



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA**  
**EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**  
**MODALIDAD PRESENCIAL**

**Informe final de trabajo de tutoría previo a la obtención del Título de  
Psicólogo Industrial**

**TEMA:**

---

“LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CHIBULEO”, DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA TUNGURAHUA”.

---

**Autora:** María Gabriela Tualombo Núñez

**Tutora:** Lic.Mg.María Gabriela Romero Rodríguez

**Ambato – Ecuador**

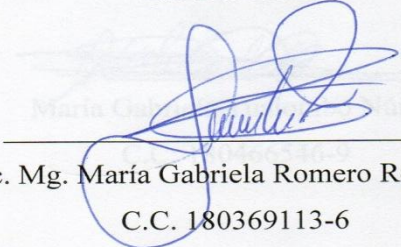
**2015**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

CERTIFICA:

Yo, Lic. Mg. María Gabriela Romero Rodríguez C.I. 180369113-6, en mi calidad de Tutora del trabajo de Investigación sobre el tema: **“LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO”CHIBULEO”, DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”** -de María Gabriela Tualombo Núñez, estudiante de la Carrera de Psicología Industrial, considero que dicho informe Investigativo, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinador designado por el H. Consejo Directivo.

**LA TUTORA**




Lic. Mg. María Gabriela Romero Rodríguez  
C.C. 180369113-6

## **AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Dejo constancia de que el presente informe es el resultado de la investigación del autor, quien basado en la experiencia profesional, en los estudios realizados durante la carrera, revisión bibliográfica y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la Investigación. Las ideas, opiniones y comentarios especificados en este informe, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

## **LA AUTORA**

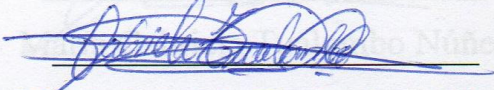


María Gabriela Tualombo Núñez  
C.C: 180466546-9

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, María Gabriela Tualombo Núñez, cedo los derechos en línea patrimoniales del presente Trabajo de Investigación sobre el tema: **“LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CHIBULEO”, DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**, autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.

### LA AUTORA



María Gabriela Tualombo Núñez  
C.C: 180466546-9

## **AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**

La comisión de estudio y calificación del informe del Trabajo de Investigación, sobre el tema: “LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CHIBULEO”, DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA TUNGURAHUA”, presentada por la Srta. María Gabriela Tualombo Núñez, estudiante de la Carrera de Psicología Industrial; Modalidad Presencial, una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos, técnicos científicos y reglamentarios.

Por lo tanto, se autoriza la presentación ante el organismo pertinente.

### **LA COMISIÓN**



valores.

Ing. Diego Carrillo  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

Ing. Ricardo Morales  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo que es fruto de un gran esfuerzo lo dedico primordial e incondicionalmente a Dios, quien me ilumino por el mejor sendero, la dedico a mis padres, quienes fueron mi motor fundamental, que con su paciencia, su ternura y sus consejos para dirigir mi camino, apoyándome en cada paso que daba, brindándome mucha fuerza y siendo incondicional en mi vida, a mis tíos Víctor Abelino, Víctor Clímaco que me han aconsejado para tener un éxito en mi formación tanto profesional como personal, inculcándome buenos valores.

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente agradezco a Dios por todas las bendiciones que me ha brindado, a mis padres por impulsarme cada día para ser mejor y para poder culminar con una meta tan anhelada en mi vida, que a pesar de tantos obstáculos hemos salido adelante.

Agradezco también a mi querida Universidad Técnica de Ambato, a la carrera de Psicología Industrial, a mis docentes y en especial a mi tutora de tesis Lic. Mg. Gabriela Romero que ha contribuido a la adquisición de nuevos conocimientos para mi vida personal y profesional como Psicóloga Industrial.

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

	Página
APROBACIÓN DEL TUTOR .....	ii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR .....	iv
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS .....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiv
ÍNDICE DE CUADROS .....	xiv
RESUMEN EJECUTIVO.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I .....	3
EL PROBLEMA.....	3
TEMA DE INVESTIGACIÓN .....	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1. CONTEXTUALIZACIÓN.....	3
1.2.2 ARBÓL DE PROBLEMAS. ....	6
GRÁFICO # 1.Árbol de problemas .....	6
1.2.3. ANÁLISIS CRÍTICO.....	7
1.2.4. PROGNOSIS .....	8
1.2.5. Formulación del problema.....	8
1.2.6. Preguntas Directrices.....	8
1.2.7. Delimitación del problema. ....	9
1.2.7.1. Delimitación del Contenido.....	9
1.2.7.2. Delimitación espacial: .....	9



1.2.7.3. Delimitación temporal: .....	9
1.3. JUSTIFICACIÓN .....	10
1.4. OBJETIVOS .....	11
1.4.1. Objetivo General .....	11
1.4.2. Objetivos Específicos .....	11
CAPÍTULO II .....	12
MARCO TEÓRICO .....	12
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	12
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA .....	15
2.2.1. Fundamentación Epistemológica.....	16
2.2.2. Fundamentación Ontológica.....	18
2.2.3. Fundamentación Axiológica.....	19
2.3. FUNDAMENTACIÓN PSICOLÓGICA .....	19
2.4. FUNDAMENTACIÓN SOCIOLÓGICA .....	20
2.5. FUNDAMENTACIÓN LEGAL .....	21
2.6. FUNDAMENTACIÓN TEORICA – CIENTÍFICA.....	23
GRÁFICO #2 Categorías Fundamentales .....	23
GRÁFICO #3 Red Conceptual .....	24
GRÁFICO #4 Red Conceptual .....	25
2.6.1 Variable Independiente.....	26
2.6.2 Variable Dependiente .....	37
2.7 HIPOTESIS .....	42
2.8 SEÑALAMIENTO DE VARIABLE .....	42
2.8.1 Variable Independiente (Evaluación de Desempeño) .....	42
2.8.2 Variable Dependiente (Desarrollo Organizacional) .....	42
CAPÍTULO III.....	43
METODOLOGÍA .....	43
3.1 Enfoque de la Investigación .....	43
3.2 Modalidad Básica de la Investigación .....	45
3.2.1 De Campo.....	45
3.2.2 Bibliográfico – Documental .....	45

3.3 Niveles o Tipos de Investigación .....	46
3.3.1 Exploratorio.....	46
3.3.2 Descriptivo .....	46
3.3.3 Correlacional .....	46
3.4. Población y Muestra .....	46
3.4.1 Población .....	46
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	47
3.5.1. Variable Independiente.....	47
GRÁFICO #5.....	47
3.5.2. Variable Dependiente .....	48
GRÁFICO #6.....	48
3.6. RECOLECCION DE INFORMACIÓN.....	49
3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS .....	49
3.7.1 Plan de procesamiento de información.....	49
CAPÍTULO IV .....	50
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	50
4.1. TABULACIÓN DE DATOS .....	50
PREGUNTA 1. ¿EXISTE UN RESPONSABLE ENCARGADO DE VELAR POR EL BIENESTAR DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA?.....	51
Tabla N°1 EXISTENCIA DE UN RESPONSABLE .....	51
Gráfico N°1 EXISTENCIA DE UN RESPONSABLE .....	51
PREGUNTA 2. SU INGRESO A LA INSTITUCIÓN FUE REALIZADA POR: .....	52
Tabla N°2 INGRESO A LA INSTITUCIÓN .....	52
Gráfico N°2 INGRESO A LA INSTITUCIÓN .....	52
PREGUNTA 3. ¿SE REALIZA EVALUACIÓN A SU DESEMPEÑO LABORAL? .....	53
Tabla N°3 EVALUAR SU DESEMPEÑO LABORAL .....	53
Gráfico N°3 EVALUAR SU DESEMPEÑO LABORAL.....	53

PREGUNTA 4. ¿CONOCE EL OBJETIVO DE REALIZAR UNA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO? .....	54
Tabla N°4 OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	54
Gráfico N°4 .....	54
PREGUNTA 5. ¿CONOCE LOS RESULTADOS DE SU EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO? .....	55
Tabla N°5 RECONOCIMIENTO DE PROGRESO .....	55
Gráfico N°5 RECONOCIMIENTO DE PROGRESO .....	55
PREGUNTA 6. ¿SE RECONOCE Y MOTIVA EL DESEMPEÑO EFICIENTE DE UN COLABORADOR? .....	56
Tabla N°6 MOTIVA EL DESEMPEÑO EFICIENTE .....	56
Gráfico N°6 MOTIVA EL DESEMPEÑO EFICIENTE .....	56
PREGUNTA 7. ¿SE ENCUENTRAN BIEN DEFINIDAS SUS FUNCIONES LABORALES? .....	57
Tabla N°7 FUNCIONES LABORALES .....	57
Gráfico N°7 FUNCIONES LABORALES .....	57
PREGUNTA 8. ¿SE POTENCIALIZA AL INTERIOR DE LA INSTITUCIÓN SUS COMPETENCIAS LABORALES? .....	58
Tabla N°8 POTENCIALIZAR LAS COMPETENCIAS LABORALES .....	58
Gráfico N°8 POTENCIALIZAR LAS COMPETENCIAS LABORALES .....	58
PREGUNTA 9. ¿CÓMO SE EVALÚA EL DESEMPEÑO LABORAL? .....	59
Tabla N°9 FORMA DE EVALUCIÓN .....	59
Grafico #9 FORMA DE EVALUCIÓN .....	59
PREGUNTA 10. ¿EXISTE UN PLAN DE MEJORA EN FUNCIÓN DE SU DESEMPEÑO LABORAL? .....	60
Tabla N°10 PLAN DE MEJORA .....	60

Gráfico N°10 PLAN DE MEJORA .....	60
4.2. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	61
4.2.1. DESCRIPCIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	61
4.2.2. SELECCIÓN DEL NIVEL DE SIGNIFICACIÓN .....	61
4.2.3. DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN .....	61
Tabla N° 11.Descripción de la muestra .....	61
4.2.4. ESPECIFICACIÓN DE LO ESTADÍSTICO – CÁLCULO DE LAS FRECUENCIAS.....	62
4.2.5. ESPECIFICACIÓN DE LAS ZONAS DE ACEPTACIÓN .....	62
Tabla N° 12. Zona de aceptación .....	62
Tabla N° 13. Tabla de probabilidades del Xi Cuadrado. ....	63
Tabla N° 14. Frecuencias observables. ....	63
Tabla N° 15. Frecuencias esperadas .....	64
Tabla N° 16. Tabla general de resultados .....	64
4.2.7. DECISIÓN Y ACEPTACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	65
4.2.7. DECISIÓN Y ACEPTACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	66
CAPÍTULO V .....	67
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	67
5.1. CONCLUSIONES.....	67
5.2. RECOMENDACIONES .....	68
CAPÍTULO VI .....	69
LA PROPUESTA .....	69
6.1. DATOS INFORMATIVOS.....	69
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA .....	70
6.3. JUSTIFICACIÓN.....	72
6.4. OBJETIVOS.....	73
6.4.1. Objetivo general .....	73
6.4.2. Objetivos específicos.....	73
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	74

Factibilidad Política.....	74
Factibilidad Económica .....	74
Factibilidad Legal.....	75
Factibilidad Tecnológica .....	75
6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA – TÉCNICA.....	76
ANTECEDENTES TEÓRICOS. ....	76
ANTECEDENTES. ....	78
INTRODUCCIÓN.....	78
1. IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS.....	79
2. MATRIZ DE NECESIDADES DE EVALUACIÓN.....	81
3. SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO AUTOMATIZADA. ...	83
Tabla N° 17. Tabla de formulario a aplicar.....	83
3.1 MODELOOPERATIVO .....	88
ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA .....	88
Cuadro N° 1. Modelo operativo. . ....	88
3.2 PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA.....	89
Cuadro N° 2.Evaluación de la Propuesta. ....	89
6.4 BIBLIOGRAFIA .....	90
ANEXOS .....	92
Cuadro N° 3.Suplemento del Modelo operativo. ....	93

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Página
GRÁFICO # 1.Árbol de problemas .....	6
Gráfico N°1 responsable del bienestar del personal .....	51
Gráfico N°2 ingreso ala institución.....	52
Gráfico N°3 desempeño laboral .....	53
Gráfico N°4 objetivo de la evaluacion del desempeño .....	54
Gráfico N°5 reconocimiento del proceso .....	55

Gráfico N°6 motivación al desempeño Eficiente.....	56
Gráfico N°7 funciones laborales .....	57
Gráfico N°8 potencializar las competencias .....	58
Grafico #9 Metodo de evaluación .....	59
Gráfico N°10 plan de mejora .....	60

## ÍNDICE DE TABLAS

	Página
Tabla N°1 EXISTENCIA DE UN RESPONSABLE .....	51
Tabla N°2 INGRESO A LA INSTITUCIÓN .....	52
Tabla N°3 EVALUAR SU DESEMPEÑO LABORAL .....	53
Tabla N°4 OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	54
Tabla N°5 RECONOCIMIENTO DE PROGRESO .....	55
Tabla N°6 MOTIVA EL DESEMPEÑO EFICIENTE .....	56
Tabla N°7 FUNCIONES LABORALES .....	57
Tabla N°9 FORMA DE EVALUCIÓN .....	59
Tabla N°10 PLAN DE MEJORA .....	60
Tabla N° 11.Descripción de la muestra .....	61
Tabla N° 12. Zona de aceptación .....	62
Tabla N° 13. Tabla de probabilidades del Xi Cuadrado. ....	63
Tabla N° 14. Frecuencias observables. ....	63
Tabla N° 15. Frecuencias esperadas .....	64
Tabla N° 16. Tabla general de resultados .....	64

## ÍNDICE DE CUADROS

	Página
Cuadro N° 1. Modelo operativo. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.86</b>
Cuadro N° 2.Evaluación de la Propuesta. ..	<b>¡Error! Marcador no definido.87</b>
Cuadro N° 3.Suplemento del Modelo operativo. ....	91

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**  
**MODALIDAD PRESENCIAL**

**TEMA:** La Evaluación de Desempeño y El Desarrollo Organizacional en los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo”, del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua

**AUTORA:** María Gabriela Tualombo Núñez

**TUTORA:** Lic. Mg. María Gabriela Romero Rodríguez

**RESUMEN EJECUTIVO**

Esta investigación tiene como objetivo determinar la incidencia de la evaluación de desempeño de la Cooperativa De Ahorro Y Crédito “Chibuleo” para lo cual se toma del marco teórico y conceptual, principalmente a los autores: Chiavenato y su estudio de las competencias aunado a los perfiles necesarios para desarrollar un cargo con efectividad; Stephen Robinson y Timothy Judge con el Desarrollo Empresarial, entre otros. En este trabajo se utilizó una metodología cuali – cuantitativa que aplicó la técnica de la encuesta usando el instrumento del cuestionario, el cual consta de 9 preguntas cerradas y 1 pregunta abierta de opción múltiple; concluyéndose estadísticamente que la evaluación del desempeño si tiene incidencia directa con el desarrollo organizacional, por tal motivo, es necesario el desarrollo de la implementación de métodos de evaluación en función a las necesidades reales de la institución.

En consistencia con lo detallado anteriormente se propone una automatización en el método de evaluación al desempeño de los colaboradores, de tal manera que sea pertinente ajustarla a los objetivos empresariales y lograr la efectividad esperada en la Cooperativa de ahorro y crédito Chibuleo.

**Palabras clave:** Evaluación del desempeño, Desarrollo Organizacional, Actualización, Implementación, Automatización, calidad, conocimiento, innovación, colaboradores, laboral.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**  
**MODALIDAD PRESENCIAL**

**TOPIC:** The performance Evaluation and Organizational Development employees of the Credit Union "Chibuleo" Del Canton Ambato, Tungurahua Province.

**AUTORA:** María Gabriela Tualombo Núñez

**TUTOR:** Lcda. Mg. María Gabriela Romero Rodríguez

**ABSTRACT**

This research aims to determine the incidence of performance evaluation of Thrift Cooperative and Credit "Chibuleo" for which is taken from the theoretical and conceptual framework, mainly to the authors: Chiavenato and study skills coupled with profiles necessary to develop a position effectively; Judge Stephen Robbins and Timothy with the Business Development, among others. This paper presents a qualitative methodology was used - that applied quantitative survey technique using the instrument of the questionnaire, which consists of 9 closed questions and 1 open question multiple choice; statistically concluding that performance evaluation if you have direct impact to organizational development, for this reason, the development of the implementation of evaluation methods according to the real needs of the institution is necessary.

Consistent with the above detailed automation proposed in the method of evaluating the performance of employees, so that appropriate fit the business objectives and achieve the expected effectiveness in the credit union Chibuleo.

**Keywords:** Performance Evaluation, Organizational Development, Upgrade, Implementation, Automation, quality, knowledge, innovation, employees, labor.



## INTRODUCCIÓN

La administración del recurso más importante de las organizaciones, el capital humano, requiere de la utilización de métodos evaluativos que permitan generar estrategias de Evaluación de desempeño, fomentando la participación, confianza, responsabilidad y empoderamiento de los empleados dentro de la organización; por lo tanto, la Evaluación de desempeño debe ser un eje crucial que motive a los colaboradores, y por ende muestre un Desarrollo Organizacional, entregando un resultado final de eficiencia y eficacia empresarial. El presente trabajo investigativo está conformado por seis capítulos que se muestran seguidamente:

**Capítulo I.** En éste capítulo se muestra la formulación del tema de la investigación, planteando el problema investigativo en relación a las variables Evaluación del Desempeño y Desarrollo Organizacional, mediante una contextualización que permita la ejecución eficaz del trabajo. Además se incluye un árbol de problemas con sus respectivas causas y efectos que permiten plantear la realidad del sector público de la actualidad. Acto seguido se realiza el análisis crítico, recalcando la importancia de la investigación; finalmente se establece el objetivo general y los objetivos específicos que se desea alcanzar durante el trabajo investigativo.

