



POSGRADOS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS

RPC-SO-20-NO.313-2022

OPCIÓN DE TITULACIÓN:

ARTÍCULOS PROFESIONALES DE ALTO NIVEL

TEMA:

IMPACTO EN EL ÍNDICE DE DESEMPEÑO
LABORAL, POR LA IMPLEMENTACIÓN
DEL MODELO DE COMPETENCIAS DE LAS
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO
DE LA CIUDAD DE CUENCA EN EL
PERIODO ABRIL -JULIO 2023

AUTORES:

BERNARDO MAURICIO CARPIO PALOMEQUE
MARIA AUGUSTA TACURI TACURI

DIRECTOR:

GUIDO PAUL FLORES SISALIMA

CUENCA – ECUADOR
2024

Autores:



Bernardo Mauricio Carpio Palomeque

Ingeniero Comercial.

Candidato a Magíster en Gestión de Proyectos por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Cuenca.

Bcarpiop27@gmail.com



María Augusta Tacuri Tacuri

Ingeniera Comercial.

Candidata a Magíster en Gestión de Proyectos por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Cuenca.

Ma.augusta1659@gmail.com

Dirigido por:



Guido Paul Flores Sisalima

Licenciado en Psicología del Trabajo,

Máster en Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.

Máster en Administración de Empresas.

pflores@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

2024 © Universidad Politécnica Salesiana.

CUENCA – ECUADOR – SUDAMÉRICA

BERNARDO MAURICIO CARPIO PALOMEQUE

MARÍA AUGUSTA TACURI TACURI

Impacto en el índice de desempeño laboral, por la implementación del modelo de competencias de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Cuenca en el periodo abril -julio 2023

DEDICATORIA

Bernardo Mauricio Carpio Palomeque.

Dedico este artículo en primer lugar a Dios agradecer por tantas barreras que puso en mi camino que me ayudaron a crecer, por tantas dificultades que me ayudó a superar para hoy ser lo que tanto he soñado, agradecer y dedicar a mi familia a mi Madre por darme toda la fuerza que necesitaba para poder cumplir con todo lo que me propongo, por tenerme fe y por amarme infinitamente, a mi Padre por apoyarme y darme palabras de aliento en cada logro cumplido y motivarme a seguir adelante, a mis hermanos que estuvieron conmigo en cada proceso en mis logros y fracasos, en mis malas noches, por motivarme a cada día ser mejor por enseñarme cuál es el camino correcto, a mi sobrino Luke que me acompañó cada noche con su alegría y ocurrencias por entenderme muchas veces que tenía que ausentarme y no poder darle la atención que él necesitaba, fuiste un apoyo y fortaleza durante este logro de desarrollarme profesionalmente, por inspirarme a llegar a ser todo lo que él espera de mí, a Katherine y Max por haberme apoyado por ayudarme a ser mejor persona por darme fuerzas y no dejarme rendir, no habría sido posible sin su apoyo.

Quiero agradecer especialmente a mi finado abuelo el Doctor Telmo Palomeque que fue un pilar importante y un apoyo económico para poder cubrir los gastos de mi maestría sé que desde el cielo sabes que lo logramos.

Maria Augusta Tacuri Tacuri.

Antes de todo agradezco Dios por ser mi guía y fuerza en cada paso de mi travesía académica, te agradezco por la sabiduría, la perseverancia y las bendiciones que me has brindado. A mis amados padres, aunque la distancia nos separe, su amor y apoyo son mi constante inspiración. Vuestra fe en mí es un regalo que atesoro profundamente.

A mis queridos hermanos, cuya complicidad y aliento han sido un bálsamo en los momentos difíciles, gracias por ser pilares inquebrantables. A mis adorables sobrinos, su inocencia y alegría han iluminado mi camino, recordándome el propósito de este esfuerzo.

A mi preciada hija, eres mi razón más grande para perseverar. Tu paciencia y comprensión han sido mi mayor tesoro, gracias por ser mi inspiración y compartir este logro conmigo.

Este artículo académico es más que un logro personal; es un tributo a la fe, el sacrificio y el apoyo incondicional de quienes han estado a mi lado. Que esta dedicación sea un modesto reconocimiento de la deuda emocional que tengo con todos ustedes. Con amor, agradecimiento eterno y la esperanza de compartir más logros

AGRADECIMIENTO

Agradecimiento a nuestra alma mater la Universidad Politécnica Salesiana por todas sus enseñanzas y conocimientos impartidos en nuestra carrera universitaria y ahora en nuestro título de cuarto nivel, agradecer a la decana Gabriela Araujo por ser un apoyo incondicional e inspiración en crecer profesionalmente, su liderazgo ha sido inspirador, guiándonos con sabiduría y visión, agradecer a nuestro tutor Guido Flores quien fue parte de este artículo quien con su orientación y dedicación han sido fundamentales para nuestro crecimiento académico y profesional, para poder culminarlo con éxitos.

Al Ingeniero Fernando Mejía, agradecimiento especial a nuestro profesor y amigo quien fue un apoyo en pregrado y ahora en nuestra maestría, su experiencia compartida ha enriquecido nuestro aprendizaje mostrándonos perspectivas valiosas en nuestro camino profesional.

A mis amigos, que han sido un ancla en nuestros tiempos de desafíos juntos hemos iniciado este nuevo reto y de la mano estamos culminando lleno de risas, inquietudes y triunfos, convirtiéndose en pilares fundamentales.

Cada uno de ustedes han contribuido de manera única en nuestro camino académico. Este logro no solo es nuestro, sino testimonio de colaboración y apoyo de personas excepcionales. Que este agradecimiento sea muestra de reconocimiento profundo por su valiosa compañía.

Impacto en el índice laboral, por la implementación del modelo de competencias de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Cuenca en el periodo de abril-julio 2023.

Autor(es):

Bernardo Mauricio Carpio Palomeque

Maria Augusta Tacuri Tacuri

Resumen

Las cooperativas se caracterizan por aumentar los salarios y mejorar las condiciones de vida de los trabajadores, demostrando a la industria gigante que es posible obtener estabilidad laboral y buenos resultados financieros. Además, los modelos de competencias es un tema relevante, ya que son las mismas cooperativas las que están destinadas a implementar este modelo, el objetivo principal del estudio es determinar el impacto o efecto producido por el modelo de competencias de las cooperativas de ahorro y crédito a través de una evaluación 360 e índices de desempeño en el trabajo del área operativa de Cuenca. A través de una investigación de carácter analítico y deductivo que trata de combinar las cualidades de las herramientas científicas, lo que le da un carácter externo. Teniendo como principal resultado corrobora que la mayoría de los empleados evaluados posee niveles de desempeño óptimo relacionados con la productividad, así como la capacidad del personal lo que permite concluir que el proceso de evaluación de competencias y 360° proporciona una sólida evaluación interna y externa desglosando la experiencia, habilidades, capacidades y respuestas para predecir el grado de desempeño que tendrá un empleado si es contratado.

Palabras clave:

Cooperativas, impacto, crédito, modelo, competencias, evaluación 360.

Abstract

Cooperatives are characterized by increasing wages and improving workers' living conditions, demonstrating to the giant industry that it is possible to obtain job stability and good financial results. In addition, the competency models is a relevant topic, since it is the same cooperatives that are destined to implement this model, the main objective of the study is to determine the impact or effect produced by the competency model of the savings and credit cooperatives through a 360 evaluation and job performance indexes in the operative area of Cuenca. Through a research of analytical and deductive character that tries to combine the qualities of scientific tools, which gives it an external character. Having as main result corroborates that most of the evaluated employees have optimal performance levels related to productivity, as well as the capacity of the personnel which allows concluding that the process of competencies evaluation and 360° provides a solid internal and external evaluation breaking down the experience, skills, abilities and responses to predict the degree of performance that an employee will have if hired.

KEYWORDS

Cooperatives, impact, credit, model, competencies, 360 evaluations.

1. Introducción

El trabajo de investigación se basa en medir el impacto del modelo de competencias de las cooperativas de ahorro y crédito a través de evaluación 360 y un índice de desempeño laboral del área operativa de la ciudad de Cuenca. Siendo este tema de especial importancia en el entorno financiero y en la economía de los países en vías de desarrollo, resulta imperativo aplicarlo en el caso ecuatoriano.

La importancia de este estudio radica en la necesidad de mejorar el desempeño laboral del sector empresarial de cooperativas de ahorro y crédito. Este campo es crucial para las operaciones de estas instituciones, ya que es responsable de operaciones básicas como atención al cliente, apertura de cuentas y gestión de crédito (González, 2021). Por lo tanto, es importante que las personas que trabajan en este campo tengan las habilidades necesarias para realizar su trabajo de manera eficiente y efectiva.

En este contexto, los modelos de competencias se han convertido en una herramienta importante para la gestión de recursos humanos. Los modelos de competencias consisten en definiciones de un conjunto de habilidades, conocimientos, valores y actitudes necesarios para desempeñar un trabajo con éxito (Chiatchoua, 2019). Los hechos han demostrado que este modelo es eficaz para mejorar la selección, capacitación, evaluación y desarrollo.

Al evaluar el impacto de los modelos de competencia en las cooperativas de ahorro y crédito, se pueden implementar nuevas políticas de compensación, mejorar el desempeño, por otra parte, ayudar en las decisiones de promoción o colocación, determinar la necesidad de reentrenamiento, detectar fallas en el diseño de puestos y ayudar a monitorear si hay algún impacto en las cooperativas de ahorro y crédito. Como resultado, la literatura existente sobre la capacidad de las cooperativas de ahorro y crédito es extensa y diversa. Bretos (2018) considera que los modelos de competencias son herramientas para mejorar la selección, capacitación, evaluación y desarrollo del personal en las cooperativas de ahorro y crédito. Asimismo, el modelo permite alinear los objetivos y estrategias de la organización con las capacidades requeridas para alcanzarlos.

Cardona (2020), por su parte, enfatiza la importancia de las evaluaciones de desempeño, ya que son herramientas esenciales para identificar las fortalezas y debilidades de los empleados y desarrollar planes de desarrollo. Así mismo, estos autores señalan que la evaluación del desempeño es particularmente importante en las áreas operativas, ya que es allí donde se produce el contacto directo con los clientes.

En cuanto a las evaluaciones de 360 grados, varios estudios han destacado su eficacia para identificar las fortalezas y debilidades de los empleados. García (2021) cree que las evaluaciones de 360 pueden proporcionar una comprensión más completa del desempeño laboral de un empleado al utilizar múltiples fuentes de información, incluidos superiores, pares y subordinados. Así mismo, estos autores destacan que las evaluaciones de 360 ayudan a identificar áreas de mejora y crear planes de desarrollo para los empleados.

Por lo tanto, el marco teórico se enfoca en definir y explicar los conceptos clave relacionados con el tema del artículo. En este caso, resulta especialmente importante definir modelos de competencias, evaluaciones de 360 e indicadores de desempeño. Los modelos de competencias consisten en definiciones de un conjunto

de habilidades, conocimientos, valores y actitudes necesarios para desempeñar con éxito un trabajo (Dueñas, 2019).

Una evaluación de 360, por otro lado, es una herramienta que nos brinda una imagen más completa del desempeño de un empleado. Al utilizar múltiples fuentes de información se puede obtener un resumen de la información necesaria para predecir la situación real (Iturralde, 2017). Finalmente, el índice de desempeño laboral es una herramienta útil para medir el desempeño de los empleados en relación con las metas establecidas.

