *Inclusión a los colaboradores*
Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: Encuesta HCM

Análisis e interpretación

Mediante los resultados observados, la mayoría de los trabajadores encuestados afirman que, en el cambio organizacional, hacen participes a los colaboradores, por lo que esto ayuda a los directivos a que tomen buenas decisiones, pocos de los mismos no se sienten satisfechos debido a que no son tomados en cuenta en participar en los cambios que necesiten realizar en la cooperativa, para ello se les debería integrar a todos los miembros de forma rotativa.

Pregunta 3.- La supervisión es considerada como un factor para generar el compromiso con los colaboradores generando retroalimentación y actualización en el desempeño laboral.

Tabla 12. *Supervisión a los colaboradores*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0%	0,00	0,00
En desacuerdo	2	3,64%	3,64	3,64
Neutral	10	18,18%	18,18	21,82
De acuerdo	23	41,82%	41,82	63,64
Muy de acuerdo	20	36,36%	36,36	100,00
Total	55	100%	100,00	

Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: Encuesta HCM

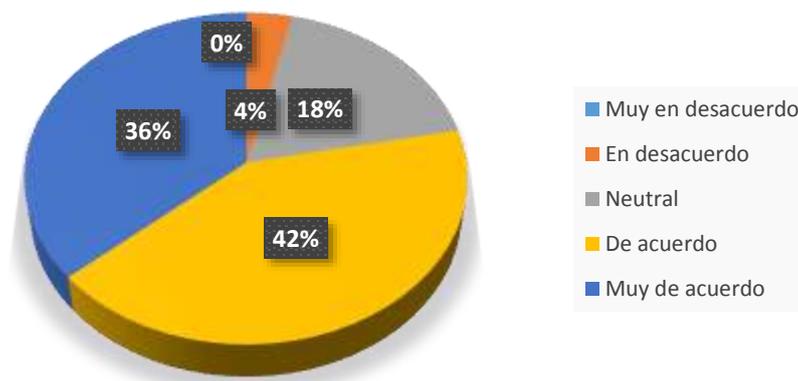


Figura 10. Supervisión a los colaboradores
Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: Encuesta HCM

Análisis e interpretación

Con los resultados alcanzados, se determina que la mayoría de los trabajadores encuestados afirman que la supervisión es considerada como un factor para generar compromiso en los colaboradores, esto genera retroalimentación y actualización en el desempeño laboral, por lo que todo lo mencionado anteriormente hace que la cooperativa genere ventaja competitiva, y siendo un grupo pequeño de personas que no están de acuerdo con lo mencionado anteriormente.

Pregunta 4.- Las habilidades ejecutivas facilitan la retroalimentación, la cual fomenta la colaboración, se desarrolla la confianza y provee las buenas relaciones.

Tabla 13. *Habilidades ejecutivas*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0%	0,00	0,00
En desacuerdo	2	3,64%	3,64	3,64
Neutral	7	12,73%	12,73	16,36
De acuerdo	23	41,82%	41,82	58,18
Muy de acuerdo	23	41,82%	41,82	100,00
Total	55	100%	100,00	

Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: Encuesta HCM

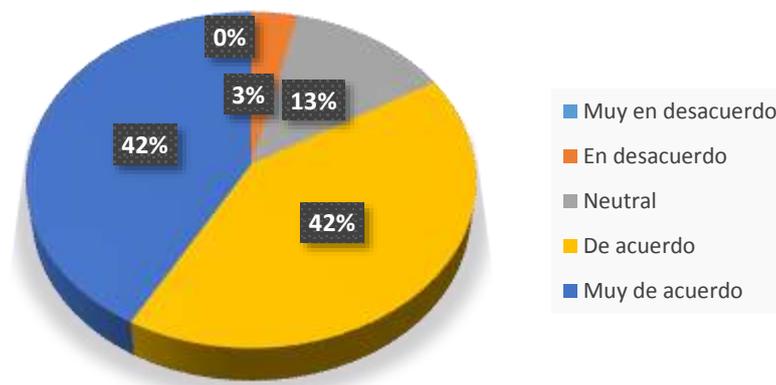


Figura 11. *Habilidades ejecutivas*
Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: Encuesta HCM

Análisis e interpretación

Con los resultados obtenidos, se determina que la mayoría de los trabajadores encuestados afirman que, las habilidades ejecutivas facilitan la retroalimentación, y esto ayuda a la colaboración, además se desarrolla la confianza y provee buenas relaciones, todo esto es de gran beneficio para que los colaboradores se sientan en un ambiente laboral, y siendo una pequeña cantidad de los encuestados que no se encuentran satisfechos con dicha aseveración.

Pregunta 5.- Los sistemas permiten a sus líderes garantizar la eficacia de la transición y el desarrollo de liderazgo, la cual afecta a la supervivencia de la organización.

Tabla 14. *Sistemas del liderazgo*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0%	0,00	0,00
En desacuerdo	2	3,64%	3,64	3,64
Neutral	15	27,27%	27,27	30,91
De acuerdo	18	32,73%	32,73	63,64
Muy de acuerdo	20	36,36%	36,36	100,00
Total	55	100%	100,00	

Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: Encuesta HCM

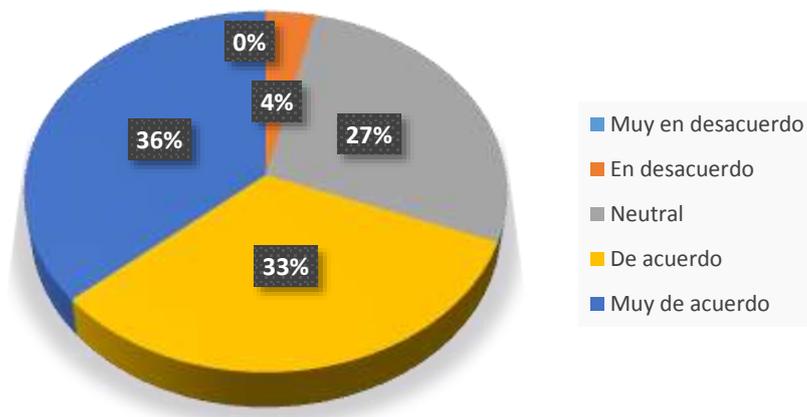


Figura 12. *Sistemas del liderazgo*
Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: Encuesta HCM

Análisis e interpretación:

Mediante los resultados, la mayor parte de los trabajadores encuestados afirman que, los sistemas permiten a sus líderes garantizar la eficacia de la transición y el desarrollo de liderazgo en la cooperativa, la cual afecta a la supervivencia de la organización, y esto afecta positivamente a la supervivencia de la cooperativa, y una pequeña parte de los encuestados no están de acuerdo con dicha aseveración.

Pregunta 6.- El trabajo está organizado eficazmente, haciéndose buen uso de los talentos y habilidades de los colaboradores, quienes tienen la responsabilidad para determinar cuán bien hacen su trabajo ya que son evaluados constantemente, y el diseño de cargos ayuda a que los puestos se ajusten a las necesidades de los colaboradores.

Tabla 15. *Organización eficaz del trabajo y evaluación*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	2	3,64%	3,64	3,64
En desacuerdo	1	1,82%	1,82	5,45
Neutral	14	25,45%	25,45	30,91
De acuerdo	21	38,18%	38,18	69,09
Muy de acuerdo	17	30,91%	30,91	100,00
Total	55	100%	100,00	

Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: Encuesta HCM

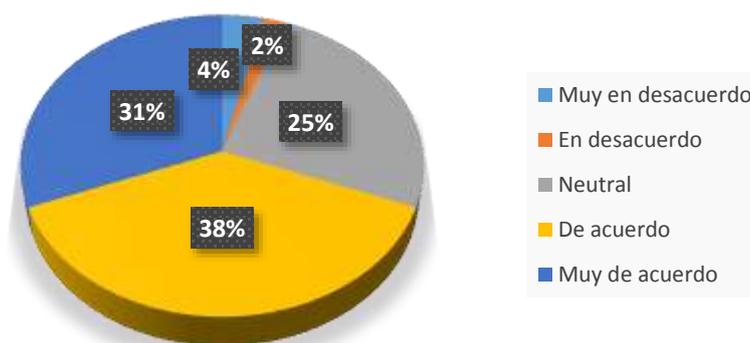


Figura 13. Organización eficaz del trabajo y evaluación
Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: Encuesta HCM

Análisis e interpretación:

Mediante los resultados, la mayor parte de los encuestados afirman que, el trabajo está bien organizado, con un buen uso de los talentos y habilidades de cada uno de los colaboradores y que el diseño de cargos ayuda positivamente a que los colaboradores se ajusten a las necesidades del puesto de trabajo y que además son evaluados constantemente para así tener mayor grado de éxito en las actividades cotidianas de la cooperativa.

Pregunta 7.- Los colaboradores están seguros en sus trabajos, son reconocidos por sus logros y disponen de oportunidades para ascender.

Tabla 16. *Compromiso con los empleados*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0%	0,00	0,00
En desacuerdo	1	1,82%	1,82	1,82
Neutral	10	18,18%	18,18	20,00
De acuerdo	27	49,09%	49,09	69,09
Muy de acuerdo	17	30,91%	30,91	100,00
Total	55	100%	100,00	

Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: Encuesta HCM

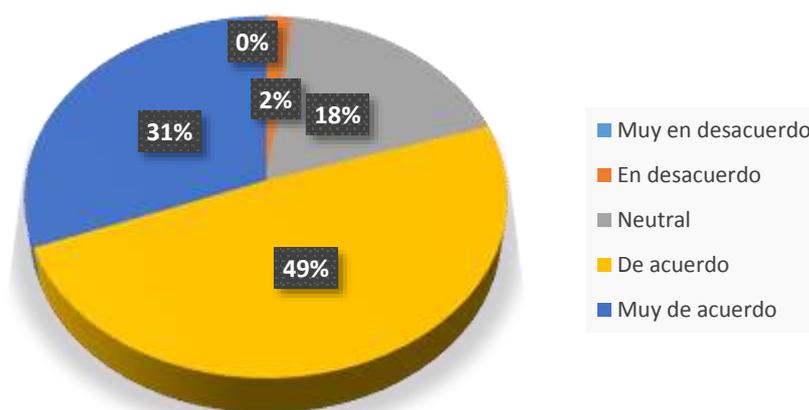


Figura 14. *Compromiso con los empleados*
Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: Encuesta HCM

Análisis e interpretación:

Mediante los resultados obtenidos, una gran mayoría de los encuestados están afirmando que, los colaboradores están seguros en sus trabajos, son reconocidos por sus logros y además disponen de oportunidades para poder ascender en la cooperativa, siempre y cuando hacen sus actividades con el mayor esfuerzo posible, el porcentaje que no está de acuerdo es mínimo.

Pregunta 8.- La carga de trabajo permite que los colaboradores cumplan bien sus funciones, tomen buenas decisiones y logren equilibrio entre trabajo y familia.

Tabla 17. *Carga de trabajo a los colaboradores*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0%	0,00	0,00
En desacuerdo	3	5,45%	5,45	5,45
Neutral	11	20,00%	20,00	25,45
De acuerdo	30	54,55%	54,55	80,00
Muy de acuerdo	11	20,00%	20,00	100,00
Total	55	100%	100,00	

Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: Encuesta HCM

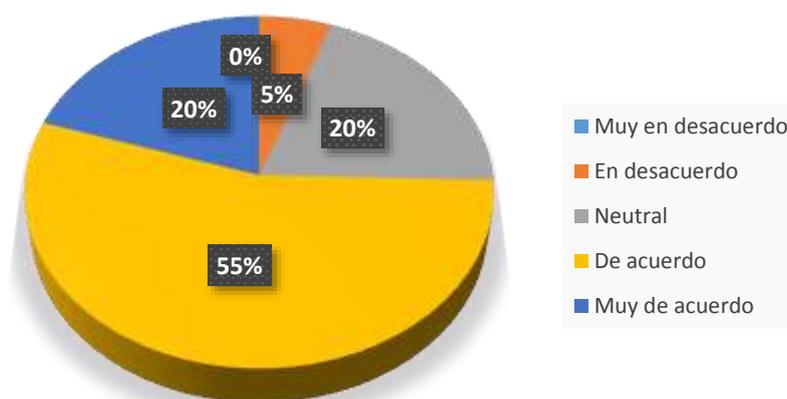


Figura 15. *Carga de trabajo a los colaboradores*
Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: Encuesta HCM

Análisis e interpretación:

Mediante los resultados, la mayor parte de los encuestados afirman que, la carga de trabajo permite que los colaboradores cumplan bien sus funciones que son correspondientes a cada uno de los puestos de trabajo, tomen buenas decisiones y por ende estos logran equilibrio entre el trabajo y la familia, así mismo hubo personas que no están de acuerdo, pero es una cantidad muy mínima de los colaboradores.