**Capítulo II.** En esta etapa se desarrolla la metodología fundamental de la investigación, tomando como referencia los antecedentes teóricos ya establecidos y fundamentados en otros trabajos investigativos, sustentándose en aspectos legales y filosóficos. Se determinan las categorías fundamentales con el gráfico de inclusión de variables que permitirán desarrollar el marco teórico desde una perspectiva de superordinación hasta la subordinación de las variables independiente y dependiente, marcando así el problema en definiciones puntuales, permitiendo que se pueda plantear una hipótesis final.

**Capítulo III.** Aquí se denota la metodología de investigación que se va a desarrollar, ¿Cómo y con qué se va a investigar? Se estructura la modalidad y tipo

de investigación, para posteriormente delimitar la población o muestra con la cual se va a trabajar. Seguidamente, se detalla la Operacionalización de las dos variables en estudio, que facilita la obtención de recursos para la investigación pasando de lo general a lo específico, en la exploración de la problemática existente dentro de la Cooperativa de ahorro y Crédito “Chibuleo”.

**Capítulo IV.** En esta fase se analiza los resultados inferidos mediante la técnica de la encuesta, los cuales fueron obtenidos a través de fuentes primarias, para expresarlos estadísticamente, permitiendo establecer la relación existente entre los objetivos planteados y la hipótesis en cuestión.

**Capítulo V.** En este paso se procede a desarrollar las conclusiones y recomendaciones obtenidas por medio de la investigación, dando paso al desarrollo de una propuesta para solucionar el problema detectado en la institución.

**Capítulo VI.** El presente capítulo es el de mayor importancia en el desarrollo de este proyecto investigativo, ya que contiene la propuesta de solución al problema detectado en función al diagnóstico realizado en la Cooperativa de ahorro y Crédito “Chibuleo”. Estableciendo un **Sistema automatizado para la Evaluación del desempeño y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la Cooperativa de ahorro y Crédito “Chibuleo” del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.** Esta sección está conformada por los datos informativos de la empresa, antecedentes, justificación y objetivos de la propuesta, análisis de factibilidad, fundamentación teórica, metodología, modelo operativo y administración de la propuesta.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **TEMA DE INVESTIGACIÓN**

LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CHIBULEO”, DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA TUNGURAHUA.

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.2.1. CONTEXTUALIZACIÓN**

En el país ha llegado a presentarse con mucho auge; en la práctica de muchas técnicas para obtener óptimos resultados en las personas que diariamente forman parte de diferentes instituciones, se ha vuelto una tendencia.

Las normas del mundo empresarial están cambiando continuamente, generando nuevos retos para todos los que participan en la economía global. El hecho de permanecer competitivo implica asumir el cambio, establecer relaciones nuevas, optimizar el talento y las personas, y transformar las compañías en empresas interactivas impulsadas tanto por el cliente como por el empleado. Aunque desde que un hombre trabaja para otro su labor siempre ha sido evaluada. No obstante, las grandes empresas han considerado en la última década que esa valoración es

insuficiente y suelen utilizar un sistema formal de evaluación del desempeño laboral para valorar el rendimiento de los colaboradores.

Logra una estimación de desarrollo del recurso humano. Para así predisponer su adaptación y capacidad para asumir los cambios de forma real y proactiva. La Evaluación del Desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo.

En la provincia de Tungurahua la Evaluación del Desempeño se muestra principalmente en las instituciones privadas que aportan al desarrollo, además que se ha convertido en una de las estrategias más comunes en las organizaciones, una de las adoptadas con mejores resultados.

Por ello el objetivo de esta evaluación es hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, los objetivos y las responsabilidades en sus puestos de trabajo. Al realizar la evaluación, la empresa obtiene una información para tomar decisiones sobre el funcionamiento de la organización.

Además se lo ha aplicado como un instrumento para mejorar los resultados del recurso humano de la institución; sucede ya sea que se aplique o no un programa formal de evaluación en las organizaciones. Los superiores jerárquicos están siempre prestando atención a la forma en que los empleados realizan sus tareas y se están creando registros acerca de su valor relativo para las instituciones u organizaciones.

La cooperativa de ahorro y crédito “Chibuleo” ha sido evaluada en diferentes áreas y la ejecución de las mismas no están siendo debidamente puestas en práctica por lo que los resultados obtenidos no han sido los deseados. Los colaboradores están dispuestos a asumir nuevos roles, responsabilidades, un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio.

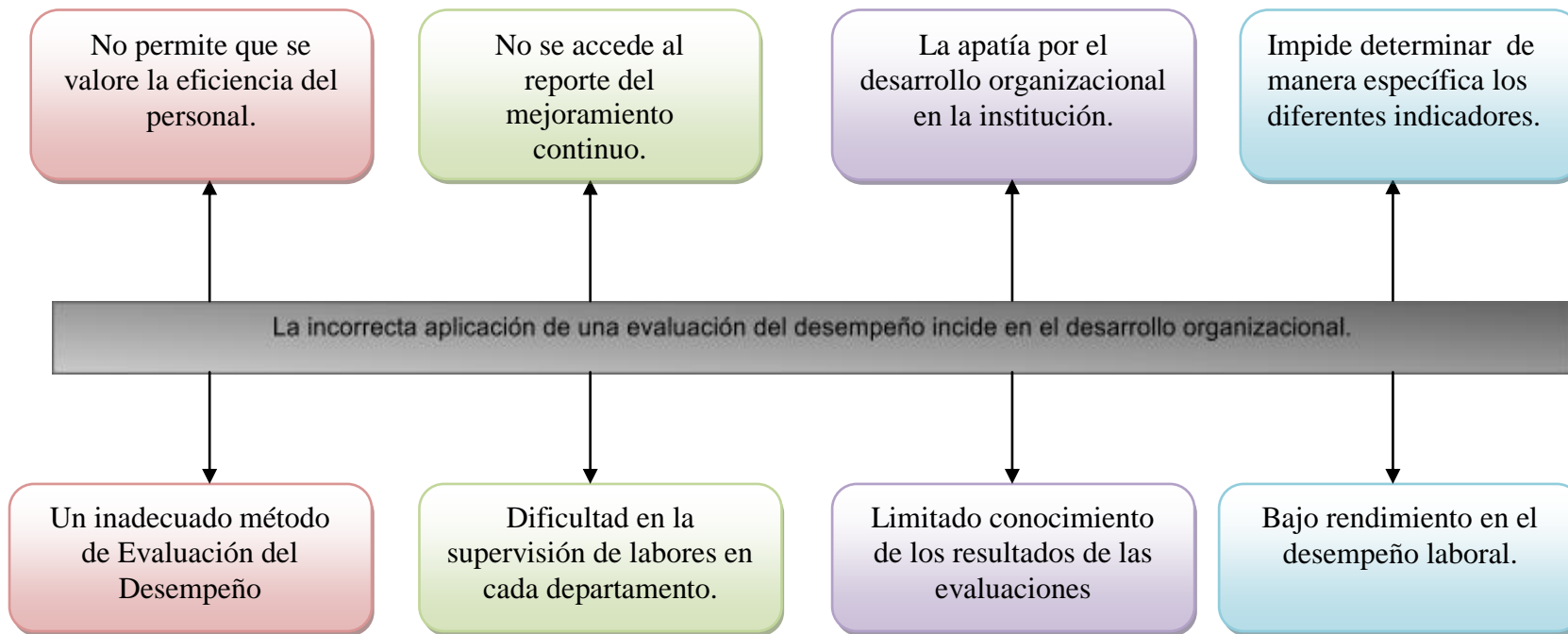
En la cooperativa de ahorro y crédito “Chibuleo” existe un porcentaje estimado de colaboradores que tienen toda la predisposición para ser evaluados mediante la técnica de evaluación de desempeño (360°) y así llegar a un nivel competitivo

notorio, por tanto se da cabida a las diferentes técnicas que se realice en la institución.

La inadecuada herramienta de evaluación de desempeño laboral que se aplica en la actualidad genera como resultado que no se obtenga una medición clara y transparente a razón que se atraviesa una gran falta de identificación de rendimiento de los trabajadores en la Institución, es por eso que la aplicación de la evaluación de desempeño laboral en el rendimiento de los trabajadores se ha transformado en la necesidad imperativa de mantener una herramienta adecuada que le permita evaluar las funciones a desempeñar, definir programas de automatización y actualización, desarrollar las habilidades del Talento Humano, buscando que el personal desempeñe bien sus tareas y disminuya la brecha existente entre el perfil del puesto y el perfil del trabajador, obteniendo así un mejor desarrollo organizacional.

### 1.2.2 ARBÓL DE PROBLEMAS.

GRÁFICO # 1.Árbol de problemas



EMPRESA: Cooperativa de ahorro y crédito "Chibuleo".  
ELABORADO POR: María Gabriela Tualombo Núñez.

### 1.2.3. ANÁLISIS CRÍTICO.

En las diferentes instituciones o empresas del Ecuador la aplicación incorrecta de una evaluación del desempeño incide en cada uno de los colaboradores por ende el desarrollo organizacional se ve afectado y se muestra de forma permanente.

Así como una aplicación selectiva de un sistema de evaluación impide valorar la eficacia de todos los colaboradores, Un inadecuado método de Evaluación del Desempeño no permite que se valore la eficiencia del personal, cabe mencionar que esto se verá reflejado en cada departamento de la institución.

La dificultad en la supervisión de labores en cada departamento no permite acceder fácilmente al reporte del mejoramiento continuo por lo tanto serán tomados en cuenta en un futuro para la medición del desarrollo organizacional y en ellos sufrir las consecuencias adversas de los mismos.

El limitado conocimiento de los resultados de las evaluaciones es una muestra clara de que muchos de los colaboradores presentan apatía por el desarrollo organizacional en la institución, no la toman en serio y solo se considerará como pérdida más no como inversión a futuro, a más de presentar la inestabilidad laboral individual.

El Bajo rendimiento en el desempeño laboral impide determinar de manera específica los diferentes indicadores, así limitan la visión de crecimiento, y nos alejan de la realidad y de un desarrollo organizacional acorde a los avances del entorno; esto provoca incertidumbre, desmotivación e insatisfacción entre los colaboradores.

#### **1.2.4. PROGNOSIS**

La Evaluación de Desempeño se enfoca en la gestión de recursos humanos por lo tanto la aplicación de diferentes técnicas de evaluación orientadas al desarrollo organizacional serían muy beneficiosas para cualquier organización con el solo hecho de que los recursos humanos de una organización realmente necesitan ser cuantificados mas no con la necesidad de ser eliminados, si no con el objetivo de mejorar en las funciones que cada individuo cumple en la institución.

Al no aplicarse un buen método de evaluación del desempeño las consecuencias en los resultados de una evaluación no serán las deseadas, y sobre todo, de algunos de los colaboradores aunque se establezca predisposición los resultados que se obtengan no serán positivos y presentarán inestabilidad en la institución.

Si las metodologías del consultor no son satisfactorias los colaboradores tendrá varios efectos negativos que lo llevarán al desinterés en realizar sus actividades diarias, dando como consecuencia un desempeño laboral deficiente.

Por lo mismo se debe llevar una técnica adecuada de evaluación de desempeño en el equipo de trabajo si no existe un sistema adecuado habrá desenvolvimiento erróneo o deficiente, por lo tanto no mostrará mayor desarrollo organizacional, tampoco un buen desempeño en las funciones de cada puesto.

#### **1.2.5. Formulación del problema**

De qué manera incide la evaluación del desempeño y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo” del Cantón Ambato, provincia de Tungurahua

#### **1.2.6. Preguntas Directrices**

¿Cómo las evaluaciones anteriores han influido en los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo”?



¿Cuál es el desarrollo, que se ha presentado después de las evaluaciones aplicadas?

¿Existe una alternativa de solución a algunos métodos obsoletos de evaluación y a un erróneo desarrollo organizacional para un mejoramiento en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo” del cantón Ambato, provincia de Tungurahua?

### **1.2.7. Delimitación del problema.**

#### **1.2.7.1. Delimitación del Contenido.**

**Campo:** Psicología Industrial

**Área:** Talento Humano

**Aspecto:** Evaluación del Desempeño / Desarrollo Organizacional

#### **1.2.7.2. Delimitación espacial:**

“La presente investigación se realizara en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo”, parroquia la Matriz del cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.”

#### **1.2.7.3. Delimitación temporal:**

El trabajo investigativo se realizará a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo” del cantón Ambato durante el periodo noviembre 2014 - septiembre 2015.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación es importante porque el desempeño laboral condujo a la elaboración de muchos métodos para juzgar la manera en que el colaborador cumple con sus labores y desarrollo que se aplican en las organizaciones, deben tomarse precisamente como modelos de reeducación, ayudando en los colaboradores seleccionados para poder ver sus deficiencias en sus técnicas de aplicación y agilidad; se las irá trabajando de una forma equitativa.

El trabajo investigativo es de interés contribuir con la organización en la implementación de una información actual en las diferentes técnicas a aplicarse, Como consecuencia su manejo de la información será veraz, detallada y precisa al momento de solicitarla.

La Utilidad del presente trabajo se refleja al resaltar aspectos relevantes relacionados con la implementación de las nuevas técnicas e identificar su efecto en cada uno de los colaboradores, mejorar el presente y ayudar a construir un futuro para superarse continuamente; la evaluación de desempeño es la respuesta a las necesidades que tiene la institución de contar con un personal calificado y productivo.

La factibilidad de este proyecto está vinculada al apoyo de cada colaborador en el interior de la cooperativa de ahorro y crédito Chibuleo proporcionando la información necesaria para cumplir con los objetivos planteados en los diferentes medios de investigación, aportando con la innovación de la evaluación de desempeño.

El Impacto Social del presente tema investigativo se mostrará en la evaluación de desempeño aplicada, en los colaboradores de la institución; a su vez el desarrollo organizacional que presenten los colaboradores después de conocer los resultados de cada evaluación.

Además la investigación se da por la contribución hacia la cooperativa de ahorro y crédito Chibuleo, también para otras organizaciones que deseen acoplar esta información presente a su realidad, los beneficios de este proyecto son directamente para dicha institución y hacia quienes están directa o indirectamente involucrados.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo General**

- Implementar un método automatizado de evaluación de desempeño para el desarrollo organizacional en los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito “Chibuleo” en la ciudad de Ambato, provincia Tungurahua.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Identificar los métodos que existen en las técnicas de evaluación para mejorar la competitividad de la institución.
- Conocer el tipo de metodología del evaluador para motivar a los colaboradores de la institución a poner en práctica lo aprendido y mejorar el rendimiento.
- Analizar una técnica de evaluación de desempeño acorde a las necesidades para mejorar el proceso de desarrollo organizacional de los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito “Chibuleo” en la ciudad de Ambato, provincia Tungurahua.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

De acuerdo con la investigación que se ha llevado a cabo En la Cooperativa de ahorro y crédito “Chibuleo”, no se han encontrado trabajos relacionados con el tema de investigación, sin embargo en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato se han encontrado temas similares detallados a continuación:

**TEMA:** “EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL BALCÓN DE SERVICIOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPALIDAD DE AMBATO Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE”

**Autor:** Naranjo López Silvia Janet

**Introducción:**El siguiente trabajo tiene como objetivo comprender como se justifica ante la demora en los trámites y los reclamos permanentes de los clientes que acuden al Balcón de Servicios debido al deficiente desempeño laboral; proponiéndose determinar la incidencia del desempeño laboral de los servidores públicos del Balcón de Servicios para mejorar la satisfacción al cliente.

**Desarrollo:**La importancia de la existencia de una relación entre los bajos niveles en la competencia referente a la atención al cliente y el rendimiento de los servidores públicos, debido así tomar en cuenta al rendimiento real que los mismos presentan.

**Conclusiones:**

- La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico es parcial porque de acuerdo a los resultados obtenidos, no se toma acciones correctivas y de mejora en beneficio del servidor público y de la institución.
- El procedimiento utilizado para evaluar el desempeño laboral de los servidores públicos no es el más adecuado por cuanto no refleja el real cumplimiento de sus procesos dentro del área de trabajo, esta evaluación se determina considerando aspectos como grado de amistad, afinidad, o compromiso.
- Los clientes necesitan de servidores públicos que dominen en su totalidad los procesos de atención al cliente que se ejecutan en las ventanillas para recibir atención ágil, oportuna; evitando ser transferidos a otra ventanilla por desconocimiento generando malestar y reclamos debido a una deficiente atención y a la pérdida de tiempo.

**Tema: “LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LOS RESULTADOS DEL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2010”**

**Autora:** Julia Iturralde Torres

**Introducción:**El objetivo del presente trabajo es proponer soluciones que le permita mejorar el desempeño, la investigación consta de seis capítulos; los mismos que buscan brindar una herramienta de Gestión Administrativa a la alta Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. a fin de facilitar el proceso de evaluación del desempeño que deberá aplicarse de manera anual buscando mejorar el desempeño mediante la evaluación oportuna y sistemática de los resultados del trabajo del personal de la cooperativa.

**Desarrollo:** De esta manera se pretende conocer las fortalezas y debilidades del grupo de trabajo, de forma tal que se pueda mantener las fortalezas y si es

necesario potenciar ciertas habilidades y/o características mayormente desarrolladas, las cuales son distintas en los integrantes del grupo, a través de cursos complementarios y eliminar las debilidades que estén presentes, en el equipo humano. A la vez para la ejecución se implementó el sistema de evaluación de desempeño COMPERS en la entidad.

### **Conclusiones:**

- El hecho de establecer a la Evaluación de desempeño laboral como una herramienta adecuada para instaurar el rendimiento de los trabajadores, considerando que se han convertido en uno de los bienes más preciados para la organización.
- Se denota en los cambios necesarios que contribuyan a mejorar el proceso de evaluación del desempeño laboral dentro de la institución.
- La Evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado por lo tanto se ve reflejado en el Desarrollo Organizacional, en la manera que permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar.

Además en la biblioteca de la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado de Venezuela se han encontrado temas similares detallados a continuación:

**Tema: “EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LAS VENTAJAS EN LA EMPRESA BRISTOL-MYERS SQUIBB DE VENEZUELA S.A. (BMS)”**

**Autora:** Yully Díaz Martínez

**Introducción:** El presente estudio tiene como objetivo analizar el desarrollo organizacional como herramienta para el mejoramiento de las ventas en Bristol-Myers Squibb de Venezuela s.a. (BMS).