Actualmente, medir el impacto o efectividad de los modelos de competencia de las cooperativas de ahorro y crédito a través de evaluaciones 360 e índices de desempeño laboral de personas que trabajan en áreas empresariales ha sido objeto de diversos estudios en los últimos años. Según un estudio realizado por Varela (2017), las cooperativas de ahorro y crédito que implementan modelos de competencias pueden mejorar el desempeño laboral de los empleados y estar más alineados con los objetivos y estrategias de la organización.

Por lo tanto, varios estudios han destacado la eficacia de las evaluaciones de 360 para identificar las fortalezas y debilidades de los empleados. Según Casallas (2017), las evaluaciones de 360 proporcionan una comprensión más completa del desempeño laboral de un empleado al utilizar múltiples fuentes de información, como supervisores, pares y subordinados.

En este sentido, el método se posiciona como un estudio comparativo que permitirá comparar el desempeño laboral de dos grupos de trabajadores en las áreas operativas de cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Cuenca. Un grupo recibirá formación basada en un modelo de competencias y se someterá a una evaluación de 360 grados, mientras que el otro grupo seguirá el proceso habitual de formación y evaluación de la cooperativa. Se utilizarán técnicas de recolección de datos como encuestas y entrevistas, y los resultados se analizarán mediante estadística descriptiva e inferencial.

Además, si bien actualmente se está fortaleciendo el sector cooperativo en Cuenca, también existen una serie de cooperativas especializadas en el sector de ahorro y crédito, para las cuales aún no se ha medido el impacto del actual modelo de competencias en el desempeño laboral y no se pueden determinar estrategias de personal. desarrollados en base a los modelos de competencias que poseen, falta de datos debido a datos desactualizados, la no implementación significa que se abandonan las políticas internas, etc. Cuestiones que socavan las decisiones encaminadas a mejorar y fortalecer la organización. Esto demuestra la importancia de que las cooperativas mantengan un enfoque de competencias destinado a desarrollar herramientas de alto rendimiento para mejorar el desempeño laboral.

Se puede observar que el modelo de gestión por competencias permitirá definir perfiles, manuales y políticas internas que serán el punto de partida para el desarrollo de otros procesos en el ámbito de la gestión humana desde la contratación, la evaluación del desempeño, la formación, la educación, tabulación, etc. Nómina, selección de personal, inducción y capacitación. Estos índices de modelos de competencias contribuyen significativamente al logro de los objetivos comerciales, ya que enfatizan la necesidad de contar con talento que se desempeñe con éxito.

En definitiva, el objetivo de este trabajo es obtener los medios para estudiar adecuadamente los modelos competitivos de las cooperativas y trabajar de la mano del talento necesario. A través de estrategias diseñadas para promocionar la entidad y promover modelos adecuados para las organizaciones que deseen utilizarla. De todos modos, el modelo analizado en este artículo es una fuente de referencia para futuras investigaciones.

2. METODOLOGÍA

2.1. Resumen metodológico

MÉTODOS TEÓRICOS	MÉTODOS EMPÍRICOS
<p>Objetivo 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Analítico <input checked="" type="checkbox"/> Sintético <input checked="" type="checkbox"/> Inductivo - Deductivo <input type="checkbox"/> Hipotético <input type="checkbox"/> Abstracto <input type="checkbox"/> Concreto <input type="checkbox"/> Histórico <input type="checkbox"/> Lógico 	<p>Objetivo 1: • Fundamentar teóricamente la temática de estudio, enfocado en el modelo de competencias de las cooperativas de ahorro y crédito.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recaudar datos de artículos, libros y capítulos de libros • Analizar los datos • Fundamentar información • Bases de datos científicas
<p>Objetivo 2: (Marcar el que se usará)</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Analítico <input checked="" type="checkbox"/> Sintético <input type="checkbox"/> Inductivo - Deductivo <input type="checkbox"/> Hipotético <input type="checkbox"/> Abstracto <input type="checkbox"/> Concreto <input type="checkbox"/> Histórico <input checked="" type="checkbox"/> Lógico 	<p>Objetivo 2: Describir el modelo de competencias de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Cuenca en el desempeño laboral de los trabajadores del área operativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtener datos • Comparar • Medir y analizar los datos
<p>Objetivo 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Analítico <input type="checkbox"/> Sintético <input type="checkbox"/> Inductivo - Deductivo <input checked="" type="checkbox"/> Hipotético <input type="checkbox"/> Abstracto <input type="checkbox"/> Concreto <input type="checkbox"/> Histórico <input checked="" type="checkbox"/> Lógico 	<p>Objetivo 3: Identificar los principales impactos del modelo de competencias de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Cuenca.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtener datos • Medir y analizar los datos • Validar información

Tabla 1. Resumen metodológico

La tabla anterior enfatiza que esta investigación posee un carácter analítico y deductivo. Según South (2018), este estudio examina las características de una población o fenómeno sin influir en su participación. Por lo tanto, la investigación deductiva significa definir, clasificar, dividir o generalizar medidas de ubicación o difusión a través de la ilustración metódica.

Por lo tanto, trata de combinar las cualidades de las herramientas científicas, lo que le da un carácter externo. Porque se enfoca en el fenómeno objeto de estudio, donde se prueba el producto analizado, porque se entiende que el trabajo de campo se hace en el lugar donde ocurre el fenómeno (Severino, 2018). Esto crea un carácter de investigación empírica del proceso porque propone el estudio del modelo de competencia en las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Cuenca, como parte del proceso de investigación.

Por lo tanto, se confirma la propiedad investigativa frente al modelo. Identificándolo en este punto como un procedimiento de prueba determinante que consiste en estudiar, pensar y responder preguntas que aluden al proceso organizacional (Sampieri, 2018). Siendo necesario una estructura elemental para cada cooperativa que posibilite a los empleados desarrollarse y mantener un óptimo funcionamiento en la entidad.

2.2. Variables de estudio

Tabla 2. Operacionalización de Variables

Nombre de la Variable	Tipo	Definición	Dimensión	Nivel de medición
Impacto o efecto producido por el modelo de competencias de las cooperativas de ahorro y crédito	Dependiente	Esta variable se define como la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores del área operativa de la cooperativa de ahorro y crédito a través de una evaluación 360 y la medición de los índices de desempeño laboral	Productividad	Ordinal
			Eficiencia	Ordinal
			Adaptabilidad	Ordinal
			Comportamiento de los trabajadores	Ordinal

Evaluación 360	Independiente	La evaluación 360 es un método de evaluación del desempeño laboral que se utiliza para obtener información de múltiples fuentes, incluyendo supervisores, compañeros de trabajo y subordinados, acerca de las habilidades, competencias y desempeño de un empleado. La evaluación 360 se llama así porque se recopila información desde todas las direcciones, es decir, desde todos los ángulos posibles, como si se tratara de un círculo completo de evaluación.	Habilidades y competencias técnicas	Ordinal
			Calidad de las relaciones interpersonales	Ordinal
			Capacidad de liderazgo	Ordinal
			Capacidad de trabajo en equipo	Ordinal
			Gestión de proyectos	Ordinal
			Planificación y organización	Ordinal
			Creatividad	Ordinal
			Innovación	Ordinal
			Adaptabilidad	Ordinal

Nota. La tabla muestra la operacionalización de variables empleada. Fuente: el autor 2023.

2.3. Hipótesis o pregunta de investigación

Hipótesis Nula H0: El impacto o efecto producido por el modelo de competencias de las cooperativas de ahorro y crédito a través de una evaluación 360 e índices de desempeño laboral de los trabajadores del área operativa de la ciudad de Cuenca es de carácter positivo.

Hipótesis alternativa H1: El impacto o efecto producido por el modelo de competencias de las cooperativas de ahorro y crédito a través de una evaluación 360 e índices de desempeño laboral de los trabajadores del área operativa de la ciudad de Cuenca es de carácter negativo.

2.4. Recolección de datos

Para llevar a cabo la medición del impacto o efecto producido por el modelo de competencias de las cooperativas de ahorro y crédito a través de una evaluación 360 e índices de desempeño laboral de los trabajadores del área operativa de la ciudad de Cuenca, se utilizarán las siguientes técnicas de recolección de datos:

Encuestas: Se aplicarán encuestas a los trabajadores del área operativa de la cooperativa de ahorro y crédito seleccionada para el estudio. Las encuestas contendrán preguntas relacionadas con la percepción de los trabajadores sobre la implementación del modelo de competencias en la cooperativa, la evaluación 360 y los índices de desempeño laboral. Las encuestas serán diseñadas y aplicadas con ayuda de la plataforma Google Forms.

Entrevistas: Se realizarán entrevistas a los directivos y responsables de recursos humanos de la cooperativa de ahorro y crédito seleccionada para el estudio. Las entrevistas tendrán como objetivo obtener información sobre la implementación del modelo de competencias en la cooperativa, la evaluación 360 y los índices de desempeño laboral. Las entrevistas se realizarán de forma virtual y se grabarán para su posterior análisis.

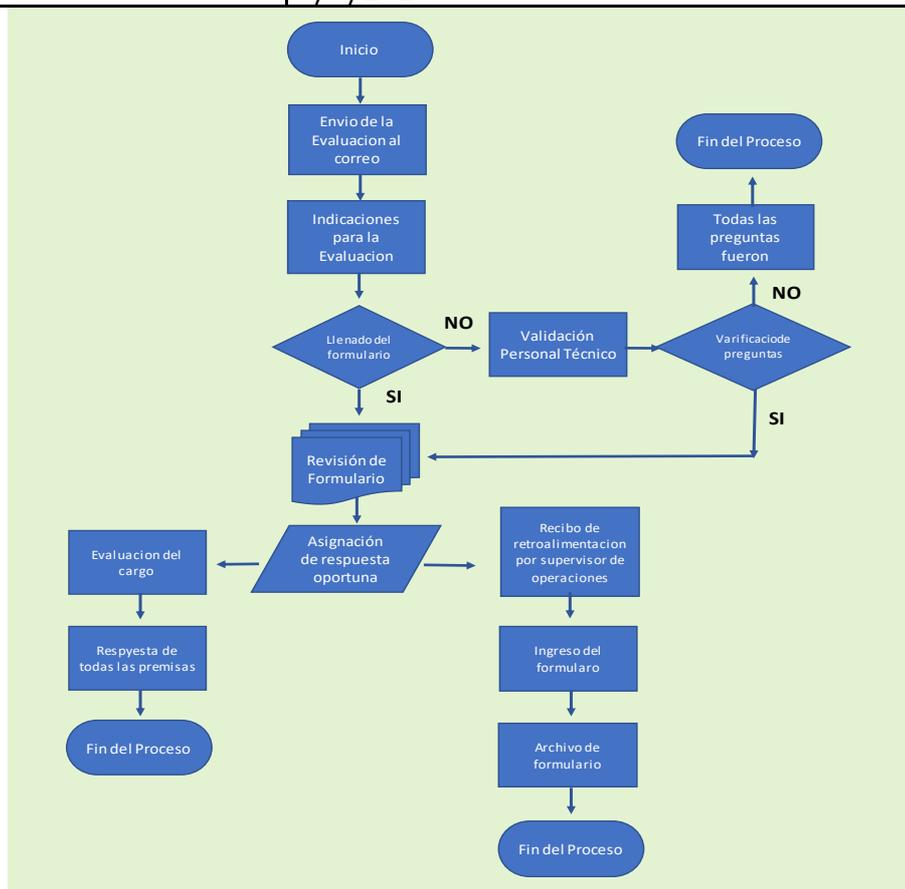
Análisis de datos de la cooperativa: Se analizarán los datos históricos de la cooperativa, tales como el volumen de negocio, número de clientes, índices de morosidad, entre otros, para identificar posibles relaciones entre la implementación del modelo de competencias y los índices de desempeño de la cooperativa.