Pregunta 9.- Los sistemas ayudan a retener a los colaboradores de buen desempeño mediante una evaluación de tendencias en el compromiso de los colaboradores y la entrega de la información que es usada para determinar los impulsores clave de la productividad y la satisfacción del cliente.

Tabla 18. *Sistemas para retener a los colaboradores*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0%	0,00	0,00
En desacuerdo	3	5,45%	5,45	5,45
Neutral	18	32,73%	32,73	38,18
De acuerdo	21	38,18%	38,18	76,36
Muy de acuerdo	13	23,64%	23,64	100,00
Total	55	100%	100,00	

Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: Encuesta HCM

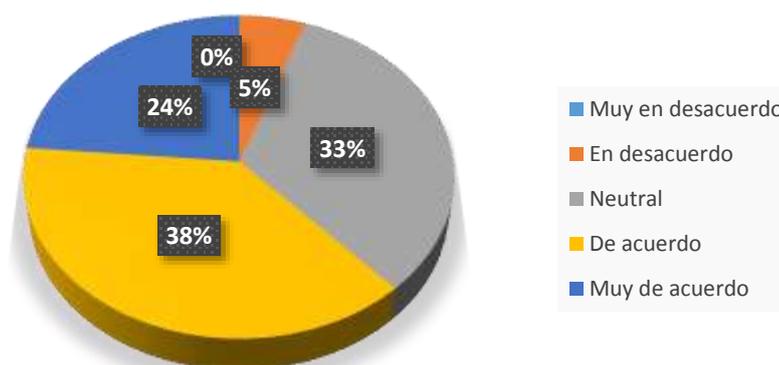


Figura 16. *Sistemas para retener a los colaboradores*
Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: Encuesta HCM

Análisis e interpretación:

Mediante los resultados alcanzados, la mayor parte de los encuestados afirman que, los sistemas ayudan a retener a los mejores colaboradores, mediante una evaluación del compromiso a los mismos, y son quienes ayudan a determinar los impulsores clave de la productividad y la satisfacción del cliente, por tal razón a estos colaboradores se les debe retener dentro de la cooperativa, por otro lado, el porcentaje de encuestados que están en desacuerdo es mínimo.

Pregunta 10.- Los colaboradores cuentan con los manuales, herramientas e información necesarios para hacer su trabajo y existen procedimientos que permiten a los colaboradores acceder a la capacitación cuando la necesitan.

Tabla 19. Disponibilidad de recursos para realizar el trabajo

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0%	0,00	0,00
En desacuerdo	3	5,45%	5,45	5,45
Neutral	16	29,09%	29,09	34,55
De acuerdo	26	47,27%	47,27	81,82
Muy de acuerdo	10	18,18%	18,18	100,00
Total	55	100%	100,00	

Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: Encuesta HCM

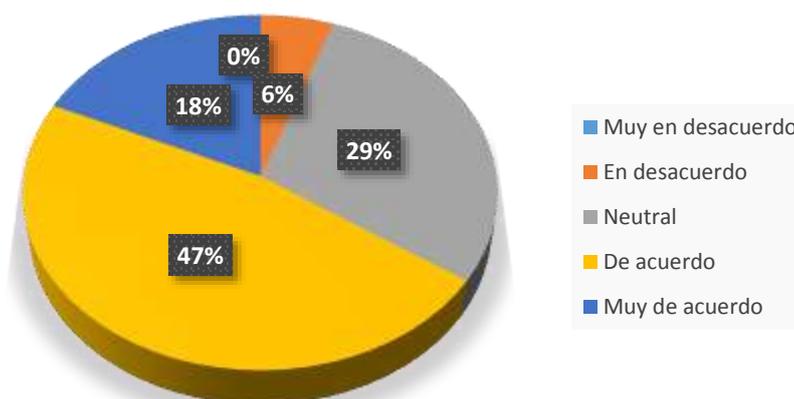


Figura 17. Disponibilidad de recursos para realizar el trabajo
Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: Encuesta HCM

Análisis e interpretación:

Mediante los resultados obtenidos, la mayor parte de los encuestados de la cooperativa afirman que, los colaboradores disponen de los recursos necesarios para realizar el trabajo y existen procedimientos que permiten a los colaboradores acceder a la capacitación cuando la necesitan, esto ayuna a tener al personal de la cooperativa motivado y entusiasmado, por otro lado, son muy pocas personas que no se encuentran de acuerdo con dicha aseveración.

Pregunta 11.- El trabajo en equipo es fomentado y facilitado; hay lugares para que los colaboradores se reúnan informalmente; y se reserva tiempo para que los colaboradores compartan y aprendan unos de otros.

Tabla 20. *Trabajo en equipo*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	2	3,64%	3,64	3,64
En desacuerdo	1	1,82%	1,82	5,45
Neutral	26	47,27%	47,27	52,73
De acuerdo	18	32,73%	32,73	85,45
Muy de acuerdo	8	14,55%	14,55	100,00
Total	55	100%	100,00	

Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: Encuesta HCM

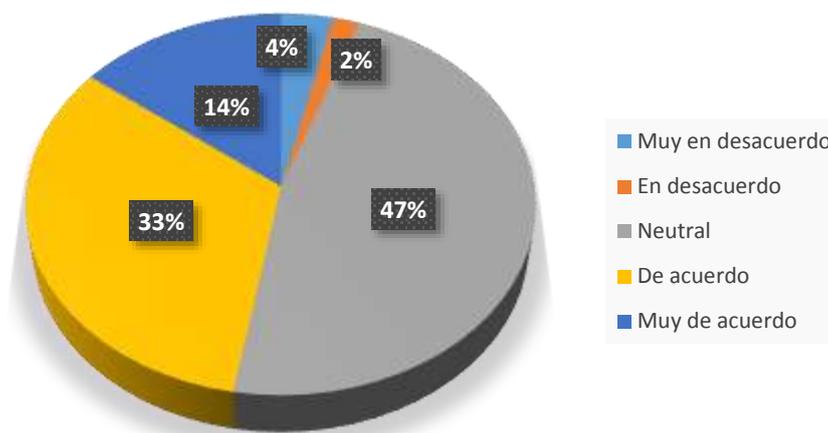


Figura 18. Trabajo en equipo
Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: Encuesta HCM

Análisis e interpretación:

Mediante los resultados, más de la mitad de los encuestados no afirman que, el trabajo en equipo es fomentado y facilitado, que no hay lugares para que los colaboradores se reúnan informalmente y reserven tiempo para que los colaboradores compartan y aprendan unos de otros, por este motivo es recomendable tomar acciones correctivas al problema, pero no tener problemas como cooperativa y conflictos entre los integrantes de la misma.

Pregunta 12.- Las mejores prácticas y consejos son compartidos, mejorados y difundidos entre las distintas áreas de trabajo.

Tabla 21. *Información compartida*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0%	0,00	0,00
En desacuerdo	3	5,45%	5,45	5,45
Neutral	13	23,64%	23,64	29,09
De acuerdo	27	49,09%	49,09	78,18
Muy de acuerdo	12	21,82%	21,82	100,00
Total	55	100%	100,00	

Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: Encuesta HCM

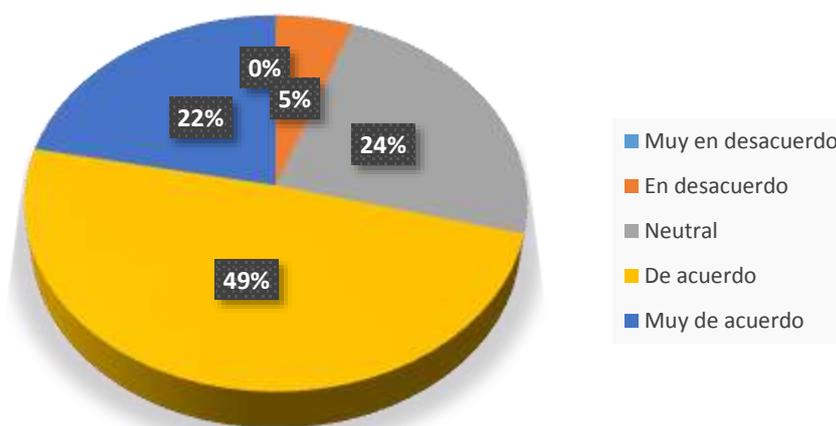


Figura 19. Información compartida
Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: Encuesta HCM

Análisis e interpretación:

Mediante los resultados, un poco más de la mitad de los encuestados afirman que, las mejores prácticas y consejos son compartidos, mejorados y posteriormente difundidos entre las distintas áreas de trabajo, así mismo un porcentaje bajo de los encuestados no están de acuerdo con dicha veracidad mencionada que existe en la pregunta.

Pregunta 13.- Existen sistemas eficaces para recopilar y almacenar la información y para poner la información a disposición de todos los colaboradores.

Tabla 22. Disposición de la información

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0%	0,00	0,00
En desacuerdo	2	3,64%	3,64	3,64
Neutral	14	25,45%	25,45	29,09
De acuerdo	16	29,09%	29,09	58,18
Muy de acuerdo	23	41,82%	41,82	100,00
Total	55	100%	100,00	

Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: Encuesta HCM

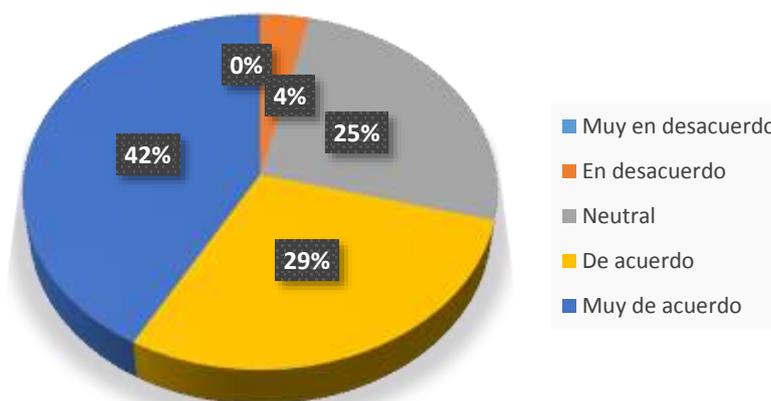


Figura 20. Disposición de la información
Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: Encuesta HCM

Análisis e interpretación:

Mediante los resultados, la mayoría de los encuestados afirman que, existen sistemas eficaces para recopilar y almacenar la información necesaria y para ponerla a disposición de todos los colaboradores, esta información que tiene la cooperativa deber ser idónea y amplia para que, al momento de realizar nuevas actividades, los responsables no tengan necesidades de buscar información, ya que la misma estará ahí disponible para usarla.

Pregunta 14.- Los procesos para realizar el trabajo están bien definidos y se mejoran continuamente, y los colaboradores están bien entrenados en cómo usarlos.

Tabla 23. *Procesos para realizar el trabajo*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	1	1,82%	1,82	1,82
En desacuerdo	2	3,64%	3,64	5,45
Neutral	10	18,18%	18,18	23,64
De acuerdo	22	40,00%	40,00	63,64
Muy de acuerdo	20	36,36%	36,36	100,00
Total	55	100%	100,00	

Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: Encuesta HCM

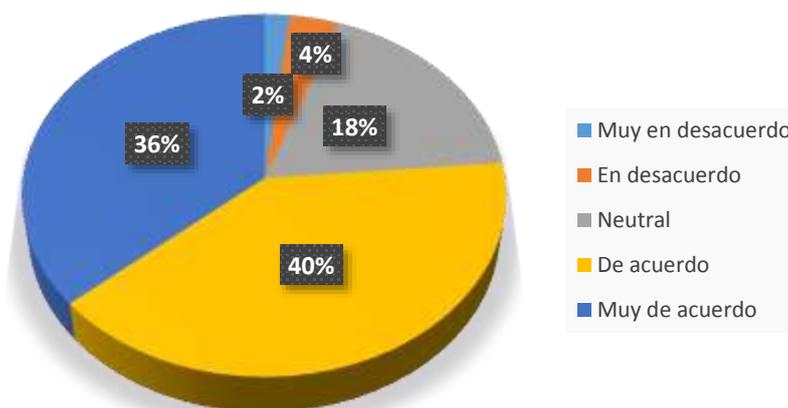


Figura 21. *Procesos para realizar el trabajo*
Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: Encuesta HCM

Análisis e interpretación:

Mediante los resultados, la mayoría de los encuestados afirman que, los procesos para realizar el trabajo están bien definidos, los mismos que se mejoran continuamente, y los colaboradores están bien entrenados en cómo usarlos, por otra parte, existen personas que no están de acuerdo, siendo estas un mínimo porcentaje, lo cual puede ser por desinterés de los trabajados.