**Desarrollo:** Los colaboradores necesitan de continuas evaluaciones de desempeño para obtener un mejor desempeño, ya que esto les permite desarrollar sus fortalezas en sus diferentes campos de acción.

## **Conclusiones**

- En la mayoría de las organizaciones el gerente es responsable del desempeño de subordinados y de su evaluación, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos.
- Los colaboradores principalmente tratan de comunicar sus emociones mediante su desempeño laboral, expresando su Empowerment a los que les rodean, ya sea en su hogar o en su institución.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

El enfoque de la presente investigación se ubica en el paradigma crítico – propositivo: crítico por que analiza una realidad socio cultural laboral; y propositivo por cuanto busca plantear una alternativa de solución a la problemática en la aplicación de técnicas para evaluar el desempeño su influencia en el proceso de desarrollo organizacional.

El enfoque crítico propositivo. Crítico por que cuestiona los esquemas molde de hacer investigación que están comprometidos con la lógica instrumental del poder, por que impugna las explicaciones reducidas a casualidad lineal, Propositivo en cuanto la investigación no se detiene en la contemplación pasiva de los fenómenos, sino que además planea alternativas de soluciones construidas en un clima sin energía y pro actividad. Este enfoque privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales en perspectiva de totalidad. Busca la esencia de los mismos al analizarlos inmersos en una red de interrelaciones e interacciones, en la dinámica de las contradicciones que generan cambios cualitativos profundos. La investigación está comprometida con los seres humanos y su crecimiento en la comunidad de manera solidaria y equitativa, por

eso propicia la participación de los actores sociales en calidad de protagonistas durante todo el proceso de estudio. (Herrera E. Luis y varios (Pág. 21), Libro Tutoría de la Investigación.2010)

### **2.2.1. Fundamentación Epistemológica**

Evaluación de Desempeño (E.D): Es el proceso en el cual se mide el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y cumple los objetivos del cargo o puesto de trabajo que desempeña , así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr con eficiencia dichos objetivos (Martínez, Carlos (1998)).

La Evaluación Del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones, y otras más, del área del departamento de personal, dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado. Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal en que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo



la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado. Harper & Lynch (1992).

Dentro de las finalidades para las que se puede utilizar la **ED**, se destacan las siguientes:

- Evaluar el rendimiento y comportamiento de los empleados.
- Evaluación global del potencial humano.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.
- Mejorar los patrones de actuación de los empleados.
- Detección del grado de ajuste persona-puesto.
- Proporcionar un sistema de doble vía de información.
- Establecimiento de sistemas de comunicación dentro de la empresa.
- Implantación de un sistema que motive a los empleados a incrementar su rendimiento.
- Establecimiento de políticas de promoción adecuadas
- Aplicación de sistemas retributivos justos y equitativos basados en rendimientos individuales.
- Detección de necesidades de formación o reciclaje.
- Mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Para obtener datos acerca del clima laboral, así como detectar problemas ocultos o en fase de latencia.
- Validación de los programas de selección.
- Autoconocimiento por parte de los empleados.
- Conseguir unas relaciones mejores entre jefe y subordinado, basadas en la confianza mutua.
- Establecer objetivos individuales, que el evaluado debe alcanzar en el período de tiempo que media entre dos evaluaciones, al tiempo que revisa el grado de cumplimiento de los objetivos anteriores.
- Actualización de las descripciones de puestos. (según Sikula (1989)).

Hablar acerca del nacimiento del **Desarrollo Organizacional** ya que no están totalmente definidos sus orígenes por lo que se considera más acertado exponer cual ha sido su evolución.

El Desarrollo Organizacional se calificó de evolutivo en sus inicios y se considera que todavía se encuentra en evolución como punto de referencia, se puede decir que tuvo tres precursores importantes.

- 1.- El entrenamiento en sensibilización.
- 2.- Los sistemas socio técnicos.
- 3.- La encuesta de retroalimentación.

El ambiente imperante en que se apoya el surgimiento del Desarrollo Organizacional es en primera estancia, la necesidad de las organizaciones de aumentar la producción, los servicios y la fuerza laboral en los años posteriores a la segunda Guerra Mundial. Por otro lado, después de atravesar el periodo de la guerra, las personas comienzan a tener problemas de adaptación a los grupos existenciales razón por la cual comienzan a talleres de capacitación. Los laboratorios de entrenamiento y los grupos T. Es así como se empiezan a buscar cambios organizacionales e individuales.

*"Todas las organizaciones tienen en común un cierto número de hombres, que se han organizado en una unidad social establecida con el propósito explícito de alcanzar ciertas metas. Los hombres establecen un club o una empresa, organizan un sindicato o un partido político, crean fuerza policíaca o un hospital y formulan procedimientos que gobiernan las relaciones, entre los miembros de estas organizaciones y los deberes que deben cumplir cada uno de ellos. Una vez que ha sido establecida firmemente una organización, tiende a asumir una identidad propia que la hace independiente de las personas que la fundaron".*  
(Blau Scott).

### **2.2.2. Fundamentación Ontológica**

La ontología como parte de la metafísica que trata del ser en general y de sus propiedades trascendentales. El ser humano es un ser social por naturaleza, siempre está en una actitud de búsqueda, para satisfacer sus necesidades, por lo

tanto su formación integral es su principal fortaleza para su plena realización como persona.

### **2.2.3. Fundamentación Axiológica**

El valor ético tanto del gerente como los colaboradores de seguir formándonos, desarrollarnos para que hoy en día con la prioridad de ser evaluados y determinar un grado exacto de desarrollo organizacional, un tema que nos enseña ser mejores seres humanos, a valorarnos de unos a otros y así sobrellevar errores al momento de cumplir con las obligaciones de cada puesto, para que sean mejores en su desempeño dentro y fuera de la institución.

## **2.3. FUNDAMENTACIÓN PSICOLÓGICA**

La actividad se ha definido como una forma específica humana de la relación activa hacia el mundo circundante, cuyo contenido es su cambio y transformación racional. La actividad práctica por su parte designa la actividad material adecuada a fines, es decir, una esencial relación sujeto-objeto donde lo ideal y lo material se convierten recíprocamente.

El objeto es aquella parte del mundo que el hombre humaniza, que se integra a su realidad mediante la práctica social. En este sentido el hombre conoce el mundo en la medida que lo integra a su actividad. El sujeto, por otra parte, como categoría filosófica, designa al hombre socio-históricamente determinado y portador de la práctica social.

La práctica histórico-cultural es el núcleo determinante de la actividad que media la relación sujeto-objeto, sin la cual es imposible concebir la actividad.

El trabajo es la forma determinada por la práctica, en tanto es forma especial humana de mediar la relación sujeto-objeto. En esta relación la actividad humana se expresa como una síntesis que integra a manera de tres momentos o

dimensiones de la forma existencial de la realidad social: la actividad práctica, la actividad cognoscitiva y la actividad valorativa.

La actividad práctica deviene punto de partida en la explicación de la relación sujeto-objeto y la actividad cognoscitiva y la valorativa son desprendimientos de la primera. La práctica es inconcebible sin la necesidad social, los intereses, los fines, los medios y condiciones que le sirven de premisa.

La práctica es fundamento y fin del conocimiento, así como criterio objetivo de su veracidad. Por otra parte la actividad cognoscitiva constituye una forma esencial de la actividad espiritual del hombre. Condicionada por la práctica, refleja la realidad y la reproduce en forma de conocimiento que se expresa en principios, leyes, categorías, hipótesis, teorías, etc.

El conocimiento media toda actividad humana incluyendo su fundamento sustancial: la práctica. La actividad cognoscitiva se manifiesta en la interacción dialéctica sujeto-objeto, cuyo resultado se expresa en determinado conocimiento de la realidad aprehendida a dicho proceso.

Cuando hablamos de formación de valores morales nos referimos a un proceso educativo en el que el contenido axiológico de determinados hechos, formas de ser, manifestación de sentimientos, actuaciones o actitudes humanas, con una significación social buena, y que provocan una reacción de aprobación y reconocimiento (vigencia), en el contexto de las relaciones interpersonales, trascienden a nivel de la conciencia individual del niño o el joven (Nancy Chacón Arteaga, 2006).

## **2.4. FUNDAMENTACIÓN SOCIOLÓGICA**

El ser humano es un ente de naturaleza bio-psicosocial en la que es impostergable la actitud por conocer y aprender, ejerciendo una acción en conjunto y en equipo, por otro lado vemos que nuestro cerebro es impresionante y que si le damos el cuidado necesario a nuestro aprendizaje el cerebro y la persona pierden el interés

a lo que se está estudiando. El ser humano como aprendiz entra en una situación problemática es decir en un conflicto entre su deseo por aprender y su deseo por investigar.

## **2.5. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

*El Art. 124 de la Constitución Política de la República, en su inciso segundo prescribe, que la ley garantizará los derechos y establecerá las obligaciones de los servidores, regulará su ingreso, estabilidad, evaluación ascenso y cesación.*

*Art. 124.- La administración pública se organizará y desarrollará de manera descentralizada y desconcentrada. La ley garantizará los derechos y establecerá las obligaciones de los servidores públicos y regulará su ingreso, estabilidad, evaluación, ascenso y cesación. Tanto el ingreso como el ascenso dentro del servicio civil y la carrera administrativa, se harán mediante concursos de méritos y de oposición. Solo por excepción, los servidores públicos estarán sujetos a un régimen de libre nombramiento y remoción. Las remuneraciones que perciban los servidores públicos serán proporcionales a sus funciones, eficiencia y responsabilidades. En ningún caso la afiliación política de un ciudadano influirá para su ingreso, ascenso o separación de una función pública.*

*Mediante Decreto Ejecutivo No. 2474, publicado en el Suplemento de Registro Oficial No. 505, de 17 de enero del 2005, fue expedido el Reglamento de la LOSCCA, instrumento legal que norma la evaluación del desempeño.*

*El Art. 167 del reglamento de la LOSCCA en la etapa del subsistema de selección de personal denominada “periodo de prueba”, se efectuara la Evaluación del Desempeño.*

*El instrumento SENRES - EVAL-01, contiene: - Indicadores de gestión del puesto.- Constituyen parámetros de medición que permiten evaluar la efectividad, oportunidad y calidad en el cumplimiento de las actividades esenciales planificadas, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos. Se definirán indicadores y metas (relacionadas con la construcción de productos, servicios o*

*proyectos), a fin de cuantificar el nivel de cumplimiento de los compromisos sean estos a corto, mediano o largo plazo.*

*Art. 15.- Difusión del programa de evaluación.- La UARHs deberá informar de los objetivos, políticas, procedimientos, instrumentos y beneficios del programa de evaluación del desempeño, comenzando por los directivos y mandos medios y llegando a todos los niveles de la institución, a fin de lograr el involucramiento y participación de todos los miembros de la organización.*

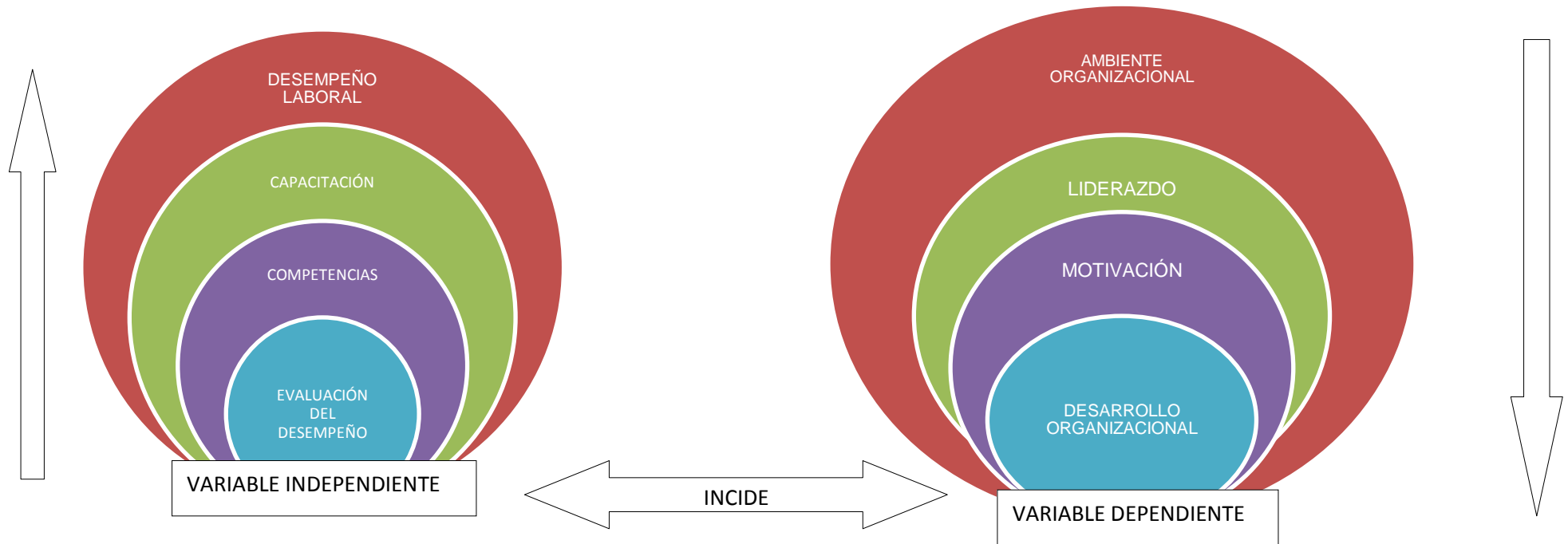
*Art. 16.- Entrenamiento a evaluados y evaluadores.- La UARHs institucional entrenará y prestará asistencia técnica a directivos, coordinadores, supervisores de equipos y servidores, en lo referente a la aplicación del proceso de evaluación del desempeño, comprometiendo al nivel directivo a superar y eliminar obstáculos que se presentaren en su ejecución.*

*(Resolución No. SENRES - 2008)*

*La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo” del Cantón de Ambato en cumplimiento a las leyes de la República del Ecuador y según su naturaleza se rige a los siguientes cuerpos legales: En el Código de Trabajo vigente. En el Título I del Contrato Individual del Trabajo, Capítulo Cuarto de las Obligaciones del Empleador y del Trabajador, Art. 42 Obligaciones del Empleador.- son obligaciones del empleador: Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado. En el Reglamento Interno de Trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo” Capítulo Sexto de las Evaluaciones del Desempeño, Art. 27.- La Evaluación del Desempeño se hará mediante la calificación sistemática del rendimiento de los trabajadores en el ejercicio del puesto, sujeto al Manual de Evaluación del Desempeño vigente.*

*(Reglamento interno Coop. De Ahorro y Crédito Chibuleo)*

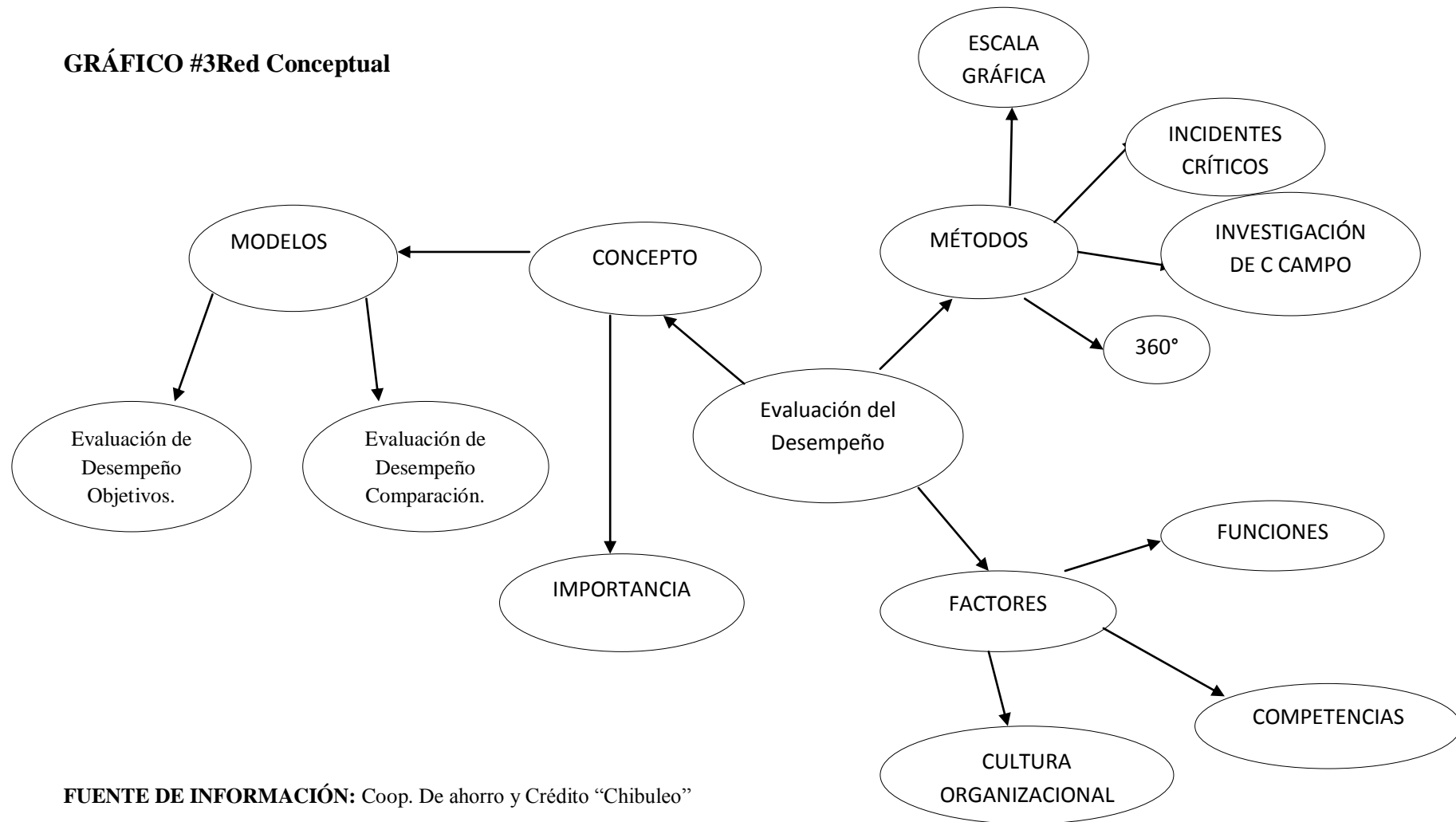
**2.6. FUNDAMENTACIÓN TEORICA – CIENTÍFICA**  
**GRÁFICO #2 Categorías Fundamentales**



