

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL BENI

“JOSE BALLIVIAN”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL 360°
PARA EL PERSONAL DE COTEGUA R.L.”**

**PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADA
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Univ. María Esther Suárez Canido

POSTULANTE

M. Sc. Lic. Ramiro Irineo Alvarez Mamani

TUTOR

Guayaramerín-Abril-2019

DEDICATORIA

Dedicado primeramente a Dios por haberme dado las fuerzas y conocimientos necesarios para poder lograr mi titulación, lo cual hasta el día de hoy me demuestra de su amor y que, en él todo es posible y está presente nunca nos abandona para lograr nuestros sueños.

¡Gracias Padre Amado!

A mi madre Sra. Shirley Canido Maniguary que con su amor, paciencia y esfuerzo me ayudado a salir adelante, te doy mis sinceras gracias amada madre, a mis tíos Clesio R. Da Silva y Tania Candido, que siempre han estado dándome el apoyo día a día lo cual le estaré siempre agradecida.

¡Los amo!

A ti mi hija Johanna Natanaya Chávez Suárez eres mi más grande motivación para seguir adelante, eres la razón de que me levante cada día, dándome las fuerzas necesarias por un mejor presente y las ganas de un mañana.

¡Eres mi razón luchar!

María Esther Suárez Canido

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Autónoma del Beni "José Ballivián" la cual me abrió las puertas para formarme como Licencia en Administración de Empresas y a todos los docentes por inculcarme con sus conocimientos y apoyarme durante este desarrollo.

A mi tutor M.Sc. Ramiro Irineo Álvarez Mamani por haberme dado su apoyo y sus conocimientos, pero sobre todo por haber tenido toda la paciencia del mundo para guiarme durante todo el desarrollo en mi elaboración de proyecto, lo cual le estaré siempre agradecida, muchas gracias licenciado.

Al finalizar agradezco a todas mis amigas que me han motivados en este proceso, pero sobre todo agradezco a mi compañera Mariela Luizaga Sánchez ya que gracias al compañerismo, amistad y apoyo a aportado un alto porcentaje en mis ganas de seguir adelante en mi carrera profesional.

María Esther Suárez Canido

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Pág.
CAPITULO I INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES.....	3
1.3 METODOLOGÍA	5
1.3.1 Población y muestra	5
1.3.2 Métodos.....	5
1.3.2.1 Métodos teóricos	5
1.3.2.2 Técnicas	6
1.4 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLÉMICA A RESOLVER	6
CAPÍTULO II JUSTIFICACIÓN.....	8
2.1 JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA	8
2.2 JUSTIFICACIÓN SOCIAL	8
CAPÍTULO III OBJETIVOS.....	9
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	9
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
CAPÍTULO IV LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO	10
4.1 MACRO LOCALIZACIÓN	10
4.2 MICRO LOCALIZACIÓN.....	11
CAPÍTULO V MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	12
5.1 MARCO TEÓRICO.....	12
5.1.1 Administración.....	12
5.1.2 Funciones de la administración.....	12
5.1.3 Administración de los recursos humanos.....	13
5.1.4. Evaluación de desempeño	13

5. 1.5	Importancia de la evaluación del desempeño.....	13
5.1.6	Puntos fundamentales de la evaluación del desempeño.....	14
5.1.7	Beneficios de la evaluación de desempeño	15
5.1.8	Sistema de calificación.....	16
5.1.9	Periodo de la evaluación del desempeño.....	16
5.1.10	La importancia de la retroalimentación.....	16
5.1.11	Tipos de evaluadores.....	17
5.1.12	Esquema de la evaluación 360°.....	18
5.1.13	Definición de evaluación 360°	21
5.1.14	Objetivo de la evaluación 360°	21
5.1.15	Importancia del modelo de evaluación 360°	21
5.1.16	Uso del modelo de evaluación 360°	22
5.1.17	Ventajas y desventajas del modelo 360°	23
5.1.18	Selección de los factores a evaluar.....	23
5.1.19	Competencias	23
5.1.20	Diagrama del proceso de evaluación 360°	24
CAPÍTULO VI DIAGNÓSTICO.....		30
6.1	RESULTADO DE LA REVISIÓN DOCUMENTAL.....	30
6.2	ANTECEDENTES INSTITUCIONALES	30
6.2.1	Misión y visión.....	31
6.2.4	Resultado de la entrevista al gerente	34
6.2.5	Resultado del diagnóstico de los trabajadores.....	36
CAPÍTULO VII CUERPO CENTRAL DE LA PROPUESTA.....		52
7.2	DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	54
7.2.1	Preparación fase I.....	54
7.2.1.1	A quien va dirigida la evaluación.....	54

7.2.1.2 Tipos de evaluadores.....	56
7.2.1.3 Responsable de llevar a cabo la evaluación.....	59
7.2.1.4 Descripción de las competencias laborales y escala de medición.....	59
7.2.1.5 Competencias del Nivel Ejecutivo.....	60
7.2.1.6 Competencias del Nivel Técnico.....	62
7.2.1.7 Competencias del Nivel Operativo.....	64
7.2.1.8 Formato del proceso de evaluación de desempeño laboral 360°.....	66
7.2.1.9 Tiempo del proceso.....	69
7.2.2 Sensibilización fase II.....	69
7.2.3 Proceso de la evaluación fase III.....	70
7.2.4 Recolección y reporte de datos fase IV.....	72
7.2.6 Retroalimentación fase VI.....	74
CAPÍTULO VIII EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	76
8.1 INDICADORES DE EVALUACIÓN.....	76
CAPÍTULO IX CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	77
9.1 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.....	77
CAPÍTULO X CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	78
10.1 CONCLUSIONES.....	78
10.2 RECOMENDACIONES.....	79
BIBLIOGRAFÍA.....	80
ANEXOS.....	I

ÍNDICE DE IMÁGENES

Contenido	Pág.
Imagen N° 4.1 Macro Localización del proyecto	10
Imagen N° 4.2 Micro localización del proyecto	11

ÍNDICE DE FIGURAS

Contenido	Pág.
Figura N° 6.1 Organigrama de COTEGUA R.L.	32
Figura N° 7.1 Nivel Ejecutivo evaluación 360° de 6 planillas evaluadores.....	56
Figura N° 7.2 Nivel Técnico evaluación 360° planillas de 7 evaluadores	57
Figura N° 7.3 Nivel Operativo evaluación 360° planillas de 8 evaluadores	58
Figura N° 7.4 Cronograma de actividades.....	69
Figura N° 7.5 Flujograma del proceso de evaluación 360°	71

ÍNDICE DE CUADROS

Contenido	Pág.
Cuadro N° 6.1 Lista de personal de COTEGUA R.L.....	33
Cuadro N° 6.2 ¿Aplican alguna herramienta para evaluar el desempeño actualmente? 36	
Cuadro N° 6.3 ¿Su ingreso a la cooperativa fue realizada por?	37
Cuadro N° 6.4 ¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño?	38
Cuadro N° 6.5 ¿Le dan a conocer el desenvolvimiento de su desempeño?	39
Cuadro N° 6.6 ¿Se reconoce y motiva al trabajador cuando su desempeño es bueno? .	40
Cuadro N° 6.7 ¿Cómo calificaría el ambiente laboral?.....	41
Cuadro N° 6.8 ¿Existe mucha rotación de personal?	42
Cuadro N° 6.9 ¿De qué manera la cooperativa determina los requerimientos de capacitación?.....	43
Cuadro N° 6.10 ¿La cooperativa realiza un plan de mejora para el desempeño laboral?	44
Cuadro N° 6.11 ¿Cuál de estos factores tienen mayor importancia que le imposibiliten realizar sus tareas?	45
Cuadro N° 6.12 ¿Considera usted, que su jefe inmediato valora su trabajo?.....	46
Cuadro N° 6.13 ¿Dispone los medios adecuados para realizar sus tareas que desempeña en su respectiva sección?	47
Cuadro N° 6.14 ¿Cuál de estos aspectos contribuyen a un mejor desempeño?	48
Cuadro N° 6.15 ¿Se le comunica errores cometidos en su sección de trabajo?	49
Cuadro N° 6.16 ¿Recibe usted comentarios sobre su desempeño durante el transcurso del año entre las reuniones?.....	50
Cuadro N° 6.17 ¿Alguna vez se ha reunido, con su supervisor para tratar tema relacionado con su desempeño, así como otros temas relacionados con su trabajo?	51
Cuadro N° 7.1 Nivel Ejecutivo.....	54
Cuadro N° 7.2 Nivel Técnico	54
Cuadro N° 7.3 Nivel Operativo	55

Cuadro N° 7.4 Escala de medición.....	59
Cuadro N° 7.5 Formato de evaluación de desempeño laboral 360°	66
Cuadro N° 7.6 Cronograma de actividades	69
Cuadro N° 7.7 Planes de desarrollo.....	73
Cuadro N° 7.8 Presupuesto del proyecto.....	74
Cuadro N° 9.1 Cronograma de ejecución.....	77

INDICE DE DIAGRAMA

Contenido	Pág.
Diagrama N° 5.1 Evaluación 360° amplia: 12 planillas.....	19
Diagrama N° 5.2 Evaluación 360° amplia: 8 planillas.....	20
Diagrama N° 7.1 Fases del modelo de la evaluación del desempeño laboral 360°	53
Diagrama N° 7.2 Flujograma del proceso de evaluación 360°	71

RESUMEN

El presente Proyecto de Grado titulado “**Modelo de evaluación de desempeño laboral 360° para el personal de COTEGUA R.L., 2019**”, se realizó con el objetivo de diseñar un modelo de evaluación de desempeño laboral para el personal de la Cooperativa, donde se planteó como situación problemática que la Cooperativa carece de un modelo de evaluación del desempeño laboral lo cual no pueden tomar como referencia para evaluar a los trabajadores, y así conocer si están cumpliendo con los objetivos propuestos y tomar ciertas correcciones. Con respecto a la metodología la población objetivo fueron los 28 trabajadores de la Cooperativa en sus tres niveles (ejecutivo, técnico y operativo) a quienes se le aplicó la encuesta y entrevista para recabar información, se propuso el modelo de Evaluación de desempeño 360° debido a que es la más usada y enfocaba al evaluado desde varias perspectivas del jefe, supervisores, colegas, clientes; a la conclusión se diseñó el modelo de evaluación del desempeño laboral 360° para la Cooperativa.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

1.1 INTRODUCCIÓN

Ante los constantes cambios de un mundo globalizado, las empresas han ido innovando en la calidad de sus servicios y productos; es por ello que las empresas crean una cultura organizacional propia capaz de mejorar su comportamiento organizacional, a través de la influencia que pueda ejercer la aplicación de los métodos de evaluación del desempeño en el comportamiento de los trabajadores, y mantener a su talento humano como organismo vivo de la empresa como principal elemento para la productividad.

Hoy en día la evaluación de desempeño es una función fundamental para las organizaciones, ya que es un instrumento que se utiliza para probar el grado de cumplimiento de los objetivos propuesto a nivel individual y organizacional de esta manera cada trabajador llegara a tener conocimiento cuál es su desempeño en la organización, en donde mejorar y el por qué hacerlo.

Es importante la evaluación de desempeño, ya que las personas son un componente fundamental de las organizaciones, al evaluar y saber su desempeño laboral nos permite conocer la manera que los trabajadores se desenvuelven en cada puesto de trabajo y esta manera nos permitirá implantar estrategias para la organización.

La presente propuesta está referida con el objetivo que la Cooperativa de Telecomunicaciones Guayaramerín R.L. cuenten con un modelo de “Evaluación de desempeño laboral 360 grados para el personal.

Es por ello que el método a emplear será la evaluación 360 grados que permite conocer diferentes puntos de vista al momento de realizarla, todos los recursos humanos de la organización forman parte de ella, es la evaluación más rica en retroalimentación para el desempeño de la misma.

La Cooperativa de Telecomunicaciones de Guayaramerín R.L., es una empresa que se dedica a prestar servicios de telefonía, televisión por cable e internet, al pasar el tiempo y

con la implementación de sus nuevos servicios le permitieron mayor calidad y expansión en nuestro municipio de Guayaramerín, mediante el desarrollo de sus actividades se identificó que la manera de evaluar a su personal es a través de informes informales rara vez siendo así que no cuentan con un modelo de evaluación de desempeño laboral.

En el diagnóstico, la entrevista fue realizada al gerente de la Cooperativa para recabar información si aplican algún modelo de evaluación de desempeño laboral, se encuestaron a los 28 trabajadores del nivel Ejecutivo, Técnico y Operativo donde se obtuvo información referente al tema.

Para realizar el presente modelo se identificó las funciones de los trabajadores de acuerdo a su respectiva sección, lo cual se realizó sus respectivas competencias para la evaluación de desempeño 360 grados de acuerdo al nivel Ejecutivo, Técnico y Operativo.

1.2 ANTECEDENTES

Las prácticas de la evaluación de desempeño no son recientes, desde que una persona empleó a otra el trabajo de ésta fue evaluado. Al pasar el tiempo la evaluación de desempeño ha ido adaptándose a diferentes tipos de organizaciones, empresas, cooperativas de acuerdo al mejor método que desea desempeñar, el cual se da comienzo desde la edad media por bajo la compañía de Jesús fundada por San Ignacio del Loyola, la que utilizaban un sistema combinado de informes y notas de las actividades realizadas por los jesuitas, además llevaban un registro de potencial de cada uno de los miembros, el sistema estaba compuesto por calificaciones que los miembros evalúan de sí mismo, informes especiales de otros jesuitas sobre sus colegas. (Chiavenato I. 2001)

Mucho tiempo después, alrededor de 1842, el servicio público de Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores. En 1880, el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema y, en 1918, la General Motors desarrolló un sistema para evaluar sus ejecutivos. Sin embargo, no fue hasta después de la Segunda Guerra Mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a proliferar en las organizaciones.

Actualmente en la ciudad de Guayaramerín la Cooperativa de Telecomunicaciones Guayaramerín R.L. es una Cooperativa dedicada a prestar servicios de internet, telefonía y televisión por cable, dicha Cooperativa no cuenta con un modelo de evaluación de desempeño laboral.

En la investigación presentada por Molina C. (2015), la cual tituló **“Evaluación del desempeño laboral a través de la metodología 360 grados”**. El expuso en la Universidad Militar Nueva Granada Bogotá para optar el título de maestría en Administración de Empresas, cuyo objetivo general fue evaluar el desempeño laboral de los trabajadores de las empresas iniciativas colombiana de auditoria y asesoría, a través de un estudio observacional analítico de Cohorte, con esto evidenciando el logro y alcance de las herramientas de la evaluación del desempeño en las organizaciones.

En la investigación presentada por Caviadez E. (2010), la cual se tituló **“Evaluación de desempeño en el departamento de enfermería en el Hospital General San Juan de Dios”**. El cual expuso en la Universidad Técnica de Oruro para optar el grado de licenciatura en Administración de Empresas, cuyo objetivo general fue determinar los factores a analizar para la implementación en el departamento de enfermería, en el cual aplicó la técnica de proceso de escala gráficas, por lo cual recomienda que los resultados obtenidos mejoren en la toma de decisiones que coadyuven al mejoramiento del servicio.

En la investigación presentada por Quiñonez E. (2016), la cual se tituló **“Modelo de evaluación y desempeño para el personal administrativo del Hospital Materno Infantil de Guayaramerín - Beni”**. El cual expuso en la Universidad Autónoma del Beni “José Ballivián” para optar el grado de licenciatura en Administración de Empresas, cuyo objetivo fue determinar una propuesta de implementación de evaluación de desempeño laboral. Lo cual utilizó un diseño de modelación. Por lo que se recomienda realizar capacitación al personal administrativo en base a la realización de la evaluación del desempeño y a partir de la implementación del modelo debe ser actualizado dos veces al año.

1.3 METODOLOGÍA

1.3.1 Población y muestra

- **Población**

La población objetivo en el presente proyecto estuvo conformada por 28 trabajadores que desempeñan las labores y actividades en todos los niveles de COTEGUA R.L.

- **Muestra**

Debido que la población es reducida se tomó el total de la misma.

1.3.2 Métodos

1.3.2.1 Métodos teóricos

- **Histórico-lógico**

El método histórico se aplicó para revisar informaciones de acontecimientos pasados del modelo de evaluación de desempeño laboral de la Cooperativa, y mediante el método lógico explicar eventos y sucesos futuros.

- **Inductivo-deductivo**

El método inductivo se aplicó para analizar las causas que condujeron a la problemática de la evaluación de desempeño laboral. El método deductivo fue empleado para adecuar el modelo de evaluación de desempeño laboral 360° que se determinaron en la investigación.

- **Analítico-sintético**

El método analítico se aplicó para llevar adelante un estudio cuidadoso sobre el desempeño laboral de la Cooperativa. Posteriormente por medio del método sintético se emitieron conclusiones generales en base al análisis de los datos obtenidos en la Cooperativa de Telecomunicaciones Guayaramerín R.L.