Pregunta 15.- Los colaboradores tienen acceso a los materiales y a la tecnología que necesitan, y las condiciones de trabajo contribuyen a un buen desempeño.

Tabla 24. Acceso a materiales y tecnología

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0%	0,00	0,00
En desacuerdo	1	1,82%	1,82	1,82
Neutral	10	18,18%	18,18	20,00
De acuerdo	22	40,00%	40,00	60,00
Muy de acuerdo	22	40,00%	40,00	100,00
Total	55	100%	100,00	

Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: Encuesta HCM

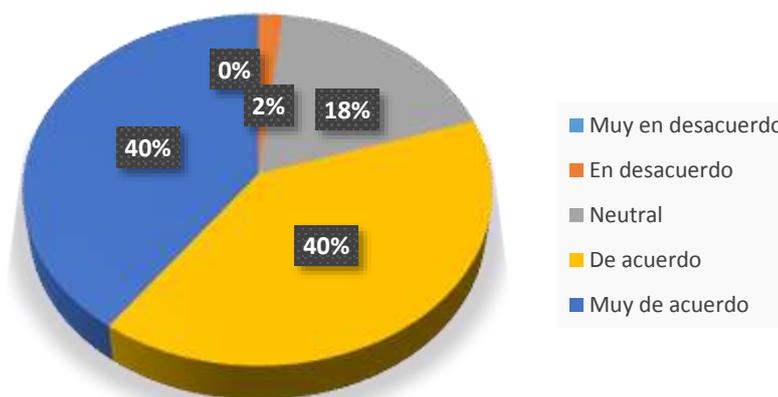


Figura 22. Acceso a materiales y tecnología
Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: Encuesta HCM

Análisis e interpretación:

Mediante los resultados, la mayoría de los encuestados afirman que, los colaboradores tienen acceso a los materiales y a la tecnología que requieran y también están de acuerdo que las condiciones de trabajo contribuyen a un buen desempeño, esto es de vital importancia que los colaboradores se sientan cómodos ya que ayuda a que no se quejen por falta de instrumentos para la realización de sus actividades, así también existe una pequeña parte de los colaboradores que no están de acuerdo.

Pregunta 16.- Los colaboradores son responsables de realizar un trabajo de alta calidad; los ascensos se basan en las capacidades de los colaboradores y los mismos confían en sus compañeros para hacer su trabajo.

Tabla 25. *Responsabilidad en el trabajo*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0%	0,00	0,00
En desacuerdo	3	5,45%	5,45	5,45
Neutral	11	20,00%	20,00	25,45
De acuerdo	23	41,82%	41,82	67,27
Muy de acuerdo	18	32,73%	32,73	100,00
Total	55	100%	100,00	

Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: Encuesta HCM

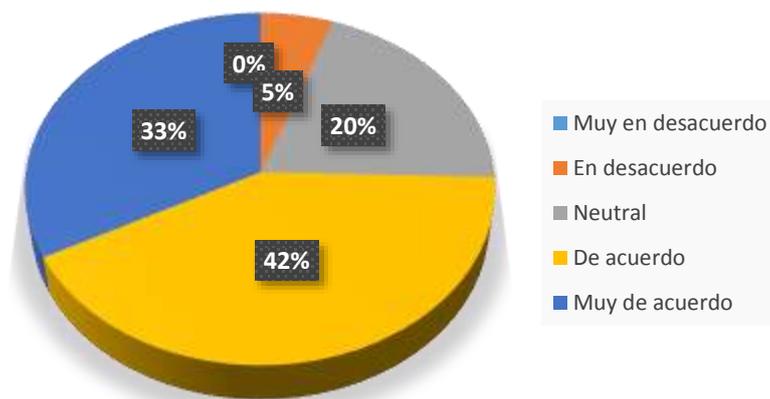


Figura 23. Responsabilidad en el trabajo
Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: Encuesta HCM

Análisis e interpretación:

Mediante los resultados, la mayoría de los encuestados afirman que, los colaboradores son responsables de realizar un trabajo, que los ascensos están basados en las capacidades de los colaboradores y los mismos confían en sus compañeros cuando lo es necesario para hacer su trabajo, pero también existe una cantidad de personas que no están de acuerdo lo que da a entender que existen afinidades entre compañeros de trabajo, por lo que es recomendable desarrollar actividades sociales para mejorar las relaciones.

Pregunta 17.- Los sistemas y procesos altamente eficaces se utilizan para gestionar el desempeño y los talentos de los colaboradores, observar la competencia de la fuerza de trabajo, identificar oportunidades de desarrollo para quienes tienen deficiencias de desempeño laboral.

Tabla 26. *Sistemas y procesos del desempeño laboral*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0%	0,00	0,00
En desacuerdo	1	1,82%	1,82	1,82
Neutral	15	27,27%	27,27	29,09
De acuerdo	23	41,82%	41,82	70,91
Muy de acuerdo	16	29,09%	29,09	100,00
Total	55	100%	100,00	

Elaborado por: Rafael Jogacho

Fuente: Encuesta HCM

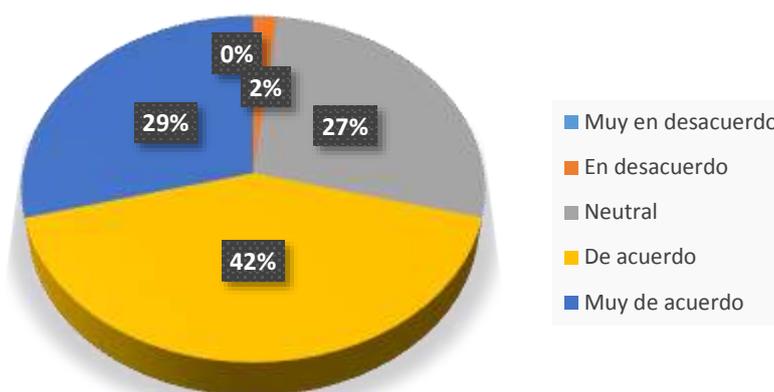


Figura 24. *Sistemas y procesos del desempeño laboral*

Elaborado por: Rafael Jogacho

Fuente: Encuesta HCM

Análisis e interpretación:

Mediante los resultados, la mayoría de los encuestados afirman que, los sistemas y procesos eficaces se utilizan para gestionar el desempeño y los talentos de los colaboradores, observar la competencia de la fuerza de trabajo e identificar oportunidades de desarrollo para quienes tienen deficiencias de desempeño laboral, también existe un grupo de personas que no están de acuerdo dando a entender que estos sistemas no están orientados a todas las persona, por tal razón se debe reestructurar dichos sistemas.

Pregunta 18.- La selección de personal se basa en requisitos de habilidades; los nuevos colaboradores reciben una adecuada orientación, inducción y descripción de las habilidades requeridas para el puesto de trabajo.

Tabla 27. *Selección del personal*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	2	3,64%	3,64	3,64
En desacuerdo	1	1,82%	1,82	5,45
Neutral	14	25,45%	25,45	30,91
De acuerdo	19	34,55%	34,55	65,45
Muy de acuerdo	19	34,55%	34,55	100,00
Total	55	100%	100,00	

Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: Encuesta HCM

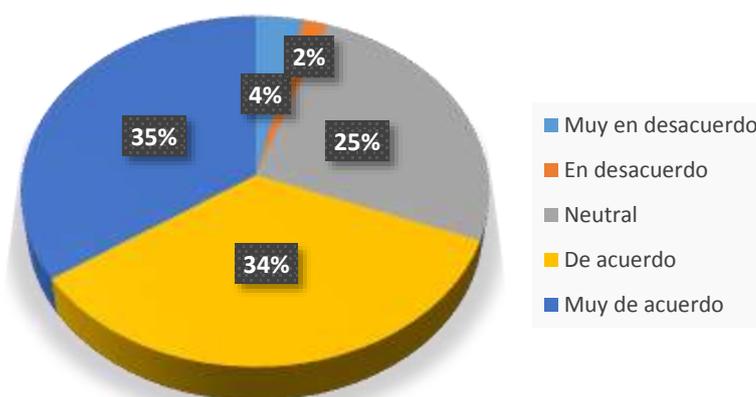


Figura 25. Selección del personal
Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: Encuesta HCM

Análisis e interpretación:

Mediante los resultados obtenidos, la mayoría de los encuestados afirman que, la selección de personal se basa en requisitos de habilidades, que los nuevos colaboradores reciben orientación, inducción y descripción de las habilidades requeridas para el puesto de trabajo, siendo esta una de las formas para seleccionar al personal, por tal razón se debe seguir con dichas fases, pero siempre mejorando el proceso de reclutamiento, selección, inducción y contratación para tener personal de calidad.

Pregunta 19.- Las nuevas ideas son bienvenidas; se estimula a los colaboradores a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer su trabajo; y se busca el aporte de los colaboradores en la resolución de problemas.

Tabla 28. *Innovación de ideas para mejorar el trabajo*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0%	0,00	0,00
En desacuerdo	4	7,27%	7,27	7,27
Neutral	15	27,27%	27,27	34,55
De acuerdo	23	41,82%	41,82	76,36
Muy de acuerdo	13	23,64%	23,64	100,00
Total	55	100%	100,00	

Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: Encuesta HCM

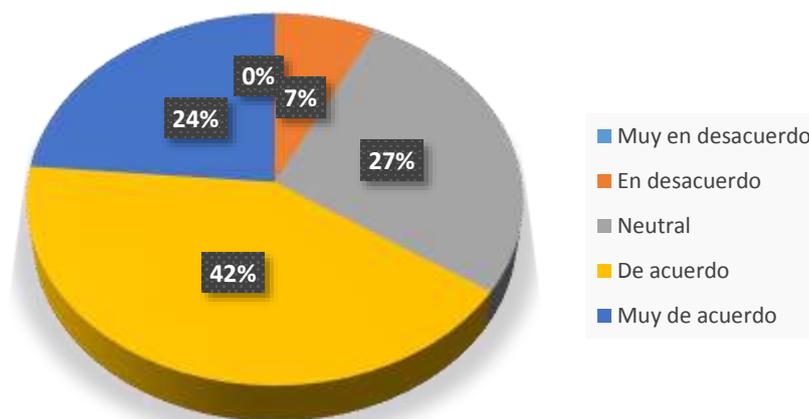


Figura 26. *Innovación de ideas para mejorar el trabajo*
Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: Encuesta HCM

Análisis e interpretación:

Mediante los resultados, la mayoría de los encuestados afirman que, las nuevas ideas son aceptadas, estimula a los colaboradores a encontrar mejores maneras de hacer su trabajo y buscan el aporte de los colaboradores en la resolución de problemas, también existe un porcentaje de personas que no están de acuerdo, dando a entender que no todas las ideas o sugerencias son escuchadas por los directivos.

Pregunta 20.- La capacitación es práctica y está en línea con las metas de programa y se entrena a los colaboradores mediante nuevas tecnologías relacionadas con el trabajo.

Tabla 29. *La capacitación es práctica*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0%	0,00	0,00
En desacuerdo	2	3,64%	3,64	3,64
Neutral	13	23,64%	23,64	27,27
De acuerdo	18	32,73%	32,73	60,00
Muy de acuerdo	22	40,00%	40,00	100,00
Total	55	100%	100,00	

Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: Encuesta HCM

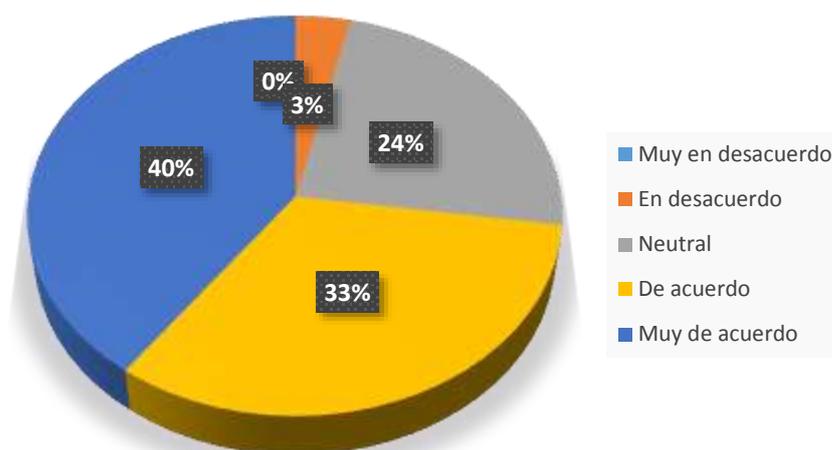


Figura 27. *La capacitación es práctica*
Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: Encuesta HCM

Análisis e interpretación:

Al obtener los resultados, se ha demostrado que la mayoría de los trabajadores encuestados están de acuerdo en que la capacitación está vinculada con el entrenamiento mediante tecnologías relacionadas con el trabajo, dando lugar a aumentar la seguridad, favorecer la comunicación y el flujo de intercambio de información, existe una pequeña cantidad que están en desacuerdo, por tal motivo, debería haber capacitaciones sobre el aporte de la tecnología al desempeño laboral.