Análisis de datos de las evaluaciones 360: Se analizarán los resultados de las evaluaciones 360 realizadas a los trabajadores del área operativa para identificar las fortalezas y debilidades de los mismos. El análisis se realizará mediante el uso de estadística descriptiva.

En conclusión, la recolección de datos para la medición del impacto o efecto producido por el modelo de competencias de las cooperativas de ahorro y crédito a través de una evaluación 360 e índices de desempeño laboral de los trabajadores del área operativa de la ciudad de Cuenca se llevará a cabo mediante el uso de encuestas, entrevistas, análisis de datos de la cooperativa y análisis de datos de las evaluaciones 360. Estas técnicas de recolección de datos permitirán obtener información valiosa para el estudio y para la gestión de recursos humanos en las cooperativas de ahorro y crédito.

Figura 1. Metodología interna en la aplicación de la evaluación

Evaluación 360°	Puesto del evaluado			
	Supervisor			
	Puesto de quien evalúa			
	Director			
	Puesto a Evaluar: Operaciones	X	Ana	Venta
3/3/2023				



Nota. La imagen muestra la dinámica interna en la evaluación. Fuente: el autor 2023.

2.5. Métodos y herramientas de análisis de información

Se utiliza el muestreo a conveniencia como técnica de recolección de datos donde se recibe la muestra total de la población a través de un proceso que entrega a toda la población o universo una evaluación donde la misma será llenada por cada representante con el fin de conocer las dimensiones y competencia del área de operaciones de las 3 cooperativas de ahorro y crédito multiempresarial de Azuay,

Cuenta en el segmento 2. En este tipo de muestreo, el investigador trata de asegurarse de que cada crítica tenga la misma posibilidad de ser capturada en el presente (Sautu, 2018). En otras palabras, la participación a través de la estabilidad, y esto se puede lograr si el investigador utiliza la objetividad.

La investigación se realiza a través de una evaluación 360 de los datos obtenidos. Donde los datos se levantarán mediante la aplicación de la evaluación 360 mencionada a tres cooperativas de ahorro y crédito multiempresarial de Azuay, Cuenta en el segmento 2. Cuyos datos serán proporcionados por los directores de cada entidad mediante las perspectivas en cuanto a desempeño de los supervisores del área operacional.

Así mismo, se le solicitara a los directivos y representantes de la empresa información relevante para manejar y proyectar porcentualmente:

- Índice de rotación de personal:

Encuestas de salida

Análisis de datos de recursos humanos

Cálculo de la tasa de rotación

- Índice de aprendizaje:

Encuesta de satisfacción de capacitación

Evaluaciones de desempeño

Pruebas de habilidades y conocimientos

Observación

Evaluación de proyectos y tareas

- Evaluación de calidad:

Evaluación SERQUAL

Análisis de datos de ventas y servicio al cliente

Evaluaciones de calidad de productos o servicios

Auditorías internas y externas

Evaluaciones de procesos y procedimientos.

Los datos serán analizados a través del programa Microsoft Excel, donde se busca la correlación entre cambios, realizada mediante valores porcentuales descriptivos y medios de correlación como P promedio, para la verificación de hipótesis teniendo en cuenta asociaciones cuando el valor de p es menor a 0.05, con un intervalo de confianza del 95%.

3. RESULTADOS

1. Entrevista:

Tabla 3. Entrevista al director de la entidad

Entrevista al director de la cooperativa	
1 Se les reconoce a los trabajadores que, si hacen bien su trabajo, tienen muchas posibilidades de que los asciendan.	Si. Dentro de la cooperativa se tiene políticas de desarrollo laboral que permiten mantener al trabajador activo y en constante desarrollo
2 Los trabajadores reconocen cuál es el propósito de cada cargo	Dentro de la jerarquía y determinación de posiciones en cada cargo se busca que los trabajadores entiendan sus actividades y tareas a desempeñar
3 Se implementan evaluaciones 360 en la entidad	No. En realidad, se evalúa a los trabajadores por productividad y alcance de los objetivos diarios
4 Algún trabajador ha manifestado sentir que su trabajo no sea valorado.	No. Nuestros trabajadores están en estándar óptimos de ambiente laboral
5 Los esfuerzos de los trabajadores por hacer un buen trabajo rara vez se ven bloqueados por la burocracia.	No el desempeño laboral de nuestros empleados no sen menoscabado por ningún motivo
6 Podría describir el índice de desempeño laboral del trabajador promedio en la entidad	Supera las expectativas. En la mayoría de los casos nuestros empleados suelen dar un 100% de ellos.

Nota. La tabla muestra la entrevista efectuada al director de la entidad. Fuente: el autor 2023.

Tabla 4. Entrevista al gerente de RRHH

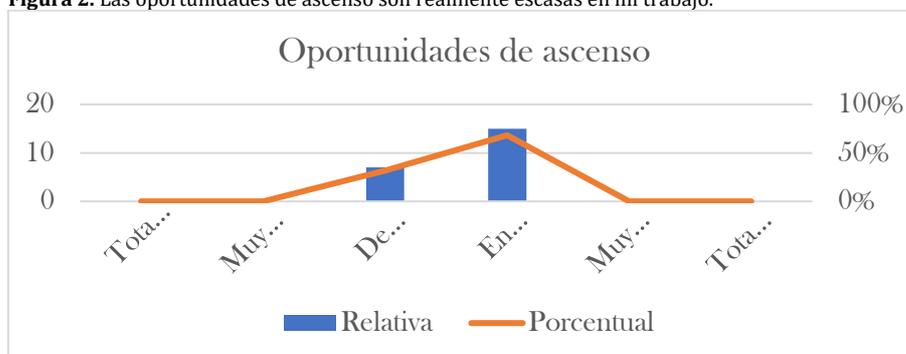
Entrevista al gerente de recursos humanos de la cooperativa	
1 Se les reconoce a los trabajadores que, si hacen bien su trabajo, tienen muchas posibilidades de que los asciendan.	Si. En cada caso se busca mantener el bienestar y reconocer los esfuerzos de los trabajadores sobre todo los méritos
2 Los trabajadores reconocen cuál es el propósito de cada cargo	En la contratación se le deja en claro sus actividades y competencias para partir con buen pie
3 Se implementan evaluaciones 360 en la entidad	No. En este momento no se ejecuta evaluaciones de desempeño
4 Algún trabajador ha manifestado sentir que su trabajo no sea valorado.	No. En esta entidad procuramos mantener el valor y aporte de cada trabajador y sobre todo hacérselo saber
5 Los esfuerzos de los trabajadores por hacer un buen trabajo rara vez se ven bloqueados por la burocracia.	Ningún esfuerzo o alcance de los trabajadores es menoscabado en ningún momento y bajo ninguna circunstancia
6 Podría describir el índice de desempeño laboral del trabajador promedio en la entidad	Si todos nuestros trabajadores manejan un estándar de calidad en la ejecución de sus labores, se trata de sentido de pertenencia

Nota. La tabla muestra la entrevista efectuada al gerente de recursos humanos. Fuente: el autor 2023.

Con las entrevistas al director y al gerente de recursos humanos de la entidad se puede verificar que la empresa no ejecuta evaluaciones periódicas a los empleados ni de rendimiento ni 360. Sin embargo, posee políticas internas que les ha permitido mantener un clima laboral estable entre sus trabajadores y mantener un equilibrio entre desempeño y el logro de los objetivos organizacionales.

2. Encuesta

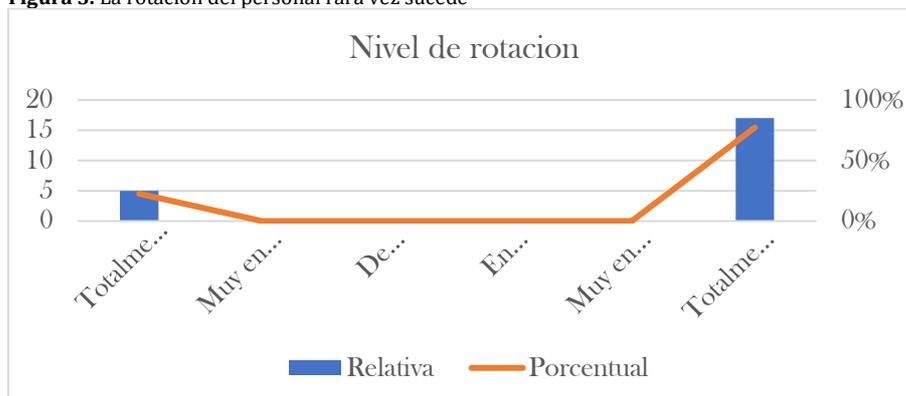
Figura 2. Las oportunidades de ascenso son realmente escasas en mi trabajo.



Nota. La imagen muestra la primera pregunta de la encuesta. Fuente: el autor 2023.

El 68% de la muestra determinó estar en desacuerdo con esta premisa, evidenciando que las oportunidades de ascenso si están presente en la entidad, lo que permite inferir que el trabajador logra visualizar las metas que podría conllevar la ejecución de su trabajo con eficiencia. Aun cuando el 32% estableció estar de acuerdo con lo previsto en la interrogante.

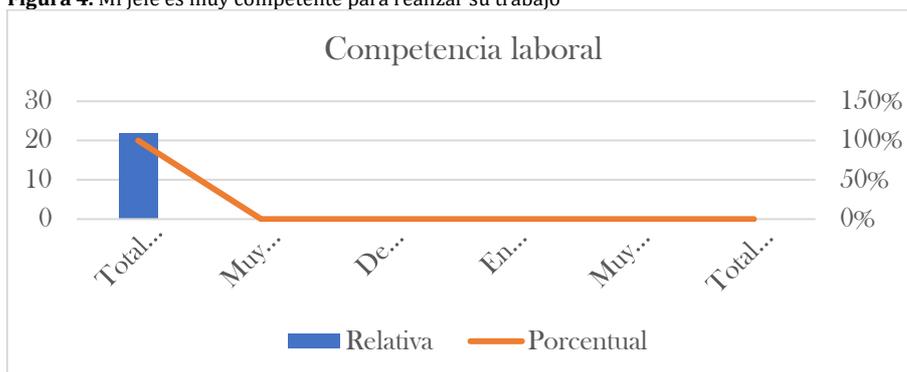
Figura 3. La rotación del personal rara vez sucede



Nota. La imagen muestra la segunda pregunta de la encuesta. Fuente: el autor 2023.

El 77% de los encuestados indica estar en desacuerdo con la premisa presentada, mientras que el 23% está de acuerdo con la afirmación de que la rotación ocurre raramente. Estos resultados confirman que no todos los empleados perciben la rotación en la ejecución de actividades, lo que señala una debilidad en la organización.