**FUENTE DE INFORMACIÓN:** Coop. De ahorro y Crédito “Chibuleo”

**ELABORADO POR:** Gabriela Tualombo.

**GRÁFICO #3** Red Conceptual

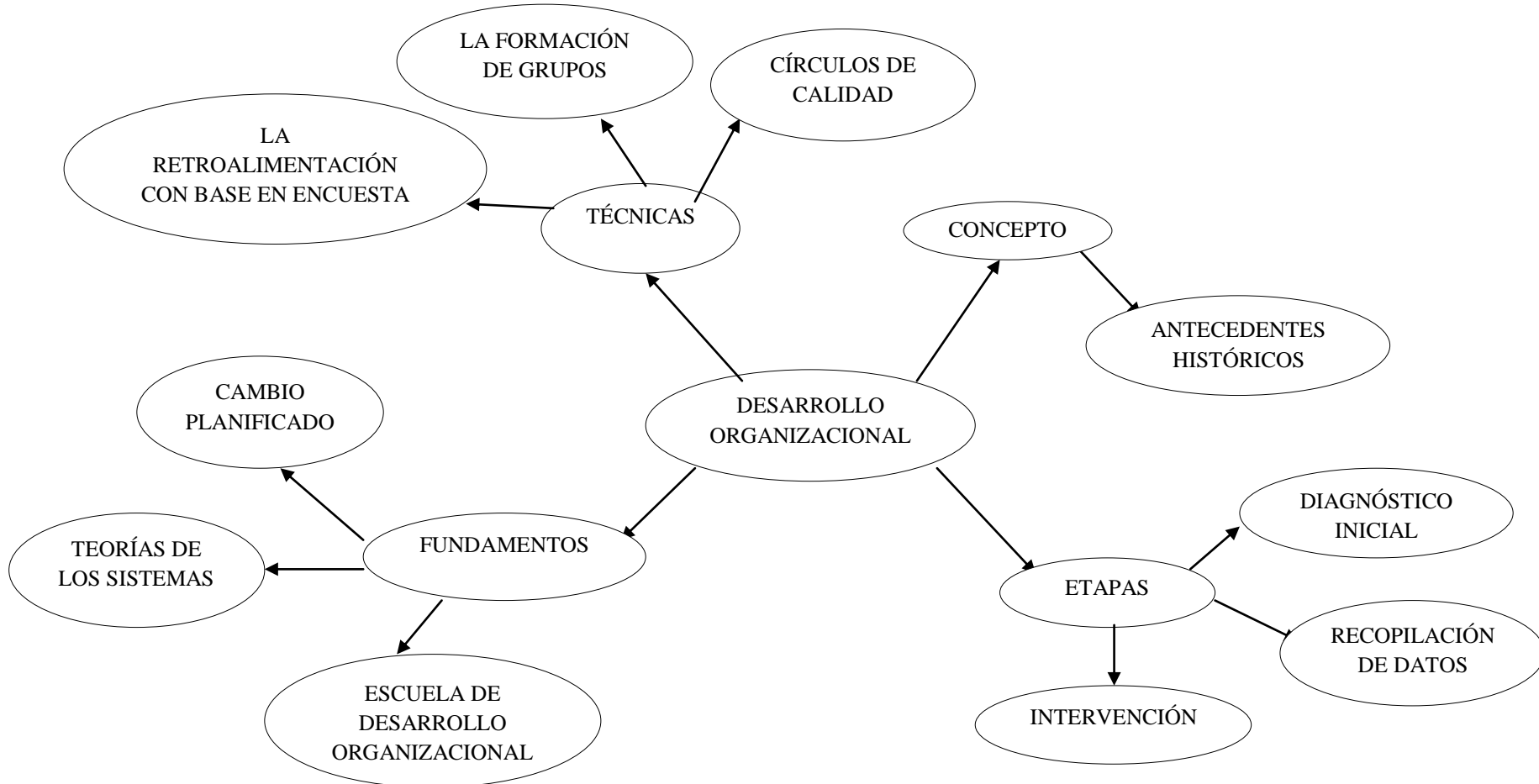


**FUENTE DE INFORMACIÓN:** Coop. De ahorro y Crédito “Chibuleo”

**ELABORADO POR:** Gabriela Tualombo.



**GRÁFICO #4 Red Conceptual**



FUENTE DE INFORMACIÓN: Coop. De ahorro y Crédito “Chibuleo”

ELABORADO POR: Gabriela Tualombo.

### **2.6.1 Variable Independiente**

#### **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Muchos son los autores que plantean su concepción acerca de lo que significa la Evaluación del Desempeño. A continuación analizamos varios conceptos:

La Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.(Byars&Rue1996)

Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.(Chiavenato 1995)

Plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.(Harper& Lynch (1992)

El análisis de los diferentes conceptos sugiere que la esencia de todo sistema de Evaluación del Desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

Dentro de la organización las evaluaciones cubren varios propósitos. Es criterio de autores tales como Harper& Lynch (1992), Chiavenato (1995), Sikula (1989), Byars (1996) que cuando los sistemas de Evaluación del Desempeño están bien planteados, coordinados y desarrollados, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo para el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

## IMPORTANCIA

La Evaluación del Desempeño resulta útil para:

- Validar y redefinir las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación).
- Brindar información a los empleados que deseen mejorar su futuro rendimiento.
- Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
- Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
- Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
- Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

Diana Gloria Lavanda Reategui (Perú 2005)

## MODELOS

Evaluación por Comparación o de Clasificación por Rango:

El Jefe establece una cierta jerarquía en la que cada subordinado ocupa una posición, según su criterio. Método sencillo pero muy subjetivo, de pobre información y valoración.

Evaluación por Objetivos:

Se evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos en los plazos trazados, así como las circunstancias que incluyeron. Debe utilizarse como complemento de otros métodos. Es preciso y menos subjetivo, tiene la desventaja que en la consecución del Objetivo pueden intervenir factores ajenos al rendimiento del evaluado.

Perdomo Rosales Vanessa. (2011, noviembre 11).

## FACTORES

A tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee

Funciones

- **Calidad de trabajo:** Se refiere al desarrollo de las actividades sin errores, a la fabricación de productos o prestación de servicios de acuerdo a los estándares requeridos por el cliente.
- **Cantidad de trabajo:** Se refiere a la cantidad de trabajo que se puede medir según el área y el tipo de actividad que desarrolla, por ejemplo, productos elaborados sin defectos, tiempo empleado en el diseño de un nuevo productos, ventas cerradas, monto de cobranzas efectuadas, niveles de rentabilidad o productividad, etc.

## Competencias

- **Conocimiento del puesto:** Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Abarca los principios, los conceptos, las técnicas, etc, así como las destrezas para ejecutarlo.
- **Iniciativa:** Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes, tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar independientemente.
- **Innovación y creatividad:** Es el grado en que va por delante de las tendencias, avizora la evolución del mercado, desarrollo nuevos productos, hace innovaciones de proceso, del producto y/o nuevas ideas en el campo que pueden mejorar la capacidad de la planta o mejorar los niveles de productividad, etc.

## Cultura Organizacional

- **Relaciones con los compañeros:** Es la cualidad de mantener adecuadas relaciones con subordinados, superiores y compañeros, o clientes internos y externos, el grado para fomentar la participación e integración del personal. También se le llama relaciones interpersonales o humanas.
- **Liderazgo:** Es la dirección y desarrollo de los subordinados, el tipo de autoridad que ejerce y los objetivos que logra con su equipo de trabajo, la forma como asigna las tareas, motiva al personal y alcanza los resultados, etc. Asimismo su sensibilidad o indiferencia a los problemas de los empleados y el interés de encontrar soluciones.

Psicología y Empresa (26 Diciembre 2010).

## MÉTODOS

Existen varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones.

Desde el punto de vista de los métodos y técnicas, tradicionalmente se utilizó y se continúa utilizando la combinación de enfoques estadísticos con enfoques cualitativos, con énfasis en dimensiones diversas. Entre ellos, pueden citarse (Chiavenato, 1999; Werther y Davis, 1998; Levy-Leboyer, 1992).

- Métodos de escala (escalas gráficas, escalas de puntuación, listas de verificación, escalas de calificación conductual, etc.).
- Métodos con acento en la selección de comportamientos que se ajustan a la observación (método de elección forzada u obligatoria).
- Métodos basados en registros observacionales, tales como los métodos de investigación o verificación en campo (frases descriptivas, establecimiento de categorías observables, etc.).
- Métodos centrados en el registro de acontecimientos críticos o exitosos (método de incidentes críticos, registro de acontecimientos notables).
- Métodos con acento en la comparación entre sujetos (por pares, contra el total del grupo, contra tipología exitosa, etc.) o contra estándares (método de puntos comparativos, de evaluación comparativa, de distribución obligatoria).

(Chiavenato,1999; Werther y Davis,1998; Levy-Leboyer,1992).

Entre los métodos más usados podemos nombrar:

### 1. Método de Escala Gráfica:

Es el más utilizado y divulgado de los métodos. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizgamiento del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. No todos los estudiosos de la materia están de acuerdo con este método, ya que en el mismo se deben aplicar ciertos criterios, procedimientos matemáticos y estadísticos en la elaboración y montaje y principalmente en al procesamiento de los resultados. Esos criterios y procedimientos antes nombrados se vuelven necesarios para corregir las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

#### a. Ventajas:

- Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de simple aplicación.
- Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

#### b. Desventajas:

- No permite al evaluador tener mucha flexibilidad y por ello debe ajustarse al instrumento y no éste a las características del evaluado.
- Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los

factores de evaluación. Cada persona interpreta y percibe las situaciones a su manera.

- Tiende a utilizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.
- Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores.
- Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados.

## 2. Método de elección forzada:

Es un método de evaluación desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses, durante la segunda guerra mundial, para la escogencia de los oficiales de las fuerzas armadas de su país, que debían ser promovidos. El proteccionismo propio del método de escalas gráficas, y que permitiese obtener resultados de evaluación más objetivos y válidos. Los métodos utilizados hasta entonces no permitían resultados efectivos.

### a. Ventajas:

- Proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales, por cuanto elimina el efecto de generalización.
- Su aplicación es simple y no requiere preparación intensa o sofisticada de los evaluadores.
- Reduce las distorsiones introducidas por el evaluador.
- Es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos.

### b. Desventajas:

- Su elaboración e implementación son complejas, exigiendo un planeamiento muy cuidadoso y demorado.



- Es un método básicamente comparativo y discriminativo y presenta, representa resultado globales; discrimina sólo los empleados buenos, medios y débiles, sin dar mayor información.
- Cuando se utiliza para fines de desarrollo de recursos humanos, necesita una complementación de informaciones acerca de las necesidades de entrenamiento potencial de desarrollo.
- Deja de evaluar sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

### 3. Método de investigación de campo:

Es un método de desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones. Es un método más amplio que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

#### a. Ventajas:

- Cuando esta precedido de dos etapas preliminares de análisis de la estructura de cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor una profunda visualización no sólo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.
- Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también un entrenamiento de alto nivel en la evaluación de personal.

#### b. Desventajas:

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

## Método EVALUACION EN 360°

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral.

Empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas.

Como el nombre lo indica, la evaluación de 360 grados pretende dar a los aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc. Una encuesta reciente descubrió que más del 90% de las empresas que aparecen en la lista de Fortune 1000 han instrumentado alguna forma del sistema integral de retroalimentación para el desarrollo profesional, evaluar el desempeño o ambos.

Buelvas Villa Paola. (2002, julio 29).

### 1. Objetivos:

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

### 2. Usos:

Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

- Medir el Desempeño del personal.
- Medir las Competencias (conductas).
- Diseñar Programas de Desarrollo.

### 3. Propósito:

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar

decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

#### 4. Ventajas:

- El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.
- La Calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad).
- Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos.
- Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroinformación procede de más personas, no sólo de una.
- La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.

#### 5. Desventajas:

- El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
- La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon".
- Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
- Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.

Buelvas Villa Paola. (2002, julio 29).

#### ¿QUE SE EVALUA?

- Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento).
- Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado.
- Potencial de desarrollo.

## FACTORES QUE GENERALMENTE SE EVALUAN

- Conocimiento del trabajo
- Calidad del trabajo
- Relaciones con las personas
- Estabilidad emotiva
- Capacidad de síntesis
- Capacidad analítica

## ETAPAS DE UNA EVALUACIÓN

1. Definir objetivos
  2. A quien está dirigido.  
Puede ser a técnicos, supervisores, administrativos.
  3. Quién es el evaluador.  
Puede ser un jefe de sector.
  4. Quién revisará la evaluación.  
Puede ser un gerente superior.
  5. Periodicidad.  
Si será de aplicación anual, semestral, etc.
  6. Elección del método.
  7. Capacitación del evaluador.
  8. Puesta a punto del sistema.
  9. Aplicación.
  10. Análisis.
  11. Utilización de los resultados.
  12. Comunicación de los resultados.
- Buelvas Villa Paola. (2002, julio 29).

## ¿COMO EVITAR PROBLEMAS EN LA EVALUACION?

Recomendaciones para reducir el impacto de los problemas en la evaluación:

- Es necesario conocer bien los problemas.
- Elegir la técnica de evaluación adecuada.
- Capacitar a los supervisores para eliminar errores de calificación

Buelvas Villa Paola. (2002, julio 29).

### 2.6.2 Variable Dependiente

#### CONCEPTODE DESARROLLO ORGNIZACIONAL.

Desarrollo Organizacional proviene de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistemático y tiene su origen en 1962 a partir de ideas sobre el Hombre, Organización y Ambiente y aplica las ciencias del comportamiento a la administración.

El Desarrollo Organizacional nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en ESSO. Warren Bennis (1966)

Lo que caracteriza el Desarrollo Organizacional como el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos. Gordon Lippitt (1969)

El Desarrollo Organizacional como un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización. Burke y Hornstein (1971)

El Desarrollo Organizacional se puede definir como un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos auto analíticos y de reflexión. Schmuck y Miles (1971)

El origen del Desarrollo Organizacional con el entrenamiento de equipos de una misma organización en los laboratorios " T-Groups", a partir de 1947 hasta el final de esa década y continuando en los años de 1950, considerando cada vez más la organización como objetivo o cliente. Con los trabajos de "investigación y acción" y retroinformación por medio del estudio y la investigación realizados por el "Research Center of Group Dynamics" fundado por Kurt Levin en 1945 en el M.I.T. French y Bell (1973)

Presentan al Desarrollo Organizacional como una metodología para facilitar cambios y desarrollo: en las personas, en tecnologías y en procesos y estructuras organizacionales. Friedlander y Brown (1974).

## ETAPASDESARROLLO ORGNIZACIONAL

### Diagnóstico inicial

- Decidir que se buscará el cambio a través del Desarrollo Organizacional.
- Diagnóstico de un consultor externo en conjunto con la gerencia de la empresa
- Determinar que modelo se va a utilizar.

### Recopilación de datos

- Recolección de datos
- Evaluación de cultura de la empresa
- Reconocimiento de problemas

### Intervención

- Planeamiento de acciones y soluciones
- Desarrollo de equipos de trabajo para lograr la integración.
- Motivar al personal a la comunicación y la confianza.
- Desarrollo inter grupal
- Educación y seguimiento
- Evaluación de resultados

Gest. Terc. Milen. (2000)

## TÉCNICAS MÁS USADAS

Se han desarrollados ciertas técnicas basadas en las ciencias de la conducta para diagnosticar los problemas y provocar los cambios necesarios. Entre las más utilizadas están:

1. La retroinformación con base en una encuesta: se inicia con un cuestionario que se entrega a los empleados, en el que se les pregunta acerca de los valores, la innovación, la participación y el clima dentro de la organización. Se suele preguntar sobre sus percepciones y actitudes sobre las prácticas para tomar decisiones, la coordinación de unidades, la satisfacción, la eficacia de la comunicación, la coordinación de unidades, el jefe, el trabajo y los compañeros. Luego los datos se tabulan y permiten identificar problemas y aclarar cuestiones que pueden estar creándoles problemas a las personas.
2. La formación de grupos: Ésta técnica se puede aplicar a grupos que trabajen juntos que sean interdependientes. El interés se centrará en su aplicación a familias de la organización (grupos de mando), así como a comunidades, equipos de proyecto y grupos de actividades. Se suele incluir actividades para establecer metas, para desarrollar las relaciones interpersonales, Se lleva a cabo un análisis de los roles y las responsabilidades de cada uno.
3. Los círculos de calidad: Permite que los trabajadores puedan compartir con la administración la responsabilidad de solucionar problemas de coordinación, productividad y por supuesto de calidad.

Una vez que se realizado el diagnóstico, se sugiere la implementación de herramientas específicas relacionadas a la gestión de las personas. Algunas de ellas son:

Evaluación de Desempeño: Esta herramienta se centra en el desempeño futuro; a través de ella se evalúan los niveles de desempeño de los empleados a fin de mejorar la

performance de la organización. Además, con ésta información se podrán diseñar planes de capacitación y de desarrollo.

Diseño de Estructura de Remuneraciones / sistemas de premios: A través de una buena aplicación de éstas políticas se podrá ver una importante mejora en aspectos como retención del personal, establecer mayores factores de equidad y dar espacio al reconocimiento, entre otras.