Pregunta 21.- Los colaboradores tienen planes formales de desarrollo y usan esos planes para alcanzar sus metas profesionales.

Tabla 30. *Planes formales de desarrollo*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	1	1,82%	1,82	1,82
En desacuerdo	4	7,27%	7,27	9,09
Neutral	12	21,82%	21,82	30,91
De acuerdo	19	34,55%	34,55	65,45
Muy de acuerdo	19	34,55%	34,55	100,00
Total	55	100%	100,00	

Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: Encuesta HCM

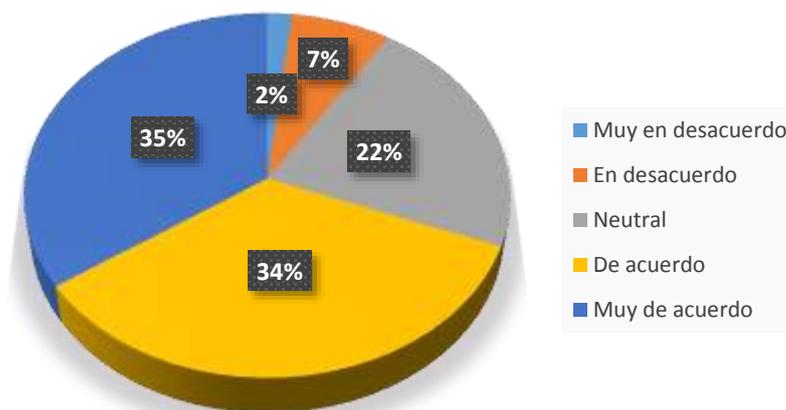


Figura 28. Planes formales de desarrollo
Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: Encuesta HCM

Análisis e interpretación:

El resultado obtenido muestra que la mayoría de colaboradores están de acuerdo con que los planes de desarrollo de cada uno, son los mismos que sirven de base para alcanzar las metas profesionales con el fin de mejorar el propio desempeño hasta lograr ascender de puesto, una pequeña cantidad de colaboradores muestran que están en muy desacuerdo, por tal motivo es imprescindible tomar en consideración las aptitudes y habilidades de cada persona.

Pregunta 22.- El comportamiento de la Gerencia demuestra sistemáticamente que el aprendizaje es valorado y hace del aprendizaje una prioridad.

Tabla 31. *Comportamiento de la gerencia*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	1	1,82%	1,82	1,82
En desacuerdo	3	5,45%	5,45	7,27
Neutral	16	29,09%	29,09	36,36
De acuerdo	19	34,55%	34,55	70,91
Muy de acuerdo	16	29,09%	29,09	100,00
Total	55	100%	100,00	

Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: Encuesta HCM

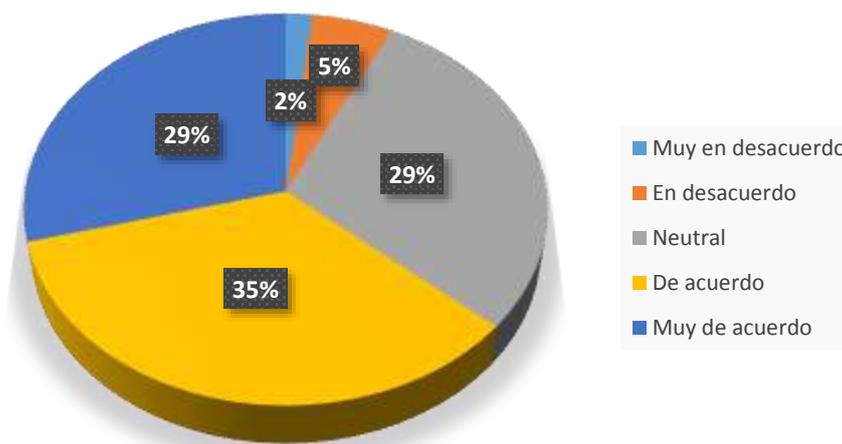


Figura 29. Comportamiento de la gerencia
Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: Encuesta HCM

Análisis e interpretación:

Mediante los resultados alcanzados, gran parte de los colaboradores afirmaron que la cooperativa cuenta con una gerencia eficaz, con el fin de valorar el nivel de aprendizaje de cada colaborador para promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo, un mínimo porcentaje determinaron que están muy en desacuerdo, por lo resulta establecer una comunicación profunda exponiendo los objetivos que tiene la gerencia.

Pregunta 23.- Existe un sistema de gestión y administración de todos los aspectos de capacitación y aprendizaje, proporciona informes la gerencia del programa e incluye funciones tales como gestión de contenidos y gestión competencias.

Tabla 32. *Sistema de gestión y aprendizaje*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	1	1,82%	1,82	1,82
En desacuerdo	0	0,00%	0,00	1,82
Neutral	18	32,73%	32,73	34,55
De acuerdo	21	38,18%	38,18	72,73
Muy de acuerdo	15	27,27%	27,27	100,00
Total	55	100%	100,00	

Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: Encuesta HCM

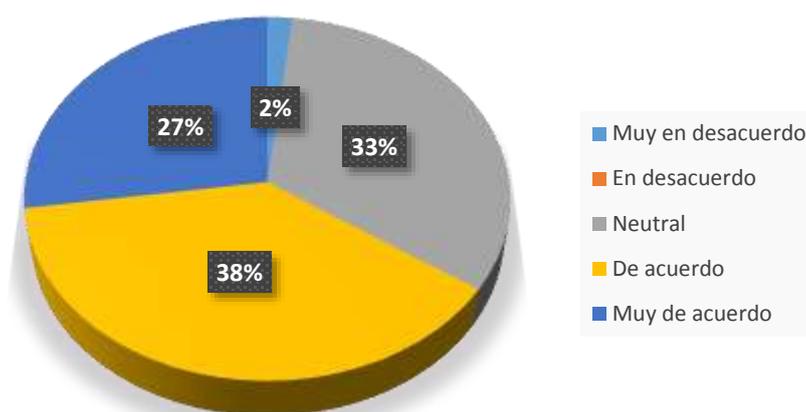


Figura 30. Sistema de gestión y aprendizaje
Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: Encuesta HCM

Análisis e interpretación:

A través de los datos obtenidos, la mayoría de los colaboradores encuestados afirman que la entidad cuenta con un sistema de gestión y administración adecuada, es decir cuentan con capacitaciones eficientes y oportunas, lo cual da lugar a obtener recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento y habilidades para el desempeño del trabajador, existe una mínima cantidad de personas que están muy en desacuerdo, por tal motivo se debería realizar una junta en la cual se expongan los objetivos relevantes de una capacitación.

5.2 Verificación de la hipótesis por el método del chi cuadrado

Análisis:

Mediante el uso de las preguntas 6 y 17 se procede a calcular el chi-cuadrado que comprobará la relación entre las variables.

Pregunta 6

Diseño de Cargos. - El trabajo está organizado eficazmente, haciéndose buen uso de los talentos y habilidades de los colaboradores, quienes tienen la responsabilidad para determinar cuán bien hacen su trabajo ya que son evaluados constantemente, y el diseño de cargos ayuda a que los puestos se ajusten a las necesidades de los colaboradores.

Pregunta 17

Sistemas. - Los sistemas y procesos altamente eficaces se utilizan para gestionar el desempeño y los talentos de los colaboradores, observar la competencia de la fuerza de trabajo, identificar oportunidades de desarrollo para quienes tienen deficiencias de desempeño laboral.

Formulación de hipótesis

Hipótesis Nula (H0). - No existe asociación de los impulsores de la gestión del capital humano y la evaluación del desempeño laboral como sostenibilidad laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País.

Hipótesis Alterna (H1). - Existe asociación de los impulsores de la gestión del capital humano y la evaluación del desempeño laboral como sostenibilidad laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País.

Nivel de significación

El nivel de riesgo para la investigación es de 5% (0,05), en consecuencia, la confiabilidad es del 95%.

Se aplica la fórmula del Chi Cuadrado

$$\alpha = 0.05$$

$$gl: (c-1) (f-1)$$

$$X^2 t = 26,296$$

Estimador estadístico

$$X^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

X^2 = Chi-Cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada

Tabla 33. *Frecuencias Observadas*

PREGUNTA 6							
ITEMS	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo	Total	
PREGUNTA 17	Muy en desacuerdo	2	0	0	0	2	
	En desacuerdo	0	1	0	0	1	
	Neutral	0	0	14	0	14	
	De acuerdo	0	0	0	19	19	
	Muy de acuerdo	0	0	0	2	17	
	Total	2	1	14	21	17	55

Elaborado por: Rafael Jogacho

Fuente: Investigación

Grados de Libertad

Grados de libertad (Gl) = (fila – 1) (columna – 1)

$$Gl = (f - 1) (c - 1)$$

$$Gl = (5 - 1) (5 - 1)$$

$$G1 = (4) (4)$$

$$G1 = 16$$

$$X^2t = 26,296$$

Frecuencia esperada

$$E = \frac{(Tf \times Tc)}{Tg}$$

En donde:

Tf = Total filas

Tc = Total columnas

Tg = Total global

Tabla 34. *Frecuencias Esperadas*

PREGUNTA 6												
ITEMS	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Neutral		De acuerdo		Muy de acuerdo		Total	
	O	E	O	E	O	E	O	E	O	E		
	Muy en desacuerdo	2	0,07	0	0,04	0	0,51	0	0,76	0		0,62
En desacuerdo	0	0,04	1	0,02	0	0,25	0	0,38	0	0,31	1	
Neutral	0	0,51	0	0,25	14	3,56	0	5,35	0	4,33	14	
De acuerdo	0	0,69	0	0,35	0	4,84	19	7,25	0	5,87	19	
Muy de acuerdo	0	0,69	0	0,35	0	4,84	2	7,25	17	5,87	19	
Total	2	2	1	1	14	14	21	21	17	17	55	

Elaborado por: Rafael Jogacho

Fuente: Investigación

Calculo manual del Chi – Cuadrado

Tabla 35. *Cálculo Del Chi – Cuadrado Forma 1*

O	E	O-E	(O-E)2	(O-E)2/E
2	0,07	1,93	3,71	51,07
0	0,04	-0,04	0,00	0,04
0	0,51	-0,51	0,26	0,51
0	0,69	-0,69	0,48	0,69
0	0,69	-0,69	0,48	0,69

0	0,04	-0,04	0,00	0,04
1	0,02	0,98	0,96	53,02
0	0,25	-0,25	0,06	0,25
0	0,35	-0,35	0,12	0,35
0	0,35	-0,35	0,12	0,35
0	0,51	-0,51	0,26	0,51
0	0,25	-0,25	0,06	0,25
14	3,56	10,44	108,92	30,56
0	4,84	-4,84	23,39	4,84
0	4,84	-4,84	23,39	4,84
0	0,76	-0,76	0,58	0,76
0	0,38	-0,38	0,15	0,38
0	5,35	-5,35	28,57	5,35
19	7,25	11,75	137,96	19,02
2	7,25	-5,25	27,61	3,81
0	0,62	-0,62	0,38	0,62
0	0,31	-0,31	0,10	0,31
0	4,33	-4,33	18,73	4,33
0	5,87	-5,87	34,49	5,87
17	5,87	11,13	123,82	21,08
Total				209,52

Elaborado por: Rafael Jogacho

Fuente: Investigación

Calculo del Chi – Cuadrado mediante el programa SPSS 25

Tabla 36. *Cálculo Del Chi – Cuadrado Forma 2*

Pruebas de Chi – Cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	209,524 ^a	16	,000
Razón de verosimilitud	127,154	16	,000
Asociación lineal por lineal	52,103	1	,000
N de casos válidos	55		
a. 20 casillas (80,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,02.			