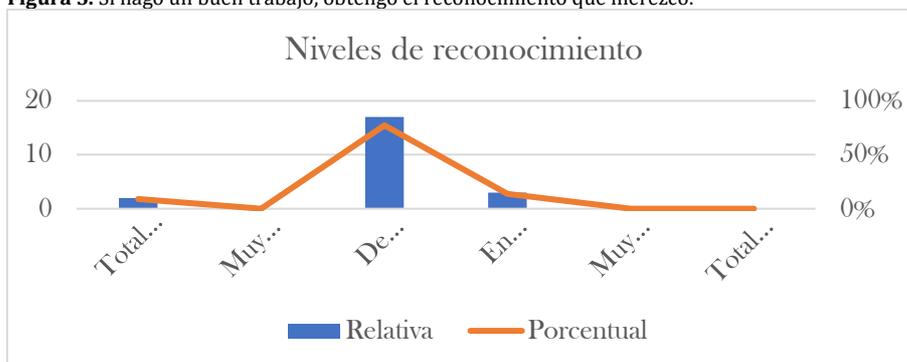
Figura 4. Mi jefe es muy competente para realizar su trabajo



Nota. La imagen muestra la tercera pregunta de la encuesta. Fuente: el autor 2023.

El 100% de la muestra estipuló estar totalmente de acuerdo con esta premisa. Lo que permite inferir que el personal a nivel profesional cumple con las expectativas del cargo, que el personal está capacitado para el cargo o posición que ocupa, así como también persiste un ambiente profesional y optimo en la ejecución de las labores.

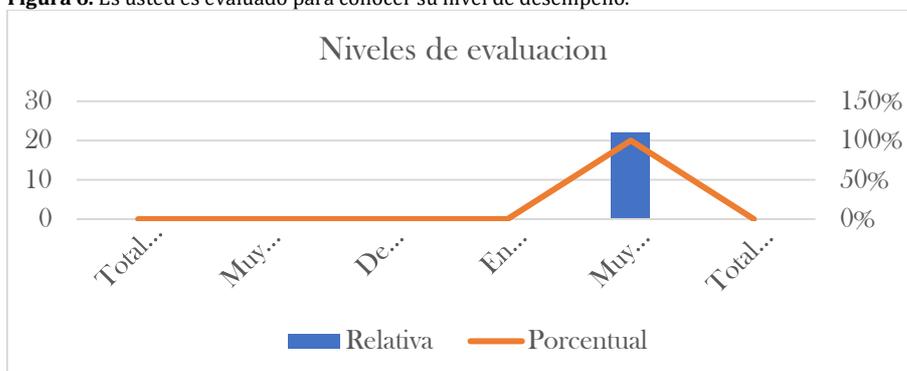
Figura 5. Si hago un buen trabajo, obtengo el reconocimiento que merezco.



Nota. La imagen muestra la cuarta pregunta de la encuesta. Fuente: el autor 2023.

En cuanto a esta interrogante el 9% afirmo estar totalmente de acuerdo con esta premisa mientras que el 77% establece estar de acuerdo lo que en este punto permite inferir que la muestra en su mayoría reconoce los beneficios que conduce un trabajo llevado a cabalidad. Sin embargo, un 14% estableció estar en desacuerdo es decir persiste una minoría que no evidencia reconocimiento ante el trabajado causado, lo cual requiere evaluación para esclarecer si existe ausencia de reconocimiento laboral o ineficiencia.

Figura 6. Es usted es evaluado para conocer su nivel de desempeño.



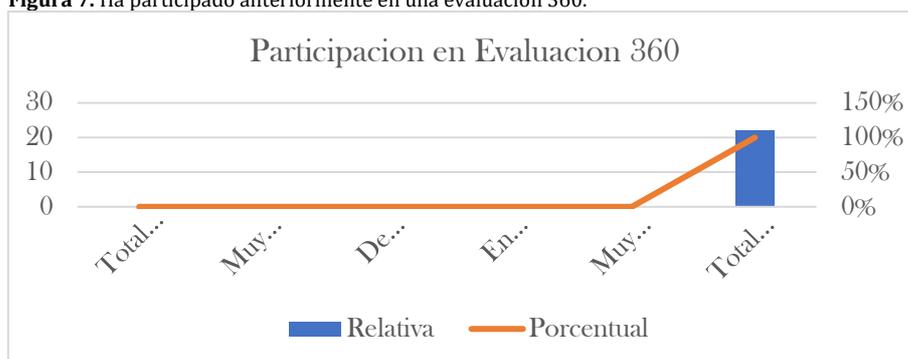
Nota. La imagen muestra la quinta pregunta de la encuesta. Fuente: el autor 2023.

El 100% de la muestra estableció estar totalmente en desacuerdo con esta premisa, lo que permite inferir que los empleados no son evaluados recurrentemente para conocer el nivel de desempeño dentro de la entidad y marque una puesta en las mestas organizacionales.

Además, es importante resaltar que la importancia de una evaluación del desempeño es que permite que el empleado y el gerente identifiquen y discutan las áreas en las que se puede mejorar el desempeño, también puede ser una oportunidad importante para confirmar o aclarar expectativas. Con la ausencia de la misma se vuelve difícil coordinar las actividades de los empleados con las metas de la empresa (Legarreta, 2017). Así, el progreso de los objetivos empresariales no se mide de manera óptima y reduce la transparencia del sistema de incentivos y promociones.

Lo que trae consigo que disminuye la motivación del personal, lo que a su vez afecta directamente la productividad. Esto puede causar conflictos, si la retroalimentación no existe, puede llegar a generar tensión en el equipo de trabajo y afectar un buen ambiente laboral. Por lo cual, considerando la importancia de la evaluación del desempeño para el desarrollo de la organización es importante su aplicación e informar los resultados para que exista mejor alcance en el desarrollo empresarial.

Figura 7. Ha participado anteriormente en una evaluación 360.



Nota. La imagen muestra la quinta pregunta de la encuesta. Fuente: el autor 2023.

Se utiliza una evaluación de 360 grados para medir el desempeño de los empleados tanto cualitativa como cuantitativamente. Por lo tanto, incluye preguntas sobre comportamiento medible y numérico y otras preguntas relacionadas con la opinión de cada participante (Legarreta, 2017). El formulario de evaluación 360 se basa en el análisis, donde la retroalimentación es fundamental, porque los resultados se obtienen a partir de la retroalimentación que da su entorno de trabajo, llámese supervisores, clientes y socios directos, secundarios, internos y externos.

En este punto el total de los encuestados manifestó no haber participado anteriormente en una evaluación 360. Lo que permite inferir la necesidad que persiste en la organización de medir y conocer los niveles de optimización en cuanto al modelo de competencias y los niveles de desempeño laboral en la entidad.

Las revisiones de 360 grados permiten una visión más holística que va más allá de una o dos opiniones. Al recibir comentarios de múltiples fuentes, obtiene una imagen completa que le permite a cada empleado comprender las áreas que necesitan mejorar (Cardona, 2020). Por ende, al un trabajador expresar que no a participado en una evaluación de esta índole, permite inferir que este indicio puede afectar el desempeño dado que el mismo feedback de su jefe inmediato.

3. Análisis de datos de la cooperativa

a. Volumen del negocio

Tabla 5. Volumen de negocio

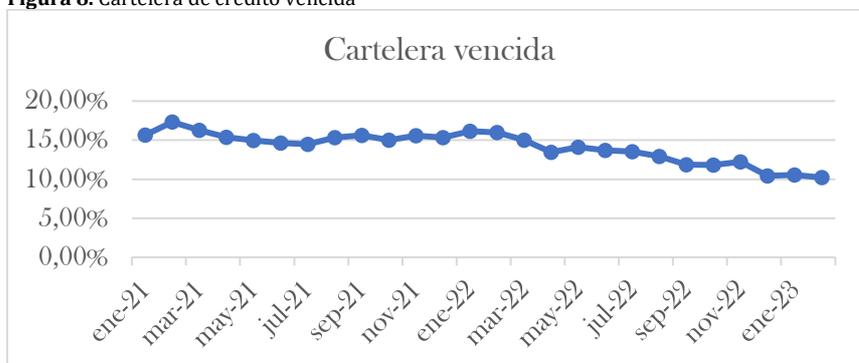
VOLUMEN DE NEGOCIO				
PERIODO	VENCIDA	NO DEVENGA INTERÉS	CARTERA TOTAL	ÍNDICE DE MOROSIDAD
ene-21	4.120.595,61	1.653.517,16	32.829.602,47	15,66%
feb-21	4.285.521,57	1.368.367,60	32.540.333,10	17,32%
mar-21	4.388.312,50	1.897.969,41	33.217.815,27	16,26%
abr-21	4.407.440,18	2.110.123,19	34.222.628,57	15,37%
may-21	4.346.329,18	1.987.387,74	34.226.258,01	14,98%
jun-21	4.335.217,64	1.997.619,52	34.306.945,91	14,63%
jul-21	4.312.995,46	2.490.343,09	34.633.904,30	14,49%
ago-21	3.414.005,46	2.297.316,99	34.758.297,01	15,35%
sept-21	3.665.611,46	2.358.941,44	35.334.928,26	15,63%
oct-21	3.965.510,95	2.337.598,12	36.605.965,40	15,01%
nov-21	4.348.220,46	1.413.090,63	36.690.782,72	15,60%
dic-21	3.857.439,46	2.896.246,88	36.740.863,72	15,32%
ene-22	4.334.530,46	1.376.581,70	36.996.642,72	16,15%
feb-22	3.636.531,31	2.984.819,93	37.247.750,57	15,99%
mar-22	4.348.665,20	1.506.822,08	38.146.830,23	15,02%
abr-22	4.336.452,96	1.887.403,41	39.484.174,92	13,47%
may-22	4.336.485,28	1.523.301,90	39.328.770,84	14,12%
jun-22	4.400.649,53	1.700.014,30	39.421.289,62	13,71%
jul-22	3.426.451,98	2.709.547,81	39.975.904,51	13,54%
ago-22	4.336.443,08	1.633.833,30	40.454.001,71	12,91%
sept-22	3.626.344,28	2.731.141,32	41.329.966,29	11,86%
oct-22	2.709.547,81	3.152.778,61	42.057.826,66	11,82%
nov-22	2.702.609,78	2.781.469,54	42.069.004,99	12,22%
dic-22	2.647.752,53	2.935.129,83	42.840.026,16	10,45%
ene-23	2.827.003,56	2.896.246,88	44.441.749,06	10,55%
feb-23	3.046.137,50	2.957.948,76	44.886.083,24	10,21%

Nota. La tabla muestra el

nivel y volumen del negocio. Fuente: el autor 2023.