1.3.2.2 Técnicas

- **Entrevista**

Se entrevistó al gerente de la Cooperativa de Telecomunicaciones Guayaramerín R.L. para recopilar información referente a las evaluaciones laborales.

- **Encuesta**

Se encuestaron a los 28 trabajadores de la Cooperativa para recopilar información precisa de la problemática.

- **Revisión documental**

Se realizó una revisión exhaustiva de las memorias de “COTEGUA R.L.” como también de documentación del manual de funciones.

1.4 Descripción de la situación problemática a resolver

A continuación, se presenta las siguientes causas y efectos respecto a la situación problemática planteada.

Causas

- La Cooperativa de Telecomunicaciones Guayaramerín R.L. actualmente no cuenta con un modelo de evaluación de desempeño laboral, que puedan tomar como referencia.
- No cuentan con registro sobre el rendimiento del desempeño laboral.
- Inadecuada coordinación por las actividades que desempeñan los trabajadores de las secciones de telefonía, internet y tv cables en el momento que el cliente requiere de los tres servicios.

Efecto

- Se desconocen el desempeño laboral de los trabajadores para así conocer las falencias puedan reforzar.
- Al no contar con los registros no se puede mejorar el rendimiento del personal el jefe de sección no informa a gerencia cuando el trabajador comete fallas en sus funciones, solo cuando el problema es consecutivo.

Estos factores son el causante de la situación problemática que actualmente presenta la Cooperativa de Telecomunicaciones Guayaramerín R.L.

La Cooperativa de Telecomunicaciones Guayaramerín R.L. carece de un modelo de evaluación del desempeño laboral lo cual no pueden tomar como referencia el evaluar a los trabajadores, y así conocer si están cumpliendo con los objetivos propuestos y tomar ciertas correcciones.

CAPÍTULO II

JUSTIFICACIÓN

La Cooperativa de Telecomunicaciones Guayaramerín R.L., desde su fundación no cuenta con un modelo de evaluación de desempeño laboral, siendo que en la actualidad es una herramienta de suma importancia para saber el desempeño de los trabajadores y poder conocer en que falencias que puedan reforzar, por lo tanto, se realizó este proyecto para crear el modelo de evaluación de desempeño laboral 360°, permitiendo conocer las competencias para los tres niveles de la Cooperativa.

2.1 JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA

Económicamente se justifica porque la evaluación del desempeño detectará falencias, que tengan los trabajadores, y así poder realizar y ajustar en los procesos identificados, mediante procesos de capacitación y entrenamiento, aspecto que permití realizar un mejor servicio y por ende mejorar sus utilidades.

2.2 JUSTIFICACIÓN SOCIAL

La implementación de la evaluación del desempeño laboral contribuye que los trabajadores interactúen entre sí, puesto que la aplicación del modelo es dinámica y social.

2.3 JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA

El presente proyecto se justifica porque tiene relevancia académica porque profundiza los conocimientos adquiridos en la Universidad de la Carrera de Administración de Empresas de Guayaramerín.

CAPÍTULO III

OBJETIVOS

El siguiente capítulo se describe tanto la elaboración de objetivo general y los objetivos específicos.

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el modelo de evaluación del desempeño laboral 360° para el personal de la Cooperativa de Telecomunicaciones Guayaramerín R.L.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico que permita identificar las debilidades que actualmente presenta COTEGUA R.L., sobre la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores.
- Establecer los lineamientos para la elaboración del modelo de la evaluación del desempeño laboral 360°.
- Plantear competencias laborales para el nivel ejecutivo, técnico y operativo.
- Describir el objetivo de la evaluación del desempeño laboral 360°.
- Elaborar el diagrama del proceso de evaluación de desempeño laboral 360°.

CAPÍTULO IV

LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

En este capítulo se describe la macro localización y micro localización del proyecto.

4.1 MACRO LOCALIZACIÓN

El presente proyecto se realizó en el departamento del Beni, que tiene como capital la ciudad de Trinidad y está ubicado al noroeste del país, limita al norte con el departamento de Beni, al oeste con el departamento de Cochabamba, al sur con el departamento de Chuquisaca, al oeste con Brasil.

Imagen N° 4.1

Macro Localización del proyecto



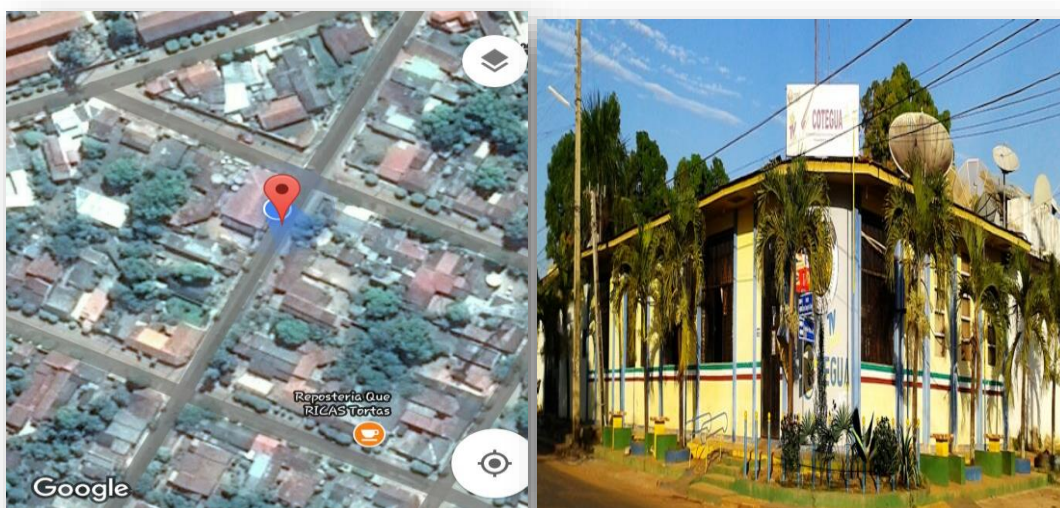
Fuente: Elaboración en base a Google mapas.

4.2 MICRO LOCALIZACIÓN

La Cooperativa de Telecomunicaciones Guayaramerín R.L. está ubicada en la provincia Vaca Díez del municipio de Guayaramerín, zona fronteriza con el vecino país Brasil, limita al norte con el departamento de Pando por medio de un límite natural el río Beni, al sur con su área de influencia la provincia Vaca Díez, al este limita con el Brasil mediante el río Mamoré, especificando la ubicación de la Cooperativa está ubicada en la Av. Oscar Unzaga de la Vega N° 806, esq. Antonio Vaca Díez con una longitud de $10^{\circ} 48' 49.5''$ al sur $65^{\circ} 21' 16.7''$.

Imagen N° 4.2

Micro localización del proyecto



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V

MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

5.1 MARCO TEÓRICO

5.1.1 Administración

La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos” (Münch L., 2010).

El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales (Chiavenato I. 2004).

5.1.2 Funciones de la administración

a) Planeación:

La planeación consiste en elegir misiones y objetivos, y en caminar acciones para materializarlos. Requiere tomar decisiones, lo que significa elegir líneas futuras de acción entre varias alternativas (Koontz., y Weinhrich., 2013).

b) Organización:

Organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo (Münch L., 2010)

c) Dirección:

Es un proceso para guiar las actividades de los miembros de una organización en las direcciones apropiadas. Significa emitir, instrucciones, asignadas u órdenes y guiar o vigilar a los subordinados para asegurarse de que sigan las instrucciones. (Benavides P., 2004).

d) Control:

El control es medir y corregir el desempeño de individuos y organizaciones para asegurarse que los hechos se ajusten a los planes (Koontz., y Wehrich., 2004).

5.1.3 Administración de los recursos humanos

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y las políticas necesarias para mejorar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial, es específico se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (Dessler G. y Valera R., 2009).

5.1.4. Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona. (Chiavenato I., 2009)

La evaluación del desempeño, es una parte importante de los sistemas de administración al desempeño, es el resultado anual o bianual en el que un gerente evalúa al desempeño de un empleado en relación a los requerimientos de su puesto y utiliza la información de donde mejorar y por qué. Las evaluaciones son, por lo tanto, la herramienta que algunas organizaciones pueden utilizar para mantener y mejorar su productividad y facilitar el progreso hacia sus objetivos estratégicos. (Bohlander., 2013)

5. 1.5 Importancia de la evaluación del desempeño

Según Wherter H., Y Davis K., 2008 define lo siguiente:

El capital humano se ha vuelto relevante en las organizaciones, ya que uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado de cada trabajador aporta a la organización para el logro de los objetivos corporativos, por eso es necesario que la

organización cuente con un sistema formal de evaluación del desempeño laboral, de referencia la evaluación debe hacerse 2 veces al año con el fin de permitir que el empleado obtenga la oportunidad de corregir posibles errores.

5.1.6 Puntos fundamentales de la evaluación del desempeño

Según Chiavenato I., 2009 define lo siguiente:

- **Porque se evalúa el desempeño**

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

Las principales razones se explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores.

- **Recompensas:** La evaluación ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumento de salarios, promociones, transferencias y muchas veces despidos de los trabajadores.
- **Realimentación:** La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúan el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
- **Desarrollo:** La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio de entrenamiento y desarrollo de personas).
- **Relaciones:** La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que lo rodean.
- **Percepción:** La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su alrededor piensan respecto a él.

- **Potencial de desarrollo:** La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puedan definir programas de desarrollo y carrera.
- **Asesoría:** La evaluación ofrece al Gerente o al de Recursos Humanos información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.
- **Quien es el interesado de la evaluación del desempeño**

El principal interesado de la evaluación del desempeño es el propio colaborador, pero también de la organización, las organizaciones emplean distintas maneras de quien debe evaluar el desempeño de sus colaboradores.

- **Responsable órgano de Recursos Humanos**

El órgano de recursos humanos asume toda la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas de la organización.

5.1.7 Beneficios de la evaluación de desempeño

Según Guiraldo C., 2004 define lo siguiente:

La evaluación del desempeño pretende beneficiar a la organización, a los jefes y al trabajador. Entre los beneficios se encuentran:

Para la organización:

- Puede identificar al trabajador que requieran perfeccionamiento en determinada área de actividad, seleccionar a las que tengan condiciones de promoción.
- Puede dinamizar su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades al trabajador de crecimiento y desarrollo personal.
- Señala con claridad a los trabajadores sus obligaciones y lo que espera de ellos
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta con su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

Para los jefes:

- Permite hacer evaluaciones objetivas contando con un sistema que sea capaz de neutralizar la subjetividad.
- Toma medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los trabajadores.
- Alcanza una mejor comunicación con los trabajadores para que entiendan la mecánica de la evaluación.

Para el trabajador:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funciones.
- Conoce las expectativas de su jefe respecto a su desempeño.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.

5.1.8 Sistema de calificación

La escala Likert es utilizada frecuentemente, para tipos de mediciones porque se considera fácil de elaborar, además permite lograr altos tipos de niveles de confiabilidad y requiere de pocos ítems (Hernández et al. 2014).

5.1.9 Periodo de la evaluación del desempeño

Según Wayne., 2010 define lo siguiente:

Las evaluaciones formales del desempeño se realizan por lo regular de manera periódica, aunque no existe ninguna receta mágica en relación con el periodo adecuado para efectuar las revisiones formales de evaluación, en la mayoría de las organizaciones estas se realizan de forma anual o semestral. Es recomendable que el periodo del desempeño sea más corto tal vez de tres a cuatro meses, es necesario que las evaluaciones sean calendarizadas.

Si las empresas no realizan todas las evaluaciones al mismo tiempo, tal vez sea imposible hacer comparaciones necesarias entre los empleados.

5.1.10 La importancia de la retroalimentación

Según Guiraldo C., 2004 define lo siguiente:

La información que reciba el empleado o devolución de la información, se puede utilizar como reforzar para maximizar el potencial motivacional.

Con la retroalimentación se posibilita que el empleado perciba la evaluación como un medio de aprendizaje que lo llevará el auto crecimiento y no como un medio aversivo que desprestigie su labor en la organización, para este proceso de retroalimentación intervienen los siguientes factores:

- Información específica del desempeño ya sean positivos o negativos.
- Inmediata y frecuente le permite a la persona hacer los ajustes a su desempeño.
- El desempeño deber ser algo que lo empleados pueden hacer por sí mismos.
- Gratificada por el ejecutante, se basa en la responsabilidad de jefe para dar retroalimentación y refuerzo en sus funciones.

5.1.11 Tipos de evaluadores

Según Pérez L., y Morlegan V., 2012 define lo siguiente:

1. Gerente como evaluador

Cuando el evaluador es el gerente y no el supervisor inmediato del empleado, de esta manera se logra mayor objetividad, ya que no es una sola persona quien evalúa al mismo empleado.

2. El supervisor como evaluador

El supervisor inmediato del empleado, es quien ha podido observar más detalladamente el comportamiento del empleado, al formar parte del mismo equipo de trabajo o estar en la misma empresa.

3. El empleado como evaluador de sí mismo

La autoevaluación permite que el empleado tenga mayor participación en el proceso de evaluación, se compromete más con los resultados obtenidos y los objetivos sobre lo que resta desarrollar y alcanzar.

4. Los subordinados como evaluador

La evaluación que los subordinados realizan de su jefe o gerente, es recomendada a la hora de evaluar algunas competencias o factores incluidos en el cuestionario de evaluación, ya que los subordinados trabajan a diario con sus jefes.

5. La evaluación de colegas

La evaluación de los colegas, suele aportar y enriquecer los resultados de los supervisores y gerente, en aquellas competencias que se relacionen con sus funciones.

6. La evaluación por parte de los clientes o proveedores

Esta evaluación, cumple con el objetivo de contribuir a la mejora de un servicio o producto, y por ende a la mejora continua de calidad. Los resultados de estas evaluaciones son tenidos en cuenta, para analizar en qué grado se cumplen las metas de la empresa.

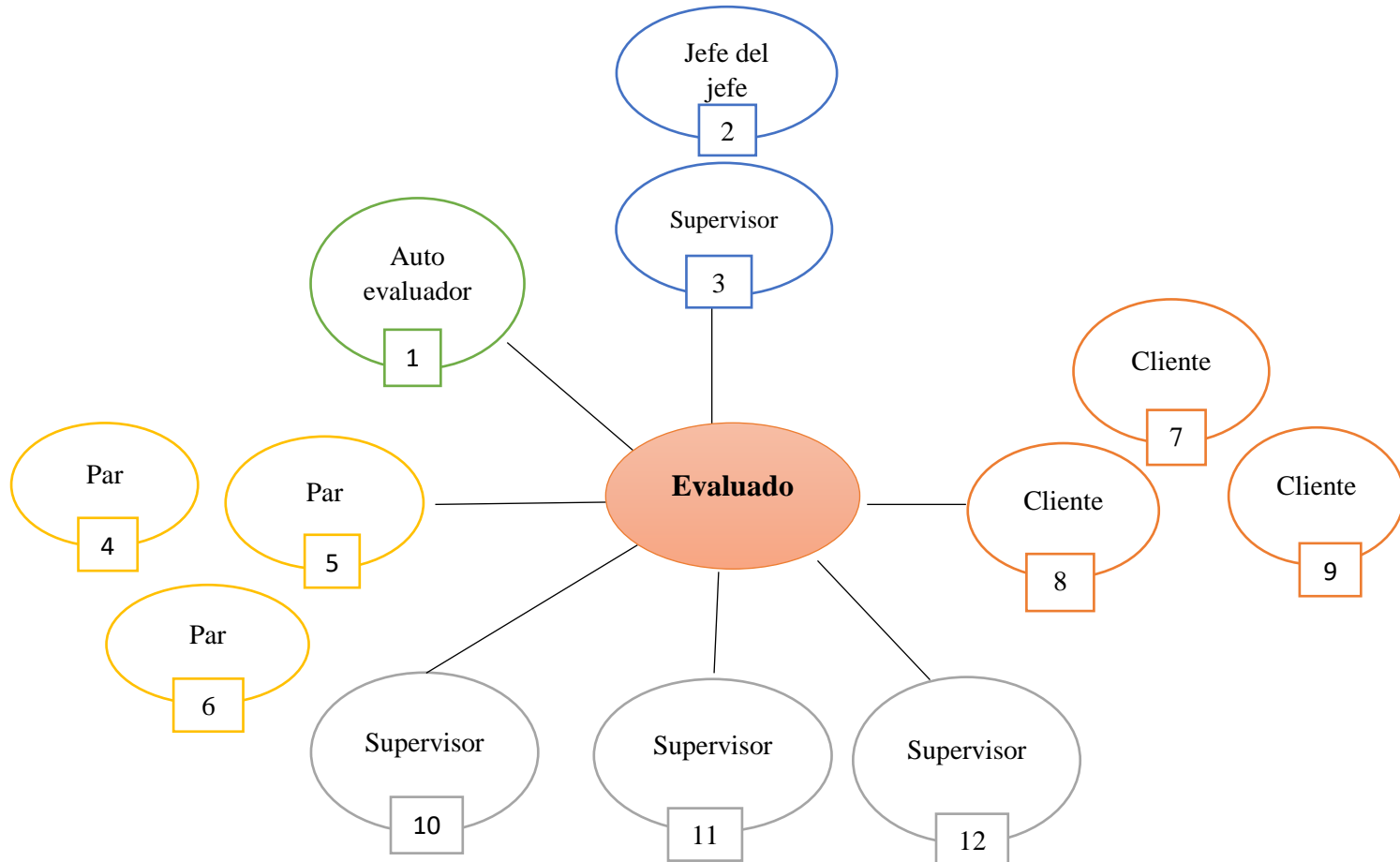
Los clientes son aquellos que tienen un punto de vista más objetivo de las evaluaciones para el personal interno de la empresa, de acuerdo a los resultados que den las evaluaciones la empresa podrán alinear el desempeño de los trabajadores aún más con las necesidades del cliente.