Elaborado por: Rafael Jogacho

Fuente: Investigación

Distribución del Chi – Cuadrado

Tabla 37. Distribución Del Chi – Cuadrado

Grados de Libertad	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
15	22,307	24,996	27,488	30,578	32,801
16	23,542	26,296	28,845	32,000	34,267
17	24,769	27,587	30,191	33,409	35,718
18	25,898	28,869	31,526	34,805	37,156
19	27,204	30,144	32,052	36,191	38,582
20	28,412	31,41	34,17	37,566	39,997

Elaborado por: Rafael Jogacho

Fuente: Investigación

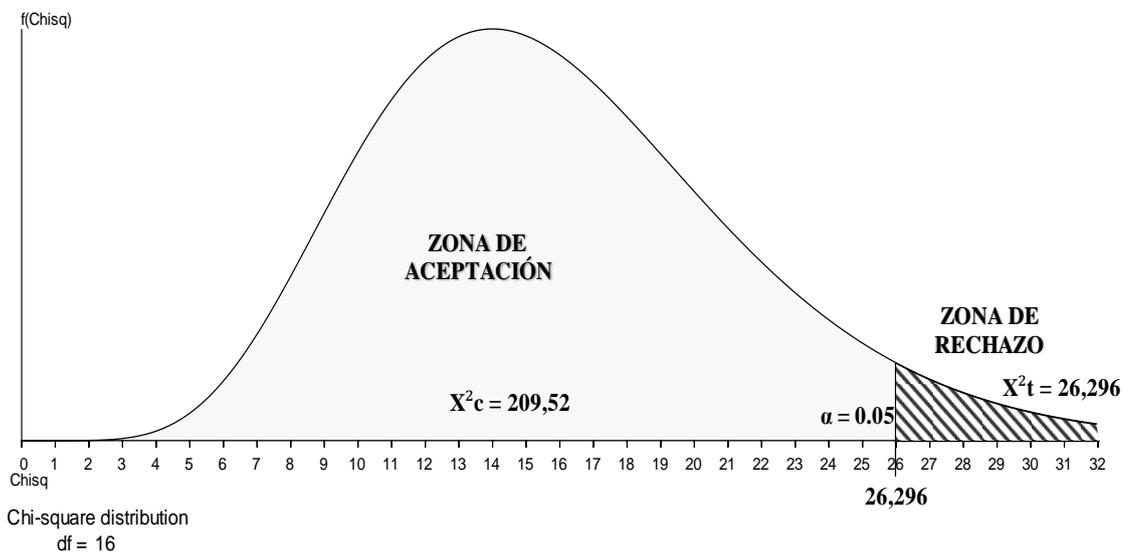


Figura 31. Distribución del Chi Cuadrado

Elaborado por: Rafael Jogacho

Fuente: Investigación

Chi – cuadrado calculado \geq chi – cuadrado tabla = se rechaza hipótesis nula

Chi – cuadrado calculado \leq chi – cuadrado tabla = se rechaza hipótesis alternativa

$$X^2c = 209,52 \geq X^2t = 26,296$$

Decisión:

Luego de aplicar el método del Chi – cuadrado se descarta la hipótesis nula y por lo tanto se acepta la hipótesis alterna, es decir, existe asociación de los impulsores de la gestión del capital humano y la evaluación del desempeño laboral como sostenibilidad laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País.

5.3 Propuesta

Título:

Modelo integrador entre gestión del conocimiento y trabajo en equipo (Marin & Zarate, 2008).

Institución ejecutora:

Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País

Beneficiarios:

Gerente Propietario (Ing. Manuel Toalombo)

Socios de la Cooperativa

Colaboradores de la Cooperativa

Tiempo estimado para la ejecución

Fecha de inicio: 1/Octubre/ 2018

Fecha de finalización: 30/Octubre/2018

Equipo responsable:

Gerente Propietario: Ing. Manuel Toalombo

Jefe de Recursos Humanos: Ing. Isabel Caiza

Docente Tutor: Ing. MBA. María Dolores Guamán Guevara

Investigador: Rafael Jogacho

Costo

Para la ejecución y financiamiento del presente proyecto de investigación se necesitó tanto recursos económicos como materiales por un total de \$ 1.416,59 dólares americanos, los cuales fueron autofinanciados por el responsable de la investigación.

Antecedentes de la propuesta

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País, se dedica a fomentar el desarrollo económico y social del país, ofreciendo servicios financieros como: inversiones, ahorros y créditos que satisfagan las necesidades de los clientes. Estando ubicada la matriz en la ciudad de Ambato y las sucursales en Riobamba, Latacunga, Salcedo y Píllaro.

De la investigación realizada en la Cooperativa Sembrando un Nuevo País, se obtuvo como resultado que en el Sub-impulsor Colaboración y Trabajo en Equipo se detectó que, más de la mitad de los encuestados no afirman que, el trabajo en equipo es fomentado y facilitado, que no hay lugares para que los colaboradores se reúnan informalmente y reserven tiempo para que los colaboradores compartan y aprendan unos de otros.

Con estos antecedentes, se aplicará un modelo para el sub-impulsor colaboración y trabajo en equipo, que se encuentra dentro del impulsor Accesibilidad al Conocimiento, con el fin de mejorar el desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País.

Justificación de la propuesta

Sembrando un Nuevo País es una entidad financiera la cual brinda servicios de calidad para sus clientes, por tal razón se considera que los impulsores de la Gestión del Capital Humano debe tener altos estándares de aceptación de sus colaboradores de la cooperativa, después de la encuesta ya aplicada, los resultados arrojaron que el sub-impulsor Colaboración y Trabajo en Equipo debe ser fomentado y facilitado en cuanto a la existencia de lugares donde los colaboradores puedan reunirse apartando un tiempo idóneo, con el fin de poder compartir conocimientos y habilidades que ayuden a la mejora del desempeño laboral.

Objetivos

Objetivo General

Identificar las características del Modelo Integrador con el fin de construir el mejoramiento del trabajo en equipo, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País.

Objetivos específicos

- Determinar los elementos del trabajo en equipo.
- Identificar aspectos relevantes en la gestión del conocimiento.

Desarrollo del Modelo Integrador

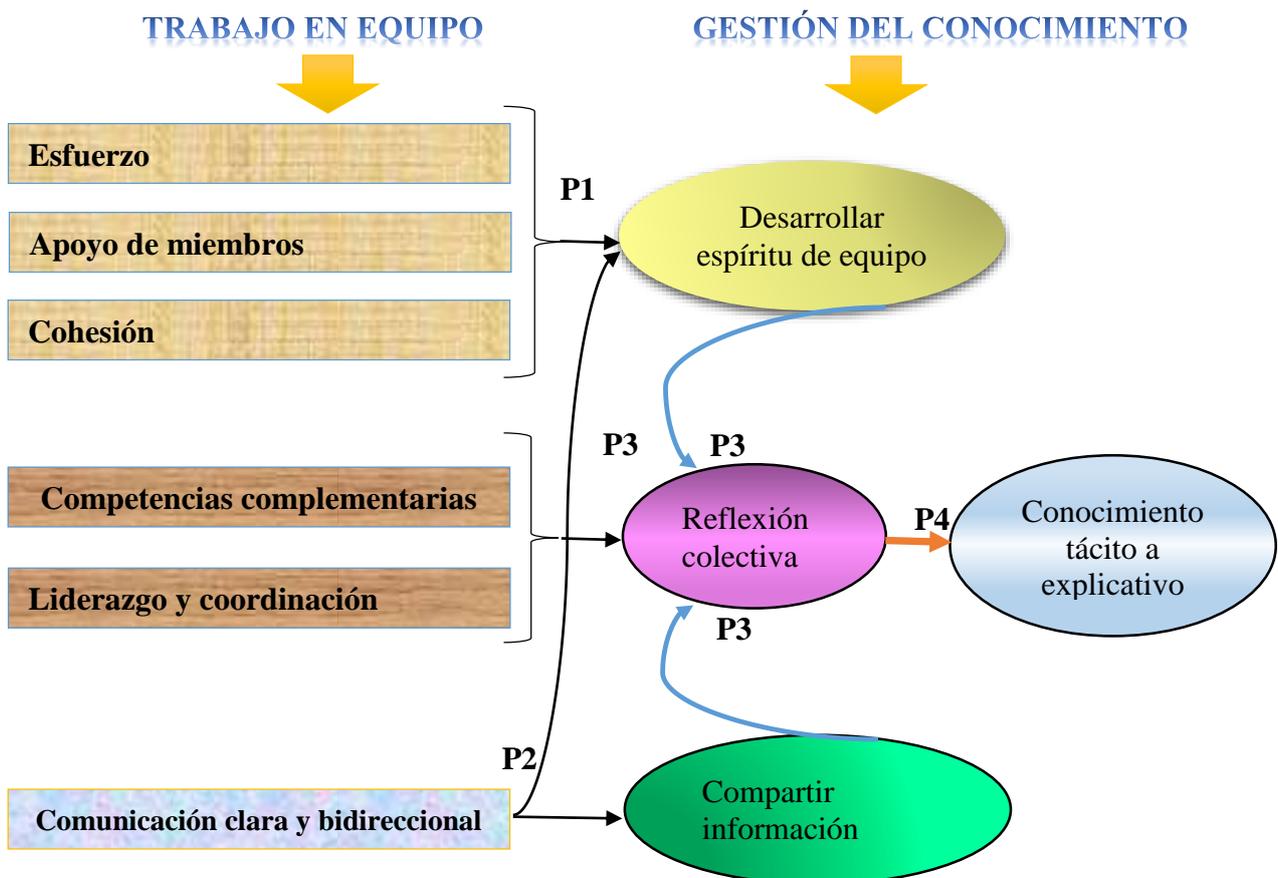


Figura 32 Modelo Integrador
Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: (Marin & Zarate, 2008)

En la figura 32, se muestra el Modelo Integrador entre la gestión del conocimiento y el trabajo en equipo, el mismo que se recomienda que sea aplicado en la cooperativa de ahorro y crédito para así poder contrarrestar el sub-impulsor colaboración y trabajo en equipo correspondiente al tercer impulsor que es Accesibilidad al Conocimiento que fue calificado por los encuestados como neutral, dando así a conocer que no es muy fomentado dentro de la institución.

Modelo Integrador

Tanto la gestión del conocimiento como el trabajo en equipo son considerados como una fuente de creación de ventaja competitiva. Sin embargo, la relación entre el trabajo en equipo y la gestión del conocimiento ha sido poco abordada de forma explícita en las publicaciones académicas. El modelo descrito en la Figura 32, parte de las características del trabajo en equipo y las enlaza con el proceso de la gestión del conocimiento. Para crear conocimiento colectivamente hay que compartir información, por lo que el desarrollo de un espíritu de equipo es importante.

Por consiguiente, se procede a la explicación de cada uno de los pasos a seguir para una correcta aplicación del modelo.

Trabajo en equipo

1. Esfuerzo

Las organizaciones actuales viven y se mantienen a lo largo del tiempo por el continuo esfuerzo y dedicación de los miembros que las conforman; es por esto que es valioso y necesario impulsar a estas personas, que desarrollan de manera sobresaliente esas ideas innovadoras y creativas que les proporcionan a las empresas e instituciones esos componentes esenciales para ese continuo crecimiento y fortalecimiento estructural.

De dicha manera dentro de la Cooperativa se realizará una evaluación psicológica a los colaboradores de la misma, con la que se lograra identificar cuáles son los miembros que más apoyo dan a la organización, después de esto se les deberá motivar

económicamente para que sigan esforzándose cada vez más en beneficio de la organización.

2. Apoyo de miembros

Si todos trabajan en un mismo proyecto, apoyándose mutuamente, el tiempo invertido en una tarea es mucho menor. El trabajo en equipo es clave para la productividad en una empresa cualquiera.

Por tal razón se deberá realizar una capacitación a los miembros de la cooperativa que más tienen relaciones entre grupos de trabajo, de esta manera se lograra que puedan profundizar más el conocimiento sobre la importancia de apoyar a sus compañeros de trabajo.

3. Cohesión

Es un proceso dinámico que se refleja en la tendencia de un grupo a unirse y permanecer unido en busca de unos determinados objetivos.

Se debe fomentar a que exista una buena relación entre cada uno de los miembros de los equipos de trabajo de la cooperativa, esto se logra mediante la creación de actividades deportivas, ya que esto incentivara a los colaboradores a tener mejor relación.

4. Competencias complementarias

Además de la formación especializada para el desempeño de un puesto de trabajo, hay una serie de habilidades prácticas, de valores, de actitudes denominadas competencias complementarias, que pueden contribuir a diferenciarte profesionalmente y a mejorar tus oportunidades en el mundo laboral.