b. Cartelera vencida

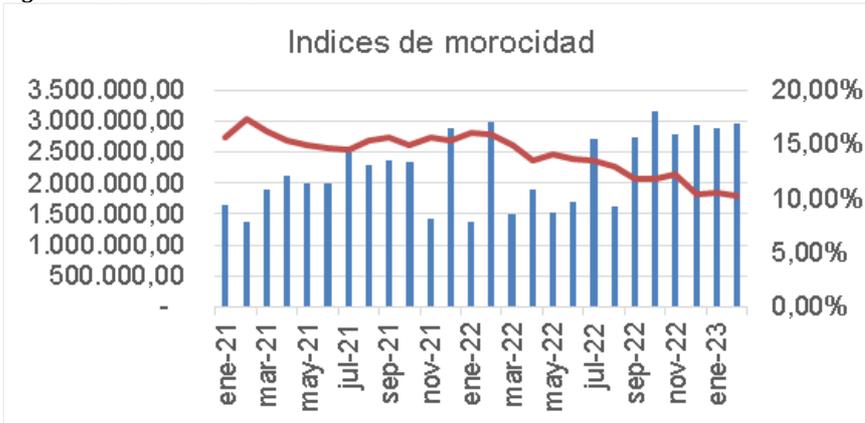
Figura 8. Cartelera de crédito vencida



Nota. La imagen muestra la cartelera de crédito. Fuente: el autor 2023.

c. Índices de morosidad

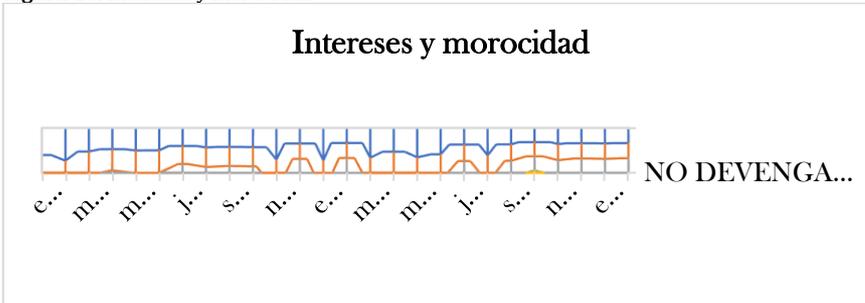
Figura 9. Índices de morosidad



Nota. La imagen muestra los índices de morosidad. Fuente: el autor 2023.

d. Intereses y morosidad

Figura 10. Intereses y morosidad



Nota. La imagen muestra los índices de morosidad e intereses. Fuente: el autor 2023.

e. Clientes

Figura 11. Cartelera de clientes



Nota. La imagen muestra los clientes. Fuente: el autor 2023.

Con los datos del volumen de negocio los índices de morosidad y el número de clientes, se evidencia que la entidad en este punto está en buen auge en cuanto a cartelera vencida la misma ha disminuido consecuentemente lo que ha traído consigo que los niveles de morosidad de crédito disminuyan consecuentemente lo que ha permitido que se maneje una tasa de intereses bastante adecuada en los últimos tres años.

4. Análisis de datos de las evaluaciones 360

Tabla 6. Matriz de factores de evaluación

Factores de evaluación	Resultados			
	Superv.	Gerente	Líder	IMPACTO
COMUNICACIÓN	5	2	3	Neutral
LIDERAZGO	3	2	4	Neutral
MOTIVACIÓN	3	4	5	Positivo
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	5	5	5	Positivo
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	3	4	4	Positivo
ACTITUD Y COLABORACIÓN	5	4	2	Positivo
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	4	5	3	Positivo
AMBIENTE DE TRABAJO	4	2	4	Neutral
CAPACIDAD PERSONAL	5	5	4	Positivo
PRODUCTIVIDAD	4	5	4	Positivo

Nota. La tabla muestra la matriz de factores de evaluación. Fuente: el autor 2023.

Con base en los resultados, es evidente que los empleados tienen un efecto positivo en el desempeño del modelo de competencias, debido a que la evaluación del talento humano brindó mediciones de alto nivel para el área de responsabilidad de cada empleado, frente a sus funciones, es decir, según el análisis de las habilidades y actitudes de los gerentes regionales, se logró el nivel de optimización acorde a la rutina de trabajo.

A. Tabulador general

Tabla 7. Resultados generales para punto comparativo.

EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA 360°				
Jerarquía de liderazgo				
			Fecha: 3-mar.-23	
CALIFICACIONES				
	COMUNICACIÓN	Supervisor	Gerente	Líder
5	Mantiene un diálogo constante, transparente y directo con todos los miembros.	5	2	3
4	Dialoga con frecuencia y claridad, aunque no siempre con todos.	4	1	3
3	Conversa cuando es necesario, siendo claro pero escuchando poco.			
2	Raramente inicia una comunicación clara y no muestra interés en escuchar.			
1	Escasa interacción y difícil comprensión, sin disposición para escuchar.			
*	Promedio	5	2	3
LIDERAZGO				
5	Posee una influencia destacada en su equipo, proporcionando dirección y confianza.	3	2	4
4	Ejerce influencia y guía a su equipo con certeza.	3	2	4
3	Es respetado y guía sin conflictos, aunque no brinda total seguridad.			
2	Pocos confían en su dirección y hay incertidumbre en sus decisiones.			
1	Falta de confianza y dirección ineficaz.			
*	Promedio	3	2	4
MOTIVACIÓN				
5	Su actitud y comunicación mantienen a su equipo altamente motivado.	3	4	4
4	Generalmente mantiene a su equipo motivado, aunque no siempre a todos.	3	4	5
3	Existe motivación, pero no es constante ni generalizada.			
2	Pocos se sienten motivados y hay actitudes negativas.			
1	Predomina la desmotivación en su equipo.			
*	Promedio	3	4	5
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA				
5	Sobresaliente en mantener un ambiente limpio, ordenado y seguro.	5	5	4

4	Mantiene limpieza y orden, pero puede mejorar en seguridad.	5	5	5
3	Falta consistencia en mantener un ambiente adecuado, ocasionando problemas menores.			
2	Notable falta de limpieza, orden y seguridad, resultando en accidentes.			
1	Grave negligencia en mantener un ambiente adecuado, con accidentes frecuentes.			
*	Promedio	5	5	5
	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO			
5	Excelente formación y preparación proactiva en su departamento.	3	4	4
4	Buena formación, aunque podría ser más frecuente y efectiva.	3	4	4
3	Necesidad de más formación en ciertos miembros del equipo.			
2	Poca preocupación por la formación y desarrollo del equipo.			
1	Grave falta de formación y desarrollo en su equipo.			
*	Promedio	3	4	4
	ACTITUD Y COLABORACIÓN			
5	Actitud y colaboración excepcionales en todo momento.	5	4	2
4	Generalmente muestra buena actitud y colaboración.	5	4	2
3	Colaboración y actitud positiva, aunque no siempre.			
2	Falta de colaboración ocasional entre miembros.			
1	Constante falta de colaboración y actitud negativa.			
*	Promedio	5	4	2
	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS			
5	Resuelve problemas de manera eficaz y oportuna.	4	5	3
4	Proporciona soluciones adecuadas en tiempo razonable.	4	5	2
3	Soluciona problemas, aunque a veces tarda en hacerlo.			

2	Decisiones a menudo inadecuadas y tardías.			
1	Decisiones ineficaces y reactivas.			
*	Promedio	4	5	3
	AMBIENTE DE TRABAJO			
5	Ambiente de trabajo excepcional y constante.	4	2	3
4	Buen ambiente y satisfacción general.	4	2	4
3	Ambiente tranquilo y seguro en general.	4	2	4
2	Ocasional tensión y conflictos en el equipo.			
1	Ambiente de trabajo tenso y conflictivo.			
*	Promedio	4	2	4
	CAPACIDAD PERSONAL			
5	Destaca por su conocimiento, habilidad y experiencia.	5	5	4
4	Capacidad y experiencia generalmente confiables.	5	5	4
3	Ocasionalmente muestra deficiencias en su capacidad.			
2	Falta de habilidad o experiencia evidente en varias ocasiones.			
1	Notables deficiencias en su capacidad para desempeñar su trabajo.			
*	Promedio	5	5	4
	PRODUCTIVIDAD			
5	Excelente gestión de recursos y productividad.	4	4	4
4	Conciencia de costos y productividad con resultados notables.	4	5	4
3	Necesidad de mejorar en la gestión de recursos y productividad.			4
2	Ineficiente uso de recursos, generando costos adicionales.			
1	Mala gestión de recursos y baja productividad.			
*	Promedio	4	5	4

Nota. La tabla muestra la evaluación general emitida por el directivo. Fuente: (Alles, 2019).

Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los evaluados posee niveles de desempeño adecuados relacionado con la productividad, así como la capacidad del personal, la solución de problemas y en seguridad orden y limpieza. Los demás rubros presentan variabilidad en cuanto a los resultados dejando ver que a nivel comunicacional la gerencia presenta grandes fallos en la interacción con el personal, así mismo el líder por su parte también presenta índices bajos en este rubro.

En cuanto al rubro de liderazgo por su parte el supervisor y el gerente presentaron promedios muy bajos en cuanto a las variables de la evaluación mientras que el líder mantuvo un rango de evaluación alto.

En cuanto a ambiente de trabajo por su parte el supervisor y el líder mantuvieron un rango de nivel óptimo mientras que el gerente mantuvo niveles bajos

evidenciando que el ambiente de trabajo donde se desarrollan las operaciones no es cálido y se presentan situaciones adversas.

En el rubro de actitud y cooperación se evidencia que el supervisor y el gerente presentan niveles óptimos para las variables de evaluación mientras que el líder presenta niveles bajos en esta área debido a que hay incongruencias en cuanto a la colaboración y actitudes por parte del supervisor que repercute en las actividades de los subordinados que este tiene a su cargo.

B. Impacto

En este punto la investigación se sustenta mediante el análisis técnico del impacto sostenido en el área de operaciones frente a la evaluación establecida por el director ante el supervisor, el gerente y el líder del área. Para este análisis de impacto se ha establecido lo siguiente:

1. Se determina la proyección general de los datos obtenidos en la evaluación 360 por cooperativas.
2. Se monitorea el promedio de las respuestas obtenidas.
3. Se establece las ponderaciones de la siguiente manera

Nivel de medición	de	Impacto
Muy bajo	1	Negativo
Bajo	2	Negativo
Regular	3	Neutral
Alto	4	Positivo
Muy alto	5	Positivo

Tabla 8. Resultados ponderados

RESULTADOS EVALUACIÓN 360 GRADOS.				
RESUMEN TOTAL				
Niveles jerárquicos de liderazgo				
	Superv.	Gerente	Líder	P PROMEDIO
COMUNICACIÓN	5	2	3	3,33
LIDERAZGO	3	2	4	3,00
MOTIVACIÓN	3	4	5	4,00
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	5	5	5	5,00
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	3	4	4	3,67
ACTITUD Y COLABORACIÓN	5	4	2	3,67
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	4	5	3	4,00
AMBIENTE DE TRABAJO	4	2	4	3,33
CAPACIDAD PERSONAL	5	5	4	4,67
PRODUCTIVIDAD	4	5	4	4,33
TOTALES	4,56	4,22	4,22	4,33

Nota: La tabla muestra la evaluación ponderada de los resultados emitidos. Fuente: el autor 2023.