Activación de políticas hacia la Responsabilidad social empresaria: este tipo de políticas suman mucho valor al interior de una organización tanto como hacia el exterior. Donaciones, inclusiones sociales y participación ciudadana son las maneras más simples de comenzar.

(**LosRecursosHumanos.com**. 2011).

#### FUNDAMENTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

Objetivos de la clase:

General:

- Contribuir (estudiantes) a la incorporación de nuevos valores en sus actividades académicas laborales.

Específicos:

- Analizar Teorías administrativas en el marco del Desarrollo Organizacional.
- Diseñar instrumentos para la investigación y análisis administrativo
- Realizar prácticas de intervenciones administrativas que contribuyan al mejoramiento de la efectividad organizacional.

Temas:

Fundamentos del Desarrollo Organizacional

Cultura Organizacional

Diseño Organizacional

Investigación Acción

Tendencias del Desarrollo Organizacional

Comunidad de Emprendedores (2016).



La Escuela de Desarrollo Organizacional.

El desarrollo organizacional se concentra en hacer que las personas se expresen mutuamente sus intereses y conflictos de trabajo, busquen juntas las soluciones de problemas comunes, y en manifestar sus aspiraciones y metas en la institución.

Publicado en enero 9, 2007 por edukativos

### **NEXTON MARGULIES Y ANTHONY RAZA**

El objetivo del desarrollo organizacional, pues, es sobre el cambio y es dirigido hacia el mejoramiento de la efectividad empresarial. La aceptación de los empleados de la compañía es considerada como el factor básico que distingue a esta escuela.

La escuela de Desarrollo Organizacional para poder ser implantada dentro de la empresa requiere de la utilización de tres procesos esenciales:

- La recopilación de información
- El diagnóstico organizacional
- La estrategia de intervención

La escuela de Desarrollo Organizacional busca incrementar la efectividad organizacional a través de un adecuado uso de las ciencias del comportamiento, sobre los diferentes elementos que laboran en la organización. Para alcanzar sus objetivos esta escuela se enfoca en 3 aspectos:

- Nivel individual  
Se pretende aumentar la confianza, la satisfacción y la autorrealización que el individuo debe experimentar en su trabajo dentro de la institución.
- Nivel de grupo  
Se busca incrementar tanto el tipo de comunicación entre los miembros de grupo, como el lograr que éstos hagan de la responsabilidad y de la lealtad valores necesarios dentro del equipo.
- Nivel de la organización

La participación de los diferentes del grupo en la solución de problemas que se presentan en la organización se primordial.

Dos tipos de medio ambiente pueden ser identificados en empresas que se administran bajo esta escuela:

- Externo: Impone restricciones generales a la forma en que la organización desarrolla sus ocupaciones.
- Interno: Incluye esencialmente las áreas dentro de la se desenvuelven los grupos de trabajo.

Trejo Fuentes Saúl. (2008, Diciembre 2).

## **2.7 HIPOTESIS**

**Ho:** “La evaluación del desempeño no incide en el desarrollo organizacional en los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo” del cantón Ambato, provincia Tungurahua”

**H1:** “La evaluación del desempeño incide en el desarrollo organizacional en los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo” del cantón Ambato, provincia Tungurahua”

## **2.8 SEÑALAMIENTO DE VARIABLE**

### **2.8.1 Variable Independiente**

Evaluación del Desempeño

### **2.8.2 Variable Dependiente**

Desarrollo Organizacional

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Enfoque de la Investigación**

La investigación, se basó en el enfoque cualitativo-cuantitativo, su accionar se dirige a recabar información de la fuente y someterla a un análisis estadístico, para determinar la esencia del fenómeno causa-efecto con respaldo en su marco teórico.

Los autores Blasco y Pérez (2007 pg.25), señalan que la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas.

Utiliza variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes.

Por otra parte, Taylor y Bogdan (1987), citados por Blasco y Pérez (2007:25-27) al referirse a la metodología cualitativa como un modo de encarar el mundo empírico, señalan que en su más amplio sentido es la investigación que produce datos descriptivos: las palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable. Desde el punto de vista de estos autores, el modelo de investigación cualitativa se puede distinguir por las siguientes características:

- La investigación cualitativa es inductiva. Los investigadores desarrollan conceptos y comprensiones partiendo de pautas de los datos y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidos. Los investigadores siguen un diseño de investigación flexible, comenzando sus estudios con interrogantes vagamente formuladas.

- En la metodología cualitativa el investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva holística; las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo.
- Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas.

Enfoque cuantitativo señala que bajo la recolección de datos es equivalente a medir. De acuerdo con la definición clásica del término, medir significa asignar números a objetos y eventos de acuerdo a ciertas reglas. Muchas veces el concepto se hace observable a través de referentes empíricos asociados a él. Por ejemplo si deseamos medir la violencia en cierto grupo de individuos, deberíamos observar agresiones verbales y/o físicas, como gritos, insultos, empujones, golpes de puño, etc. Gómez (2006, pg.121)

Su intención es buscar la exactitud de mediciones o indicadores sociales con el fin de generalizar sus resultados a poblaciones o situaciones amplias. Trabajan fundamentalmente con el número, el dato cuantificable Galeano, (2004, pg.24).

Durante el proceso de cuantificación numérica, el instrumento de medición o de recolección de datos juega un papel central. Por lo que deben ser correctos, o que indiquen lo que interese medir con facilidad y eficiencia; al respecto Namakforoosh (2005, pg.227), explica que un instrumento de medición considera tres características principales:

- Validez: se refiere al grado en que la prueba está midiendo lo que en realidad se desea medir.
- Confiabilidad: se refiere a la exactitud y a la precisión de los procedimientos de medición.
- Factibilidad: se refiere a los factores que determinan la posibilidad de realización, que son tales como: factores económicos, conveniencia y el grado en que los instrumentos de medición sean interpretables.

## **3.2 Modalidad Básica de la Investigación**

### **3.2.1 De Campo**

La investigación se realizó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo”, para tomar contacto directo con la realidad, de las diferentes falencias que presentan en la evaluación del desempeño lo que repercute en el desarrollo organizacional.

### **3.2.2 Bibliográfico – Documental**

Para reforzar los resultados del análisis con el marco teórico, se obtuvieron datos de libros, manuales, revistas, e internet que constituyeron documentos de información primaria.

Tomando en cuenta autores destacados como:

- Chiavenato
- Byars&Rue
- Harper& Lynch
- Galeano

Y aportes de las siguientes paginas virtuales:

- [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v03\\_n6/evaluacion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v03_n6/evaluacion.htm)
- <http://gerenciasignificativa.blogia.com/2012/011502-desarrollo-organizacional.-conceptos..php>
- <http://www.gestiopolis.com/metodos-de-evaluacion-del-desempeno-laboral/>

Los mismos que son los más destacados e influyentes en el siguiente proyecto investigativo.

### **3.3 Niveles o Tipos de Investigación**

#### **3.3.1 Exploratorio**

Se exploró las condiciones necesarias y suficientes para la realización de la investigación con las diferentes unidades de observación.

#### **3.3.2 Descriptivo**

Se utilizó la estadística descriptiva para el análisis de los datos así como para describir los diferentes resultados en sus respectivos análisis e interpretaciones, basadas en el marco teórico.

#### **3.3.3 Correlacional**

Se midió el grado de relación existente entre la Evaluación del Desempeño y el Desarrollo organizacional aplicando el estudio respectivo frente a cada una de las variables y más en el campo de estudio explicativo.

### **3.4. Población y Muestra**

#### **3.4.1 Población**

Nuestra población cuenta con 109 colaboradores que forman parte de la Coop. De Ahorro y Crédito “Chibuleo”. Tomando solo 60 colaboradores como muestra aplicacional.

Tabla No.

NÚMERO DE COLABORADORES	PORCENTAJE
109	100%
60	55,05%
TOTAL	109

### 3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

#### 3.5.1. Variable Independiente

##### GRÁFICO #5

FUENTE DE INFORMACIÓN: Coop. De ahorro y Crédito “Chibuleo”

ELABORADO POR: Gabriela Tualombo

CONCEPTUALIZACION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p>La evaluación de desempeño laboral es un <b>proceso técnico</b> a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos se valoran el conjunto de <b>actitudes, rendimientos y comportamiento</b> laboral del trabajador en el <b>desempeño</b> de su cargo y <b>cumplimiento</b> de sus funciones, en términos de cantidad y calidad de los servicios producidos.</p>	<p>Proceso Técnico</p> <p>actitudes, rendimientos y comportamiento</p> <p>Desempeño y cumplimiento</p>	<p>Evaluación de Desempeño Laboral</p> <p>Trabajador</p> <p>Equipo de trabajo</p> <p>(Como) Área de Gestión</p>	<p>¿Se realiza Evaluación a su Desempeño laboral?</p> <p>¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño?</p> <p>¿Existe un responsable, encargado de velar por el bienestar del personal de la Cooperativa?</p> <p>¿Se reconocen y motiva el desempeño eficiente de un trabajador?</p>	<p>Técnica: encuesta.</p> <p>Instrumento: cuestionario.</p>

### 3.5.2. Variable Dependiente

#### GRÁFICO #6

FUENTE DE INFORMACIÓN: Coop. De ahorro y Crédito “Chibuleo”

ELABORADO POR: Gabriela Tualombo

CONCEPTUALIZACION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
El desarrollo Organizacional, es un <b>proceso</b> destinado a determinar y comunicar a los trabajadores la <b>forma</b> en que se están <b>desempeñando</b> en su trabajo y en principio a elaborar <b>planes de mejora</b> .	Forma de desempeño	Satisfacción del Trabajador	¿Se potencializa al interior de la institución sus competencias profesionales?	Técnica: encuesta.  Instrumento: cuestionario.
	Proceso	Autoestima	¿Se reconocen y motiva el desempeño eficiente de un trabajador?	
		Trabajo en Equipo	¿Existe un responsable, encargado de velar por el bienestar del personal de la Cooperativa?	
	Planes de mejora	Capacitación del trabajador	¿Existe un Plan de Mejora en función de su desempeño profesional?	



### **3.6. RECOLECCION DE INFORMACIÓN**

Se utilizó la técnica de la encuesta, con el instrumento cuestionario, dirigido a los colaboradores pertenecientes a la institución, con preguntas cerradas y una abierta, que facilitaron recoger la información de las variables objeto de la investigación.

Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados. En este trabajo las personas investigadas fueron: el Ing. Luis Llambo Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito también la Ing. Karina Salazar que se desempeña como Jefe de Talento Humano y a los 109 trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo”, Luego de aplicar la fórmula para obtener la muestra de 60 personas. Se investigó para lograr el objetivo general que era analizar la Evaluación del Desempeño Laboral, con el fin de mejorar el rendimiento de los trabajadores, Los hechos en el lugar de los acontecimientos: son de vital importancia ya que se basa en la información real que está presente en la Institución y nos interesa obtener.

La validez y confiabilidad de las encuestas aplicadas se lo hizo con la técnica, fueron analizadas por expertos tanto en investigación como del área y temas investigados, quienes emitieron los respectivos juicios de valor sobre la validación, para su respectiva corrección de los instrumentos.

### **3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS**

#### **3.7.1 Plan de procesamiento de información**

- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, entre otros.
- Repetición de la recolección en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información.
- Análisis e interpretación de resultados de estudio estadístico de datos obtenidos

## **CAPÍTULO IV**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

El análisis e interpretación que se llevó a cabo, están direccionadas a poder desarrollar el tema de tesis La Evaluación de desempeño y el Desarrollo Organizacional en los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, del cantón Ambato, provincia del Tungurahua, este trabajo se ejecutó en las primeras semanas de julio de 2015, la encuesta aplicada consto de un banco de 10 preguntas, la cual fue aplicada a una población total de 109 y tomándose como muestra 60 colaboradores del Cooperativa.

#### **4.1. TABULACIÓN DE DATOS**

Una vez obtenida la información requerida, los datos fueron procesados y tabulados para luego ser analizados e interpretados de manera estadística. En la tabulación de resultados se debe tomar en cuenta el número de personas encuestadas, la cantidad de veces que respondieron en cada opción (Siempre, a veces, nunca) y el porcentaje final que esto representa.

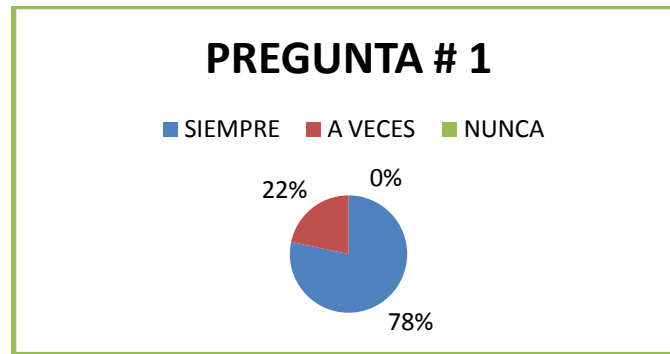
**PREGUNTA 1.¿EXISTE UN RESPONSABLE ENCARGADO DE VELAR POR EL BIENESTAR DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA?**

**Tabla N°1EXISTENCIA DE UN RESPONSABLE**

<b>PREGUNTA # 1</b>		
<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SIEMPRE</b>	47	78%
<b>A VECES</b>	13	22%
<b>NUNCA</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	60	100%

**Fuente:** investigación de campo  
**Elaborado por:** Gabriela Tualombo (2015)

**Gráfico N°1EXISTENCIA DE UN RESPONSABLE**



**Fuente:** investigación de campo  
**Elaborado por:** Gabriela Tualombo (2015)

**Análisis**

El 22% de la población encuestada expresado que aveces existe de un encargado de velar por el bienestar del personal, el 78% de la población entiende que siempre ha existido un responsable encargado, el 0% evidente que nunca ha existido un responsable de velar por el bienestar de los colaboradores.

**Interpretación.**

De acuerdo a los resultados conjuntos de la muestra, debemos indicar que en la mayoría de los colaboradores de la institución manifiesta la percepción de una existencia de un responsable encargado de velar por el bienestar del personal, y por consiguiente esto puede repercutir en el bien de la institución, en la parte de la productividad y de su desarrollo individual.

## PREGUNTA 2. SU INGRESO A LA INSTITUCIÓN FUE REALIZADA POR:

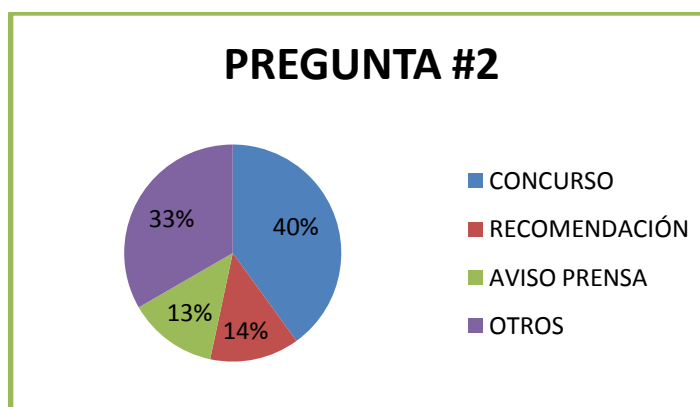
Tabla N°2 INGRESO A LA INSTITUCIÓN

pregunta # 2		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONCURSO	24	40%
RECOMENDACIÓN	8	14%
AVISO PRENSA	8	13%
OTROS	20	33%
TOTAL	60	100%

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Gabriela Tualombo (2015)

Gráfico N°2 INGRESO A LA INSTITUCIÓN



Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Gabriela Tualombo (2015)

### Análisis.

El 40% de los participantes han sido seleccionados por concurso, el 33% son otras formas de contratación, el 14% fueron seleccionados por recomendación y un 13% respondió que por avisos de prensa.

### Interpretación.

El ingreso a la institución de casi la mitad de los colaboradores asido realizado por concurso, entonces permite el ingreso a la institución sea de una manera más democrática ante el concurso de mérito y oposición.

### PREGUNTA 3.¿SE REALIZA EVALUACIÓN A SU DESEMPEÑO LABORAL?

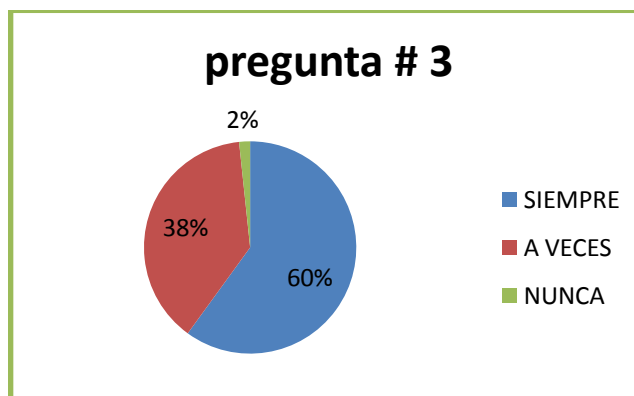
Tabla N°3EVALUAR SU DESEMPEÑO LABORAL

pregunta # 3		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	36	60%
A VECES	23	38%
NUNCA	1	2%
TOTAL	60	100%

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Gabriela Tualombo (2015)

Gráfico N°3EVALUAR SU DESEMPEÑO LABORAL



Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Gabriela Tualombo (2015)

#### Análisis

El 60% de la población encuestada respondió que siempre se realiza una evaluación del desempeño, el 38% recibe a veces una evaluación a su desempeño, el 2% nunca ha recibido una evaluación a su desempeño.

#### Interpretación.

Es evidente y de acuerdo a los resultados obtenidos, se puede mencionar que no en todos los departamentos de la institución se ha realizado una evaluación del desempeño, por lo tanto no se han sabido manejar los resultados de las evaluaciones y mucho menos direccionarlas para que aporten beneficiosamente al desarrollo organizacional.