Por lo que, en la cooperativa, a los miembros de la organización para que sean más eficientes dentro de la misma, se los debe convocar a las reuniones a todo el personal

que tengan cargos en los cuales conozcan más el funcionamiento de la cooperativa que otros colaboradores. Los mismos que deben tener competencias complementarias iguales o similares a las que se enuncian a continuación.

¿Cuáles son las competencias complementarias?

Aprender a aprender

- Autoaprendizaje.
- Capacidad autocrítica.
- Búsqueda de información.
- Organización del tiempo.

Autonomía e iniciativa personal

- Habilidades sociales (confianza en uno mismo, responsabilidad, tolerancia, respeto, espíritu de superación, iniciativa y liderazgo, trabajo en equipo).
- Gestión de proyectos y resolución de problemas.
- Capacidad de adaptación (gestión del cambio).

Comunicación

- Manejo de idiomas.
- Habilidades de comunicación.

Tratamiento de la información y competencia digital.

El llamamiento a los colaboradores a la participación de las reuniones en la cooperativa se debe realizar en base al tema que vayan a tratar.

5. Liderazgo y coordinación

El liderazgo es la actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, mientras que la coordinación es la forma de organización que dicho líder debe realizar para el logro de los objetivos grupales.

En consecuencia, con lo ya mencionado, el líder de un equipo de trabajo debe ser elegido en la cooperativa por los integrantes del mismo, ya que si los miembros del equipo conocen sus habilidades y destrezas ellos son capaces de elegir al mejor.

6. Comunicación clara y bidireccional

La comunicación clara es la transmisión de forma fácil, directa, transparente, simple y eficaz información relevante, y dicha información debe ser bidireccional, en la que emisor y receptor/es intercambian mensajes precisando la información recibida, solicitando aclaraciones y comprobando lo que el oyente ha entendido, resulta más eficaz, especialmente si junto a la comunicación verbal también se utiliza a la no verbal.

La comunicación de forma clara es importante en la cooperativa y se la debe realizar de forma verbal y escrita, la primera se la debe realizar de forma bidireccional, es decir si el receptor no logra entender bien el mensaje puede solicitar una explicación más amplia, esto se lo debe realizar siempre en transmisión de información en la institución.

Como ayuda para el perfeccionamiento del trabajo en equipo se desarrolló un plan de acción, en el que se detalla la aplicación de una estrategia, la cual es la creación de un programa para fomentar el trabajo en equipo, en dicho plan están las actividades, responsables, recursos, tiempos, indicador y por último el producto final.

Plan de acción

Tabla 38. *Plan de acción*

Estrategia	Actividades	Área Responsable	Responsable	Recursos	Tiempo	Índice de Gestión	Producto o resultado
Implementación de un programa para fomentar el trabajo en equipo de los colaboradores del nivel jerárquico ejecutivo y operativo, con la finalidad de compartir tiempo y aprender unos de otros.	Realizar una asamblea del nivel jerárquico directivo, para tratar como punto único la implementación de un programa para fomentar el trabajo en equipo.	Gerencia	-Ing. Manuel Toalombo	Materiales Humanos Tecnológicos Económicos	1 día	Se realizará una comparación entre la encuesta aplicada por el investigador, con una nueva aplicación de la misma pregunta (Pregunta 11) que fue utilizada en la primera encuesta, y con esto determinar un porcentaje del incremento o disminución de que, el trabajo en equipo es fomentado y que compartan tiempo para aprender unos de otros. $ID = \frac{(V2 \times 100)}{V1} - 100$ Donde: ID= Porcentaje de incremento o disminución	Programa para fomentar el trabajo en equipo.
	Creación de políticas para la implementación del programa.	Gerencia	Ing. Manuel Toalombo	Materiales Humanos Tecnológicos	1 día		
	Delegación del equipo encargado de realizar el programa.	Gerencia	Ing. Manuel Toalombo	Humanos Materiales	1 día		
	Realizar un presupuesto gastos para la implementación del programa.	Departamento Administrativo y Financiero	Lic. Carlos Rojas	Económicos Materiales Humanos Tecnológicos	2 días		

						V2= % de acuerdo + % muy de acuerdo de la segunda encuesta. V1=% de acuerdo + % muy de acuerdo de la primera encuesta.	
Estructurar el programa para fomentar el trabajo en equipo.	Recursos Humanos	Ing. Isabel Caiza	Económicos Materiales Humanos Tecnológicos	10 días			
Dar a conocer el programa creado a todos los miembros del nivel directivo.	Recursos Humanos	Ing. Isabel Caiza	Humanos Tecnológicos Económicos	1 día			
Realizar una aprobación por todos los miembros del nivel directivo.	Recursos Humanos	Ing. Isabel Caiza	Humanos Tecnológicos	2 días			
Implementar el programa para el personal del nivel ejecutivo y operativo.	Recursos Humanos	Ing. Isabel Caiza	Económicos Materiales Humanos Tecnológicos	2 días			

Elaborado por: Rafael Jogacho
Fuente: Investigación y encuesta HCM

Proposiciones

Después de la identificación y análisis de las características del trabajo en equipo se procede a la determinación de proposiciones sobre la buena aplicación de dichas características del equipo de trabajo en función a la gestión del conocimiento, considerando como base al modelo descrito en la figura 32. Las proposiciones para la cooperativa son las siguientes:

Proposición 1 (P1): Si entre los miembros del grupo se observa un esfuerzo y conductas adecuadas, existe apoyo durante la ejecución de las tareas y se fomenta la cohesión, se desarrollará el espíritu de equipo.

La creación de nuevo conocimiento puede darse dentro de la cooperativa, tanto a nivel individual como grupal (equipo) y suele ser el resultado de un proceso de comunicación bidireccional en el que se comparte información con otras personas. Pero, al mismo tiempo, la comunicación sirve para la interacción grupal y por ende desarrollar el espíritu de equipo. Por ello, planteamos:

Proposición 2 (P2): La comunicación clara, concisa y bidireccional ayuda a compartir información y a desarrollar el espíritu de equipo.

Por otra parte, cuando el conocimiento de los miembros de un equipo es similar o muy próximo, el trabajo en equipo es más fácil, se produce un entendimiento tácito y existe menos necesidad de explicaciones o demostraciones.

En todo proceso de interacción social, como es la reflexión colectiva, es posible que aparezcan conflictos. Estos conflictos deben ser entendidos como una oportunidad para la crítica constructiva. Para ello, es necesario contar con un liderazgo capaz de intervenir en las interacciones que se producen entre opiniones contrarias. Por tal motivo es necesario mantener un espíritu de equipo que fomente la tensión creativa y donde sea patente que todos se necesitan mutuamente.

La interacción en grupo es productiva en la medida que lo que se comparte (información) es relevante, útil y pertinente. El intercambio de información pretende transferir el conocimiento al lugar adecuado y en el tiempo idóneo, con la calidad que corresponda, para que la información pueda crear valor y convertirse en conocimiento. Cuando la información se comparte o distribuye vía sistemas automatizados (intranets/portales, base de datos, etc.), estamos en presencia del enfoque de almacenamiento. Sin embargo, en la mayoría de ocasiones, la información puede ser transferida de mejor manera de una persona a otra a través de la colaboración y reflexión colectiva. Todo lo anterior nos lleva a plantear la siguiente proposición:

Proposición 3 (P3): La reflexión colectiva en torno a un conocimiento, se produce en los equipos donde se ha desarrollado un espíritu de equipo, existen competencias complementarias entre las personas que los componen, que son liderados de manera adecuada, y que comparten información relevante para las tareas que les han sido encargadas.

El conocimiento no es un elemento estático, sino todo lo contrario. Es un elemento dinámico que es creado a través de las interacciones sociales entre los colaboradores de la cooperativa, es una reflexión colectiva lo que facilita que el conocimiento, en principio tácito y personal, se transforme en conocimiento explícito, facilitando así su transferencia. Precisamente, la creación de nuevo conocimiento explícito partiendo del conocimiento tácito existente (externalización) se activa a través del diálogo o la reflexión colectiva, que permite integrar las diferencias de percepción por medio de un proceso de interacción entre las personas. Es decir, se establece un mecanismo para coordinar el conocimiento especializado de cierta cantidad de personas dentro de una organización y convertir el conocimiento personal (conocimiento tácito) en conocimiento explícito, por consiguiente, en la cooperativa, el conocimiento explícito se presentará de forma idónea para el mejoramiento laboral de los colaboradores y por ende lograr perfeccionar los servicios que otorga la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País. Por ello, planteamos la siguiente proposición:

Proposición 4 (P4): Si existe una reflexión colectiva sobre el conocimiento se facilita la transformación del conocimiento tácito a explícito.

Se llega a la determinación por una parte que, integran a las personas como elemento esencial para que el conocimiento se cree y se comparta; y por la otra, se considera importante la presencia del elemento colectivo (interacción entre personas, compartir información, reflexión colectiva, soluciones compartidas, etc.) que apoya la gestión del cambio dentro de una organización. Así, en nuestra propuesta, encontramos dimensiones de gestión del conocimiento como son identificar y compartir la información, reflexionar colectivamente para la solución conjunta de problemas y explicitar el conocimiento que son importantes para que un grupo de individuos lleven a cabo una tarea conjunta y exitosa. Pero también encontramos las características particulares de cada miembro del equipo que les permite trabajar conjuntamente: esfuerzo, apoyo, cohesión, complementariedad, coordinación y comunicación.

Conclusión de la aplicación del Modelo Integrador entre Gestión del Conocimiento y Trabajo en Equipo

Al aplicar el modelo integrador detallado anteriormente en la cooperativa, se logrará mejorar el desempeño laboral en base a estudios del conocimiento e implementación idónea de los Impulsores de la Gestión del Capital Humano, dando así a entender a los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País, que la correcta implementación de los mismos produce y genera ventaja competitiva tanto a nivel interno como externo.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

Al concluir este proyecto de investigación podemos mencionar los criterios obtenidos más relevantes.

Se han considerado que los impulsores de la gestión del capital humano son pieza clave para el mejoramiento del desempeño laboral de la entidad estudiada en la presente investigación, considerando que los impulsores son definidos como elementos relevantes para mejorar la sostenibilidad mediante uno de los recursos más importantes como es el Talento Humano, el cual es evaluado continuamente a través de métodos de evaluación.

La presente investigación determinó que algunos de los impulsores de la Gestión del Capital Humano, no han sido aplicados eficazmente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País, dichos resultados fueron obtenidos por la aplicación de la encuesta HCM (*Human Capital Management*), siendo el impulsor Prácticas de Liderazgo el que tiene mejor aceptación y ejecución en los colaboradores del nivel jerárquico ejecutivo y operativo.

Después de la aplicación de la encuesta a los colaboradores se determinó que, el sub-impulsor Colaboración y Trabajo en Equipo correspondiente al impulsor Accesibilidad al Conocimiento, necesita más atención que otros, debido a su baja calificación por parte de los colaboradores, por tal razón se propuso un plan de acción el cual se detalla a continuación como, actividades, área responsable, persona responsable, recursos, tiempo de ejecución, índice de gestión y resultado, siendo como estrategia la creación de un programa para fomentar el trabajo en equipo con la finalidad de que compartan tiempo los colaboradores entre sí y puedan aprender unos de otros.

CAPÍTULO VII

RECOMENDACIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos de la investigación, se considera tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

7.1 Para la cooperativa en estudio

Es de gran importancia que los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País tengan en cuenta que el conocimiento y la correcta ejecución de las prácticas de los impulsores de la Gestión del Talento Humano, ayudan al crecimiento de los colaboradores y al desempeño en su área de trabajo y por ende lograr mejores resultados para la organización, por tal motivo, se debe dar a conocer sobre dichos impulsores a todo el personal ya que en la actualidad existe un mercado altamente competitivo.

Aplicar el plan de acción ya desarrollado en el Capítulo V, ya que esté ayudara al fortalecimiento del sub-impulsor Colaboración y Trabajo en Equipo, correspondiente al impulsor Accesibilidad al Conocimiento, ya que se considera que dicha aplicación mejora el desempeño laboral de los colaboradores.

Tener planes de acción ya desarrollados para mejorar los Impulsores de la Gestión del Talento Humano en caso de ser necesario, y así contrarrestar las posibles deficiencias en cuanto a las actividades desarrolladas por los colaboradores y por ende de la Cooperativa.

7.2 Para futuras investigaciones

Realizar estudios similares involucrando un mayor número de entidades financieras.