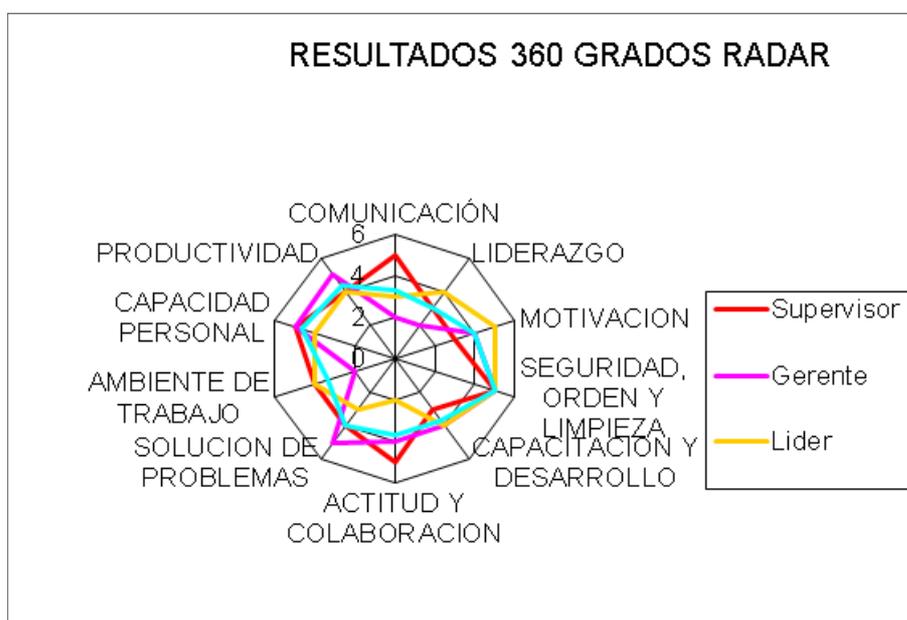
En esta tabla se muestra las ponderaciones promedio tomando en consideración las ponderaciones obtenidas a nivel general por parte de cada empleado. Lo cual en síntesis proyecta el siguiente resultado a nivel de impacto:

Tabla 9. Resultados ponderados

CATEGORÍAS	PROMEDIO	IMPACTO
COMUNICACIÓN	3	Neutral
LIDERAZGO	3	Neutral
MOTIVACIÓN	4	Positivo
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	5	Positivo
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	4	Positivo
ACTITUD Y COLABORACIÓN	4	Positivo
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	4	Positivo
AMBIENTE DE TRABAJO	3	Neutral
CAPACIDAD PERSONAL	5	Positivo
PRODUCTIVIDAD	4	Positivo
TOTALES	4	Positivo

Nota: La tabla muestra la

evaluación ponderada de los resultados emitidos. Fuente: el autor 2023.
 Figura 12. Grafica de los resultados en la aplicación de la evaluación

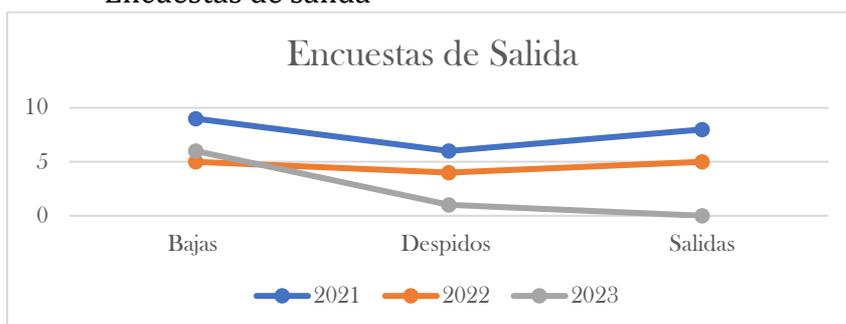


Nota. La imagen muestra los resultados emitido graficados. Fuente: el autor 2023.

Con lo establecido se evidencia que los empleados presentan un nivel de impacto positivo frente al modelo de competencias ante el desempeño laboral debido a que la evaluación del talento humano arrojó mediciones de alto nivel en relaciona a las responsabilidades que desempeña cada trabajador en el área de operaciones, es decir en cuanto al análisis de las habilidades y actitudes de los supervisores del área los mismos alcanzaron nivel de optimización en cuanto a la rutina laboral.

Información adicional tomada en consideración enviada por el departamento de RR.HH.

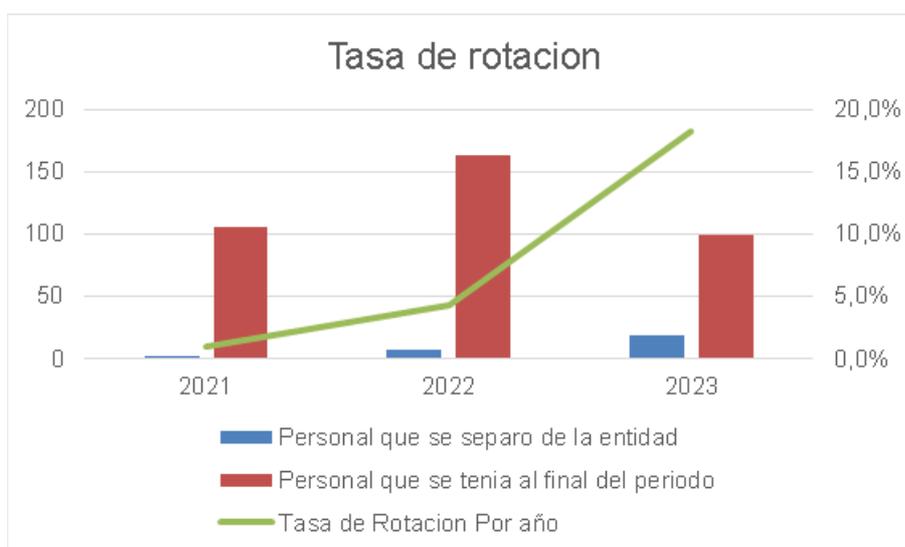
- Índice de rotación de personal:
- Encuestas de salida



- **Análisis de datos de recursos humanos**

Año	Número de personas que se rotaron en el año	Bajas y despidos por año	Jubilaciones y Defunciones	Bajas totales	Trabajadores al inicio del año	Trabajadores al final del año
2021	24	23	0	23	100	110
2022	28	14	0	14	150	177
2023	25	7	0	7	98	98

- **Cálculo de la tasa de rotación**



• **Evaluación de desempeño:**

- **Evaluación al cliente**

Satisfacción general del servicio.

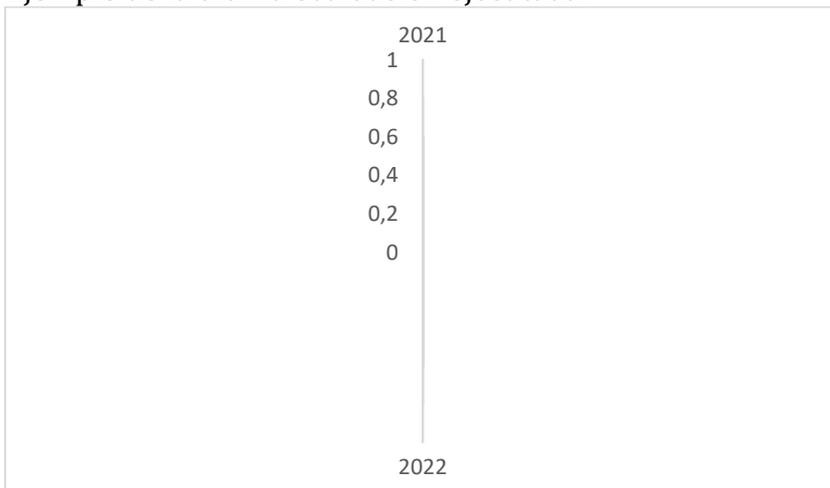
	Very satisfied	Satisfied	Neutral	Unsatisfied	Very unsatisfied
Friendliness	<input type="radio"/>				
Knowledge	<input type="radio"/>				
Quickness	<input type="radio"/>				

¿Usarías nuestro servicio de atención al cliente en el futuro?

- Yes
- No
- Maybe

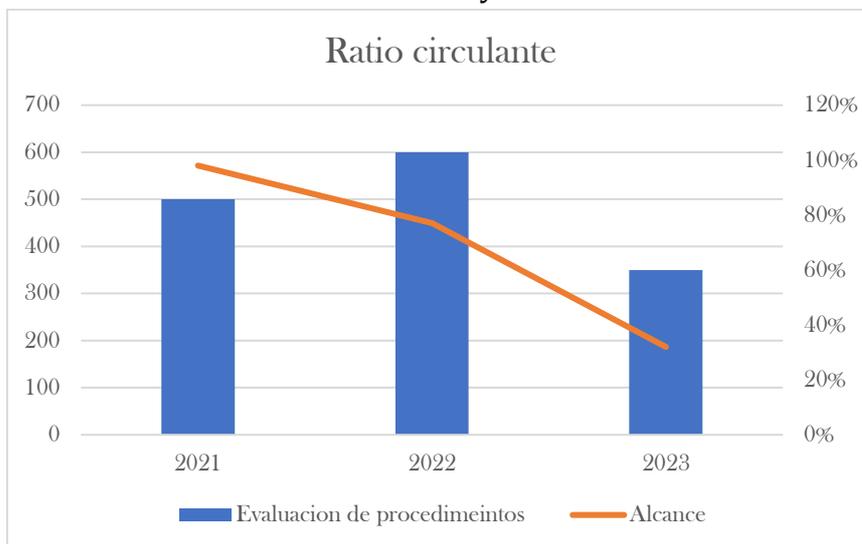
¿Cómo podemos mejorar nuestro servicio?

Ejemplo de la última evaluación ejecutada.

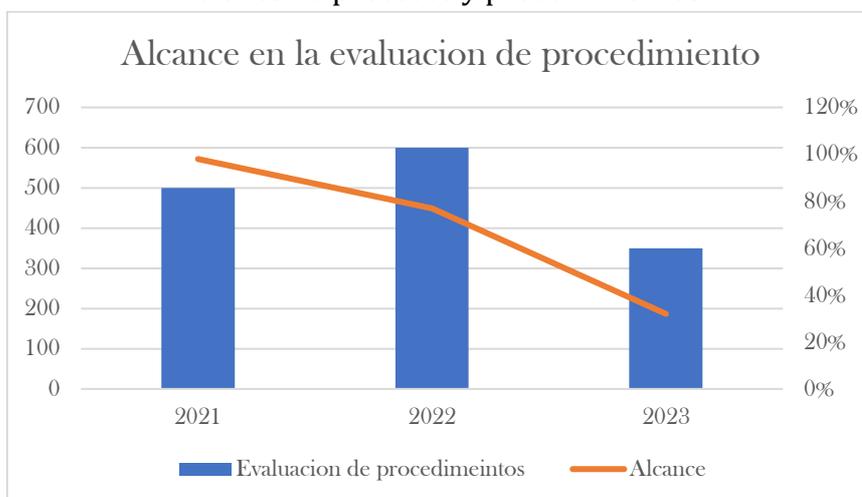


Se aprecia en el gráfico las evaluaciones SERQUAL ejecutadas en los últimos tres años.

- Análisis de datos de ventas y servicio al cliente



- Evaluaciones de procesos y procedimientos.



4. DISCUSIÓN

La evaluación 360° es una gran herramienta para medir las habilidades interpersonales. La misma es llamada evaluación de 360 grados o evaluación integral porque estima cada colaboración representativa que la persona evaluada presenta en la vacante que ocupa. Y como sus habilidades e interacción es captada por su entorno.