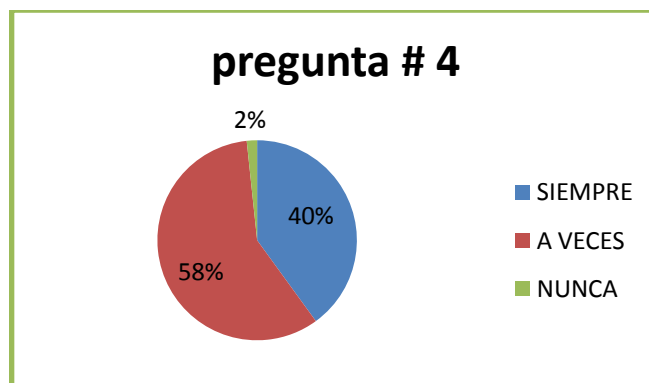
**PREGUNTA 4.¿CONOCE EL OBJETIVO DE REALIZAR UNA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO?**

**Tabla N°4OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

pregunta # 4		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	24	40%
A VECES	35	58%
NUNCA	1	2%
TOTAL	60	100%

Fuente: investigación de campo  
Elaborado por: Gabriela Tualombo (2015)

**Gráfico N°4**



Fuente: investigación de campo  
Elaborado por: Gabriela Tualombo (2015)

**Análisis**

El 58% de la población encuestada respondió que a veces conocen los objetivos de las evaluaciones aplicadas en la institución, el 40% siempre ha conocido los objetivos de las evaluaciones, el 2% nunca han identificado el objetivo de ser evaluados continuamente.

**Interpretación.**

De acuerdo con los datos obtenidos, se puede recalcar que su mayoría se ha realizado evaluaciones del desempeño sin comunicación de objetivos a evaluar por ende no se tomaron a bien los resultados ni sus proyecciones a futuro y por ende no hubo mejoramiento en áreas específicas a evaluar y corregir

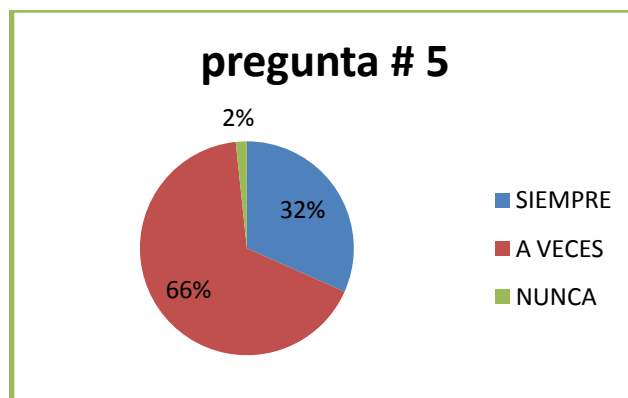
**PREGUNTA 5. ¿CONOCE LOS RESULTADOS DE SU EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?**

**Tabla N°5 RECONOCIMIENTO DE PROGRESO**

pregunta # 5		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	19	32%
A VECES	40	66%
NUNCA	1	2%
TOTAL	60	100%

Fuente: investigación de campo  
Elaborado por: Gabriela Tualombo (2015)

**Gráfico N°5 RECONOCIMIENTO DE PROGRESO**



Fuente: investigación de campo  
Elaborado por: Gabriela Tualombo (2015)

**Análisis**

El 66% de la población encuestada respondió que a veces, el 32% siempre, el 2% nunca, se dan a conocer los resultados de las evaluaciones del desempeño realizadas.

**Interpretación.**

En la mayoría de los colaboradores existe una inquietud al momento de ser evaluados, se refiere a que los resultados de las evaluaciones se desconocen, por consiguiente se podría perder el interés de ser evaluados y de mejorar en el ámbito que se desenvuelven.

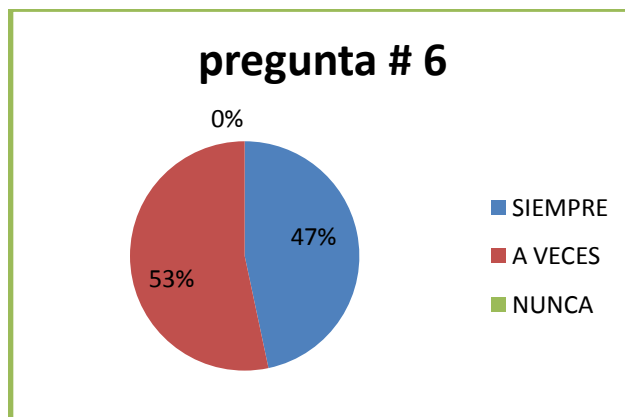
**PREGUNTA 6.¿SE RECONOCE Y MOTIVA EL DESEMPEÑO EFICIENTE DE UN COLABORADOR?**

**Tabla N°6MOTIVA EL DESEMPEÑO EFICIENTE**

pregunta # 6		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	28	47%
A VECES	32	53%
NUNCA	0	0%
TOTAL	60	100%

Fuente: investigación de campo  
Elaborado por: Gabriela Tualombo (2015)

**Gráfico N°6MOTIVA EL DESEMPEÑO EFICIENTE**



**Análisis**

El 53% de la población encuestada respondió que a veces los directores han demostrado la capacidad de liderar en momentos de crisis, el 47% siempre, el 0% nunca.

**Interpretación.**

De acuerdo con los datos obtenidos, se puede mencionar que existe una percepción con respecto a que sus supervisores, han sabido de manera correcta reconocer y motivar los progresos observados en los colaboradores por consiguiente se ve reflejado en el crecimiento de la institución y sus proyecciones a futuro.



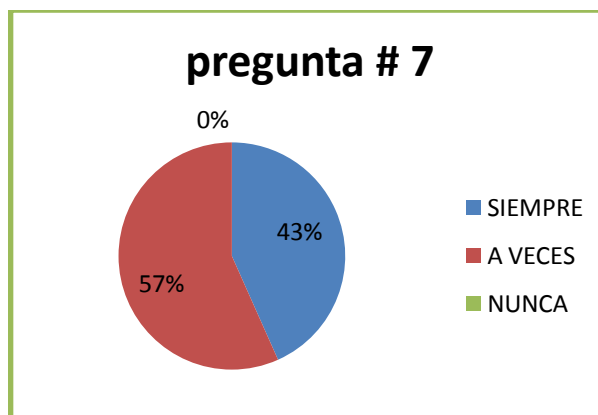
**PREGUNTA 7.¿SE ENCUENTRAN BIEN DEFINIDAS SUS FUNCIONES  
LABORALES?**

**Tabla N°7FUNCIONES LABORALES**

pregunta # 7		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	26	43%
A VECES	34	57%
NUNCA	0	0%
TOTAL	60	100%

Fuente: investigación de campo  
Elaborado por: Gabriela Tualombo (2015)

**Gráfico N°7FUNCIONES LABORALES**



Fuente: investigación de campo  
Elaborado por: Gabriela Tualombo (2015)

**Análisis**

El 57% de la población encuestada respondió que a veces los directores han demostrado la capacidad de liderar en momentos de crisis, el 43% siempre, el 0% nunca.

**Interpretación.**

De acuerdo con los datos obtenidos, se puede mencionar que no en todos los departamento de la institución se encuentran bien definidas las funciones laborales en los colaboradores y existe una duda con respecto a sus responsabilidades, así han sabido direccionarlos de manera correcta ante situaciones no tan beneficiosas para ellos, esto puede repercutir en el bien de la institución, en la parte de su efectividad.

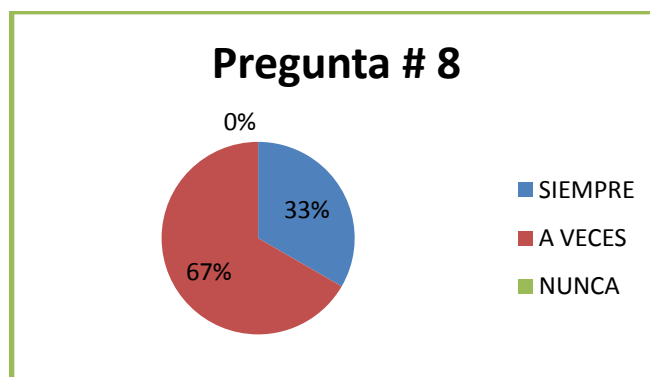
**PREGUNTA 8.¿SE POTENCIALIZA AL INTERIOR DE LA INSTITUCIÓN SUS  
COMPETENCIAS LABORALES?**

**Tabla N°8POTENCIALIZAR LAS COMPETENCIAS LABORALES**

pregunta # 8		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	20	33%
A VECES	40	67%
NUNCA	0	0%
TOTAL	60	100%

Fuente: investigación de campo  
Elaborado por: Gabriela Tualombo (2015)

**Gráfico N°8POTENCIALIZAR LAS COMPETENCIAS LABORALES**



Fuente: investigación de campo  
Elaborado por: Gabriela Tualombo (2015)

**Análisis**

El 67% de la población encuestada respondió que a veces se potencializa las competencias de los colaboradores, el 33% siempre, el 0% nunca.

**Interpretación.**

De acuerdo con los datos obtenidos, se puede mencionar que en los colaboradores han observado que sus superiores de cada departamento no han sabido direccionarlos de manera correcta al momento de potencializar de una manera adecuada las competencias laborales al interior de la institución y por consiguiente esto puede repercutir en el bien de la institución.

## PREGUNTA 9. ¿CÓMO SE EVALÚA EL DESEMPEÑO LABORAL?

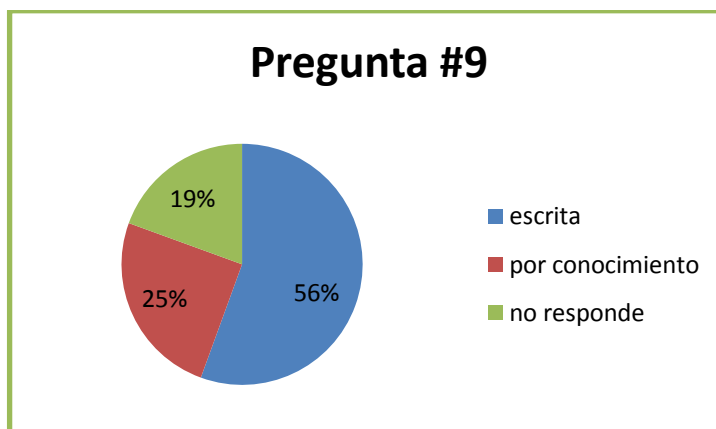
### Tabla N°9FORMA DE EVALUCIÓN

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Tualombo Núñez María Gabriela (2015)

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Escrita	38	55%
por conocimiento	12	25%
no responde	10	19%
TOTAL	60	100%

### Grafico #9FORMA DE EVALUCIÓN



Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Gabriela Tualombo (2015)

#### Análisis

El 25% de la población encuestada respondió que la forma de ser evaluados en la mayoría de los casos es escrita, el 56% por conocimiento, el 19% no respondieron.

#### Interpretación.

De acuerdo con los datos obtenidos, al momento de evaluar el desempeño laboral se puede mencionar que en los colaboradores se ha desarrollado de manera escrita y no de una denominación exacta ni específica, entonces los resultados no han sabido direccionarlos de manera correcta y por consiguiente esto puede repercutir en el momento de tomar en cuenta los resultados y así llegar a la aplicación de un desarrollo organizacional adecuado.

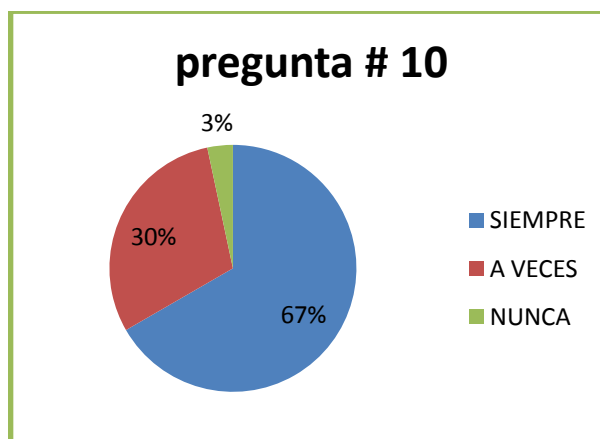
## PREGUNTA 10.¿EXISTE UN PLAN DE MEJORA EN FUNCIÓN DE SU DESEMPEÑO LABORAL?

Tabla N°10PLAN DE MEJORA

Fuente: investigación de campo  
Elaborado por:Tualombo Núñez María Gabriela (2015)

pregunta # 10		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	40	67%
A VECES	18	30%
NUNCA	2	3%
TOTAL	60	100%

Gráfico N°10PLAN DE MEJORA



Fuente: investigación de campo  
Elaborado por: Gabriela Tualombo (2015)

### Análisis

El 30% de la población encuestada respondió que a veces se realiza planes de mejora en todos sus ámbitos, el 67% siempre, el 3% nunca.

### Interpretación.

De acuerdo con los datos obtenidos, se toma en cuenta que existe un plan de mejora en función de su desempeño laboral, que en la mayoría de los colaboradores de la institución se ve reflejado según su labor más sin embargo no en su totalidad y por consiguiente esto puede repercutir en el desenvolvimiento en las funciones a desempeñar de cada uno de los miembros mismos.

## 4.2. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

H1. La Evaluación del desempeño SÍ incide el desarrollo organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, del Cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

H0. El desarrollo organizacional NO incide La Evaluación del Desempeño de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, del Cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

### 4.2.1. DESCRIPCIÓN DE LA HIPÓTESIS

H1. La Evaluación del Desempeño SÍ incide en el desarrollo organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, del Cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

### 4.2.2. SELECCIÓN DEL NIVEL DE SIGNIFICACIÓN

Para la verificación de la hipótesis se utilizará un nivel de significación de 0.05

### 4.2.3. DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN

Para la investigación de campo se tomará en cuenta el total de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, del Cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

**Tabla N° 11. Descripción de la muestra**

Total de los colaboradores	Porcentaje
60	55,05%

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Tualombo Núñez María Gabriela (2015).

#### 4.2.4. ESPECIFICACIÓN DE LO ESTADÍSTICO – CÁLCULO DE LAS FRECUENCIAS.

Para el cálculo del Xi cuadrado se toman en cuenta las preguntas número 3 y 5 de la variable independiente, 6 y 10 de la variable dependiente, las cuales expresan:

Pregunta número tres. ¿Se realiza la Evaluación a su desempeño laboral?

Pregunta número cinco. ¿Conoce los resultados de la evaluación del desempeño?

Pregunta número seis. ¿Se reconoce y motiva el desempeño eficiente de un colaborador?

Pregunta número diez. ¿Existe un plan de mejora en función de su desempeño laboral?

#### 4.2.5. ESPECIFICACIÓN DE LAS ZONAS DE ACEPTACIÓN

En la identificación de los grados de libertad para el cálculo del Xi cuadrado, se consideran cuatro filas equivalentes a las preguntas y cuatro columnas referentes a las opciones de respuesta que tienen dichas preguntas, en función de lo cual los grados de libertad quedarían de la siguiente manera. (Formula de los grados de libertad)

**Tabla N° 12.Zona de aceptación**

Fila	Columna	
G	4 – 1	3 – 1
G=	3	2
G=	3 *	2
G=	6 Grados de libertad	

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Tualombo Núñez María Gabriela (2015).

Con un nivel de libertad de 6 y un grado de significancia de 0.05. De acuerdo con el estadístico que se puede observar en la tabla de probabilidades del Xi cuadrado, (tabla número 14), se debe obtener un valor superior a 12.59 para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa.

**Tabla N° 13. Tabla de probabilidades del Xi Cuadrado.**

DISTRIBUCION DE  $\chi^2$

Grados de libertad	Probabilidad											
	0,95	0,90	0,80	0,70	0,50	0,30	0,20	0,10	0,05	0,01	0,001	
1	0,004	0,02	0,06	0,15	0,46	1,07	1,64	2,71	3,84	6,64	10,83	
2	0,10	0,21	0,45	0,71	1,39	2,41	3,22	4,60	5,99	9,21	13,82	
3	0,35	0,58	1,01	1,42	2,37	3,66	4,64	6,25	7,82	11,34	16,27	
4	0,71	1,06	1,65	2,20	3,36	4,88	5,99	7,78	9,49	13,28	18,47	
5	1,14	1,61	2,34	3,00	4,35	6,06	7,29	9,24	11,07	15,09	20,52	
6	1,63	2,20	3,07	3,83	5,35	7,23	8,56	10,64	12,59	16,81	22,46	
7	2,17	2,83	3,82	4,67	6,35	8,38	9,80	12,02	14,07	18,48	24,32	
8	2,73	3,49	4,59	5,53	7,34	9,52	11,03	13,36	15,51	20,09	26,12	
9	3,32	4,17	5,38	6,39	8,34	10,66	12,24	14,68	16,92	21,67	27,88	
10	3,94	4,86	6,18	7,27	9,34	11,78	13,44	15,99	18,31	23,21	29,59	
	No significativo								Significativo			

**Fuente:** (Tejada, 2008)

**Recuperado por:** Tualombo Núñez María Gabriela (2015).

## FRECUENCIAS OBSERVADAS

**Tabla N° 14. Frecuencias observables.**

ÍTEMS	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	SUBTOTAL
3	36	23	1	60
5	19	40	1	60
6	28	32	0	60
10	40	18	2	60
TOTAL	123	113	4	240
	0,513	0,471	0,017	1

## FRECUENCIAS ESPERADAS

La Frecuencia Esperada de cada celda, se calcula con la siguiente fórmula aplicada a la tabla de Frecuencias Observadas.

**Tabla N° 15.Frecuencias esperadas**

ÍTEMS	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	SUBTOTAL
3	30,75	28,25	1	60
5	30,75	28,25	1	60
6	30,75	28,25	1	60
10	30,75	28,25	1	60
TOTAL	123	113	4	240

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Tualombo Núñez María Gabriela (2015).