5.1.12 Esquema de la evaluación 360°

Según Alles M., 2005 define lo siguiente:

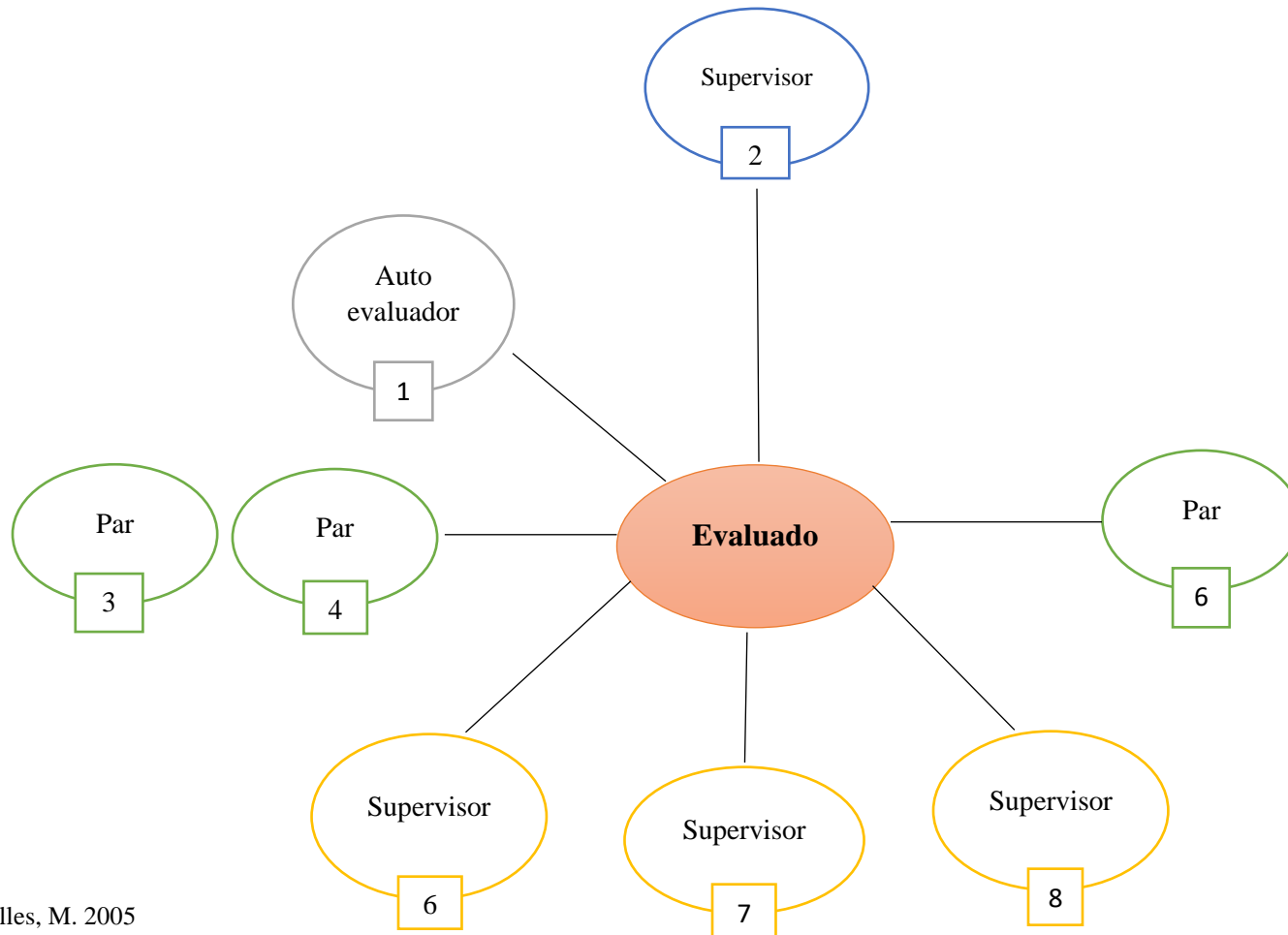
Que de acuerdo al tamaño de la organización se pueden realizar diagramas simples de evaluación 360° pero que sea efectivo por ejemplo, se presentan a continuación 2 diagramas de 12 y 8 planillas para llevar a cabo la evaluación 360°.

Diagrama N° 5.1
Evaluación 360° amplia: 12 planillas



Fuente: Alles, M. 2005

Diagrama N° 5.2
Evaluación 360° amplia: 8 planillas



Fuente: Alles, M. 2005

5.1.13 Definición de evaluación 360°

Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: Gerente, jefe, pares, subordinados puede incluir otras personas como los proveedores o clientes (Alles M. 2005).

5.1.14 Objetivo de la evaluación 360°

Según Wherter W. y Davis K., 2008 define lo siguiente:

Es una herramienta, un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, a través de los objetivos.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se presentan a continuación.

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja para la empresa cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido.
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación de todos los miembros de la organización.

5.1.15 Importancia del modelo de evaluación 360 grados

Según Wherter W. y Davis K., 2008 define lo siguiente:

El método deriva su nombre del hecho de cubrir 360 grados del compás, que simbólicamente representa las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral.

Los beneficios que se obtienen al hacer la evaluación en forma sistemática son varios:

1. Clarificar los objetivos y metas del departamento al que pertenece el empleado.
2. Que el colaborador conozca hacia dónde va la empresa y el departamento.
3. Identificar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los empleados.

4. Definir claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto.
5. Identificar los recursos que están disponibles o que se requerirán para el logro de los objetivos.
6. Contar con un parámetro documentado por escrito, sobre los resultados de cada colaborador, para poder tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones.
7. Contribuir a mejor comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, generando un buen ambiente de trabajo.
8. Crear la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, intercambiando puntos de vista sobre la organización y las labores diarias.

5.1.16 Uso del modelo de evaluación 360 grados

Algunos de los principales usos que se le da a esta herramienta en las empresas son los siguientes:

- **Medir** el desempeño del talento humano.
- **Evaluar** las competencias.
- **Diseñar** programas de desarrollo
- **Servir** como base para implementarla planes de carrera.

(Pérez, Oscar, 2015)

5.1.17 Ventajas y desventajas del modelo 360 grados

Según Bohlander G., y Snell A., 2008 define lo siguiente:

Ventajas	Desventajas
La evaluación 360° es amplia porque comprende varias perspectivas de respuesta.	Es proceso de evaluación es complejo y demanda mucho tiempo de administración.
La calidad de la información es alta.	La retroalimentación puede crear resentimiento entre colegas.
Complementa la perspectiva de clientes y equipos, contribuyendo a un sistema de control de calidad interno.	Pueden a ver perspectivas contradictorias en las respuestas y precisas al mismo tiempo.
Reduce sesgo subjetivo al contemplar la evaluación de más de una o dos personas.	Los evaluadores requieren de capacitación previa en la herramienta, para garantizar su óptimo resultado.

5.1.18 Selección de los factores a evaluar

Según Guiraldo C. 2004 define lo siguiente:

Es necesario tener claro los tipos de factores a evaluar, entre los factores de personalidad se deben evaluar la madurez, carácter, temperamento, motivación, etc. y los relacionados con el desempeño: Comportamiento, cumplimiento de reglamentos, trabajo en equipo, etc.

5.1.19 Competencias

Según Guiraldo C. 2004 define lo siguiente:

Es el comportamiento observable y habitual que posibilita el éxito de una persona en su actividad o función, para que una persona muestre los comportamientos que componen las personas incluidas en los perfiles requeridos (por su trabajo o por las situaciones

personales que afronta) es necesario la presencia y la conjunción de los siguientes conocimientos.

Saber: Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos aplicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientado a la realización de tareas) y de carácter social (orientado a las relaciones interpersonales).

Saber hacer: Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se habla de habilidades técnicas de realizar tareas diversas, habilidades sociales, habilidades de aprendizaje y habilidades cognitivas para procesar la información.

Saber estar: Conjunto de actitudes acorde con las principales características del entorno organizacional y social (cultura, normas, etc.).

5.1.20 Diagrama del proceso de evaluación 360 grados

Según Alles A., 2002 define lo siguiente:

Los detalles administrativos de un proceso de evaluación 360 grados son fundamentales para garantizar la confiabilidad del proceso, algunas sugerencias se detallan a continuación:

- Recursos humanos revisa, define e imprime los formularios según el número de evaluadores y evaluados.
- Recursos humanos entrega a cada evaluado su lote de formularios respectivo.
- El evaluado se queda con el correspondiente a la autoevaluación.
- Los evaluadores completan sus respectivos formularios y entregan al responsable.
- Los formularios se quedan con el responsable de recursos humanos.
- El responsable procesa la información e informa a la gerencia.

5.1.21 Fases de la evaluación del desempeño 360°

Según Smart W., 2016 define lo siguiente:

FASE I Preparación

Se define cada paso a seguir, así como los tiempos que tomará el proceso de ejecución de la evaluación, se debe analizar competencias laborales, se definen los formatos de evaluación, tiempo del proceso, líder del proceso entre otros aspectos.

FASE II Sensibilización

El objetivo de esta etapa es lograr que los evaluados comprendan los beneficios de la evaluación, así como su impacto organizacional.

FASE III Proceso de la evaluación

En esta fase es donde los evaluadores se les envían los formatos de evaluación para que se pueda dar una retroalimentación de acuerdo al rol de la empresa que desempeñan con relación al evaluado.

FASE IV Recolección de datos y reporte

Conforme los resultados estas son recolectadas para su posterior procesamiento, al tener recolectados los datos se sintetiza y se acomoda para que a partir de ella se pueda obtener información estadística de los resultados de cada evaluado.

FASE V Planes de desarrollo

Luego de la evaluación y retroalimentación se debe elaborar planes de crecimiento para cada evaluado, mediante proceso de mejoras que permitan desarrollar oportunidades detectadas en la retroalimentación.

Es preciso actuar sobre 4 elementos donde puedan detectarse las deficiencias: Conocimientos, actitudes, habilidades y valores.

Los conocimientos que son producto del aprendizaje demuestran las capacidades resultantes de los procesos de integración y coordinación de conocimientos individuales que posteriormente pasan a ser conocimiento organizacional. (Barrios, H. et al. 2017).

❖ **Los conocimientos necesarios.**

Determinar riesgos: Se debe evaluar de carácter claro y preciso las acciones a seguir para tomar decisiones y funcionar de modo ágil y adecuado.

Analizar objetivos: Para lograr un objetivo se debe, conocimiento de este para analizarlo en los objetivos específicos, sea individuales o grupales para la unidad en que pertenece.

Logros y presupuestos: Ver que se logren los objetivos esperados, sin extralimitarse del capital, que se tiene para llevar a cabo las tareas.

Aptitud de análisis: Dentro del entorno de las tareas, que corresponda realizar, debe de tener la capacidad de usar o descartar la información demanda para el acatamiento de ella.

Saber negociar: Tener conocimiento sobre negociación individual y colectivas. Llegar a acuerdos justos y favorecedores, para la persona propia y para la empresa.

Polifuncionalidad: Habilidad para realizar un trabajo que no esté particularmente definido dentro de sus responsabilidades. (Ulises Interactive, 2016)

❖ **Actitud**

Predisposición a actuar, aprendida, más o menos estable, dirigida hacia un objetivo o situación, organizada de una forma estructurada con unos elementos relacionados entre sí, de tal forma que el cambio de uno de ellos influye en los demás. (Judith Rodriguez, 2017)

Seriedad. - No nos referimos a ser más o menos graciosos, sino al hecho de ser responsables en nuestro trabajo, pero claro, hasta que no estemos trabajando no lo podemos demostrar.

Empatía: Como hemos dicho antes no hace falta ser graciosos, pero sí que tenemos que tener habilidades sociales. Sonreír y mantener una actitud cordial es fundamental.

Implicación con la empresa o negocio: Deben de conocer sobre los servicios que realiza la empresa.

Personas poco problemáticas: Deben evitar problemas en la empresa ya que todos en algún momento hay dificultades para conciliar la vida laboral y familiar o para desplazarnos hasta nuestro trabajo.

Actitud positiva: No sólo para el trabajo, si no para la vida en general.

Personas seguras de sí mismas: Personas que demuestran estar más seguras de sí mismas que otras, son las que les transmiten confianza hacia los demás.

Lealtad: La lealtad es la capacidad que tiene una persona para ser parte de un equipo y mantenerse firme tanto en las adversidades como en los buenos momentos. Es por tanto una actitud laboral muy valoradas por las empresas a la hora de contratar personal.

Honestidad: Es un valor que siembra confianza en uno mismo y en aquellos que están en contacto con la persona honesta, es aquella persona que actúa siempre con la verdad. (Amalia Lopez, 2017)

❖ **Habilidades**

Es la capacidad de una persona para hacer las cosas, acceder a un puesto de trabajo o prosperar en una compañía requiere una mejora constante de las habilidades.

Capacidad de adaptación: Es la habilidad para saber adaptarse a nuevas situaciones es también saber asumir otros roles y desempeñar funciones que a lo mejor no son las nuestras pero que, en momento dado, tenemos que realizar.

Creatividad e innovación: Esto significa ser un profesional abierto al entorno, receptivo a todo aquello que está a nuestro alrededor y saber aprovecharlo para crear e innovar en nuestro desempeño y consecución de objetivos.

Comunicación: Es la habilidad para expresar opiniones, ideas y transmitir información, pero también está relacionada con la capacidad para escuchar.

Colaboración: La disposición de colaborar con otros compañeros, departamentos e incluso empresas esenciales.

Inteligencia emocional: Son un conjunto de habilidades que permiten expresar y entender emociones, permiten sentir empatía con las personas que tenemos a nuestro alrededor.

Toma de decisiones: Es la habilidad a la hora de tomar una decisión, cuando decides se deja ver tu capacidad de análisis, como se ha realizado la búsqueda y valoración de las alternativas y que se ha llegado a elegir una determinada opción. (S.L., 2013)

❖ Valores

Los valores profesionales son los fundamentos del conocimiento y de la experiencia en los cuales se basan los individuos para tomar decisiones y posturas ante diferentes situaciones laborales.

Ética: Es un valor que define el comportamiento de las personas y genera el bienestar colectivo, por ello, la ética se demuestra a través del compromiso de trabajo, el cumplimiento de las asignaciones laborales, respeto y la capacidad de solventar diversas dificultades.

Compromiso: Es un valor profesional que se complementa con la lealtad, el compromiso demuestra la voluntad de trabajar que poseen personas y el coraje con el cual asumen sus labores.

Responsabilidad: Es un valor que forma parte de las diferentes actividades, las personas deben ser responsables con los deberes asignados, asumir las consecuencias de sus actos, cumplir con los horarios de trabajo, así como los compromisos que impliquen las diversas actividades laborales

Los valores empresariales son el conjunto de elementos propios que definen la estructura, línea de actuación, principios éticos y cultura organizacional. Se desarrollan en función

de generar un mayor rendimiento y beneficio económico, parte de una serie de factores humanos que interconectados trabajan para una misma meta.

Respeto: Tratar a todas las personas por igual, valorar su trabajo y corregir errores, es un trato de respeto. Cuando las personas son respetadas se sienten aceptadas y motivadas por seguir con sus trabajos y desarrollar capacidades personales y laborales.

Integridad: Se refiere a ser autentico y honesto durante las relaciones laborales.

Responsabilidad social: Es un valor empresarial y social que se refiere al compromiso que tiene la empresa con la comunidad donde se ubica. La finalidad es generar y poner en práctica diversas iniciativas y actividades que contribuyan a mejorar la vida de la comunidad. (Flor de loto, 2018)

FASE VI Retroalimentación

Esta fase requiere de un enfoque positivo al evaluado, que le ayude a crecer en lo profesional como lo personal. Se espera una reacción positiva y comprensiva por parte del evaluado.