Por ello se tiene que actualmente la evaluación de competencias es un proceso en el cual se clasifica a los empleados con el objetivo fundamental de incrementar su productividad a través de diferentes herramientas. La evaluación gerencial es la forma más utilizada para evaluar o visualizar el desempeño, así como el desarrollo del sujeto en el puesto y potencial en habilidades y destrezas para la vacante que ocupa (Chicaiza, 2019). La evaluación de la gestión es un proceso mediante el cual se considera el desempeño universal de los empleados con base en políticas y métodos bien definidos.

En contexto, estas evaluaciones combinan una serie de variables. Las cuales buscan para un análisis de competencias las deficiencias y limitaciones en una habilidad, comprensión o reacción definida (Pum, 2018). De esta forma, también es importante evaluar una muestra de estos resultados.

Por ello, el sistema de evaluación de conducción BUSINESS de MW es un clásico al principio. Que consistía en reuniones mensuales las cuales en su mayoría la participación era muy baja. En el que solo se mencionan indicadores de ventas y una breve opinión de optimización, que son bastante definitivas (Varela, 2017). Lo que terminaba por no dar buenos resultados ni proyecciones al respecto.

Con base en la implementación y los resultados, se puede decir que la evaluación de competencias 360° es la más completa porque tiene en cuenta todos los ángulos de la organización. Asimismo, a través de la retroalimentación, ayuda a tomar decisiones futuras sobre las funciones de los empleados. Al igual que los programas de desarrollo, siendo este su objetivo básico.

Por ende, la presente investigación tiene como objetivo principal evaluar las competencias mediante un análisis 360° para la optimización del cargo de supervisor, líder y gerente del área operativa de una cooperativa de Azuay del segmento 2 para el periodo 2023. El cual ha sido aplicado a 3 trabajadores afiliados a la organización. En base a esto, se plantearon objetivos específicos por los cuales se realizó esta investigación.

Con lo mencionado se procede a efectuar una comparación de las investigaciones que han tomado como objeto de análisis la evaluación de competencias, cómo lo hicieron y cuáles fueron los resultados:

La investigación presentada ante la Universidad Técnica de Ambato por Legarreta (2017), titulada "Evaluación 360 grados del trabajo cooperativo". El objeto del análisis es utilizar una metodología investigativa que permita identificar la necesidad de realizar el sistema de evaluación de funciones organizacionales. Al igual que con este trabajo, hoy en día se realizan diagnósticos para casos organizacionales. El autor concluye que, la empresa a la cual se le fundamenta la evaluación no tiene un sistema de evaluación de gestión. El uso del Sistema de evaluación 360° contribuirá a la retroalimentación de los subsistemas y actualizará los perfiles de los expertos. Según él, este sistema de evaluación también optimiza la comunicación dentro de la organización, lo que resulta en un clima sindical

óptimo esta premisa y conclusiones propuestas por el autor concuerda con las determinaciones establecidas en este estudio.

Sin embargo, un trabajo presentado ante la Universidad Técnica de Ambato (Iturralde, 2017) titulado “La Evaluación del Funcionamiento Sindical y su incidencia en el resultado del desempeño del trabajador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. de la Metrópolis de Ambato”, cuyo objetivo fundamental es proponer el desarrollo de un modelo de gestión sindical para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito. Donde algunas de sus conclusiones son: los empleados no conocen los resultados de la evaluación, no poseen buena comunicación intradepartamental lo que erosiona con las actividades a desempeñar. Así mismo no se denotan adecuadas evaluaciones de gestión y no existe una estrategia de optimización con interacción con sus operaciones. Esto concuerda con lo previsto en esta investigación pues en su mayoría uno de los principales rubros con mayor impacto es el área de comunicación la cual presenta diferentes falencias y los puntajes más bajos en todas las variables, evidenciando así que los canales de comunicación son los medios más problemáticos en las organizaciones.

5. CONCLUSIONES

Desde una perspectiva teórica, se observó que el método de evaluación de competencias a través del modelo 360º ofrece una evaluación interna y externa robusta, abordando elementos como la experiencia, destrezas, habilidades y reacciones, para determinar el nivel de rendimiento de un trabajador.

En cuanto a la hipótesis, se confirmó que el sistema de evaluación 360º basado en competencias de la cooperativa de ahorro y crédito del segmento 2 en Azuay, Cuenca, muestra resultados favorables en las habilidades y competencias del área analizada. Esto lleva a aceptar la Hipótesis Nula H0: La influencia generada por el enfoque de competencias de las cooperativas de ahorro y crédito, mediante una evaluación 360 y métricas de rendimiento laboral de los empleados del sector operativo en Cuenca, es positiva.

Así mismo se cree que la recurrencia de esta evaluación desarrollará una cultura basada en el desarrollo óptimo de las competencias necesarias y específicas de la empresa para el crecimiento y desarrollo empresarial.

A nivel de resultados se identificó que, los factores más impactantes negativamente son comunicación liderazgo y ambiente de trabajo, lo que permite inferir que existe falta de retroalimentación, necesidad de un cambio en cuanto a estructuras y puestos de trabajo.

Lo que permite establecer que la cooperativa se ha basado en un sistema personal, genérico y clásico durante años, utilizando dispositivos poco confiables sin retroalimentación real de los participantes, sin una estrategia de desarrollo de los empleados donde logren construir una carrera y sin una gestión sistemática de la competencia.

También es destacable que la cooperativa posee elementos favorables que pueden potenciar su crecimiento. Se identifican como puntos fuertes la motivación, la seguridad, el orden, la limpieza, la formación y el desarrollo, así como la actitud proactiva y la colaboración en la resolución de problemas, la habilidad individual y la eficiencia productiva.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2019). Desempeño por competencias (3ra edición): Estrategia, evaluación de personas: desarrollo 360°. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=KcOgDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA12&dq=alles+martha&ots=VNakULJNRk&sig=BfgfBI-lqageP-4U9A7AB0Iw4NI#v=onepage&q=alles%20martha&f=false>
- Baena, G. (2018). Metodología de la INVESTIGACIÓN. Obtenido de http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf
- Bretos, I. (2018). cooperativas, capital social y emprendimiento: Una perspectiva teórica. Obtenido de <https://eprints.ucm.es/id/eprint/49942/>
- Cardona, M. (2020). Una mirada a la evaluación 360° como parte de la gestión del talento humano. Obtenido de https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2115/UNA_MIRADA_A_LA_EVALUACION_%20360%C2%BA_COMO_PARTE_GESTION_TALENTO_HUMANO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Casallas, D. (2017). Evaluación de competencias 360°. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14298/CASALLASTORRESDIEGOFERNANDO2016.pdf;sequence=2>
- Chiatchoua, C. (2019). Construcción de un modelo de competencias gerenciales para la competitividad de las MYPES1. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/4315/431566320002/431566320002.pdf>
- Chicaiza, J. (2019). Evaluación del desempeño del talento humano cooperativa de ahorro y crédito RHUMY WARA. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/287191189.pdf>
- Dueñas, M. (2019). La gestión de la comunicación digital en las cooperativas . Obtenido de La gestión de la comunicación digital en las cooperativas españolas
- García, M. (2021). Análisis del proceso de control interno en cooperativas . Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2021000100227
- González, A. (2021). Cooperativas en Ecuador. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7873084>
- Iglesias, M. (2017). Generalidades sobre Metodología de la Investigación. Obtenido de https://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodologia_investigacion.pdf
- Iturralde, J. (2017). La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito oscus ltda de la ciudad de Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>
- Legarreta, E. (2017). Evaluación 360 grados del trabajo cooperativo. Obtenido de <https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/7208/LEJARRETA%20ERRASTI%2C%20IRATXE.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Por%20ejemplo%2C%20la%20empresa%20Nestl%C3%A9,compa%C3%B1a%20que%20le%20eval%C3%BAen.>

- Maldonado, M. (2019). Empresas cooperativas. Obtenido de https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-24582019000100039
- Marcuello, C. (2018). Cooperativas e internacionalización. Obtenido de <https://cefd.uv.es/index.php/ciriecespana/article/view/11480>
- Merino, S. (2018). Las cooperativas. Obtenido de <https://cefd.uv.es/index.php/ciriecespana/article/view/9266>
- Pacherrez, J. (2019). Modelo de Gestión por Competencias para optimizar el desempeño laboral. Obtenido de <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/184>
- Pum, K. (2018). Competencias laborales y evaluacion de desempeno . Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Pum-Kinberly.pdf>
- Reyes, K. (2018). Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador y su incidencia. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n28/a18v39n28p32.pdf>
- Ruiz, M. (2020). La gestión del conocimiento en las empresas cooperativas. Obtenido de <http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/103>
- Sala, M. (2018). Demografía de las cooperativas en tiempos de crisis. Obtenido de <https://repositori.udl.cat/items/e56932bf-4b7d-47b3-8a8e-6bdf02438e60>
- Sampieri, R. (2018). Metodología de la Investigacion . Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Sampieri, R. (2018). METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN: LAS RUTAS CUANTITATIVA, CUALITATIVA Y MIXTA. Obtenido de http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf
- Sautu, R. (2018). Manual de Metodología. Obtenido de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/gsd/collect/clacso/index/assoc/D1532.dir/sautu2.pdf>
- Severino, L. (2018). Que estructura debe tener una tesis . Obtenido de http://www.alumno.unam.mx/algo_leer/articulo17.pdf
- Varela, P. (2017). Diseño de un sistema de evaluación de desempeño por competencia para la institución FEPP. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2782/1/UPS-QT00109.pfd.pdf>

7.ANEXOS

A. Evaluación Individual

Resultados supervisor.