Medir el nivel de compromiso de los trabajadores y la optimización de la fuerza laboral para determinar como ésta se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de una entidad financiera.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2012). *Desempeño por competencias: evaluación de 360o*. Buenos Aires: Granica S.A. Recuperado el 06 de 2018, de <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/UNIDAD1/capitulo%208.pdf>
- Amorós, E. (2013). Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas. *Eumednet*. Recuperado el 06 de 2018, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/indice.htm>
- Arrazola, M. A. (2014). The effects of human capital depreciation on experience-earnings profiles: evidence from salaried spanish men. *Ciencias básicas y experimentales*. Recuperado el 06 de 2018, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo;jsessionid=920EB73D56B137861AE481CE594DDBA1.dialnet02?codigo=1078867>
- Barney, J. (2011). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. Recuperado el 06 de 2018, de https://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20%281991%29.pdf
- Bassi, L., & McMurrer, D. (2012). Toward a Human Capital Measurement Methodology. *Advances in Developing Human Resources*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2304511>
- Berglas, S., & Schwartz, T. (2014). El abuso crónico del tiempo. *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1466150>
- Bravo, A. M. (2012). *Redalyc*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/1053/105316847004.pdf>
- Calderón Hernández, G. (06 de 2016). La gestión humana y su aporte a las organizaciones Colombianas. *Cuadernos de Administración*. Recuperado el 06 de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/205/20503102.pdf>
- Cárdenas, G. (2015). Modelo Organizacional y su Influencia en el desempeño laboral de la cooperativa de ahorro y crédito campesina COOPAC LTDA. *Pro-Quest*. Obtenido de

<http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/9307/1/221%20o.e..pdf>

- Chiavenato, I. (2013). *Gestipolis*. Obtenido de Diseño de puestos de trabajo: <https://www.gestipolis.com/disenio-de-puestos-de-trabajo/>
- Crestone , C. (2013). *5 Formas de Optimizar su Fuerza de Trabajo*. Recuperado el 06 de 2018, de https://www.aspect.com/globalassets/aspect_com/sharepoint-resource-catalog/spanish/5-ways-to-optimizeyourworkforce-wp-laspanish.pdf
- Danvila , I. (2012). La generación de capital humano a través de la formación, un análisis de su efecto sobre los resultados empresariales. *Researchgate*. Recuperado el 06 de 2018, de https://www.researchgate.net/publication/39220036_La_generacion_de_capital_humano_a_traves_de_la_formacion_un_analisis_de_su_efecto_sobre_los_resultados_empresariales
- Delgado, M., & Cofré, F. (2014). Propuesta de un modelo de cuantificación del rendimiento laboral mediante lógica Fuzzy. *XII Congreso Español sobre tecnologías y lógica Fuzzy*. Recuperado el 06 de 2018, de <http://decsai.ugr.es/~castro/docto-csi/Cofre/p28.pdf>
- Diario Expansión. (2017). Ecuador - Índice de Competitividad Global. Recuperado el 2018, de <https://www.datosmacro.com/estado/indice-competitividad-global/ecuador>
- Díaz, A., & González, O. (2011). La determinacion de la capacidad de aprendizaje mediante una organización mediante los indicadores tangibles, impacto en su capacidad de respuesta y adaptación al cambio. *Ingeniería Industrial*. Recuperado el 20 de 05 de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/3604/360433566003.pdf>
- Diez, E. (06 de 2014). Los grupos en las organizaciones empresariales: Sistemas dinámicos, complejos y adaptativos. *Visión Gerencial*. Recuperado el 06 de 2018, de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/25114/articulo4.pdf;jSESSIONID=325E5E9D894A483A6CB05B852BF1BDAB?sequence=2>
- Dolan , S. (2015). Importancia de la planificación de recursos humanos en la empresa. *Perspectivas*. Recuperado el 06 de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942331002>

- Flores , J. (2012). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*. Recuperado el 06 de 2018, de <http://www.redalyc.org/comocitar.aa?id=70601006>
- García, B., & González, S. (2010). *SPSS: Análisis de Fiabilidad*. Recuperado el 27 de 06 de 2018, de https://www.uv.es/innomide/spss/SPSS/SPSS_0801B.pdf
- Gestoso, C. (2012). Psicología del trabajo para relaciones laborales. *McGraw-Hill Interamericana de España*. Recuperado el 06 de 2018, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=1880>
- Guamán, M. D., Caisa, E. D., Acosta, M. G., Miranda, R. F., & Cepeda, F. E. (2017). *Mercadeo Corporativo Interno*. Ambato, Tungurahua, Ecuador: editorial@uta.edu.ec. Recuperado el 07 de 2018
- Guerrero , S., & González, S. (2015). Desarrollo del capital humano y su impacto en el desempeño de una institución. *Apuntes Universitarios*. Recuperado el 18 de 05 de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/4676/467646130003.pdf>
- Havriluk, L. (06 de 2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. *Observatorio laboral*. Recuperado el 06 de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.aa?id=219014912006>
- Hidelvys, C., & Leyva, E. (2015). *Apuntes acerca del desempeño empresarial*. Recuperado el 06 de 2018, de Observatorio de la economía latinoamericana: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010/ccz.htm>
- Índice de Competitividad Global. (09 de 2017). *Cámara de Comercio de Guayaquil*. Obtenido de <http://www.lacamara.org/website/wp-content/uploads/2017/03/APE-002-Indice-de-Competitividad-Global-WEF.pdf>
- Índice de Competitividad Global. (09 de 2017). *Cámara de Comercio de Guayaquil*. Recuperado el 2018, de <http://www.lacamara.org/website/wp-content/uploads/2017/03/APE-002-Indice-de-Competitividad-Global-WEF.pdf>
- Irigoitia, A. (2012). *El portal del Capital Humano*. Obtenido de ¿Cómo gestionar el compromiso en las nuevas generaciones?: <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/como-gestionar-el-compromiso-en-las-nuevas-generaciones/>

- Kouzes , J., & Posner, B. (2015). The leadership challenge. *La esencia del conocimiento*. Recuperado el 06 de 2018, de [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/\[PD\]%20Libros%20-%20El%20Desafio%20del%20liderazgo.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/[PD]%20Libros%20-%20El%20Desafio%20del%20liderazgo.pdf)
- La Hora. (09 de 2016). ¿Qué pasa con el sistema cooperativo en la provincia? *Ekónomiko financiero*. Recuperado el 06 de 2018, de <https://lahora.com.ec/noticia/1101860922/c2bfquc3a9-pasa-con-el-sistema--cooperativo-en-la-provincia>
- López, N. D. (2013). *Redalyc*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/1942/194220464006.pdf>
- López, P. (2013). Población muestra y muestreo. *Punto Cero*. Recuperado el 06 de 2018, de <http://www.scielo.org.bo/pdf/rpc/v09n08/v09n08a12.pdf>
- Lozano, I. (07 de 2010). *Gestiopolis*. Recuperado el 06 de 2018, de <https://www.gestiopolis.com/microfinanzas-inclusion/>
- Marin, J., & Zarate, E. (10 de 2008). Propuesta de un modelo integrador entre la gestión del conocimiento y el trabajo en equipo. *Intangible Capital*. Recuperado el 08 de 2018, de <https://upcommons.upc.edu/handle/2099/6959>
- Mariño, M. (2015). *Aciamericas*. Obtenido de https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/ec_coacs-enero-2015.pdf
- Mascaró Sacristán, P., & Hano Roa, M. (2011). El capital humano de las organizaciones. *Mc Graw-Hill México*. Recuperado el 15 de 06 de 2018, de <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>
- Malik, F. (2015). *Diseño del puesto de trabajo*. Obtenido de Job Design: <http://www.ceoformacion.es/job-design-diseno-del-puesto-de-trabajo/>
- Mdgroup. (2017). *La guía de capital humano*. Recuperado el 06 de 2018, de <http://www.mdgroup.com.pe/guia-capital-humano.php>
- Medina, A., & Gallegos, C. (2013). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Administración Pública*. Recuperado el 06 de 2018, de <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n6/09.pdf>

- Mejía, K. (03 de Julio de 2017). *Ecuadorwillana*. Obtenido de <https://ecuadorwillana.com/2017/07/03/las-cooperativas-una-alternativa-desarrollo-ecuador/>
- Mejía, Y. M. (2012). *Evaluación del Desempeño con enfoque en las Competencias Laborales*. Quetzaltenango. Recuperado el 30 de 05 de 2018, de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2012/05/43/Mejia-Yessika.pdf>
- Montoya Alveiro, C. (2014). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Visión del Futuro*. Recuperado el 06 de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf>
- Navaz, J., & Ortiz, M. (12 de 2017). El capital intelectual en la empresa: análisis de criterios y clasificación multidimensional. *Economía Industrial*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/28064178_El_capital_intelectual_en_la_empresa_analisis_de_criterios_y_clasificacion_multidimensional
- Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. *McGraw-Hill Educación*. Recuperado el 06 de 2018, de https://www.academia.edu/16146402/Comportamiento_humano_en_el_trabajo_-_13va_Edici%C3%B3n_-_John_W._Newstrom?auto=download
- Noboa, G. (2017). *Ecuadorinmediato*. Obtenido de http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818831048
- Palma, L. (2018). Salir adelante de forma inmediata. *Ecitydoc*. Obtenido de https://ecitydoc.com/download/salir-adelante-de-forma-inmediata_pdf
- Pedraza, E., & Amaya, G. (Septiembre de 2013). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Ciencias Sociales*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/280/28016320010/>
- Pérez Fuentes, D., & Castillo Loaiza, J. (2016). Capital humano, teorías y métodos. *Economía, Sociedad y Territorio*. Recuperado el 30 de 06 de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/111/11146910004.pdf>
- Pérez, H. F. (2015). Comunicación, desempeño laboral y discapacidad auditiva. *Redalyc*, 30. Recuperado el 01 de 06 de 2018, de <http://www.redalyc.org/html/709/70945572003/>

- Perlow, L., & Porter, J. (2011). Cómo hacer que el tiempo libre sea predecible y necesario. *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3053397>
- Pfeffer, J., & Sutton, R. (2014). *La brecha entre el saber y el hacer*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A. Recuperado el 06 de 2018, de https://books.google.com.ec/books?id=blye01DQH_oC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Queipo, B., & Useche, C. (2012). El desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del Ambulatorio la Victoria. *Revista de ciencias sociales*. Recuperado el 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28080308>
- Ramón, Q., & Urdaneta, M. (12 de 2013). Evaluación del desempeño y motivación del personal en los institutos de investigaciones de salud. *Ciencias Sociales*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/280/28029474006.pdf>
- Reyes, M. (01 de 2015). *La encuesta*. Recuperado el 06 de 2018, de <http://files.sld.cu/bmn/files/2015/01/la-encuesta.pdf>
- Rivas, J. (2015). *El enfoque mixto de los procesos de investigación*. GINEX. Recuperado el 06 de 2018, de <http://biblo.una.edu.ve/documentos/enfoque.pdf>
- Ruiz, J., & Vanga, M. (2013). Ética empresarial y el desempeño laboral en Organizaciones de Alta Tecnología (OAT). *Venezolana de gerencia*, 426. Recuperado el 2018, de <http://www.redalyc.org/html/290/29004306/>
- Schwartz, T. (2012). Gestione su energía, no su tiempo. *Economía y empresa*. Recuperado el 2018, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2367558>
- SEPS. (13 de 02 de 2015). *SEPS*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/noticia?nueva-segmentacion-sector-financiero-popular-y-solidario>
- SEPS. (2015). *SEPS*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/noticia?nueva-segmentacion-sector-financiero-popular-y-solidario>
- SEPS. (2016). *SEPS*. Obtenido de http://www.seps.gob.ec/documents/20181/341872/COOPERATIVAS+FINANCIERAS+CLASIFICADAS+POR+SEGMENTOS_04012016.xlsx/ac3630cb-6c44-4a0e-b198-879d5b008083
- SEPS. (Enero de 2018). *SEPS*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/455927/Boleti%CC%81n+SEPS+>