CAPÍTULO VI

DIAGNÓSTICO

En el presente capítulo se realizó el análisis de la situación actual de la Cooperativa de Telecomunicaciones Guayaramerín Responsabilidad Limitada (COTEGUA R.L.), con respecto a la temática propuesta.

En el diagnóstico se aplicó tres técnicas las cuales son:

- Revisión documental
- Entrevista
- Encuesta

6.1 RESULTADO DE LA REVISIÓN DOCUMENTAL

Esta técnica fue empleada para analizar y describir los aspectos organizacionales como ser: Misión, visión, organigrama, lista del personal y otros.

Los documentos consultados fueron memorias anuales y el manual de funciones de la Cooperativa.

Al respecto se pudo documentar lo siguiente:

6.2 ANTECEDENTES INSTITUCIONALES

La Cooperativa de Telecomunicaciones Guayaramerín R.L. es una empresa creada por un grupo de hombres visionarios reunidos en el Club Social de Guayaramerín el 19 de abril de 1970.

Se inició por personas idóneas como el Dr. Aldo Bravo Monasterio, Sr. Pedro Balcázar Balcázar, Dr. Iván Nincevic Landívar, Lic. Sixto Roberto Roca Yáñez, Sr. Adalberto Parra

Rojas, Sr. Edwin Durán Camiña, en cuyas gestiones COTEGUA LTDA. fue impulsada con la implementación de nuevas tecnologías que permitieron mayor calidad y expansión.

Como Cooperativa legalmente establecido está fiscalizada y regulada por la ATT, AFSCOOP (Autoridad de Fiscalización y Control de Cooperativas) dependiente del Ministerio de Trabajo, debiendo cumplir todas las metas de calidad y expansión conforme los contratos de concesión suscritos, como también las normas establecidas en la Ley de Telecomunicaciones y su reglamento, Ley General de Cooperativas, ley de Trabajo y disposición del rubro, dentro de una nueva constitución Política del Estado.

Actualmente la Cooperativa de Telecomunicaciones Guayaramerín R.L. brinda servicios de telefonía fija, tv- cable e internet.

6.2.1 Misión y visión

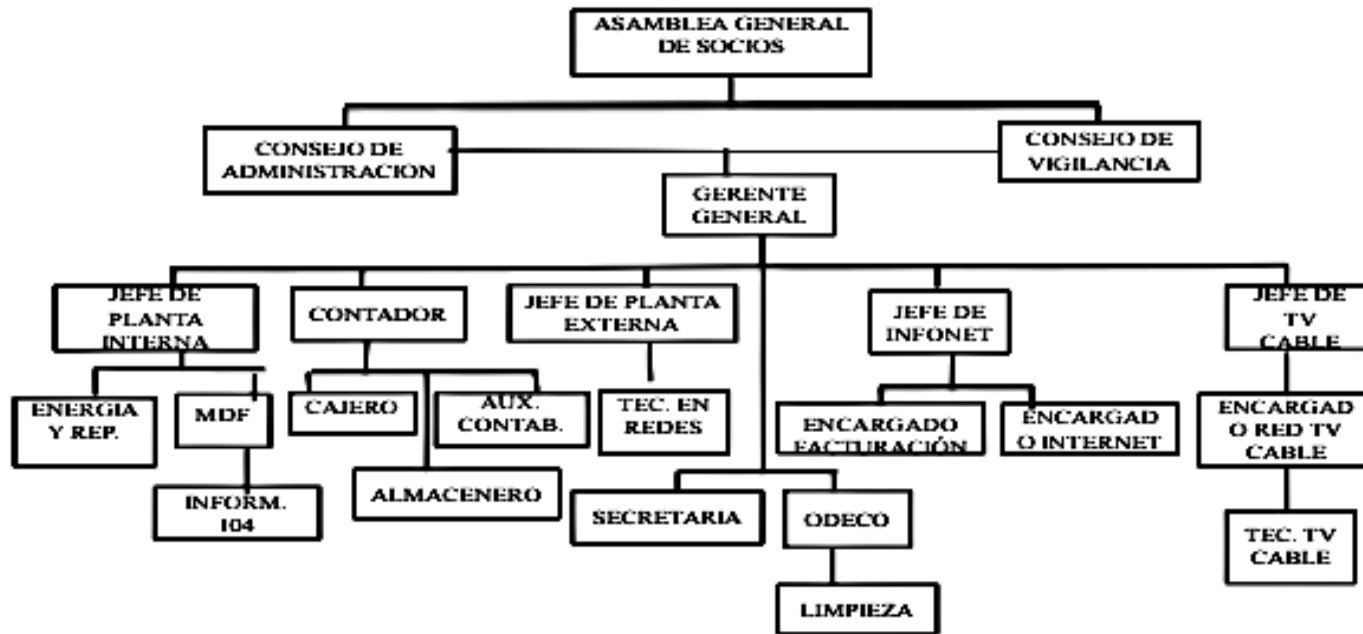
➤ Misión

Generar las mejores condiciones técnicas y humanas, multiplicando las opciones de relacionamiento de nuestros socios y clientes, a través de la amplia gama de servicios de telecomunicaciones integrados, competitivos con tecnologías actualizadas elevados niveles de calidad.

➤ Visión

Convertirnos en la institución Cooperativa sólida y de prestigio que de manera eficaz, solidaria y permanente, gracias a la implementación de tecnología de punta y la capacitación de sus recursos, mejore el desarrollo social de Guayaramerín, en el campo de las telecomunicaciones.

Figura N° 6.1
Organigrama de COTEGUA R.L.



Fuente: COTEGUA R.L., 2017

Cuadro N° 6. 1

Lista de personal de COTEGUA R.L

N°	Nombre y apellido	Cargo	Niveles
1	Norah Suárez Murillo	Gerente general	Nivel Ejecutivo
2	Irguen Rosas Escobar	Gerente Técnico	
3	David Castro Videz	Jefe Planta Interna	Nivel Técnico
4	Willams Ventura Canales	Jefe Planta Externa	
5	Nestor Umboni Soria G.	Jefe de Infonet	
6	Edmundo Barbosa Isita	Jefe de Tv Cable	
7	Sandra Ochoa Subirana	Jefe de Contabilidad	
8	Fernando Iriarte Soliz	Encargado de Energía	Nivel Operativo
9	Juan Carlos Trigo Ardaya	Encargado de M.D.F.	
10	juan pablo Argani Chianca	Auxiliar de Redes	
11	Diego P. Vaquez Párraga	Técnico de Redes	
12	Juan Carlos Robles Angulo	Auxiliar de INFONET	
13	Oscar Hugo Morón Roca	Encargado de Internet	
14	Luis Fernando Durán Ojopi	Auxiliar de Internet	
15	Bernardo Vaca Zabala	Encargado Red de Tv Cable	
16	Marco Paulo Balderrama F.	Auxiliar Red de Tv Cable	
17	Jorge Méndez Ibáñez	Técnico de Tv Cable	
18	Nickols Núñez Teco	Técnico de Tv Cable	
19	Rene Guadua Limpias	Técnico de Tv Cable	
20	Robert Rodolfo Justiniano D.	Encargado CABECERA	
21	Kelly Rene Gamboa	Cajero	
22	Dirley Mejía Noe	Auxiliar Contable	
23	Freddy Ardaya Rodríguez	Encargado de Almacén	
24	Ana Justiniano de Rodríguez	Secretaria ODECO	
25	Oscar Arza Chaurara	Comercialización	
26	Lidia Esmeralda Gualazua G.	Comercialización	
27	Mery Igicore Galindo	Encargada de limpieza	
28	Enrique Kikunaba Mariategui	Operador 104	

Fuente: COTEGUA R.L.

En la figura N°1 se muestra la actual estructura orgánica de la institución vigente, misma que no guarda relación con la lista del personal descrita en el cuadro N° 1, en la entrevista realizada con la gerente de COTEGUA R.L., aclara que se implementaron varios cargos que son importantes dentro de la misma institución, para poder brindar mejores servicios a los usuarios, el cuadro refleja los tres niveles a emplear la propuesta de evaluación de desempeño laboral 360 grados.

6.2.4 Resultado de la entrevista al gerente

Se realizó la entrevista al gerente de COTEGUA R.L. Lic. Norah Suárez de Arias en base al protocolo de entrevista.

A continuación, se detallan los siguientes resultados:

- ✓ Con respecto si realiza evaluación de desempeño a su personal de la Cooperativa de Telecomunicaciones Guayaramerín Limitada, el gerente señala que no existe ningún modelo formal de evaluación de desempeño laboral.
- ✓ Referente si conoce la importancia de la evaluación del desempeño laboral para evaluar al personal, el gerente dice que si importante porque podrán conocer donde los trabajadores pueden tener fallas y donde pueden mejorar.
- ✓ Con respecto si existen políticas en la Cooperativa, para el personal, el gerente dice si existe políticas en la Cooperativa.
- ✓ Referente a la consulta, si conoce las funciones que requiere cada cargo, el gerente dice que las funciones de los cargos tanto ejecutivos, técnicos y operativos están plasmadas en el manual de funciones de la Cooperativa lo cual recién lo actualizarán.
- ✓ Con respecto que tipo de evaluación de desempeño laboral realizan al personal, el gerente dice que solo reciben informes por parte del jefe de sección muy rara vez que son entregados a la gerencia y luego al directorio.

- ✓ Referente a la consulta, si los trabajadores reciben algún tipo de reconocimientos, el gerente dice que los reconocimientos son a través de notificación escrita como mejor empleado del mes.
- ✓ Con respecto a la existencia de misión y visión en la Cooperativa, el gerente dice que si cuentan porque es parte de la identidad de la Cooperativa.
- ✓ Referente a la consulta si las evaluaciones de desempeño laboral obtendrían ventajas para la Cooperativa, el gerente dice que si porque tendrían un mejor control de rendimiento del personal lo generaría una mejor productividad.
- ✓ Con respecto a la consulta si los trabajadores reciben entrenamiento de acuerdo a al cargo, el gerente dice que, si reciben, pero muy poca lo cual ellos vieron la posibilidad de aumentar las capacitaciones.
- ✓ Referente cada cuanto tiempo el gerente se reúne con el personal para tratar el desempeño, el gerente dice que se reúne muy rara vez con el personal.
- ✓ Con respecto a la consulta el trabajo que realiza el personal para los usuarios es de un buen servicio, el gerente dice que a veces esto porque no hay una fluidez de comunicaciones con sus compañeros de trabajo.
- ✓ Referente a la consulta como ha subsanado las fallas que cometen los trabajadores en sus respectivos cargos, el gerente dice que las fallas son tomadas en cuenta cuando son graves, lo cual solo le llaman la atención de forma verbal casi siempre.
- ✓ Con respecto a la consulta si considera importante la creación de un modelo de evaluación de desempeño laboral para el personal de la Cooperativa, el gerente dice que si porque a través de un modelo tendrían una mejor recolección de datos de todas las gestiones para saber las fortalezas y debilidades de los trabajadores y así poder darles una retroalimentación.

6.2.5 Resultado del diagnóstico de los trabajadores

Se realizó una estructura de encuesta dirigida a los 28 trabajadores de la Cooperativa de Telecomunicaciones Guayaramerín R.L., con el objetivo de conocer la situación actual del modelo a emplearse para la evaluación de desempeño laboral.

Pregunta 1:

Cuadro N° 6. 2

¿Aplican alguna herramienta para evaluar el desempeño actualmente?

Respuesta	N°	%
Si	0	0
No	28	100
Total	28	100

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas, 2017

En el cuadro N° 6.2 se puede apreciar, que no se aplica ninguna herramienta de evaluación al desempeño, así reflejan el 100% (28) de los encuestados.

De los 28 encuestados, todos están consiente que no aplican ninguna herramienta de evaluación de desempeño, aunque en muchos de los casos no saben ni se les prepara algún instrumento para ello, este es un punto importante para tomar en cuenta y establecer una herramienta.

Pregunta N° 2:

Cuadro N° 6.3

¿Su ingreso a la cooperativa fue realizada por?

Respuesta	N°	%
Concurso	5	17,86
Recomendación personal	16	57,14
Aviso	3	10,71
Otros	4	14,29
Total	28	100,00

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas, 2017

El cuadro N° 6.3 se observa que el 17,86% (5) indica que ingreso por concurso, el 57,14% (16) por recomendación personal, el 10,71% (3) por aviso en televisión y otras modalidades de ingreso fueron empleados por el gerente siendo el 14,29% (4).

Se observa que la mayoría de los trabajadores ingresaron por recomendación personal, y no así, por un proceso de selección de RRHH, aquí resalta la necesidad y la importancia del departamento de RRHH, para implementar el proceso de selección de recursos humanos.

Pregunta N° 3

Cuadro N° 6. 4

¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño?

Respuesta	N°	%
Si	17	60,71
No	11	39,29
Total	28	100,00

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas, 2017

En el cuadro N° 6.4 señalan que el 60,71% (17) de los encuestados conocen el objetivo real de la evaluación, mientras que el 39,29% (11) indican no saber de lo que se trata y cuáles son sus repercusiones.

Se evidencia claramente que una porción importante del personal desconoce el por qué o las razones de su ejecución provocando incluso temor y rechazo a este instrumento necesario en la evaluación del desempeño.

Pregunta N° 4

Cuadro N° 6. 5

¿Le dan a conocer el desenvolvimiento de su desempeño?

Respuesta	N°	%
Si	6	21,43
No	22	78,57
Total	28	100,00

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas, 2017

En el cuadro N° 6.5 muestra que el 78,57% (22) de los trabajadores desconoce el desenvolvimiento de su desempeño, mientras que el 21,43% (6) no tiene conocimiento de su desenvolvimiento.

Lamentablemente en la mayoría de los encuestados manifestaron no conocer su desenvolvimiento a su desempeño, pues quienes son responsables de informar lo manejan a través de informes que muy rara vez son aplicables de tal manera no se puede aplicar una retroalimentación al trabajador.

Pregunta N° 5

Cuadro N° 6. 6

¿Se reconoce y motiva al trabajador cuando su desempeño es bueno?

Respuesta	N°	%
Si	6	21,43
No	22	78,57
Total	28	100,00

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas, 2017

En el cuadro N° 6.6 se puede observar que el 78,57% (22) de los encuestados coinciden que una vez obtenidos los resultados no se realiza ningún plan de motivación ni reconocimiento a la labor cumplida, frente a un 21,43% (6) que señala que si se lo realiza.

El trabajador al no conocer su desenvolvimiento en el trabajo, y al no contar la Cooperativa con la herramienta de evaluación de desempeño no sabrá que decisiones motivantes podrá emplear como premio para los mejores.

Pregunta N° 6

Cuadro N° 6. 7

¿Cómo calificaría el ambiente laboral?

Respuesta	N°	%
Muy Bueno	5	17,86
Bueno	12	42,86
Regular	8	28,57
Malo	3	10,71
Total	28	100,00

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas, 2017

En el cuadro N° 6.7 que el ambiente laboral en términos generales es bueno como se refleja en el 42,86% (12) de los encuestados, mientras que el 10,71% (3) lo considera malo, frente a un 17,86% (5) que estima que es muy bueno y un 28,57% (8) que es regular.

Según la respuesta vestidas hay muchas cosas que se puede mejorar en beneficio del recurso más valioso que tiene la cooperativa que es su recurso humano.

Pregunta N° 7

Cuadro N° 6. 8

¿Existe mucha rotación de personal?

Respuesta	N°	%
Si	17	60,71
No	11	39,29
Total	28	100,00

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas, 2017

En el cuadro N°6.8 señalan que el 60,71% (17) manifiesta que han sido sometidos a permanente cambio de puesto, y que apenas un 39,29% (11) se ha mantenido en su puesto inicial.

Se puede observar que la Cooperativa se realiza rotación del personal debido a cambios que son necesarios.

Pregunta N° 8

Cuadro N° 6. 9

¿De qué manera la cooperativa determina los requerimientos de capacitación?

Respuesta	N°	%
Implementación de nuevos servicios	17	60,71
Fallas consecutivas	4	14,29
Ausentismo	7	25,00
Total	28	100,00

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas, 2017

En el cuadro N° 6.9 muestra el 60,71% (17) las capacitaciones son dadas por la implementación de nuevos servicios, y un 14,29 % (4) indican cuando tienen fallas consecutivas en su desempeño y un 25% (7) cuando hay ausentismo.

La determinación de necesidades de capacitación es tomada en cuenta cuando implementan nuevos servicios, considerando que podrán cumplir con los objetivos de la Cooperativa, sin embargo, deben de considerar que las capacitaciones son importantes porque a través de ella se adquieren y actualizan conocimientos, habilidades y actitudes.