COOPERATIVA	Evaluación 1						
Código: PB-SGC-REG-AZ-001							
Código del evaluado	Puesto del evaluado					Nivel de medición	
PB-SGC-REG-AZ-237	Supervisor					Muy bajo	1
Código del evaluador	Puesto de quien evalúa					Bajo	2
PB-SGC-REG-AZ-128	Director					Regular	3
Fecha	Operaciones	X	Ana		venta	Alto	4
3/3/2023	Indicar con una "X" el área a evaluar					Muy alto	5

Por favor lea atentamente la definición del nivel de medición y establezca su evaluación de manera honesta

*

		COMUNICACIÓN	
5		Mantiene un diálogo constante, transparente y directo con todos los miembros.	
4		Dialoga con frecuencia y claridad, aunque no siempre con todos.	
3		Conversa cuando es necesario, siendo claro pero escuchando poco.	
2		Raramente inicia una comunicación clara y no muestra interés en escuchar.	
1		Escasa interacción y difícil comprensión, sin disposición para escuchar.	5
		LIDERAZGO	
5		Posee una influencia destacada en su equipo, proporcionando dirección y confianza.	
4		Ejerce influencia y guía a su equipo con certeza.	
3		Es respetado y guía sin conflictos, aunque no brinda total seguridad.	
2		Pocos confían en su dirección y hay incertidumbre en sus decisiones.	
1		Falta de confianza y dirección ineficaz.	3
		MOTIVACIÓN	
5		Su actitud y comunicación mantienen a su equipo altamente motivado.	
4		Generalmente mantiene a su equipo motivado, aunque no siempre a todos.	
3		Existe motivación, pero no es constante ni generalizada.	
2		Pocos se sienten motivados y hay actitudes negativas.	
1		Predomina la desmotivación en su equipo.	3
		SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	
5		Sobresaliente en mantener un ambiente limpio, ordenado y seguro.	
4		Mantiene limpieza y orden, pero puede mejorar en seguridad.	
3		Falta consistencia en mantener un ambiente adecuado, ocasionando problemas menores.	
2		Notable falta de limpieza, orden y seguridad, resultando en accidentes.	
1		Grave negligencia en mantener un ambiente adecuado, con accidentes frecuentes.	5
		CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	
5		Excelente formación y preparación proactiva en su departamento.	
4		Buena formación, aunque podría ser más frecuente y efectiva.	
3		Necesidad de más formación en ciertos miembros del equipo.	
2		Poca preocupación por la formación y desarrollo del equipo.	
1		Grave falta de formación y desarrollo en su equipo.	3
		ACTITUD Y COLABORACIÓN	
5		Actitud y colaboración excepcionales en todo momento.	
4		Generalmente muestra buena actitud y colaboración.	
3		Colaboración y actitud positiva, aunque no siempre.	
2		Falta de colaboración ocasional entre miembros.	
1		Constante falta de colaboración y actitud negativa.	5

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS		
5	Resuelve problemas de manera eficaz y oportuna.	
4	Proporciona soluciones adecuadas en tiempo razonable.	
3	Soluciona problemas, aunque a veces tarda en hacerlo.	
2	Decisiones a menudo inadecuadas y tardías.	
1	Decisiones ineficaces y reactivas.	4
AMBIENTE DE TRABAJO		
5	Ambiente de trabajo excepcional y constante.	
4	Buen ambiente y satisfacción general.	
3	Ambiente tranquilo y seguro en general.	
2	Ocasional tensión y conflictos en el equipo.	
1	Ambiente de trabajo tenso y conflictivo.	4
CAPACIDAD PERSONAL		
5	Destaca por su conocimiento, habilidad y experiencia.	
4	Capacidad y experiencia generalmente confiables.	
3	Ocasionalmente muestra deficiencias en su capacidad.	
2	Falta de habilidad o experiencia evidente en varias ocasiones.	
1	Notables deficiencias en su capacidad para desempeñar su trabajo.	5
COSTOS Y PRODUCTIVIDAD		
5	Excelente gestión de recursos y productividad.	
4	Conciencia de costos y productividad con resultados notables.	
3	Necesidad de mejorar en la gestión de recursos y productividad.	
2	Ineficiente uso de recursos, generando costos adicionales.	
1	Mala gestión de recursos y baja productividad.	4

Nota. La tabla muestra la evaluación emitida por el director. Fuente: (Alles, 2019).

Resultados gerente.

COOPERATIVA		Evaluación 2					
Código: PB-SGC-REG-AZ-002							
Nombre del evaluado	Puesto del evaluado					Nivel de medición	
PB-SGC-REG-AZ-123	Gerente					Muy bajo	1
Nombre del evaluador	Puesto de quien evalúa					Bajo	2
PB-SGC-REG-AZ-428	Director					Regular	3
Fecha	Operaciones	X	Ana		venta	Alto	4
3/3/2023	Indicar con una "X" el área a evaluar					Muy alto	5

* Por favor lea atentamente la definición del nivel de medición y establezca su evaluación de manera honesta

COMUNICACIÓN		
5	Mantiene un diálogo constante, transparente y directo con todos los miembros.	
4	Dialoga con frecuencia y claridad, aunque no siempre con todos.	
3	Conversa cuando es necesario, siendo claro pero escuchando poco.	
2	Raramente inicia una comunicación clara y no muestra interés en escuchar.	
1	Escasa interacción y difícil comprensión, sin disposición para escuchar.	2
LIDERAZGO		
5	Posee una influencia destacada en su equipo, proporcionando dirección y confianza.	
4	Ejerce influencia y guía a su equipo con certeza.	
3	Es respetado y guía sin conflictos, aunque no brinda total seguridad.	
2	Pocos confían en su dirección y hay incertidumbre en sus decisiones.	
1	Falta de confianza y dirección ineficaz.	2
MOTIVACIÓN		
5	Su actitud y comunicación mantienen a su equipo altamente motivado.	
4	Generalmente mantiene a su equipo motivado, aunque no siempre a todos.	
3	Existe motivación, pero no es constante ni generalizada.	
2	Pocos se sienten motivados y hay actitudes negativas.	
1	Predomina la desmotivación en su equipo.	4

Nota. La tabla muestra la evaluación emitida por el director. Fuente: (Alles, 2019).

COOPERATIVA	Evaluación 360°				
Código: PB-SGC-REG-AZ-003					
Código del evaluado	Puesto del evaluado				Nivel de medición
PB-SGC-REG-AZ-44	Líder				Muy bajo 1
Código del evaluador	Puesto de quien evalúa				Bajo 2
PB-SGC-REG-AZ-428	Director				Regular 3
Fecha	Operaciones	X	Ana	Venta	Alto 4
3/3/2023	Indicar con una "X" el área a evaluar				Muy alto 5

* Por favor lea atentamente la definición del nivel de medición y establezca su evaluación de manera honesta

COMUNICACIÓN		
5	Mantiene un diálogo constante, transparente y directo con todos los miembros.	
4	Dialoga con frecuencia y claridad, aunque no siempre con todos.	
3	Conversa cuando es necesario, siendo claro pero escuchando poco.	
2	Raramente inicia una comunicación clara y no muestra interés en escuchar.	
1	Escasa interacción y difícil comprensión, sin disposición para escuchar.	3
LIDERAZGO		
5	Posee una influencia destacada en su equipo, proporcionando dirección y confianza.	
4	Ejerce influencia y guía a su equipo con certeza.	
3	Es respetado y guía sin conflictos, aunque no brinda total seguridad.	
2	Pocos confían en su dirección y hay incertidumbre en sus decisiones.	
1	Falta de confianza y dirección ineficaz.	4
MOTIVACIÓN		
5	Su actitud y comunicación mantienen a su equipo altamente motivado.	
4	Generalmente mantiene a su equipo motivado, aunque no siempre a todos.	
3	Existe motivación, pero no es constante ni generalizada.	
2	Pocos se sienten motivados y hay actitudes negativas.	
1	Predomina la desmotivación en su equipo.	5

Resultado de líder:

SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA		
5	Sobresaliente en mantener un ambiente limpio, ordenado y seguro.	
4	Mantiene limpieza y orden, pero puede mejorar en seguridad.	
3	Falta consistencia en mantener un ambiente adecuado, ocasionando problemas menores.	
2	Notable falta de limpieza, orden y seguridad, resultando en accidentes.	
1	Grave negligencia en mantener un ambiente adecuado, con accidentes frecuentes.	5
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO		
5	Excelente formación y preparación proactiva en su departamento.	
4	Buena formación, aunque podría ser más frecuente y efectiva.	
3	Necesidad de más formación en ciertos miembros del equipo.	
2	Poca preocupación por la formación y desarrollo del equipo.	
1	Grave falta de formación y desarrollo en su equipo.	4
ACTITUD Y COLABORACIÓN		
5	Actitud y colaboración excepcionales en todo momento.	
4	Generalmente muestra buena actitud y colaboración.	
3	Colaboración y actitud positiva, aunque no siempre.	
2	Falta de colaboración ocasional entre miembros.	
1	Constante falta de colaboración y actitud negativa.	2
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS		
5	Resuelve problemas de manera eficaz y oportuna.	
4	Proporciona soluciones adecuadas en tiempo razonable.	
3	Soluciona problemas, aunque a veces tarda en hacerlo.	
2	Decisiones a menudo inadecuadas y tardías.	
1	Decisiones ineficaces y reactivas.	3
AMBIENTE DE TRABAJO		
5	Ambiente de trabajo excepcional y constante.	
4	Buen ambiente y satisfacción general.	
3	Ambiente tranquilo y seguro en general.	
2	Ocasional tensión y conflictos en el equipo.	
1	Ambiente de trabajo tenso y conflictivo.	4
CAPACIDAD PERSONAL		
5	Destaca por su conocimiento, habilidad y experiencia.	
4	Capacidad y experiencia generalmente confiables.	
3	Ocasionalmente muestra deficiencias en su capacidad.	
2	Falta de habilidad o experiencia evidente en varias ocasiones.	
1	Notables deficiencias en su capacidad para desempeñar su trabajo.	4
COSTOS Y PRODUCTIVIDAD		
5	Excelente gestión de recursos y productividad.	
4	Conciencia de costos y productividad con resultados notables.	
3	Necesidad de mejorar en la gestión de recursos y productividad.	
2	Ineficiente uso de recursos, generando costos adicionales.	
1	Mala gestión de recursos y baja productividad.	4

SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA		
5	Sobresaliente en mantener un ambiente limpio, ordenado y seguro.	
4	Mantiene limpieza y orden, pero puede mejorar en seguridad.	
3	Falta consistencia en mantener un ambiente adecuado, ocasionando problemas menores.	
2	Notable falta de limpieza, orden y seguridad, resultando en accidentes.	
1	Grave negligencia en mantener un ambiente adecuado, con accidentes frecuentes.	5
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO		
5	Excelente formación y preparación proactiva en su departamento.	
4	Buena formación, aunque podría ser más frecuente y efectiva.	
3	Necesidad de más formación en ciertos miembros del equipo.	
2	Poca preocupación por la formación y desarrollo del equipo.	
1	Grave falta de formación y desarrollo en su equipo.	4
ACTITUD Y COLABORACIÓN		
5	Actitud y colaboración excepcionales en todo momento.	
4	Generalmente muestra buena actitud y colaboración.	
3	Colaboración y actitud positiva, aunque no siempre.	
2	Falta de colaboración ocasional entre miembros.	
1	Constante falta de colaboración y actitud negativa.	4
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS		
5	Resuelve problemas de manera eficaz y oportuna.	
4	Proporciona soluciones adecuadas en tiempo razonable.	
3	Soluciona problemas, aunque a veces tarda en hacerlo.	
2	Decisiones a menudo inadecuadas y tardías.	
1	Decisiones ineficaces y reactivas.	5
AMBIENTE DE TRABAJO		
5	Ambiente de trabajo excepcional y constante.	
4	Buen ambiente y satisfacción general.	
3	Ambiente tranquilo y seguro en general.	
2	Ocasional tensión y conflictos en el equipo.	
1	Ambiente de trabajo tenso y conflictivo.	2
CAPACIDAD PERSONAL		
5	Destaca por su conocimiento, habilidad y experiencia.	
4	Capacidad y experiencia generalmente confiables.	
3	Ocasionalmente muestra deficiencias en su capacidad.	
2	Falta de habilidad o experiencia evidente en varias ocasiones.	
1	Notables deficiencias en su capacidad para desempeñar su trabajo.	5
COSTOS Y PRODUCTIVIDAD		
5	Excelente gestión de recursos y productividad.	
4	Conciencia de costos y productividad con resultados notables.	
3	Necesidad de mejorar en la gestión de recursos y productividad.	
2	Ineficiente uso de recursos, generando costos adicionales.	
1	Mala gestión de recursos y baja productividad.	5

Nota. La tabla muestra la evaluación emitida por el director. Fuente: (Alles, 2019).