**Tabla N° 16.Tabla general de resultados**

ítems	O	E	(O – E)	(O – E) <sup>2</sup>	(O – E) <sup>2</sup> /E
3	36	43,75	-7,75	60,0625	1,37
3	23	50	-27	729	14,58
3	1	15,25	-14,25	203,0625	13,32
5	19	43,75	-24,75	612,5625	14,00
5	40	50	-10	100	2,00
5	1	15,25	-14,25	203,0625	13,32
6	28	43,75	-15,75	248,0625	5,67
6	32	50	-18	324	6,48
6	0	15,25	-15,25	232,5625	15,25
10	40	43,75	-3,75	14,0625	0,32
10	18	50	-32	1024	20,48
10	2	15,25	-13,25	175,5625	11,51
TOTAL	240	444	-204	3942	126,30

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Tualombo Núñez María Gabriela (2015).

En esta tabla se procede a realizar los cálculos respectivos para obtener el resultado del Xi Cuadrado, en donde el resultante final es 126.30.



#### 4.2.7. DECISIÓN Y ACEPTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Fórmula para la aplicación del X Cuadrado.

$$X^2 = \frac{\sum (FO - FE)^2}{FE}$$

$$X^2 = 5,5$$

En donde:

$X^2$  = Ji – Cuadrado

$\sum$  = Sumatoria

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia Esperada

(Tejada, 2008)

Tal como se puede observar, el resultado obtenido de la operación es 126.30 y se encuentra en un rango inferior a lo solicitado (12.59), por lo tanto se descarta la hipótesis nula y se ratifica la hipótesis alternativa, es decir:

La evaluación del desempeño si permite el desarrollo organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, del Cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

Se detalla a continuación la fórmula para el cálculo estadístico del Ji – Cuadrado:

$$x^2 = \sum \frac{(FO - FE)^2}{FE}$$

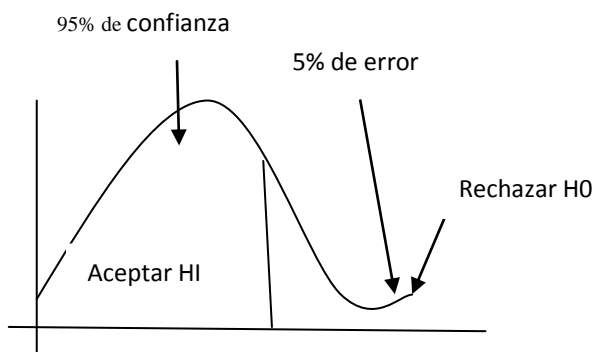
Después de reemplazar los números obtenidos en las frecuencias observadas y esperadas, se procede a realizar la resta de la frecuencia observada menos la esperada, acto seguido, se eleva el resultado al cuadrado, y finalmente se divide el resultado obtenido para la frecuencia esperada. Se realiza la sumatoria final de todos los resultados, obteniendo un total de 126.30, el cual es el Ji – Cuadrado.

#### 4.2.7. DECISIÓN Y ACEPTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Después de realizar la operación, el resultado es de 126.30, valor que se encuentra en un rango superior a lo solicitado (12.59), lo cual indica que se rechaza la hipótesis nula y se confirma la hipótesis alternativa:

La Evaluación de Desempeño Sí incide en el Desarrollo Organizacional de la Cooperativa de ahorro y crédito “Chibuleo” del cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

#### CAMPANA DE GAUSS



**Elaborado por:** Tualombo Núñez María Gabriela (2015).

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

- De acuerdo con los datos obtenidos por medio de la investigación desplegada, es posible comentar que una adecuada Evaluación del desempeño en la Cooperativa de Ahorro y crédito Chibuleo del Cantón Ambato, sí incide directamente en el desarrollo organizacional de dicha empresa.
- En la Cooperativa de Ahorro y crédito Chibuleo se puede evidenciar que existen políticas empresariales que fomentan la Evaluación del desempeño de sus colaboradores, sin embargo, es prudente mejorar dichas evaluaciones aplicadas dentro de dicha empresa, desarrollándolas en función a las necesidades reales de cada colaborador, tras realizar una encuesta y posteriormente desplegar planes actualizados sobre evaluación del desempeño que respondan a dichas necesidades.
- De acuerdo con la información recaudada, se entiende que una Evaluación del desempeño mecanizado y adecuado puede beneficiar el desarrollo Organizacional de cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo del Cantón Ambato. Dicha planificación debe ser esbozada sobre las necesidades reales de cada sucursal, lo cual les permitirá ser líderes en el ámbito Cooperativo y Financiero dentro de la zona centro del país.
- Después de revisar la información obtenida se puede decir que es necesario la creación de un programa que permita desarrollar una evaluación de desempeño adecuada dentro de la organización, mejorando así el desarrollo organizacional de la empresa. De modo que la institución logre tener empleados satisfechos y

bien capacitados en el área financiera y cooperativa, asegurando así la fidelización de sus clientes internos y externos, gracias a la calidad y calidez de servicios prestados, con la finalidad de tener siempre en el horizonte el éxito empresarial.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- Es necesario implementar una Evaluación del desempeño automatizada que se aplicara a futuro dentro de la empresa, con el objetivo de favorecer y mejorar el desarrollo empresarial de ésta organización.
- Es apropiado desplegar una metodología adecuada de técnicas de Evaluación de desempeño para desarrollar las posibles habilidades y destrezas latentes dentro de cada empleado, con la finalidad de incrementar el desarrollo organizacional.
- Se recomienda implementar un programa que permita desarrollar una planificación adecuada de cada Evaluación del desempeño aplicada dentro de la organización, lo que a mediano y largo plazo permitirá la evolución del desarrollo organizacional
- Es oportuno tomar en cuenta las sucursales existentes dentro de la ciudad ya que representa un porcentaje de crecimiento adecuado en la organización y relativamente afectara la forma de Evaluación de cada una de los colaboradores.

## **CAPÍTULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **6.1. DATOS INFORMATIVOS**

**Título de la propuesta:** Implementación de un programa de Evaluación de Desempeño Automatizada en los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro Y Crédito “Chibuleo”, del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua.

**Institución ejecutora:** Cooperativa de ahorro y crédito “Chibuleo” del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

**Beneficiarios:** Área administrativa y de crédito de la institución.

**Teléfono:** (03) 3700190

**Ubicación:** Calle E. Espejo y Av. 12 de Noviembre

**Equipo técnico:** El presente proyecto investigativo será desarrollado por las siguientes personas:

**Autora:** María Gabriela Tualombo Núñez

**Tutora:** Lcda. Mg. María Gabriela Romero Rodríguez

**Costo de la propuesta:** 500 dólares

**Tiempo estimado de la ejecución:** Doce meses

**Inicio:** Mayo del 2016

## **6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

En la actualidad, dentro de la Cooperativa de ahorro y crédito “Chibuleo” del Cantón Ambato, se puede observar que las planificaciones utilizadas para desarrollar los procesos de evaluación no son los adecuados, por lo tanto, si el objetivo de este proyecto investigativo es el de incrementar el desarrollo organizacional, se debe tener presente las diversas causas que están originando varias problemáticas que de una u otra forma afectan o repercuten en la organización, para posteriormente tratar de solucionarlas. Entre las divergencias existentes se encuentra presente la carencia de políticas internas claras y concisas, las cuales permitan esbozar un correcta aplicación de una evaluación de desempeño continua que beneficie al personal y a la organización, mediante la inversión adecuada de los recursos, aplicada en una evaluación automatizada basadas en los resultados obtenidos. Adicionalmente, varios problemas emergentes que se presentan a diario deben ser tratados, por ejemplo: la ausencia de trabajo en equipo por parte del personal, la ineficiencia de desempeño, el desinterés por parte del área administrativa, son, por nombrar algunos: los problemas que están limitando el crecimiento organizacional.

Es entonces propicio prestar especial atención al desarrollo de este trabajo investigativo y en específico a su propuesta, ya que si no se trata de dar una solución a los procesos erróneos de evaluación de su personal, la organización seguirá perdiendo valiosos recursos monetarios, además del mal utilizar las potencialidades de su capital humano. Por lo tanto, la repercusión de dichas problemáticas afectará en el crecimiento de la Institución , retrasando su desarrollo organizacional, ocasionando pérdidas sustanciales que podrían repercutir en un cuantioso descenso de la competitividad en general, desencadenando que los clientes externos cambien su confiabilidad, en cuanto al uso de los beneficios que ofrece la cooperativa y finalmente incurrir en un despido masivo de sus empleados, debido al cierre de varias sucursales por la insolvencia monetaria.

Tras realizar una exhaustiva indagación para el desarrollo de este trabajo investigativo, se puede decir que, para que un proceso de evaluación sea exitoso, se debe partir de los resultados inferidos por medio de la implementación de un sistema automatizado sobre evaluación de desempeño en donde deben ser tomadas en cuenta las necesidades reales de cada sucursal, las cuales permitan trazar una planificación apropiada para el proceso de evaluación del desempeño, asegurando así el correcto uso de los recursos humanos y económicos.

De acuerdo con la información recolectada en este trabajo investigativo, se ha podido identificar varias complicaciones que limitan el normal crecimiento de la Empresa, lo cual a corto o largo plazo implicará en efectos negativos dentro de sus filas y posteriormente en la organización en general. Se presentan seguidamente algunos ejemplos: una vez realizada la encuesta al personal de la cooperativa, se detectó que gran parte de sus colaboradores no están muy satisfechos con los procesos de evaluación y sus contenidos, pues consideran que dichas planificaciones no alcanzan la efectividad esperada, por tal motivo es recomendable crear planificaciones basándose en las necesidades reales de cada empleado, lo cual permitirá favorecer el desarrollo organizacional. Otro factor clave es el mejorar la competitividad de los dependientes de la empresa, ya que en el momento no existen programas de capacitación para fomentar la responsabilidad, confianza, empoderamiento, valores corporativos, el ser proactivo y efectivo, la calidad en el servicio, además de luchar aunando esfuerzos con la organización para alcanzar las metas empresariales.

Como ejemplo final se hace referencia a la tecnología presente dentro de la institución, ya que algunos colaboradores consideran que no es la adecuada para el desarrollo efectivo de sus labores diarias, puesto que piensan que el software que poseen casi nunca es utilizado en el momento de evaluar el desempeño, por eso pertinente el análisis correspondiente de este inconveniente y la oportuna búsqueda de una solución, si es que se desea conservar a sus clientes.

### 6.3. JUSTIFICACIÓN.

Una vez analizados los datos inferidos, se puede asegurar que el despliegue de éste proyecto es de suma **importancia**, puesto que esboza un programa estructurado y sistemático que contiene diversos métodos y técnicas que permitirán el desarrollo de un adecuado diagnóstico de necesidades de capacitación, enfocado en los requerimientos reales de cada organización, con la finalidad de elaborar planificaciones adecuadas de formación para el personal, sin perder el horizonte que es mejorar el desarrollo empresarial.

Éste trabajo es **novedoso**, debido a que, busca mejorar el desarrollo empresarial, por medio del uso de un programa de detección de necesidades de capacitación, el cual debe permitir conocer las necesidades reales de las sucursales inmersas en este proyecto.

La ejecución de ésta propuesta poseerá un **impacto** trascendental dentro y fuera de la empresa, debido a que, favorecerá en el buen desarrollo de las relaciones interpersonales de los dependientes farmacéuticos, capacitándolos de una manera acorde a las necesidades de cada institución, asegurando a los clientes internos y externos de la empresa.

Haciendo una observancia desde el marco económico, legal y tecnológico, la realización de esta propuesta es **factible**, ya que se posee los recursos necesarios para su desarrollo, conjuntamente se cuenta con el apoyo del área administrativa de la empresa, la cual está comprometida con la ejecución de este trabajo.



## **6.4. OBJETIVOS.**

### **6.4.1. Objetivo general**

Implementar una Evaluación de desempeño automatizada Formulario de Desempeño MRL-EVAL-01-MODIFICADO que ayude a mejorar el Desarrollo Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

### **6.4.2. Objetivos específicos**

- Socializar el programa de Evaluación del desempeño a los representantes del área administrativa de la empresa, con el objetivo de presentar los beneficios a los cuales se hará acreedora la organización con el desarrollo de esta propuesta.
- Aplicar el programa tomando en cuenta los diferentes métodos de Evaluación al Desempeño que respalden la Gestión del Talento Humano y enfatizar en el método de 360 grados.
- Evaluar y controlar si el desarrollo de este programa obtuvo los resultados deseados.

## **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

### **Factibilidad Política**

De acuerdo con la constitución política del Ecuador (2008), en el artículo 29 de la sección quinta, se garantiza el derecho a la educación y por ende a la capacitación constante de las personas: *“El Estado garantizará la libertad de enseñanza, la libertad de cátedra en la educación superior, y el derecho de las personas de aprender en su propia lengua y ámbito cultural”*, además en su sección octava de la ley de trabajo y seguridad social, el artículo 33 expone que: *“El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado”*. Por lo tanto La Cooperativa de ahorro y crédito Chibuleo del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, al ser una empresa que vela por el bienestar de sus clientes, está netamente comprometida con el cumplimiento de estos artículos, por lo cual se considera que el desarrollo de esta propuesta alcanzará el éxito esperado.

### **Factibilidad Económica**

El costo al cual se podría estimar la creación e implementación de ésta propuesta es de 500 dólares. Será financiado por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, ya que se encuentra en la partida presupuestaria de cada año, la cual está destinada al desarrollo de las potencialidades de sus dependientes mediante la aplicación de Evaluaciones del desempeño.

## **Factibilidad Legal**

El desarrollo de esta propuesta se apoya en la Constitución Política del Ecuador (2008), en donde, en su sección octava, artículo 33, se detalla que, *“el trabajo es un derecho y un deber de las personas y el estado será quien garantice su desempeño libre y saludable”*. En conjunto con el Código de Trabajo del Ecuador (2013), en su Título quinto *“DE LAS ASOCIACIONES DE TRABAJADORES Y DE LOS CONFLICTOS COLECTIVOS”*, en donde en el artículo 441 se habla acerca de la protección del estado hacia los empleados:

*“Las asociaciones de trabajadores de toda clase están bajo la protección del Estado, siempre que persigan cualquiera de los siguientes fines:*

- 1. La capacitación profesional*
- 2. La cultura y educación de carácter general o aplicada a la correspondiente rama del trabajo;*

## **Factibilidad Tecnológica**

La Cooperativa de Ahorro y crédito Chibuleo cuenta con el Software (Windows 8 o 10) y Hardware (equipos de audio, pantallas, computadoras contemporáneas) necesarios para la implementación y ejecución del programa para mejorar el desarrollo organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo.

## **6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA – TÉCNICA.**

### **ANTECEDENTES TEÓRICOS.**

#### **Competencias.**

*“Las competencias son particularidades (conocimientos, destrezas y cualidades) de los seres humanos, que se despliegan cuando se desarrolla un trabajo y están directamente relacionadas con el ejercicio exitoso en la ejecución de una actividad, laboral o de otra índole”. (Alles, 2006)*

#### **Perfil**

*“El perfil laboral o profesional es la descripción clara de un conglomerado de habilidades, destrezas, conocimientos y competencias que identifican la formación de un individuo para desarrollar en forma responsable las funciones y tareas de una determinada profesión o trabajo”. (Alles, 2007)*

#### **Desarrollo Empresarial**

*“Es el desarrollo de actividades por medio del cual el área administrativa y demás personal en general adquieren o fortifican habilidades y destrezas, para mejorar el manejo efectivo y fuerte de todos los recursos de la organización, apoyando en la innovación de productos y procesos, de tal forma, que contribuya con la evolución de la empresa”(Giraldo, 2013).*

## **DESARROLLO DE LA PROPUESTA.**

### **PROGRAMA PARA REALIZAR UNA IMPLEMENTACION AUTOMATICA DE EVALUCION DE DESEMPEÑO PARA MEJORAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “CHIBULEO” DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA.**

#### **MISIÓN:**

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito que generar, administra y comercializa servicios financieros, con enfoque de calidad, competitividad y rentabilidad mutua, satisfaciendo las necesidades de la población, comprometidos con el desarrollo socioeconómico del país.

#### **VISIÓN:**

Al 2014 la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo consolidará su liderazgo en la sierra central ampliando su cobertura, con indicadores financieros y sociales de calidad, comprometidos con el desarrollo de la sociedad, con personal calificado y de alto desempeño, reconocido por la sociedad, obteniendo una calificación de riesgo de B+.

Los principales Valores y Principios que rigen el accionar institucional son:

- ✓ Agilidad
- ✓ Honestidad
- ✓ Respeto
- ✓ Confianza
- ✓ Integración
- ✓ Creatividad

## **ANTECEDENTES.**

El desarrollo de esta propuesta responde a los requerimientos detectados después del despliegue de una investigación de campo realizada en la Cooperativa de ahorro y crédito “Chibuleo”, del Cantón Ambato, provincia de Tungurahua. En la cual, tras ejecutar la respectiva encuesta aplicada a los colaboradores, destinada a recolectar y analizar información referente a los procesos de evaluación del desempeño y su incidencia en el desarrollo empresarial de la organización, se procedió al estudio de las expectativas de evaluación de sus dependientes, acto seguido, la cooperativa debe tomar en cuenta las necesidades reales de evaluación para su planificación y desarrollo, buscando la forma idónea en donde la empresa no pierda sus recursos, además potencie las habilidades y destrezas de sus empleados, y finalmente asegure su éxito dentro de la zona centro del país.

## **INTRODUCCIÓN.**

Para el desarrollo de esta propuesta es necesario detallar la importancia que tiene el conocer qué son las competencias y cómo se las puede potencializar y aprovechar al máximo para el crecimiento personal y empresarial de la farmacéutica. Además se debe conocer la relación constante de las competencias y los procesos de capacitación del personal, debido a que para alcanzar el éxito empresarial es necesario una planificación adecuada, en base a las necesidades reales de los dependientes de la organización, adicionalmente se debe tomar en cuenta los perfiles necesarios para el desarrollo del trabajo y su concordancia su la misión y visión, ya que para la cooperativa “Chibuleo” es crucial trabajar para mejorar el bienestar de su distinguida clientela, por lo cual, se ha enfocado en contribuir a la capacitación de su personal enfocándose en sus competencias, asegurando así el alcanzar los resultados esperados posteriores a la ejecución de nuevas formas de evaluación de desempeño.