Pregunta N° 9

Cuadro N° 6. 10

¿La Cooperativa aplica un plan de mejora para el desempeño laboral?

Respuesta	N°	%
Si	4	14,29
No	24	85,71
Total	28	100,00

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas, 2017

En el cuadro N° 6.10 se refleja que en un 14,29% (4) no aplica ni se lleva a cabo ningún plan de mejora al desempeño laboral frente a un 85,71% (24) que manifiesta que sí.

En toda institución, es importante reconocer que cada día se puede hacer más, sin embargo, el reconocerlo no es tarea fácil, lo que se refleja claramente en los trabajadores que no existe ningún plan de mejoramiento, por lo que significa que no se realiza retroalimentación.

Pregunta N° 10

Cuadro N° 6. 11

¿Cuál de estos factores tienen mayor importancia que le imposibiliten realizar sus tareas?

Respuesta	N°	%
Sobrecarga de trabajo	15	53,57
Mala comunicación entre compañeros	9	32,14
Asuntos personales	4	14,29
Total	28	100,00

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas, 2017

En el cuadro N° 6.11 muestra que el 53,57% (15) del personal de la cooperativa respondió que le afecta la sobrecarga de trabajo, el 32,14% (9) afecta la mala comunicación entre sus compañeros, 14,29% (4) por asuntos personales.

Siendo así un problema es la sobre carga de trabajo, que se da muy a menudo en la cooperativa, la cual afecta directamente el rendimiento del desempeño laboral, algunas de las medidas que toman los jefes al enfrentar este problema, es el de redistribuir el trabajo ya que de igual manera no cuentan con suficientes medios de trabajo.

Pregunta N° 11

Cuadro N° 6. 12

¿Considera usted, que su jefe inmediato valora su trabajo?

Respuesta	N°	%
Siempre	12	42,86
Casi siempre	5	17,86
A veces	10	35,71
Nunca	1	3,57
Total	28	100,00

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas, 2017

En el cuadro N° 6.12 manifiestan que perciben que el jefe valora su trabajo con un 42,86% (12) de “**Siempre**” y un 17,86% (5) de “**Casi siempre**” y un “**A veces**” con 35,71%. (10) y el 3.57% (1) **nunca**.

Queda claro que, una relación afable con los jefes puede aumentar las posibilidades de éxito profesional. La mejora del bienestar en el trabajo y el desarrollo y perfeccionamiento de las competencias laborales son aspectos que pueden verse también beneficiados

Pregunta N° 12

Cuadro N° 6. 13

¿Dispone los medios adecuados para realizar sus tareas que desempeña en su respectiva sección?

Respuesta	N°	%
Siempre	16	57,14
Casi siempre	6	21,43
A veces	6	21,43
Total	28	100,00

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas, 2017

En el cuadro N° 6.13 refleja contar con los medios adecuados para desempeñar las funciones siendo así que un 57,14% (16) “**Siempre**” afirma disponer de los medios adecuados realizar su trabajo, aquí se encuentra personal que respondió de las áreas técnicas, administrativas y limpieza, en el 21,43% (6) de “**Casi siempre**”, tenemos personal de atención al cliente y técnicos; y un 21,43 % (6) “**A veces**” tenemos personal de Gerencia y Jefes de Planta y Técnicos.

Este es un factor determinante para evaluar la entrega de medios y herramientas necesarias para de recursos humanos desarrollen sus competencias en sus cargos de manera eficiente y eficaz.

Pregunta N° 13

Cuadro N° 6. 14

¿Cuál de estos aspecto contribuye a un mejor desempeño?

Respuesta	N°	%
Capacitaciones	26	92,86
Incentivos	1	3,57
Permanencia	1	3,57
Total	28	100,00

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas, 2017

En el cuadro N° 6.14 sostienen que el 92,86% (26) del personal opina, que la capacitación debería realizarse con más frecuencia sobre funciones, y algunas demandas reales de formación por otro lado esta los incentivos y permanencia con un 3,57 %, para motivar hacia un mejor desempeño. las capacitaciones.

Al investigar sobre los aspectos que contribuirían a mejorar el desempeño, la mayor parte de trabajadores de la Cooperativa considera que las capacitaciones serían primordiales, seguido por incentivos y permanencia (seguridad laboral) esto nos indica que se les puede programar capacitaciones adecuadas a su puesto de trabajo y por ende les beneficiaria en la adquisición de nuevas habilidades y destrezas, con el fin de hacerlos más competentes en su puesto de trabajo.

Pregunta N° 14

Cuadro N° 6. 15

¿Se le comunica errores cometidos en su sección de trabajo?

Respuesta	N°	%
Siempre	5	17,86
Casi siempre	2	7,14
A veces	16	57,14
Nunca	5	17,9
Total	28	100,00

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas, 2017

En el cuadro N° 6.15 refleja que se le comunica los errores que hayan cometido en el trabajo siendo así que un 17,86% (5) “**Siempre**” con el 7,14% (2) “**Casi siempre**” y un 57,14% (16) de “**A veces**” llegando así con el 17,9% (5) de “**Nunca**”.

Se puede tomar en cuenta que esta situación no se puede verificar a cabalidad los errores por la falta de un sistema de evaluación del desempeño, el cual nos permitiría comparar e identificar las competencias del personal que permita no seguir cometiendo los mismos errores u otros nuevos, además que al parecer no existe un sistema de retroalimentación.

Pregunta N° 15

Cuadro N° 6. 16

¿Recibe usted comentarios sobre su desempeño durante el transcurso del año entre las reuniones?

Respuesta	N°	%
Nunca	11	39,29
Cuando hubo un problema	12	42,86
2-3 veces al año	4	14,29
Más de 4 veces al año	1	3,57
Total	28	100,00

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas, 2017

En el cuadro N° 6.16 refleja resultados sobre el desempeño durante el transcurso del año estos datos evidencian que un 39,29% (11) de **“Nunca”** reciben comentarios y un 42,86% (12) de **“Cuándo hubo un problema”**, 14,29% (4) **“2 a 3 veces al año”** con el 3,57% (1) **“Mas de 4 veces al año”**.

Siendo así que existe una necesidad apremiante de contar con un Modelo de Evaluación del Desempeño, y esta vendría a ser una debilidad, debido a que las respuestas indican, por lo tanto, esto indica que se debe de mejorar aspectos en la relación laboral entre subordinado y jefe para poder lograr, un clima organizacional adecuado que permita el dialogo abierto y la solución de problemas, por medio de los canales y medios de comunicación efectivos.

Pregunta N° 16

Cuadro N° 6. 17

¿Alguna vez se ha reunido, con su supervisor para tratar tema relacionado con su desempeño, así como otros temas relacionados con su trabajo?

Respuesta	N°	%
Nunca	5	17,86
Cuando hubo un problema	16	57,14
2-3 veces al año	1	3,57
Más de 4 veces al año	6	21,43
Total	28	100

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas, 2017

En el cuadro N° 6.17 muestra resultados sobre las reuniones que hayan realizado subordinado y jefe para tratar temas sobre su desempeño, siendo así que el 17,86 % (5) de los trabajadores no lo han hecho, el 57,14% (16) solo cuando ha habido un problema, el 3,57% (1) no pasa de tres veces al año, y el 21,43% (6) más de cuatro veces al año.

Este punto indica que no se reunieron con el jefe cuando saltan los problemas, por lo tanto, este modelo a proponer será una de las herramientas que más contribuyen al desarrollo de personal, genera una cultura de autocontrol, permite que el empleado se exija cada día más, estimulando la mejora continua, garantiza un reconocimiento justo para premiar el esfuerzo de los evaluados que se destaquen.

CAPÍTULO VII

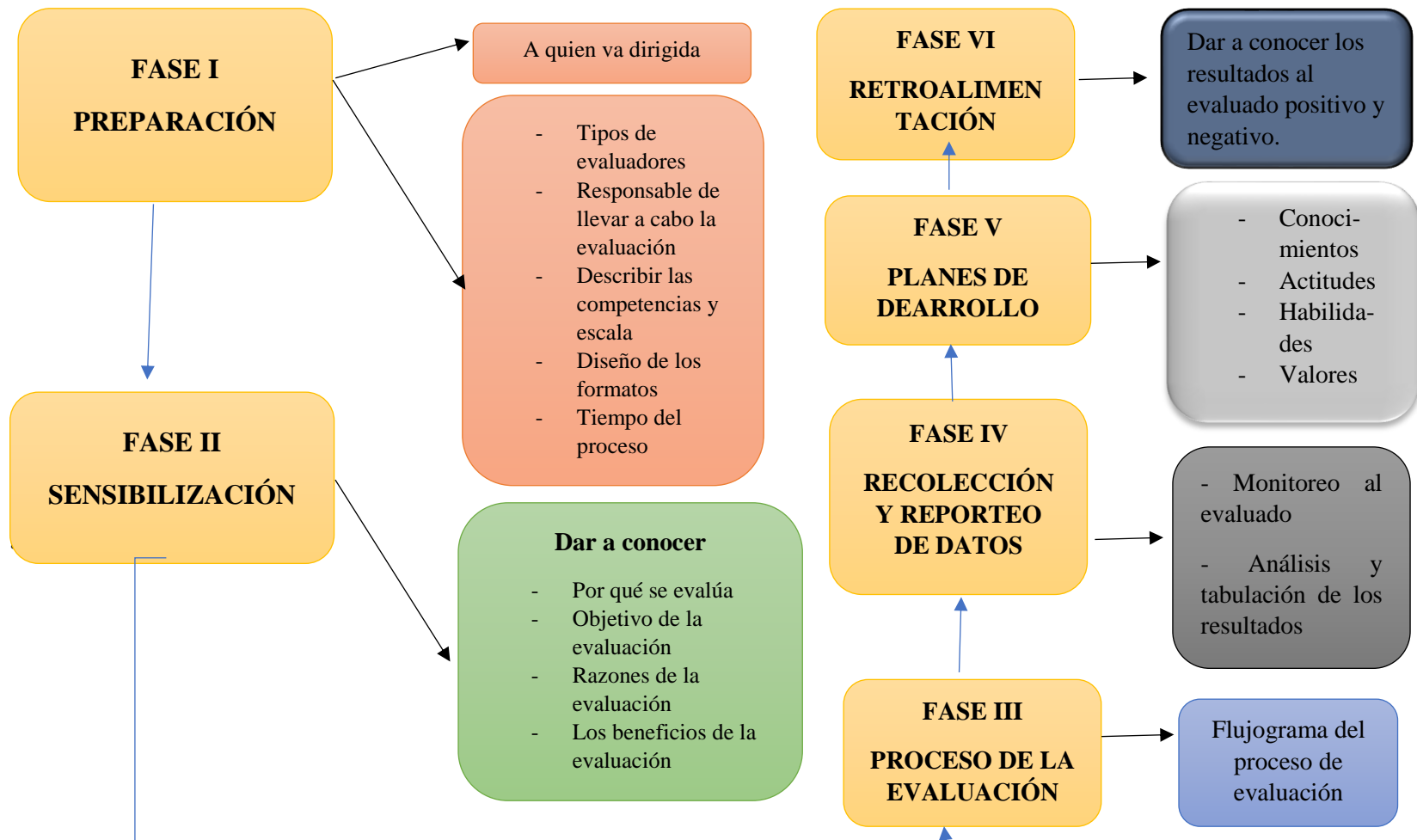
CUERPO CENTRAL DE LA PROPUESTA

En este capítulo se presenta la propuesta del Modelo de evaluación del desempeño laboral 360 grados para el personal de la Cooperativa de Telecomunicaciones Guayaramerín R.L. para los tres niveles Nivel Ejecutivo, Técnico y Operativo, es la única Cooperativa que brinda tres tipos de servicios como ser telefonía fija, tv cable e internet.

Con el modelo de evaluación 360° permitirá darles retroalimentación a los trabajadores, permitiéndole a tomar decisiones al gerente acordes a los resultados de cada trabajador.

Diagrama N° 7.1

Fases del modelo de la evaluación del desempeño laboral 360°



Fuente: Elaboración propia

7.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

7.2.1 Preparación fase I

En esta etapa se deberá definir cada paso a seguir durante el proceso para la ejecución de la evaluación de desempeño laboral 360°, donde el responsable de la evaluación debe llevar primeramente una reunión con el gerente de coordinación para dar a conocer a los trabajadores lo que implica el proceso.

7.2.1.1 A quien va dirigida la evaluación

La presente evaluación va dirigida a los tres niveles de la Cooperativa de Telecomunicaciones Guayaramerín R.L.

Cuadro N° 7. 1

Nivel Ejecutivo

Nivel Ejecutivo	NOMBRE DEL CARGO
	Gerente General
	Gerente Técnico

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 7. 2

Nivel Técnico

Nivel Técnico	NOMBRE DEL CARGO
	Jefe de Planta Externa
	Jefe de Planta Interna
	Jefe de Infonet
	Jefe de Tv Cable
	Jefe de Contabilidad

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 7.3

Nivel Operativo

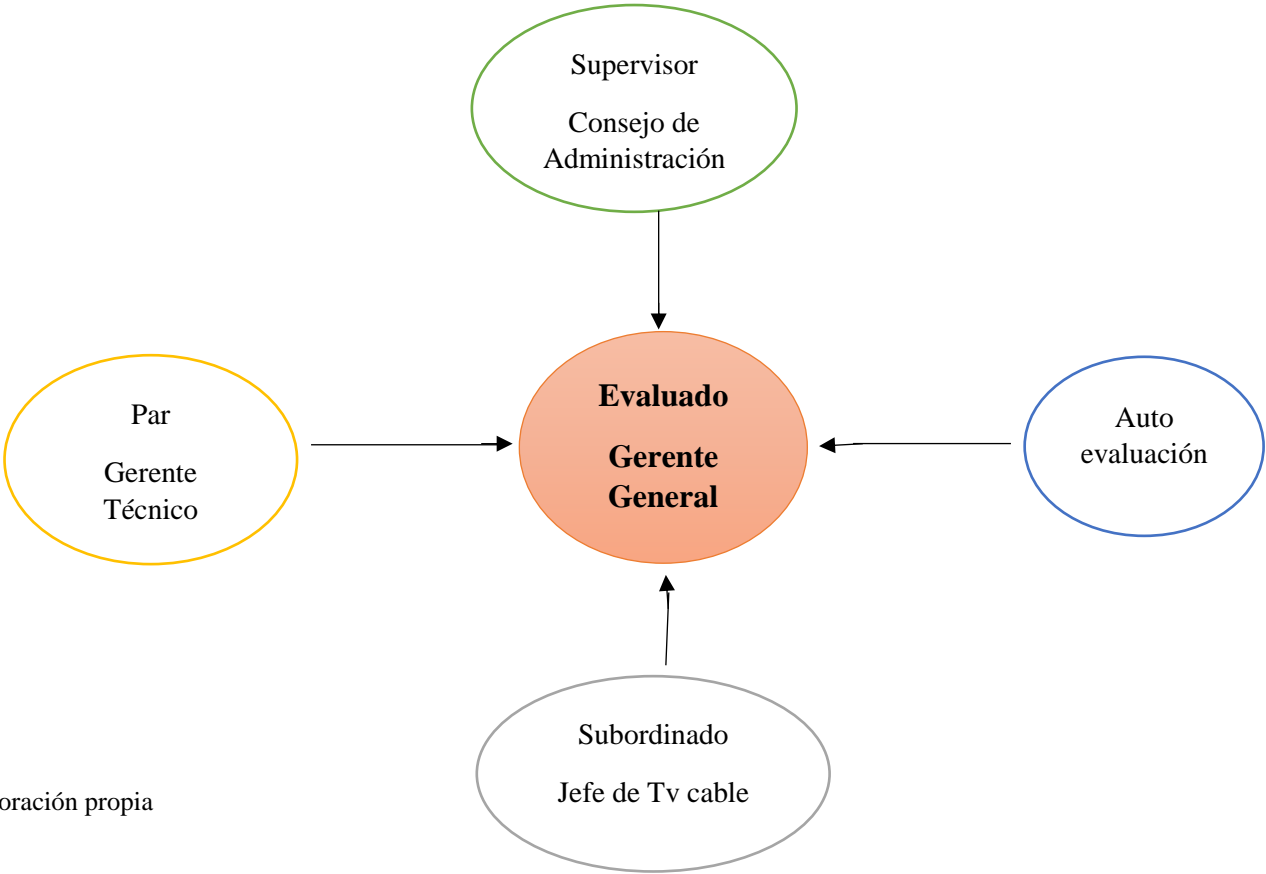
Nivel Operativo	NOMBRE DEL CARGO
	Encargado de Energía
	Encargado de M.D.F.
	Auxiliar de Redes
	Técnico de Redes
	Auxiliar de INFONET
	Encargado de Internet
	Auxiliar de Internet
	Encargado Red de Tv Cable
	Auxiliar Red de Tv Cable
	Técnico de Tv Cable
	Técnico de Tv Cable
	Técnico de Tv Cable
	Encargado de Cabecera
	Cajero
	Auxiliar Contable
	Encargado de Almacén
	Secretaria ODECO
	Comercialización
	Comercialización
Operador 104	
Encargada de Limpieza	