N%C2%BA005-02-03-2017.pdf/939e79f3-2907-46a9-b255-64f96197f898?version=1.0

- SEPS. (Enero de 2018). *SEPS*. Obtenido de [http://www.seps.gob.ec/documents/20181/374801/C%C3%B3digos+de+oficinas+\(vigente\).pdf/a8d021ab-8aac-4600-a34b-226f3f7332a9](http://www.seps.gob.ec/documents/20181/374801/C%C3%B3digos+de+oficinas+(vigente).pdf/a8d021ab-8aac-4600-a34b-226f3f7332a9)
- Stewart, T. (2017). *Capital Intelectual, la nueva riqueza de las organizaciones*. Obtenido de <https://www.recursohumano.cl/single-post/2017/10/30/Thomas-Stewart-Capital-Intelectual-la-nueva-riqueza-de-las-organizaciones>
- Tovar, L. (07 de 2015). *Métodos modernos del desempeño laboral*. Recuperado el 06 de 2018, de <https://prezi.com/urn9rrrwgqs4/metodos-modernos-de-la-evaluacion-del-desempeno/>
- Urdaneta Quintero, R. (2013). Evaluación del desempeño y motivación del personal en los institutos de investigación de salud. *Ciencias Sociales*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/280/28029474006.pdf>
- Valecillos, C. (2013). Intervenciones para la Formación del Talento Humano por Competencias dentro del enfoque Organizaciones Inteligentes. *Negotium*. Recuperado el 06 de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/782/78228464007.pdf>
- Valencia, M. (2015). El capital humano, otro activo de la empresa. *Entramado*. Recuperado el 06 de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/2654/265420471004.pdf>
- Valle, S. (2014). Estrategias de internacionalización y globales para países en desarrollo y emergentes. *Dimensión Empresarial*. Recuperado el 06 de 2018, de <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v12n1/v12n1a10.pdf>
- Zárate, S. G. (07 de 2015). Impulsores de la gestión del capital humano y el desempeño de una institución micro financiera no regulada en Perú. *Apuntes Universitarios*. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/909997970/8E2C3CFD236D4A53PQ/1?accountid=36765>
- Zinger, D. (2013). *Employee Engagement*. Obtenido de El compromiso del empleado: 4 maneras de pertenecer.: <http://www.davidzinger.com/employee-engagement-183/>

Zisis, R. (2011). El recurso renovable de las ideas. *Harvard Business*. Recuperado el 18 de 05 de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/3604/360441056010.pdf>

Zumba, L. (19 de Diciembre de 2017). *Expreso.ec*. Obtenido de <http://www.expreso.ec/economia/economia-ahorro-cooperativas-dinero-anuales-DK1914500>

ANEXOS

Anexo 1: Fiabilidad

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	55	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	55	100,0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,995	23

Estadísticas de total de elemento					
ITEMS	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
La comunicación eficaz, mejora el entendimiento y comprensión de los interactuantes; está incide en el funcionamiento de la organización.	87,16	331,732	,915	.	,994
Los ejecutivos hacen participes a los colaboradores en el proceso de cambio organizacional, mediante el compromiso de acuerdo a sus capacidades e intereses.	87,09	330,455	,941	.	,994
La supervisión es considerada como un factor	87,09	327,677	,954	.	,994

para generar el compromiso con los colaboradores generando retroalimentación y actualización en el desempeño laboral.					
Facilitan la retroalimentación, la cual fomenta la colaboración, se desarrolla la confianza y provee las buenas relaciones.	86,98	329,352	,922	.	,994
Los sistemas permiten a sus líderes garantizar la eficacia de la transición y el desarrollo de liderazgo, la cual afecta a la supervivencia de la organización.	87,18	325,337	,962	.	,994
El trabajo está organizado eficazmente, haciéndose buen uso de los talentos y habilidades de los colaboradores, quienes tienen la responsabilidad para determinar cuán bien hacen su trabajo ya que son evaluados constantemente, y el diseño de cargos ayuda a	87,29	321,803	,970	.	,994
Los colaboradores están seguros en sus trabajos, son reconocidos por sus logros y disponen de oportunidades para ascender.	87,11	330,877	,937	.	,994
La carga de trabajo permite que los colaboradores cumplan bien sus funciones, tomen buenas decisiones y logren	87,31	330,143	,922	.	,994

equilibrio entre trabajo y familia					
Los sistemas ayudan a retener a los colaboradores de buen desempeño mediante una evaluación de tendencias en el compromiso de los colaboradores y la entrega de la información que es usada para determinar los impulsores clave de la productividad y la satisfacción	87,40	326,985	,934	.	,994
Los colaboradores cuentan con los manuales, herramientas e información necesarios para hacer su trabajo y existen procedimientos que permiten a los colaboradores acceder a la capacitación cuando la necesitan.	87,42	329,322	,923	.	,994
El trabajo en equipo es fomentado y facilitado; hay lugares para que los colaboradores se reúnan informalmente; y se reserva tiempo para que los colaboradores compartan y aprendan unos de otros.	87,67	327,446	,886	.	,995
Las mejores prácticas y consejos son compartidos, mejorados y difundidos entre las distintas áreas de trabajo.	87,33	328,484	,942	.	,994
Existen sistemas eficaces para recopilar y almacenar la información y para poner la información a	87,11	325,247	,947	.	,994

disposición de todos los colaboradores.					
Los procesos para realizar el trabajo están bien definidos y se mejoran continuamente, y los colaboradores están bien entrenados en cómo usarlos.	87,15	324,053	,959	.	,994
Los colaboradores tienen acceso a los materiales y a la tecnología que necesitan, y las condiciones de trabajo contribuyen a un buen desempeño.	87,02	329,500	,933	.	,994
Los colaboradores son responsables de realizar un trabajo de alta calidad; los ascensos se basan en las capacidades de los colaboradores y los mismos confían en sus compañeros para hacer su trabajo.	87,18	325,966	,965	.	,994
Los sistemas y procesos altamente eficaces se utilizan para gestionar el desempeño y los talentos de los colaboradores, observar la competencia de la fuerza de trabajo, identificar oportunidades de desarrollo para quienes tienen deficiencias de desempeño	87,25	321,045	,970	.	,994
La selección de personal se basa en requisitos de habilidades; los nuevos colaboradores reciben una adecuada orientación, inducción y descripción de	87,22	328,729	,949	.	,994

las habilidades requeridas para el puesto de trabajo.					
Las nuevas ideas son bienvenidas; se estimula a los colaboradores a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer su trabajo; y se busca el aporte de los colaboradores en la resolución de problemas.	87,38	326,203	,943	.	,994
La capacitación es práctica y está en línea con las metas de programa y se entrena a los colaboradores mediante nuevas tecnologías relacionadas con el trabajo.	87,11	325,766	,953	.	,994
Los colaboradores tienen planes formales de desarrollo y usan esos planes para alcanzar sus metas profesionales.	87,27	320,869	,967	.	,994
El comportamiento de la Gerencia demuestra sistemáticamente que el aprendizaje es valorado y hace del aprendizaje una prioridad.	87,36	322,495	,959	.	,994
Existe un sistema de gestión y administración de todos los aspectos de capacitación y aprendizaje, proporciona informes la gerencia del programa e incluye funciones tales como gestión de contenidos y gestión competencias.	87,31	326,773	,934	.	,994



Anexo 2: Encuesta

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DEL NIVEL JERÁRQUICO EJECUTIVO Y OPERATIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SEMBRANDO UN NUEVO PAÍS

TEMA: “Impulsores de la Gestión del Capital Humano y la Evaluación del Desempeño Laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País”

OBJETIVO: Determinar los factores que inciden en la mejora del desempeño laboral

INDICACIÓN GENERAL:

Leer detenidamente y señale con una “X” una de las respuestas de acuerdo a su criterio, en donde 1 significa muy en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 neutral, 4 de acuerdo y 5 muy de acuerdo.

Edad ____ Género _____ Cargo _____ Tiempo en el cargo (Nº años) ____

SECCIÓN 1: PRÁCTICAS DE LIDERAZGO	1	2	3	4	5
1.- Comunicación La comunicación eficaz, mejora el entendimiento y comprensión de los interactuantes; está incide en el funcionamiento de la organización.					
2.- Inclusión Los ejecutivos hacen participes a los colaboradores en el proceso de cambio organizacional, mediante el compromiso de acuerdo a sus capacidades e intereses.					
3.- Habilidades de Supervisión La supervisión es considerada como un factor para generar el compromiso con los colaboradores generando retroalimentación y actualización en el desempeño laboral.					
4.- Habilidades Ejecutivas Facilitan la retroalimentación, la cual fomenta la colaboración, se desarrolla la confianza y provee las buenas relaciones.					
5.- Sistemas Los sistemas permiten a sus líderes garantizar la eficacia de la transición y el desarrollo de liderazgo, la cual afecta positivamente a la supervivencia de la organización.					

SECCIÓN 2: COMPROMISO DE LOS COLABORADORES	1	2	3	4	5
<p>6.- Diseño de Cargos El trabajo está organizado eficazmente, haciéndose buen uso de los talentos y habilidades de los colaboradores, quienes tienen la responsabilidad para determinar cuán bien hacen su trabajo ya que son evaluados constantemente, y el diseño de cargos ayuda a que los puestos se ajusten a las necesidades de los colaboradores.</p>					
<p>7.- Compromiso con los empleados Los colaboradores están seguros en sus trabajos, son reconocidos por sus logros y disponen de oportunidades para ascender.</p>					
<p>8.- Tiempo La carga de trabajo permite que los colaboradores cumplan bien sus funciones, tomen buenas decisiones y logren equilibrio entre trabajo y familia</p>					
<p>9.- Sistemas Los sistemas ayudan a retener a los colaboradores de buen desempeño mediante una evaluación de tendencias en el compromiso de los colaboradores y la entrega de la información que es usada para determinar los impulsores clave de la productividad y la satisfacción del cliente.</p>					
SECCIÓN 3: ACCESIBILIDAD DEL CONOCIMIENTO	1	2	3	4	5
<p>10.- Disponibilidad Los colaboradores cuentan con los manuales, herramientas e información necesarios para hacer su trabajo y existen procedimientos que permiten a los colaboradores acceder a la capacitación cuando la necesitan.</p>					
<p>11.- Colaboración y trabajo en equipo El trabajo en equipo es fomentado y facilitado; hay lugares para que los colaboradores se reúnan informalmente; y se reserva tiempo para que los colaboradores compartan y aprendan unos de otros.</p>					
<p>12.- Intercambio de información Las mejores prácticas y consejos son compartidos, mejorados y difundidos entre las distintas áreas de trabajo.</p>					
<p>13.- Sistemas Existen sistemas eficaces para recopilar y almacenar la información y para poner la información a disposición de todos los colaboradores.</p>					
SECCIÓN 4: OPTIMIZACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO	1	2	3	4	5
<p>14.- Procesos Los procesos para realizar el trabajo están bien definidos y se mejoran continuamente, y los colaboradores están bien entrenados en cómo usarlos.</p>					

15.- Condiciones Los colaboradores tienen acceso a los materiales y a la tecnología que necesitan, y las condiciones de trabajo contribuyen a un buen desempeño.					
16.- Responsabilidad Los colaboradores son responsables de realizar un trabajo de alta calidad; los ascensos se basan en las capacidades de los colaboradores y los mismos confían en sus compañeros para hacer su trabajo.					
17.- Sistemas Los sistemas y procesos altamente eficaces se utilizan para gestionar el desempeño y los talentos de los colaboradores, observar la competencia de la fuerza de trabajo, identificar oportunidades de desarrollo para quienes tienen deficiencias de desempeño laboral.					
18.- Decisiones de Contratación La selección de personal se basa en requisitos de habilidades; los nuevos colaboradores reciben una adecuada orientación, inducción y descripción de las habilidades requeridas para el puesto de trabajo.					
SECCIÓN 5: CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	1	2	3	4	5
19.- Innovación Las nuevas ideas son bienvenidas; se estimula a los colaboradores a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer su trabajo; y se busca el aporte de los colaboradores en la resolución de problemas.					
20.- Capacitación La capacitación es práctica y está en línea con las metas de programa y se entrena a los colaboradores mediante nuevas tecnologías relacionadas con el trabajo.					
21.- Desarrollo Los colaboradores tienen planes formales de desarrollo y usan esos planes para alcanzar sus metas profesionales.					
22.- Valor y apoyo El comportamiento de la Gerencia demuestra sistemáticamente que el aprendizaje es valorado y hace del aprendizaje una prioridad.					
23.- Sistemas Existe un sistema de gestión y administración de todos los aspectos de capacitación y aprendizaje, proporciona informes la gerencia del programa e incluye funciones tales como gestión de contenidos y gestión competencias.					

Anexo 3: Validación de la encuesta por docentes

NOMBRE	PROFESIÓN	CARGO QUE DESEMPEÑA	FECHA DE VALIDACIÓN
Gabriel Saltos	Ingeniero Empresas	en Docente	26/Junio/2018
David Caisa	Ingeniero Comercial	Docente	26/Junio/2018
Roberto Soria	Ingeniero Comercio Exterior	en Docente	26/Junio/2018
César Calvache	Ingeniero Sistemas	en Docente	27/Junio/2018

Elaborado por: Rafael Jogacho

Fuente: Universidad Técnica de Ambato