**Las etapas que incluye el desarrollo de esta propuesta son:**

1. Identificación de las competencias.

Es aquí donde se identificarán las competencias genéricas y específicas requeridas para los colaboradores de la farmacéutica, ya sean estos del área administrativa u operativa.

2. Generación del diccionario.

Se procederá a detallar el significado de cada una de las competencias, además de sus niveles.

3. Estructuración de la matriz de necesidades de capacitación.

Finalmente, en base a los resultados obtenidos por medio de los perfiles de cargos, se estructurará una matriz de detección de necesidades de capacitación, en donde se detallarán los pasos esquematizados a seguir para asegurar el éxito de las capacitaciones.

**1. IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “CHIBULEO”.**

Para el desarrollo adecuado del trabajo dentro de la Cooperativa de ahorro y crédito “Chibuleo”, es necesario que sus dependientes posean ciertas características sobresalientes, las cuales les permitirán realizar sus labores en forma efectiva. Para este particular caso, se han establecido ciertas competencias genéricas, las cuales deben poseer todos los empleados, además de competencias específicas, las mismas que deben estar presentes en los perfiles de cada cargo desempeñado dentro de la empresa.

## **Identificación de las funciones de cada cargo desarrollado en la empresa**

Las funciones desarrolladas en el área administrativa son:

- ✓ Atención de consultas sobre los medicamentos
- ✓ Recepción y conservación óptima de los medicamentos
- ✓ Cierre de caja
- ✓ Control de visitas de diferentes entidades regulatorias de la farmacia
- ✓ Dispensación de productos
- ✓ Manejo de inventarios y pedidos
- ✓ Manejo de personal
- ✓ Pago de recibos y facturas
- ✓ Realizar la apertura y cierre del local
- ✓ Servicio al cliente

Las competencias específicas para los operarios se muestran seguidamente:

- ✓ Capacidad para aprender.
- ✓ Orientación hacia los clientes.
- ✓ Tolerancia a la presión.
- ✓ Actualización de información.
- ✓ Manejo de relaciones interpersonales.

Se han elegido estas competencias ya que en la rama farmacéutica los medicamentos y demás productos están en constante cambio, por lo cual los empleados del área operativa deben tener gran capacidad de aprendizaje, puesto que deben actualizar sus conocimientos constantemente, además de poseer una metodología adecuada para prestar atención a los usuarios. Deben tolerar trabajar bajo presión, debido muchas veces a las jornadas largas de trabajo y a los turnos rotativos, además de trabajar en días



feriados. Sin dejar de lado el relacionarse propiciamente con sus compañeros de trabajo y con su entorno en general.

## **2. ESTRUCTURACIÓN DE LA MATRIZ DE NECESIDADES DE EVALUACIÓN.**

Para que la evaluación sea técnicamente estructurada y se garantice su efectividad se debe considerar una programación que incluya consistencia con la realidad requerida por los colaboradores, en función a los datos inferidos por medio de la investigación de campo realizada, en donde se concluye que la Evaluación de desempeño debería tener las siguientes características para el área administrativa y el área operaria.

### **Área administrativa:**

Modalidad: Presencial

Metodología: Teórico – Práctica

Lugar donde se desarrollará la capacitación: Edificio matriz de Ambato

Fecha de inicio: martes 16 de febrero del 2016. Con una duración de 8 horas diarias, desde las 9 am.

Fecha de culminación: martes 15 de marzo del 2016.

Tema: Orientación al cliente interno y externo.

Desarrollo de relaciones interpersonales

Número de horas: 30 horas

Subtema: Atención al cliente.

Número de horas: 10 horas

## **Área operaria:**

Modalidad: Presencial

Metodología: Teórico – Práctica

Fecha de inicio: martes 22 de marzo del 2016. Con una duración de 6 horas diarias, desde las 2 pm.

Fecha de culminación: martes 17 de mayo del 2016.

Tema:            Adaptabilidad al cambio.  
                    Capacidad para aprender.

Número de horas: 40 horas

Subtema:        Tolerancia a la presión.

Número de horas: 20 horas

## **Requisitos para el Capacitador**

### **Perfil:**

- Título de tercer nivel en Psicología Industrial u Organizacional
- Experiencia mínima de 2 años como capacitador profesional


### **Conocimientos:**

- ✓ Adaptabilidad al cambio.
- ✓ Atención al cliente.
- ✓ Capacitación
- ✓ Compensación y nómina
- ✓ Desarrollo de competencias
- ✓ Desarrollo de relaciones interpersonales.
- ✓ Desarrollo Empresarial
- ✓ Evaluación del desempeño
- ✓ Manejo de conflictos
- ✓ Manejo de relaciones interpersonales.
- ✓ Orientación al cliente interno y externo.

- ✓ Orientación hacia los clientes.
- ✓ Procesos de comunicación
- ✓ Reclutamiento y selección de personal
- ✓ Sistema de gestión de calidad
- ✓ Tolerancia a la presión

### 3. IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO AUTOMATIZADA.

Tabla N° 17. Tabla de formulario a aplicar.



## FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO					
DATOS DEL SERVIDOR:					
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):					
Denominación del Puesto que Desempeña:					
Título o profesión:					
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):					
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):		Desde:		Hasta:	
EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades: 0	Factor: 60%		
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento

**Fuente:** (Ministerio Laboral, 2015)

**Recuperado por:** Tualombo Núñez María Gabriela (2015).

¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?		APLICA EL + 4 %	% DE AUMENTO
			0
<b>Total Actividades Esenciales:</b>			<b>0%</b>
<b>CONOCIMIENTOS</b>	# Conocimientos:	0	Factor: 8% <b>Nivel de Conocimiento</b>
<b>Total Conocimientos:</b>			<b>0%</b>
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>		# Competencias:	0 Factor: 8%
<b>DESTREZAS</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Comportamiento Observable</b>	<b>Nivel de Desarrollo</b>

**Fuente:** (Ministerio Laboral, 2015)

**Recuperado por:** Tualombo Núñez María Gabriela (2015).

<b>Total Competencias Técnicas del Puesto :</b>			<b>0%</b>
<b>COMPETENCIAS UNIVERSALES</b>		<b># Competencias: 0</b>	<b>Factor: 8%</b>
<b>ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :</b>			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO			
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL			
RELACIONES HUMANAS			
ACTITUD AL CAMBIO			
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS			
ORIENTACIÓN DE SERVICIO			
<b>Total Competencias Universales:</b>			<b>0%</b>

**Fuente:** (Ministerio Laboral, 2015)

**Recuperado por:** Tualombo Núñez María Gabriela (2015).

<b>TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO</b>		<b>Factor: 16%</b>		
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación	
TRABAJO EN EQUIPO				
INICIATIVA				
<b>LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.</b>				
LIDERAZGO				
<b>Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:</b>			<b>0%</b>	
<b>OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):</b>				
<b>QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02</b>				
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN

**Fuente:** (Ministerio Laboral, 2015)

**Recuperado por:** Tualombo Núñez María Gabriela (2015).

<b>TOTAL:</b>		0
<b>RESULTADO DE LA EVALUACIÓN</b>		
<b>FACTORES DE EVALUACIÓN</b>		<b>CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)</b>
Indicadores de Gestión del puesto		0,0
Conocimientos		0,0
Competencias técnicas del puesto		0,0
Competencias Universales		0,0
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo		0,0
Evaluación del ciudadano ( - )		0,0
<b>PROCESO INCORRECTO</b>		
<b>PROCESO INCORRECTO</b>		
<b>FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)</b>		
<b>Fecha (dd/mm/aaaa):</b>		
<b>CERTIFICO:</b> Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.		
	<b>FIRMA</b>	
	Evaluador o jefe Inmediato	

**Fuente:** (Ministerio Laboral, 2015)

**Recuperado por:** Tualombo Núñez María Gabriela (2015).

## DEFINICIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO

Los indicadores de gestión del puesto, se definirán indicadores y metas de avance para cada actividad esencial, afín de cuantificar el nivel de cumplimiento de los compromisos sean estos a corto, mediano o largo plazo.

La escala para evaluar el nivel de cumplimiento de las actividades que cumple el servidor es la siguiente:

- 5 cumple entre el 91% y el 100% de la meta
- 4 cumple entre el 81% al 90% de la meta
- 3 cumple entre el 71% al 80% de la meta
- 2 cumple entre el 61% al 70% de la meta
- 1 igual o menos del 60% de la meta

Para asegurar un adecuado nivel de involucramiento del personal, en la aplicación de la herramienta, se recomienda que la misma sea aplicada conjuntamente con la persona evaluada.

Las recomendaciones que deberá observar el entrevistador son: la preparación de trabajo y de ambiente al momento de evaluar.

Al desarrollar estas actividades de capacitación en el área administrativa y operativa, se pretende que los dependientes desarrollen acorde a las expectativas del estado o país en general.

### 3.1 MODELOOPERATIVO

#### ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

##### Cuadro N° 1. Modelo operativo.

Elaborado por: Tualombo Núñez María Gabriela (2015).

FASE	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO	N°
Socialización	Socializar la Propuesta con los directivos, es decir con los jefes departamentales.	Socializar la propuesta sobre la evaluación del desempeño automatizada, el cual se ajusta a las necesidades de la institución, mismo que nos permitirá el desarrollo eficiente de cada una de las actividades a desarrollarse en el área de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorización</li> <li>• Proyectos</li> <li>• Computador</li> <li>• Materiales de Oficina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director de desarrollo institucional.</li> <li>• Jefe de talento Humano.</li> </ul>	2 semanas.	90 colaboradores
Planificación	Planificar el diseño de la propuesta y conseguir que sea aceptada.	Realizar reuniones de trabajo con los jefes departamentales responsables de la capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigadores</li> <li>• Materiales de Oficina</li> <li>• Computadora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director de desarrollo institucional.</li> <li>• Jefe de talento Humano.</li> </ul>	2 semanas	4 responsables de la elaboración de la planificación
Ejecución	Ejecutar el Diseño final y realizar talleres de socialización	Temática Evaluación de Desempeño laboral automatizada, aplicación de un formulario proporcionado por el Ministerio Laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volantes</li> <li>• Trípticos</li> <li>• Proyector</li> <li>• Diapositivas</li> <li>• Materiales de Oficina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director de desarrollo institucional.</li> <li>• Jefe de talento Humano.</li> </ul>	2 semanas	19 personas del área administrativa 90 colaboradores
Evaluación	Evaluar la Propuesta para obtener resultados de la Evaluación del desempeño automatizada	Realizar una encuesta acerca de la aplicación de una evaluación del Desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador</li> <li>• Diseño Preliminar</li> <li>• Materiales de Oficina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director de desarrollo institucional.</li> <li>• Jefe de talento Humano.</li> </ul>	3 semanas	60 colaboradores



### 3.2 PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA.

#### (PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN)

Es necesario tener un plan de monitoreo y evaluación de la propuesta planteada para este capítulo, con la finalidad de tomar acciones prontas para corregir los errores y mejorar las falencias.

#### Cuadro N° 2.Evaluación de la Propuesta.

**Elaborado por:** Tualombo Núñez María Gabriela (2015).

<b>Evaluación de la Propuesta</b>	
1. ¿Qué evaluar?	Los objetivos planteados en esta propuesta.
2. ¿Por qué evaluar?	Se debe evaluar para verificar el cumplimiento de los objetivos de este programa
3. ¿Para qué evaluar?	Para comprobar la fiabilidad de la propuesta.
4. ¿Con qué criterios?	Pertinencia, coherencia, efectividad, eficiencia, etc.
5. ¿Indicadores?	Cualitativos y cuantitativos
6. ¿Quién evalúa?	Personal encargado de evaluar
7. ¿Cuándo evaluar?	Periodos determinados de la propuesta
8. ¿Cómo evaluar?	Indicadores de gestión. Evaluaciones.
9. ¿Fuentes de información?	Investigación de campo.
10. ¿Con qué evaluar?	Entrevista y encuestas.

## 6.4 BIBLIOGRAFIA

- CRUZ, Lezama Osain, Indicadores de Gestión, 2008
- Figueroa Lanfranco, Jose G. (2002). "Evaluación de Desempeño". Web site: <http://www.monografias.com/cgi-bin/jump.cgi?ID=7030>
- "Evaluación de Desempeño". (2002) Web site: <http://www.manuel.emilio.8m.com/tema06.htm> De Jesús, Manuel E. (2002). Web site: <http://www.unamosapuntes.com/code3/admoni2.html/>
- Flores M, Omar. (2002). "Cuestionario de Preguntas Varias" .Web site: <http://www.monografias.com/cgi-bin/jump.cgi?ID=1194>
- 2002. "Conceptos de Administración".
- 2002. "Evaluación de Desempeño".
- Buelvas Villa Paola. (2002, julio 29). Métodos de evaluación del desempeño laboral. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/metodos-de-evaluacion-del-desempeno-laboral/>
- Juan Carlos (Diciembre 2010) recuperado <http://psicologiayempresa.com/factores-mas-usados-en-la-evaluacion-de-desempeno.html>
- BOHLANDER, George, Sherman, Arthur, & Snell, Scott. (2001).
- Administración de recursos humanos. Cengage Learning Editores.
- ALLES, Martha. (2005). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Ediciones Granica S.A.
- LICHA, Isabel (2000) El enfoque de gerencia social. En diseño y gerencia de políticas y programas sociales. Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES).
- COOK, Marshall: "Coaching efectivo". Mc. Grawhill. Bogotá. 2000
- ULRICH, Dave, & Zadunaisky, Gabriel. (1997). Recursos humanos champions. Ediciones Granica S.A.

- CHIAVENATO, Idalberto. (2001). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Nomos S.A
- SERGIO Vadillo Bueno, México, Administración de remuneraciones, Editorial Limusa, S.A. de C.
- GARCÍA Schwerert, Pablo. La Fluctuación del personal en la Empresa. La Habana. Editorial de Ciencias Sociales. 1985
- LEIVA Ordoñez, Alexander. Análisis de Gestión de Recursos Humanos en el Complejo de Servicios de la Provincia de Holguín. 2000.
- SUÁRES Suares, Andrés. Diccionario Económico de la Empresa. Asociación Andina. S.A-Madrid. Ediciones Pirámides.
- TRISTA Pérez, Bris. El hombre, el trabajo y la influencia del dirigente. La Habana. Editorial de Ciencias Sociales. 1990.
- Editorial Bruño: Economía para todos - Perú
- ARMAS Juan Gabriel venta.com Miami
- CORTEZ José Raúl Berrocal: Gestión Procesos Productivos Empresariales.
- SENRES – 2008 000038
- Trejo Fuentes Saúl. (2008, diciembre 2). Teoría del desarrollo organizacional. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/teoria-desarrollo-organizacional>.
- LICHA, Isabel (2000) El enfoque de gerencia social. En diseño y gerencia de políticas y programas sociales. Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES).
- ULRICH, Dave, &Zadunaisky, Gabriel. (1997). Recursos humanos champions. Ediciones Granica S.A

## ANEXOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL



Encuesta Dirigida A Los Colaboradores De La Cooperativa De Ahorro Y Crédito "CHIBULEO" De La Ciudad De Ambato.

Objetivo.- recolectar la información para medir el desempeño laboral del personal de los distintos niveles jerárquicos y su incidencia en el desarrollo organizacional.

Marque con una X la respuesta que considere correcta

1. ¿Existe un responsable encargado de velar por el bienestar del personal de la cooperativa?

SIEMPRE  AVECES  NUNCA

2. Su ingreso a la institución fue realizado por:

Concurso   
Recomendación personal   
Aviso en la prensa   
Otros

3. ¿Se realiza Evaluación a su Desempeño Laboral?

SIEMPRE  AVECES  NUNCA

4. ¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño?

SIEMPRE  AVECES  NUNCA

5. ¿Conoce los resultados de su Evaluación del Desempeño?

SIEMPRE  AVECES  NUNCA

6. ¿Se reconoce y motiva el desempeño eficiente de un colaborador?

SIEMPRE  AVECES  NUNCA

7. ¿Se encuentran bien definidas sus funciones laborales?

SIEMPRE  AVECES  NUNCA

8. ¿Se potencializa al interior de la institución sus competencias laborales?

SIEMPRE  AVECES  NUNCA

9. ¿Cómo se evaluó el desempeño laboral?

\_\_\_\_\_

10. ¿Existe un plan de Mejora en función de su desempeño laboral?

SIEMPRE  AVECES  NUNCA

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

**Cuadro N° 3. Suplemento del Modelo operativo.****Elaborado por:** Tualombo Núñez María Gabriela (2015).

COMPONENTES	SUBCOMPONENTES	DESCRIPCIÓN
Estructura	* reglamento interno  *estructura organizacional  *roles de las funciones de control	* explica las estructuras, los mandatos y los reglamentos internos  * establece el diseño de la estructura organizacional  * resalta el rol y la independencia de las funciones de control y de soporte
Responsabilidad de Vigilancia	* autoridades y responsabilidades de los supervisores  * responsabilidades de talento humano	* esboza los tipos de administración y las responsabilidades asociadas  * delinea las políticas aprobadas por la administración, que respalda la delegación de autoridad

<p>Talento Humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* principios de operación y desarrollo organizacional</li> <li>* creencias centrales y cultura de riesgos</li> <li>* desarrollo del liderazgo y desempeño de evaluación del desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* articula los principios de operación y de negocios</li> <li>* resalta las características de la cultura de riesgos</li> <li>*esboza la sucesión del liderazgo, su valoración y sus responsabilidades en la evaluación del desempeño</li> </ul>
<p>Infraestructura</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* políticas y procedimientos</li> <li>* presentación de reportes y comunicación</li> <li>* tecnología</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* establece el diseño y el contenido de los manuales de política</li> <li>*introduce el tipo y la frecuencia de la presentación de reportes a cerca de la evaluación del desempeño</li> <li>* administra los requerimientos de la tecnología aplicada en la evaluación del desempeño para establecer un adecuado desarrollo organizacional</li> </ul>