Fuente: Elaboración propia

7.2.1.2 Tipos de evaluadores

Figura N° 7. 1

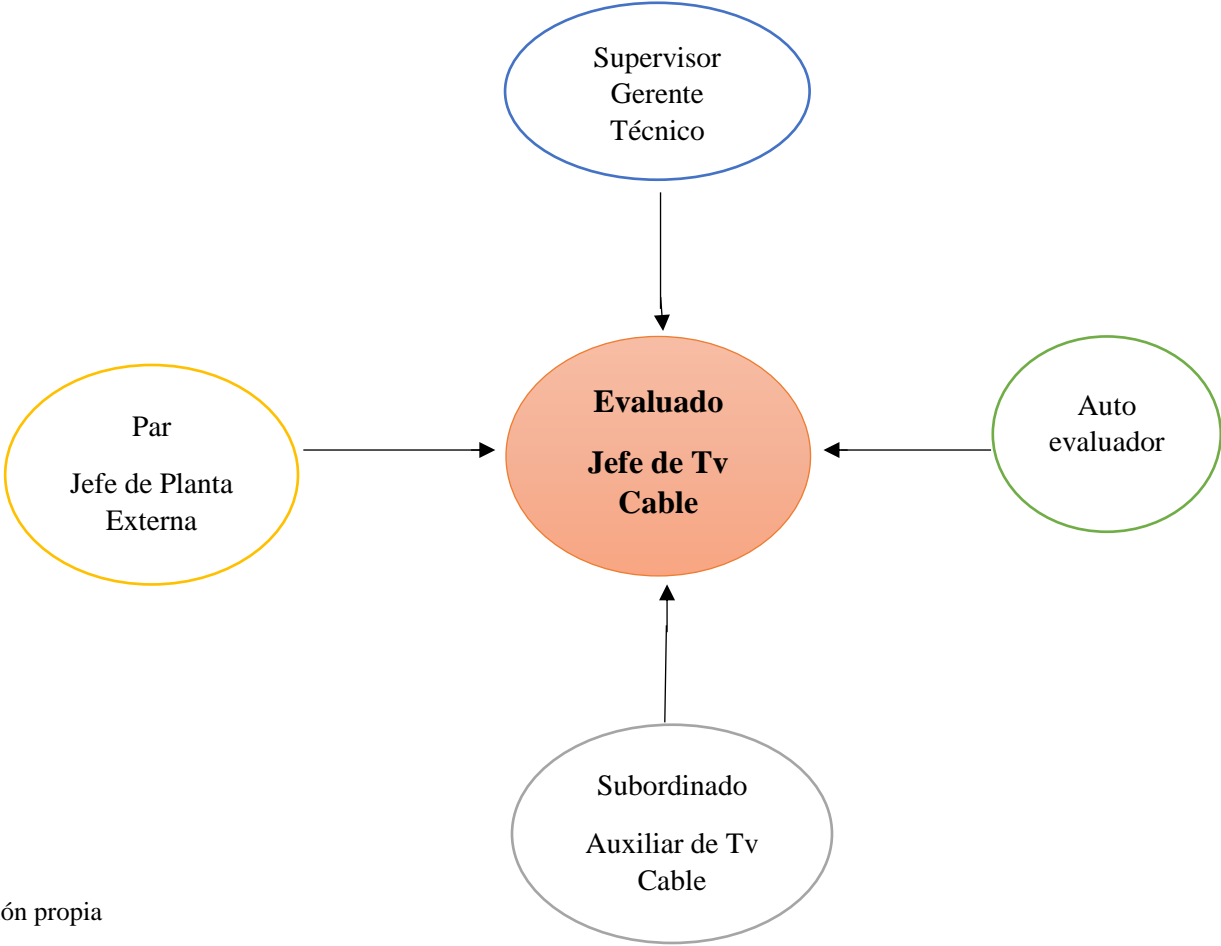
Nivel Ejecutivo evaluación 360° de 4 planillas evaluadores



Fuente: Elaboración propia

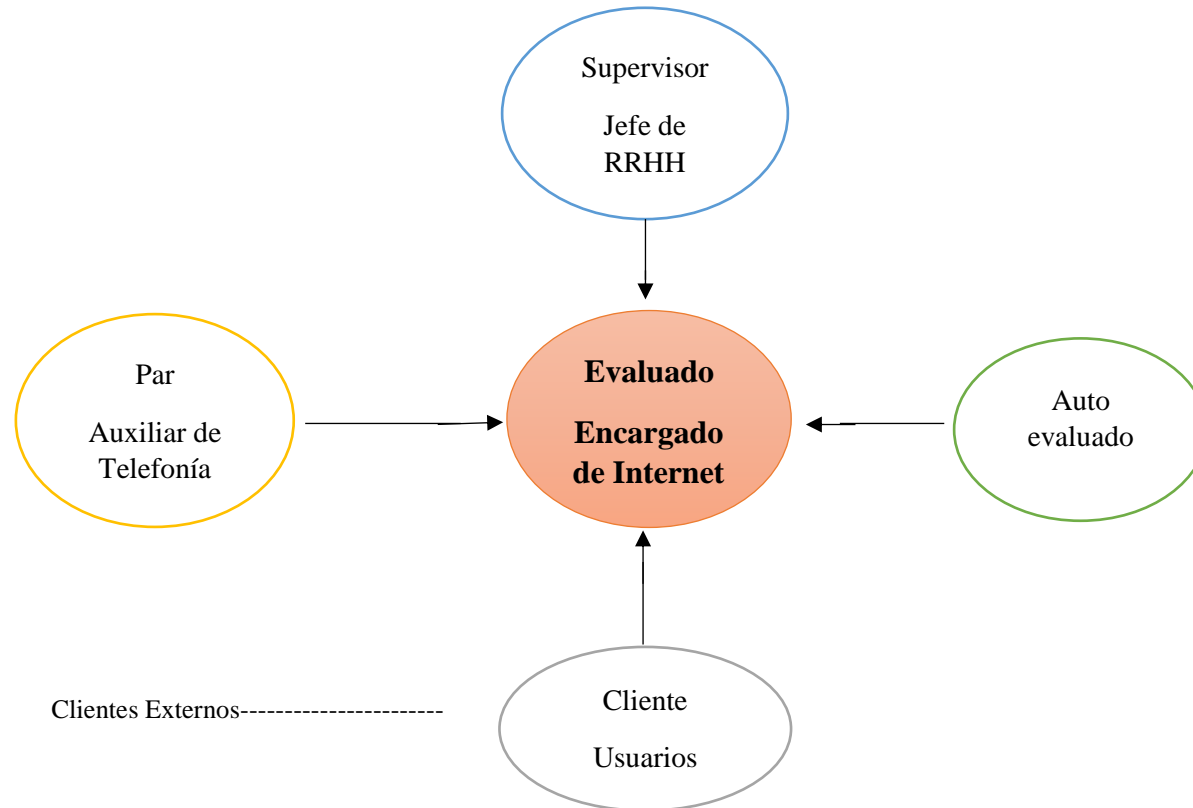
Figura N° 7.2

Nivel Técnico evaluación 360° planillas de 4 evaluadores



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 7.3
Nivel Operativo evaluación 360° planillas de 4 evaluadores



Los clientes evaluadores solo serán aplicados para los trabajadores que se relacionen con los clientes que se detallan a continuación: Secretaria ODECO, sección de tv cable, sección de telefonía, sección de internet, encargada de limpieza.

Fuente: Elaboración propia

7.2.1.3 Responsable de llevar a cabo la evaluación

El órgano de recursos humanos asume toda la responsabilidad de llevar a cabo la evaluación, será el responsable de primero coordinar con la gerencia sobre la implementación de este proceso, lo cual debe obtener la autorización respectiva y así informar al personal lo que implicará la evaluación de desempeño laboral 360°.

7.2.1.4 Descripción de las competencias laborales y escala de medición

Se detallarán las competencias laborales para los tres niveles de la Cooperativa de Telecomunicaciones de Guayaramerín R.L.

La escala de medición de Likert de la evaluación de desempeño laboral 360° se detalla a continuación.

Cuadro N° 7. 4
Escala de medición

Escala de medición			
Descripción	Escala	Grado de cumplimiento de la competencia	Valor en puntos de la escala
Lo aplica el comportamiento en el nivel que exige el trabajo.	A	Deficiente	1
Lo aplica el comportamiento en el nivel que exige el trabajo.	B	Regular	2
Lo aplica el comportamiento en el nivel que exige el trabajo.	C	Bueno	3
Lo aplica el comportamiento en el nivel que exige el trabajo.	D	Muy bueno	4
Lo aplica el comportamiento en el nivel que exige el trabajo.	E	Excelente	5

Fuente: Elaboración propia, en base a escala de Likert.

7.2.1.5 Competencias del Nivel Ejecutivo

Liderazgo.- Es la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de la visión.

1. Aplica conocimientos de administrativos para la toma de decisiones.
2. Dirige con visión empresarial.
3. Dirige con iniciativa hacia el logro de los objetivos.
4. Actitud positiva para coordinar con las secciones de trabajo de la Cooperativa.
5. Influye con autoridad para el trabajo en equipo en la Cooperativa.

Comunicación.- Es el proceso a través del cual se trasmite y recibe información.

1. Es claro cuando delega tareas a los jefes de secciones.
2. Coordina eficazmente el trabajo con los jefes de secciones.
3. Las ordenes que emite a los jefes de secciones son concisa.
4. Asesora al Directorio y técnicos con credibilidad.
5. Transmite un sentimiento de empatía con los trabajadores.

Trabajo en equipo. – Trabajar en equipo no es solo trabajar en conjunto; sino que se relaciona eficazmente con la comprensión y el compartir.

1. Lidia con los conflictos que surgen en la Cooperativa con los trabajadores.
2. Establece buena comunicación entre los diferentes niveles de la Cooperativa.
3. En proactivo en la toma de decisiones.
4. Transmite confianza.
5. Aplica liderazgo innovador.

Planeación. – La planeación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener.

1. Elabora objetivos estratégicos para la Cooperativa.
2. Desarrolla políticas y procedimientos que sean aplicables a la Cooperativa.

3. Diseña estrategias competitivas para obtener buenos resultados.
4. Elabora programas concretos para el logro de la visión.
5. Programa presupuesto gerenciales.

Organización. - Consiste en el diseño y determinación de la estructura, procesos, sistema, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo.

1. Coordina con los equipos de trabajo.
2. Desarrolla actividades claras para que ejecuten los trabajadores de Cotegua.
3. Coordina las tareas los jefes de secciones.
4. Elabora manuales de procedimientos para la Cooperativa.
5. Organiza las estrategias de la Cooperativa.

Calidad de servicio. – Es la orientación que siguen todos los trabajadores de una empresa para lograr la satisfacción del cliente.

1. Ejerce liderazgo con actitud positiva.
2. Transmite confiabilidad a sus usuarios.
3. Elabora proyectos de expansión y calidad de servicios para las necesidades de los clientes.
4. Elabora políticas para brindar buena atención al cliente.
5. Administra la Cooperativa con profesionalismo.

Solución de problemas.- Es el proceso mediante el cual se llevan a cabo diversas acciones para resolver alguna cuestión mediante procesos de razonamiento.

1. Elabora proyectos de expansión y servicios para la solución de problemas.
2. Propone estrategias de alternativas para la Cooperativa.
3. Evalúa resultados periódicamente en la Cooperativa.
4. Elige la mejor alternativa estratégica en la administración financiera.
5. Propone decisiones apropiadas para la solución efectiva de problemas.

7.2.1.6 Competencias del Nivel Técnico

Liderazgo.- Es la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de la visión.

1. Aplica conocimientos gerenciales para la delegación de tareas.
2. Impulsa a los trabajadores al logro de los objetivos.
3. Lidia con iniciativa para el logro de objetivos de la sección de trabajo.
4. Actitud positiva con las secciones de trabajo.
5. Influye para un buen trabajo en equipo.

Comunicación.- Es el proceso a través del cual se trasmite y recibe información.

1. Es claro con los trabajadores al designar tareas.
2. Brinda apoyo de forma integral a los trabajadores de la sección de trabajo.
3. Coordina las actividades de concisa para los trabajadores.
4. Asesora a los trabajadores de las secciones con credibilidad.
5. Transmite un sentimiento de empatía con los trabajadores.

Trabajo en equipo. – Trabajar en equipo no es solo trabajar en conjunto; sino que se relaciona eficazmente con la comprensión y el compartir.

1. Concilia conflictos que surgen con los trabajadores.
2. Contribuye a tener buena comunicación con los trabajadores de secciones.
3. Es proactivo en el liderazgo de su equipo de trabajo.
4. Transmite confianza a los trabajadores de las demás secciones.
5. Ejecuta sus tareas con innovación.

Planeación. – La planeación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener.

1. Contribuye a la elaborar objetivos de las secciones.
2. Participa en el desarrollo de las políticas para la Cooperativa.
3. Diseña estrategias competitivas.

4. Elabora programas para su respectiva sección.
5. Programa presupuesto.

Organización. - Consiste en el diseño y determinación de la estructura, procesos, sistema, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo.

1. Supervisa los equipos de trabajo.
2. Guía a los trabajadores de su sección que cumplan con las tareas eficientemente.
3. Coordina los trabajos de las secciones.
4. Fomenta el cumplimiento de los manuales administrativos.
5. Organiza estrategias con acciones para todas las secciones.

Calidad de servicio. – Es la orientación que siguen todos los trabajadores de una empresa para lograr la satisfacción del cliente.

1. Ejerce unidad de mando en su sección con actitud positiva.
2. Programa actividades técnicas que generen confiabilidad.
3. Prioriza oportunamente los requerimientos de instalaciones de los clientes.
4. Prioriza la atención al cliente.
5. Supervisa con profesionalismo las actividades que se realizan en los cargos.

Solución de problemas.- Es el proceso mediante el cual se llevan a cabo diversas acciones para resolver alguna cuestión mediante procesos de razonamiento.

1. Resuelve problemas frecuentemente.
2. Propone alternativas de solución para la ejecución de tareas.
3. Evalúa los resultados cuando se solucionan los reclamos por servicio.
4. Elige las mejores alternativas para confeccionar los trabajos.
5. Decide colaborar a la confección de presupuesto para las demás secciones.

7.2.1.7 Competencias del Nivel Operativo

Liderazgo.- Es la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de la visión.

1. Aplica conocimientos técnicos para la ejecución de las tareas.
2. Contribuye eficazmente al apoyo de la visión.
3. Elabora eficazmente con iniciativa las tareas.
4. Actitud positiva en la ejecución de las tareas.
5. Es influyente en el ejercicio de las tareas.

Comunicación.- Es el proceso a través del cual se transmite y recibe información.

1. Es claro al momento de expresarse con los compañeros de trabajo y clientes.
2. Realiza tareas que integra con sus compañeros de trabajo.
3. Ejecuta tareas con precisión.
4. Los trabajos que realizan fuera de las instalaciones de trabajo, transmite credibilidad a los superiores.
5. Transmite un sentimiento de empatía con los compañeros de trabajo y clientes.

Trabajo en equipo. – Trabajar en equipo no es solo trabajar en conjunto; sino que se relaciona eficazmente con la comprensión y el compartir.

1. Coadyuva en la resolución de problemas.
2. Contribuye una comunicación efectiva.
3. Es proactivo en la ejecución de las tareas.
4. Transmite confianza en su entorno.
5. Realiza sus tareas con innovación.

Planeación. – La planeación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener.

1. Elabora objetivos operativos.
2. Es participativo para el desarrollo de políticas.
3. Elige la mejor forma de realizar sus tareas.
4. Organiza eficazmente las tareas inherentes a su cargo.
5. Programa presupuesto operativos para la ejecución de tareas de su cargo.

Organización. - Consiste en el diseño y determinación de la estructura, procesos, sistema, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo.

1. Cumple las órdenes con equipos de trabajo.
2. Ejecuta actividades de acuerdo a procedimientos técnicos.
3. Coordina con los demás la ejecución de las órdenes del trabajo.
4. Procesa los manuales
5. Organiza sus tareas diarias de manera eficiente.

Calidad de servicio. – Es la orientación que siguen todos los trabajadores de una empresa para lograr la satisfacción del cliente.

1. Realiza sus tareas con actitud positiva en la atención al cliente.
2. Las ordenes de trabajo que ejecuta generan confianza en los clientes.
3. Ejecuta con celeridad las órdenes de trabajo.
4. Soluciona eficazmente las necesidades de los clientes.
5. Realiza las tareas encomendadas con profesionalismo.

Solución de problemas.- Es el proceso mediante el cual se llevan a cabo diversas acciones para resolver alguna cuestión mediante procesos de razonamiento.

1. Previene los problemas.
2. Utiliza métodos alternativos en los trabajos que realiza.
3. Evalúa los trabajos que realiza en los servicios.
4. Elige la mejor alternativa para realizar ordenes de trabajo.
5. Decide métodos de trabajo apropiados.

7.2.1.8 Formato del proceso de evaluación de desempeño laboral 360°

Cuadro N° 7.5

Formato de evaluación de desempeño laboral 360°

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360°									
Datos del evaluado									
Nombre									
Sección									
Cargo									
Fecha									
Datos del evaluador									
Nombre									
Relación con el evaluado	Jef. Sup.		Par		Subor.		Auto. Eva.		Cliente

Marque con una X el nivel organizacional

De acuerdo la escala de calificación, por favor asigne en el cuadro de la derecha de cada grupo la calificación que considere más adecuada.

ESCALA DE MEDICIÓN

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	3	4	5



LIDERAZGO		
A	Aplica conocimientos de administrativos para la toma de decisiones.	
B	Dirige con visión empresarial.	
C	Dirige con iniciativa hacia el logro de los objetivos.	
D	Actitud positiva para coordinar con las secciones de trabajo de la Cooperativa.	
E	Influye con autoridad para el trabajo en equipo en la Cooperativa.	

COMUNICACIÓN		
A	Es claro cuando delega tareas a los jefes de secciones.	
B	Coordina eficazmente el trabajo con los jefes de secciones.	
C	Las ordenes que emite a los jefes de secciones son concisa.	
D	Asesora al Directorio y técnicos con credibilidad.	
E	Transmite un sentimiento de empatía con los trabajadores.	

TRABAJO EN EQUIPO		
A	Lidia con los conflictos que surgen en la Cooperativa con los trabajadores.	
B	Establece buena comunicación entre los diferentes niveles de la Cooperativa.	
C	En proactivo en la toma de decisiones.	
D	Transmite confianza.	
E	Aplica liderazgo innovador.	

PLANEACIÓN		
A	Elabora objetivos estratégicos para la Cooperativa.	
B	Desarrolla políticas y procedimientos que sean aplicables a la Cooperativa.	
C	Diseña estrategias competitivas para obtener buenos resultados.	
D	Elabora programas concretos para el logro de la visión.	
E	Programa presupuesto Gerenciales.	

ORGANIZACIÓN		
A	Coordina con los equipos de trabajo.	
B	Desarrolla actividades claras para que ejecuten los trabajadores de Cotegua.	
C	Coordina las tareas los jefes de secciones.	
D	Elabora manuales de procedimientos para la Cooperativa.	
E	Organiza las estrategias de la Cooperativa.	

CALIDAD DE SERVICIO		
A	Ejerce liderazgo con actitud positiva.	
B	Trasmite confiabilidad a sus usuarios.	
C	Elabora proyectos de expansión y calidad de servicios para las necesidades de los clientes.	
D	Elabora políticas para brindar buena atención al cliente.	
E	Administra la Cooperativa con profesionalismo.	

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS		
A	Elabora proyectos de expansión y servicios para la solución de problemas.	
B	Propone estrategias de alternativas para la Cooperativa.	
C	Evalúa resultados periódicamente en la Cooperativa.	
D	Elije la mejor alternativa estratégica en la administración financiera.	
E	Propone decisiones apropiadas para la solución efectiva de problemas.	

Fuente: Elaboración propia

FIRMA DEL EVALUADOR
EVALUADO

FIRMA DEL

Los formularios de evaluación del nivel técnico y operativo ver anexo 1 y 2.

Los formularios de cuadro resumen de los resultados que será llenado por el Jefe de Recursos Humanos ver anexos 3,4 y 5.

7.2.1.9 Tiempo del proceso

Figura N° 7.1
Cronograma de actividades

Actividad	Mes			
	Semana I	Semana II	Semana III	Semana IV
Preparación de formularios para todos los trabajadores				
Sensibilización				
Recolección y reporte de datos				
Retroalimentación				

Fuente: Elaboración propia

7.2.2 Sensibilización Fase II

El objetivo de esta etapa es lograr que los evaluado comprendan los beneficios de llevar a cabo la evaluación de desempeño laboral 360°, para que no se sientan observados ni obligados para que se lleve a implementar, es muy importante que lo vean como una oportunidad de mejora y reforzar ciertas falencias que puedan tener en su desempeño y brindarles una retroalimentación.

Figura N° 7.2

Pasos de la fase de Sensibilización

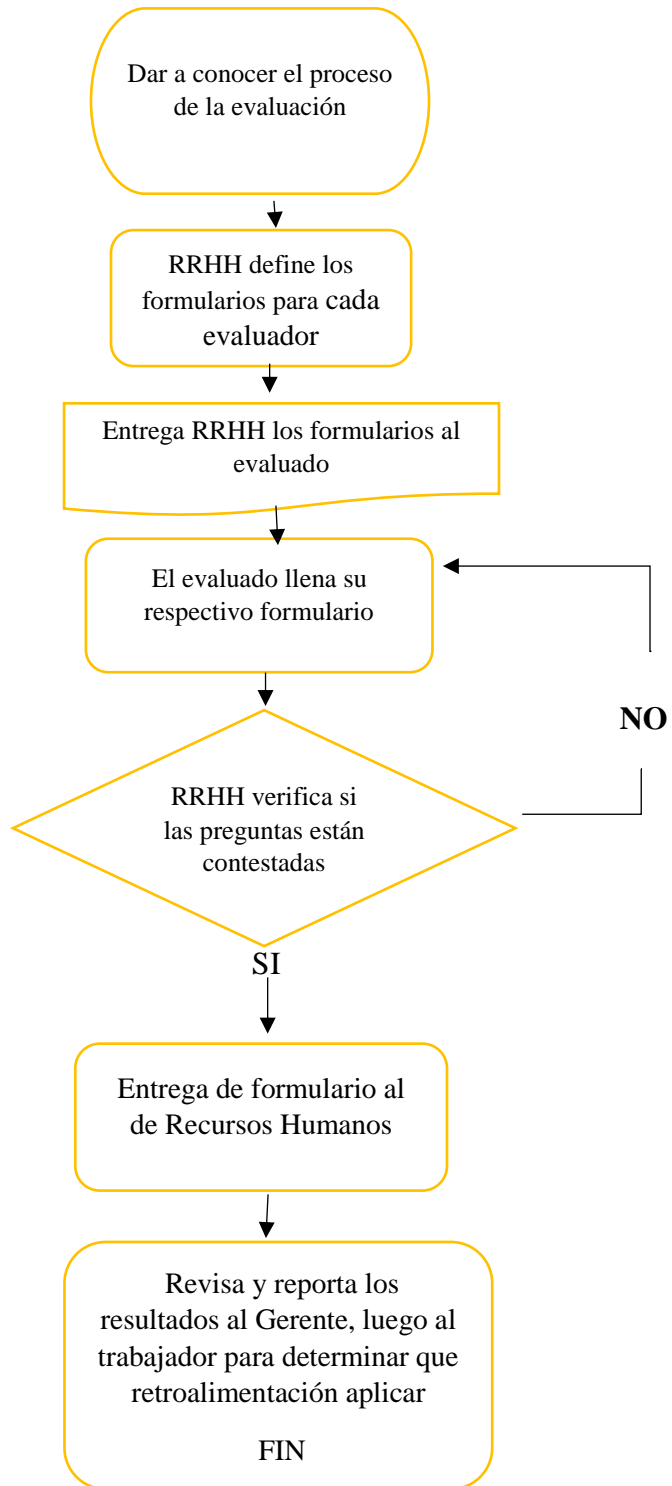


Fuente: Elaboración propia

7.2.3 Proceso de la evaluación fase III

En esta etapa es donde los evaluadores le envían los formatos de la evaluación para que puedan dar una retroalimentación, para ellos se detalla un flujograma sobre el procedimiento a seguir.

Diagrama N° 7.2
Flujograma del proceso de evaluación 360°



Fuente: Elaboración propia

7.2.4 Recolección y reporte de datos Fase IV

En esta fase es donde se recolectan todos los formularios de las evaluaciones se hace entrega al responsable de Recursos Humanos, para poder dar a conocer a los evaluados los resultados y así poder buscar medidas que ayuden a mejorar el rendimiento de cada uno de ellos.

Si los evaluados cuentan con una calificación no aceptable los resultados obtenidos servirán para hacer planes de capacitaciones se entregarán por escrito sus falencias para poder corregirlas, servirá como evidencia del desempeño laboral que tiene el empleado. Y si la calificación fue alta servirá para que la Cooperativa considere que método de incentivos utilizan para los trabajadores de un buen desempeño laboral.

7.2.5 Planes de desarrollo Fase V

Luego de la evaluación y retroalimentación se debe realizar planes de crecimiento para cada evaluado, mediante procesos de mejora que permitan desarrollar las oportunidades detectadas en la retroalimentación. Es preciso actuar sobre cuatro elementos donde se pueden detectarse las deficiencias: Conocimientos, actitudes, habilidades y valores.

Cuadro N° 7. 6

Planes de desarrollo

PLANES DE DEARROLLO			
Conocimientos	Actitudes	Habilidades	Valores
Determinar riesgos: Se debe evaluar de carácter claro y preciso las acciones a seguir para tomar decisiones.	Seriedad: Ser responsables en nuestro trabajo, pero claro, hasta que no estemos trabajando no lo podemos demostrar.	Capacidad de adaptación: Es la habilidad para saber adaptarse a nuevas situaciones.	Ética. - Define el comportamiento de las personas y genera el bienestar colectivo.
Analizar objetivos: Se debe tener conocimiento de este para analizarlo en los objetivos específicos, sea individuales o grupales.	Empatía: Sonreír y mantener una actitud cordial es fundamental.	Creatividad e innovación: Ser un profesional abierto al entorno, saber aprovecharlo para crear e innovar en nuestro desempeño.	Compromiso. - El compromiso demuestra la voluntad de trabajar que poseen personas y el coraje con el cual asumen sus labores.
Logros y presupuestos: Ver que se logren los objetivos esperados, sin extralimitarse del capital, que se tiene para llevar a cabo las tareas.	Implicación con la empresa o negocio: Deben de conocer sobre los servicios que realiza la empresa	Comunicación: Es la habilidad para expresar opiniones, ideas y transmitir información, está relacionada con la capacidad para escuchar.	Respeto: Tratar a todas las personas por igual, valorar su trabajo y corregir errores, es un trato de respeto.
Aptitud de análisis: Se debe de tener la capacidad de usar o descartar la información demanda para el acatamiento de ella.	Personas poco problemáticas: Deben evitar problemas en la empresa ya que todos en algún momento hay dificultades.	Colaboración: La disposición de colaborar con otros compañeros, departamentos e incluso empresas esenciales.	Integridad: Se refiere a ser autentico y honesto durante las relaciones laborales.
Saber negociar: Tener conocimiento sobre negociación individual y colectivas.	Actitud positiva: No sólo para el trabajo, si no para la vida en general.	Inteligencia emocional: Son habilidades que permiten expresar y entender emociones, permiten la empatía con las personas.	Responsabilidad: Forma parte de las diferentes actividades, las personas deben ser responsables con los deberes asignados.
Polifuncionalidad: Habilidad para realizar un trabajo que no esté particularmente definido dentro de sus responsabilidades.	Personas seguras de sí mismas: Personas que demuestran estar más seguras de sí mismas que otras, son las que les transmiten confianza hacia los demás.	Toma de decisiones: Es la habilidad a la hora de tomar una decisión, y valoración de las alternativas y que se ha llegado a elegir una determinada opción.	Responsabilidad social. - Es un valor empresarial y social que se refiere al compromiso que tiene la empresa con la comunidad donde se ubica.

Fuente: Elaboración propia

7.2.6 Retroalimentación Fase VI

En esta fase se requiere de un enfoque positivo al evaluado, que le ayude a crecer tanto en lo profesional como lo personal.

Por este motivo es vital importancia realizar una retroalimentación debido de que nada servirá una evaluación 360° si no se da a conocer los resultados a los trabajadores, es recomendable evaluar 2 veces al año.

a) Aspectos económicos-financieros

Los recursos económicos para la realización del presente modelo de evaluación de desempeño laboral 360° se desglosa a continuación:

Cuadro N° 7.7
Presupuesto del proyecto

PRECIO REFERENCIAL ESTABLECIDO					
N° Ítem	Descripción del Servicio	Unidad Medida	Cantidad	Precio Referencial	
				Unitario	Total
1	Refrigerio para capacitaciones.	Servicio	1	1000	1000
Total					1000 bs.-

Fuente: Elaboración propia

N° Ítem	Descripción del bien requerido	Unidad Medida	Cantidad	Precio Referencial
------------	--------------------------------	------------------	----------	--------------------

				Unitario	Total
1	Lapicero Faber Castell	Cajas	2	20	40
2	Papel bond tamaño carta.	Remas	2	35	70
3	Folder amarillo, tamaño oficina.	Unidades	50	50	50
				Total	160 bs.-

Fuente: Elaboración propia

El presupuesto a utilizar para la elaboración del modelo de evaluación de desempeño laboral 360° es de Bs. 1.160.- (Mil cientos sesenta 00/100 bolivianos).

CAPÍTULO VIII

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

8.1 EVALUACIÓN

La Cooperativa de Telecomunicaciones Guayaramerín R.L. carece de un modelo de evaluación de desempeño laboral que pueden tomar como referencia, es por ello que al no contar con un modelo de evaluación, no conocen el desempeño de los trabajadores al realizar sus actividades, la gerencia como el consejo de administración desconocen las fallas que puedan cometer los trabajadores siendo así que solo se les informa cual el problema es consecutivo.

Es por ello que la evaluación de desempeño laboral mediante el método de evaluación 360° es una herramienta que se aplica de diferentes puntos de vista, mediante los resultados del proceso lograrán determinar nuevas estructuras correctivas para la superación del trabajador. Podrán llevar un sistema que le permita conocer su desempeño de los trabajadores y así tomar decisiones a futuros para la Cooperativa .

CAPÍTULO IX

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

9.1 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

En este capítulo se presenta el cronograma de ejecución del proyecto.

Cuadro N° 9. 1

Cronograma de ejecución

N°	Actividades	Dias																						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
1	Presentación de la propuesta al Consejo de Administración.																							
2	Análisis y aprobación de la propuesta por la Presidencia de la Cooperativa.																							
3	Socialización y comunicación de la propuesta al personal de la Cooperativa.																							
4	Planificación para la ejecución del modelo.																							
5	Evaluación y presentación de los resultados.																							
6	Realimentación																							

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO X

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las siguientes conclusiones de la Cooperativa de Telecomunicaciones Guayaramerín R.L.

C.1 El diagnóstico fue realizado a los trabajadores de la Cooperativa se determinó que no reciben ningún tipo de evaluación, por lo que se desconocen las falencias, aspectos que conduce a la Cooperativa realizar proyectos de capacitaciones y mejoras en el ambiente laboral entre otras cosas.

C. 2 Se elaboraron lineamientos del modelo de evaluación del desempeño laboral 360° los mismos están enmarcados por Smart W. 2016 los mismos nos permiten llevar delante de manera eficiente la evaluación para la Cooperativa.

C. 3 Se propusieron competencias laborales para el nivel ejecutivo, técnico y operativo que permitirán evaluar a los trabajadores los mismos que permiten regular el comportamiento del personal hacia el logro de los objetivos institucionales que le permite brindar un mejor servicio.

C. 4 Se describió el objetivo de llevar a cabo la evaluación del desempeño laboral 360° para dar a conocer a los trabajadores el objetivo que se implemente y los beneficios que aportaran a la Cooperativa.

C. 5 Se elaboró el flujograma del proceso de evaluación del desempeño laboral 360° que permitió dar a conocer a los trabajadores los pasos a seguir.

10.2 RECOMENDACIONES

R.1 Se recomienda a la Cooperativa implementar la presente propuesta, que le permitirá conocer las debilidades del personal, plantear capacitaciones, aumentar la productividad, recompensa a los trabajadores y a superar los estándares de desempeño.

R.2 Se recomienda a la Cooperativa analizar nuevas competencias, para los niveles ejecutivos, técnico y operativo, para determinar cuáles son las debilidades que presentan para así desarrollar capacitaciones a futuro.

R. 3 Se recomienda a realizar evaluaciones periódicas dos veces al año, con la finalidad información relevante para tomar medidas correctivas de posibles fallas que se puedan presentar en la Cooperativa.

R. 4 Se recomienda fomentar, la integración de todos los trabajadores como iniciativa para aportar nuevas ideas, que ayuden al desarrollo de la Cooperativa.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALLES, M. (2005). **Desempeño por competencias**. Ed. Edit. Granica. Buenos Aires. Pág. 153 Recuperado en:
<https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/02/alles-martha-desempec3b1o-por-competencias-de-360c2ba-completo.pdf>
2. BOHLANDER, G. Y SNELL A. (2008). **Administración de recursos humanos**. 16ª ed. Edit. Cengage Learning. México. Pág.364
3. BENAVIDES, P. (2004). **Administración**. 1ª ed. Edit. McGraw-Hill Interamericana. Pág. 202
4. CHIAVENATO, I. (2009). **Gestión de talento humano**. 3ª ed. Edit. McGraw-Hill. México. Pág. 109-273
5. CHIAVENATO, I. (2004). **Introducción a la teoría general de la administración**. 7ª ed. Edit. McGraw-Hill. México. Pág. 10
6. DESSLER G. Y VALERA, R. (2009). **Administración de recursos humanos**. 11ª. Ed. Edit. Pearson Educación. Naucalpan de Juárez México. Pág 336-351
7. GUERRA, I. (2007). **Evaluación y mejora continua: Conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño**. ed. Edit. Itson Global Bussines Press. Bloomington Indiana. Pág. 11
8. GUIRALDO, C. (2004). **Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de competencias**. Ed. Edit. Itson Global Bussines Press. Bloomington Indiana. Pág. 11-48 Recuperado en:
<http://tesis.udea.edu.co/bitstream/10495/258/1/CreacionModeloEvaluacionDesempe%C3%B1oTeoriaCompetencias.pdf>
9. HERNANDEZ, et al. 2014. **Metodología de la investigación**. 5ta ed. Edit. McGraw-Hill, México.
10. KOONTZ, H. y WEIHRICH. (2004). **Administración una perspectiva global**. 12ª . ed. Edit. McGraw-Hill Interamericana. México. Pág. 6 y 14

11. MÜNCH, L. (2010). **Administración: Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos**. Edit. Person. Juárez México. Pág. 3-127
12. PÉREZ, L. Y MORLEGAN, V. (2012). **La gestión moderna en recursos humanos**. Ed. Edit. Eudeba. Pág. 419
13. WAYNE, M. (2010). **Administración de recursos humanos**. Ed. Edit. Pearson. México. Pág. 247
14. WHERTER, H.Y DAVIS, K. (2008). **Administración de recursos humanos: El capital humano de la empresa**. 6ª ed. Edit. McGraw-Hill Interamericana. México. Pág.304-306
15. BARRIOS, H. et al. (2017). Gestión del conocimiento y capacidad de innovación. Modelos, Sistemas y Aplicaciones. Barranquilla: Universidad Simón Bolívar. <file:///E:/BACKUP%2014.11.2017/Descargar/Gestindelconocimientoycapacidaddeinnovacin.pdf>
16. ULISES INTERACTIVE, S.L. (10 junio de 2016). Conocimientos básicos que todo empleado debe tener. Blog Quecursar. Recuperado en:
17. <https://www.quecursar.com/noticias/conocimientos-basicos-que-todo-empleado-debe-tener-9885.html>
18. JIMENÉZ B. (06 de diciembre de 2010) Recuperado en:
<http://morcicnp.blogspot.com/2010/12/actitud-autores-y-teorias.html>
19. LOPEZ A. (27 de noviembre de 2017). | Actitudes y aptitudes laborales más valoradas en las empresas| Blog MK@. Recuperado en:
<https://www.marketingandweb.es/marketing/actitudes-aptitudes-laborales/>
20. COPYRIGHT.S.L. (03 de septiembre de 203). |Habilidades profesionales más valoradas en las empresas| Blog EDUCAWEB. Recuperado en:
<https://www.educaweb.com/contenidos/laborales/nuevas-profesiones/habilidades-profesionales-mas-valoradas-empresas/>
21. “Flor de loto” (27 de septiembre de 2018). En: *Significados.com*. Recuperado en:

<https://www.significados.com/valores-profesionales/>

22. RODRÍGUEZ, J. (21 de noviembre de 2017). Actitud, autores y teorías.

Recuperado:

<http://morcicnp.blogspot.com/2010/12/actitud-autores-y-teorias.html?view=classic>

ANEXO N° 1

Formato de evaluación de desempeño laboral 360°



Nivel Técnico

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° POR COMPETENCIAS										
Datos del evaluado										
Nombre										
Sección										
Cargo										
Fecha										
Datos del evaluador										
Nombre										
Relación con el evaluado	Jef. Sup.		Par		Subor.		Auto. Eva.		Cliente	

Marque con una X el nivel organizacional

De acuerdo la escala de calificación, por favor asigne en el cuadro de la derecha de cada grupo la calificación que considere más adecuada.

ESCALA DE MEDICIÓN

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	3	4	5



LIDERAZGO		
A	Aplica conocimientos gerenciales para la delegación de tareas.	
B	Impulsa a los trabajadores al logro de los objetivos.	
C	Lidia con iniciativa para el logro de objetivos de la sección de trabajo.	
D	Actitud positiva con las secciones de trabajo.	
E	Influye para un buen trabajo en equipo.	

COMUNICACIÓN		
A	Es claro con los trabajadores al designar tareas.	
B	Brinda apoyo de forma integral a los trabajadores de la sección de trabajo.	
C	Coordina las actividades de concisa para los trabajadores.	
D	Asesora a los trabajadores de las secciones con credibilidad.	
E	Transmite un sentimiento de empatía con los trabajadores.	

TRABAJO EN EQUIPO		
A	Concilia conflictos que surgen con los trabajadores.	
B	Contribuye a tener buena comunicación con los trabajadores de secciones.	
C	Es proactivo en el liderazgo de su equipo de trabajo.	
D	Transmite confianza a los trabajadores de las demás secciones.	
E	Ejecuta sus tareas con innovación.	

PLANEACIÓN		
A	Contribuye a la elaborar objetivos de las secciones.	
B	Participa en el desarrollo de las políticas para la Cooperativa.	
C	Diseña estrategias competitivas.	
D	Elabora programas para su respectiva sección.	
E	Programa presupuesto.	

ORGANIZACIÓN		
A	Supervisa los equipos de trabajo.	
B	Guía a los trabajadores de su sección que cumplan con las tareas eficientemente.	
C	Coordina los trabajos de las secciones.	
D	Fomenta el cumplimiento de los manuales administrativos.	
E	Organiza estrategias con acciones para todas las secciones.	

CALIDAD DE SERVICIO		
A	Ejerce unidad de mando en su sección con actitud positiva.	
B	Programa actividades técnicas que generen confiabilidad.	
C	Prioriza oportunamente los requerimientos de instalaciones de los clientes.	
D	Prioriza la atención al cliente.	
E	Supervisa con profesionalismo las actividades que se realizan en los cargos.	

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS		
A	Resuelve problemas frecuentemente.	
B	Propone alternativas de solución para la ejecución de tareas.	
C	Evalúa los resultados cuando se soluciona los reclamos por servicio.	
D	Elije las mejores alternativas para confeccionar los trabajos.	
E	Decide colaborar a la confección de presupuesto para las demás secciones.	

FIRMA DEL EVALUADOR
EVALUADO

FIRMA DEL

ANEXO N° 2

Formato de evaluación de desempeño laboral 360°



Nivel Operativo

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° POR COMPETENCIAS										
Datos del evaluado										
Nombre										
Sección										
Cargo										
Fecha										
Datos del evaluador										
Nombre										
Relación con el evaluado	Jef. Sup.		Par		Subor.		Auto. Eva.		Cliente	

Marque con una X el nivel organizacional

De acuerdo la escala de calificación, por favor asigne en el cuadro de la derecha de cada grupo la calificación que considere más adecuada.

ESCALA DE MEDICIÓN

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	3	4	5



LIDERAZGO		
A	Aplica conocimientos técnicos para la ejecución de las tareas.	
B	Contribuye eficazmente al apoyo de la visión.	
C	Elabora eficazmente con iniciativa las tareas.	
D	Actitud positiva en la ejecución de las tareas.	
E	Es influyente en el ejercicio de las tareas.	

COMUNICACIÓN

A	Es claro al momento de expresarse con los compañeros de trabajo y clientes.	
B	Realiza tareas que integra con sus compañeros de trabajo.	
C	Ejecuta tareas con precisión.	
D	Los trabajos que realizan fuera de las instalaciones de trabajo, transmite credibilidad a los superiores.	
E	Trasmite un sentimiento de empatía con los compañeros de trabajo y clientes.	

TRABAJO EN EQUIPO		
A	Coadyuva en la resolución de problemas.	
B	Contribuye una comunicación efectiva.	
C	Es proactivo en la ejecución de las tareas.	
D	Trasmite confianza en su entorno.	
E	Realiza sus tareas con innovación.	

PLANEACIÓN		
A	Elabora objetivos operativos.	
B	Es participativo para el desarrollo de políticas.	
C	Elije la mejor forma de realizar sus tareas.	
D	Organiza eficazmente las tareas inherentes a su cargo.	
E	Programa presupuesto operativos para la ejecución de tareas de su cargo.	

ORGANIZACIÓN		
A	Cumple las órdenes con equipos de trabajo.	
B	Ejecuta actividades de acuerdo a procedimientos técnicos.	
C	Coordina con los demás la ejecución de las órdenes del trabajo.	
D	Procesa los manuals	
E	Organiza sus tareas diarias de manera eficiente.	

CALIDAD DE SERVICIO		
A	Realiza sus tareas con actitud positiva en la atención al cliente.	
B	Las ordenes de trabajo que ejecuta generan confianza en los clientes.	
C	Ejecuta con celeridad las órdenes de trabajo.	
D	Soluciona eficazmente las necesidades de los clientes.	
E	Realiza las tareas encomendadas con profesionalismo.	

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS		
A	Previene los problemas.	
B	Utiliza métodos alternativos en los trabajos que realiza.	
C	Evalúa los trabajos que realiza en los servicios.	
D	Elije la mejor alternativa para realizar ordenes de trabajo.	
E	Decide métodos de trabajo apropiados.	

FIRMA DEL EVALUADOR
EVALUADO

FIRMA DEL

ANEXO N° 3

Formularios de los resultados individual de la evaluación del desempeño laboral 360° nivel ejecutivo

Esta hoja es para que sean capturados los resultados de la evaluación individual de los que cada uno que califican.

FORMATO DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL 360°							
Datos del evaluado							
Nombre							
Sección							
Cargo							
Fecha							
Datos del evaluador							
Nombre							
Relación con el evaluado	Jef. Sup.		Par		Subor.	Auto. Eva.	

Marque con una X el nivel organizacional

De acuerdo la escala de calificación, por favor asigne en el cuadro de la derecha de cada grupo la calificación que considere más adecuada.

ESCALA DE MEDICIÓN

No satisfactorio	Puede mejorar	Cumple las expectativas	Excede las expectativas	Excepcional
1	2	3	4	5

Resultados de la evaluación 360°

Competencias	Supervisor	Par	Subordinado	Auto evauado	Promedio
Liderazgo					
Comunicación					
Trabajo en equipo					
Planeación					
Organización					
Calidad de trabajo					
Solución de problemas					
Totales					

ANEXO N° 4

Formularios de los resultados individual de la evaluación del desempeño laboral 360° nivel técnico

Esta hoja es para que sean capturados los resultados de la evaluación individual de los que cada uno que califican.

FORMATO DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL 360°							
Datos del evaluado							
Nombre							
Sección							
Cargo							
Fecha							
Datos del evaluador							
Nombre							
Relación con el evaluado	Jef. Sup.		Par		Subor.	Auto. Eva.	

Marque con una X el nivel organizacional

De acuerdo la escala de calificación, por favor asigne en el cuadro de la derecha de cada grupo la calificación que considere más adecuada.

ESCALA DE MEDICIÓN

No satisfactorio	Puede mejorar	Cumple las expectativas	Excede las expectativas	Excepcional
1	2	3	4	5

Resultados de la evaluación 360°

Competencias	Supervisor	Par	Subordinado	Auto evauado	Promedio
Liderazgo					
Comunicación					
Trabajo en equipo					
Planeación					
Organización					
Calidad de trabajo					
Solución de problemas					
Totales					

ANEXO N° 5

Formularios de los resultados individual de la evaluación del desempeño laboral 360° nivel operativo

Esta hoja es para que sean capturados los resultados de la evaluación individual de los que cada uno que califican.

FORMATO DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL 360°							
Datos del evaluado							
Nombre							
Sección							
Cargo							
Fecha							
Datos del evaluador							
Nombre							
Relación con el evaluado	Jef. Sup.		Par		Subor.	Auto. Eva.	

Marque con una X el nivel organizacional

De acuerdo la escala de calificación, por favor asigne en el cuadro de la derecha de cada grupo la calificación que considere más adecuada.

ESCALA DE MEDICIÓN

No satisfactorio	Puede mejorar	Cumple las expectativas	Excede las expectativas	Excepcional
1	2	3	4	5

Resultados de la evaluación 360°

Competencias	Supervisor	Par	Subordinado	Auto evauado	Promedio
Liderazgo					
Comunicación					
Trabajo en equipo					
Planeación					
Organización					
Calidad de trabajo					
Solución de problemas					
Totales					

ANEXO N° 6

ENCUESTA AL PERSONAL DE COTEGUA LTDA.



Encuesta dirigida a los trabajadores de Cooperativa de telecomunicaciones Guayaramerín Limitada.

Fecha: Hora:

1.- ¿Aplican alguna herramienta para evaluar el desempeño actualmente?

SI () NO ()

2.- ¿Su ingreso a la Cooperativa fue realizada por?

Concurso () Recomendación personal () Aviso () Otros ()

3.- ¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación del desempeño?

SI () NO ()

4.- ¿Le dan a conocer el desenvolvimiento de su desempeño?

SI () NO ()

5.- ¿Se reconoce y motiva al trabajador cuando su desempeño es bueno?

SI () NO ()

6.- ¿Cómo calificaría el ambiente laboral?

Muy bueno () Bueno () Regular () Malo ()

7.- ¿Existe mucha rotación del personal?

SI () NO ()

8.- ¿De qué manera la Cooperativa determina los requerimientos de capacitación?

Implementación de nuevos servicios () Fallas consecutivas () Ausentismo ()

9.- ¿La Cooperativa tiene un plan de mejora para el desempeño laboral?

SI () NO ()

10.- ¿Cuál de estos factores tienen mayor importancia que le impidan realizar sus tareas?

Sobre carga de trabajo () Mala comunicación entre compañeros ()

Asuntos personales ()

11.- ¿Considera usted que su jefe inmediato valora su trabajo?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

12.- ¿Dispone los medios adecuados para realizar sus tareas que desempeña en su respectiva sección?

Siempre () Casi siempre () A veces ()

13.- ¿Cuál de estos aspectos contribuye a un mejor desempeño?

Capacitaciones () Incentivos () Permanencia ()

14.- ¿Se le comunica errores cometidos en su sección de trabajo?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

15.- ¿Recibe usted comentarios sobre su desempeño durante el transcurso del año entre las reuniones?

Nunca () Cuando hubo un problema () 2-3 Veces al año ()

Más de 4 veces al año ()

16.- ¿Alguna vez se ha reunido, con su supervisor para tratar tema relacionado con su desempeño, así como otros temas relacionados con su trabajo?

Nunca ()

Cuando hubo un problema ()

2-3 Veces al año ()

Más de 4 veces al año ()

Anexo N° 7

ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE COTEGUA LTDA.



Fecha:

Hora:

1.- ¿Realiza evaluación de desempeño laboral a su personal?

() SI

() NO

2.- ¿Conoce usted la importancia de la evaluación de desempeño, para evaluar al personal?

() SI

() NO

3. ¿Existen políticas en la Cooperativa, para el personal?

() SI

() NO

4.- ¿Conoce las funciones que requiere cada cargo?

R.-

5.- ¿Qué tipo de evaluación de desempeño laboral realizan al personal?

R.-

6.- ¿Qué tipo de reconocimiento reciben los trabajadores?

() Empleado de mes

() Regalos

() Bonos

() Red

() Símbolos

() Notificación escrita

() Salidas y viajes

() Antigüedad

7.- ¿Cuenta con misión, visión la Cooperativa?

() SI

() NO

8.- ¿Considera usted que las evaluaciones de desempeño al personal le obtendrían ventajas para la Cooperativa?

Ventajas

Desventajas

9.- ¿Reciben entrenamiento de acuerdo al cargo?

R.-

10.- ¿Cuánto tiempo dedica usted a la preparación previa de reuniones con el personal?

Menos de 30 min.

30-60 minutos

Más de 1 hora

11.- ¿El trabajo del personal a los usuarios es de un buen servicio?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

12.- ¿Cómo ha subsanado las fallas que hayan cometido los trabajadores en sus respectivos cargos?

R.-

13.- ¿Considera usted importante la creación de un modelo de evaluación del desempeño para el personal de la Cooperativa?

SI

NO