



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

**LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SU INCIDENCIA EN EL  
TALENTO HUMANO DE LA COAC SAN ANTONIO LTDA. LOS  
RÍOS, AÑO 2025**

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN MODALIDAD DE INFORME DE  
INVESTIGACIÓN**

**Previo a la obtención del grado académico en  
MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**AUTORA**

Luz María Córdova Pintado

**TUTORA**

PhD. Magda Francisca Cejas Martínez

**La Libertad - Ecuador**

**Año 2026**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

**PhD. Homero Rodríguez  
COORDINADOR DEL PROGRAMA**

---

**PhD. Magda Cejas Martínez  
TUTORA**

---

**PhD. César Guerrero Velastegui  
DOCENTE ESPECIALISTA**

---

**PhD. Lilia Valencia Cruzaty  
DOCENTE ESPECIALISTA**

---

**Ab. María Rivera González, Mgtr.  
SECRETARIA GENERAL  
UPSE**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que luego de haber dirigido científica y técnicamente el desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos, razón por el cual apruebo en todas sus partes el presente trabajo de titulación que fue realizado en su totalidad por LUZ MARÍA CÓRDOVA PINTADO, como requerimiento para la obtención del título de Magíster en **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**TUTORA**

---

**PhD. Magda Francisca Cejas Martínez**

**18 días del mes de abril del año 2026**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **LUZ MARÍA CÓRDOVA PINTADO**

**DECLARO QUE:**

El trabajo de Titulación, **La Evaluación del Desempeño y su incidencia en el Talento Humano de la COAC. San Antonio Ltda. Los Ríos2025**, previo a la obtención del título en Magíster en GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

La Libertad, a los 18 días del mes de abril del año 2026

**LA AUTORA**

---

**LUZ MARÍA CÓRDOVA PINTADO**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**CERTIFICACIÓN DE ANTIPLAGIO**

Certifico que después de revisar el documento final del trabajo de titulación denominado “**La Evaluación del Desempeño y su incidencia en el Talento Humano de la COAC. San Antonio Ltda. Los Ríos. 2025**”, presentado por el estudiante, LUZ MARÍA CÓRDOVA PINTADO, fue enviado al Sistema Antiplagio COMPILATIO, presentando un porcentaje de similitud correspondiente al 3%, por lo que se aprueba el trabajo para que continúe con el proceso de titulación.

 CERTIFICADO DE ANÁLISIS  
magister

**TESIS LUZ CORDOVA  
\_2025**

**3%**  
Textos  
sospechosos

**< 1% Similitudes**  
0% similitudes entre comillas  
< 1% entre las fuentes mencionadas  
2% Idiomas no reconocidos  
30% Textos potencialmente generados por la IA  
(ignorado)

Nombre del documento: TESIS LUZ CORDOVA_2025.docx	Depositante: MAGDA FRANCISCA CEJAS MARTINEZ	Número de palabras: 18.954
ID del documento: ab7d97c06f1c293d3fe47f4a5aa0ccfb3a6be2c7	Fecha de depósito: 24/7/2025	Número de caracteres: 134.852
Tamaño del documento original: 196,31 kB	Tipo de carga: interface	
	fecha de fin de análisis: 24/7/2025	

Ubicación de las similitudes en el documento:

**TUTORA**

**PhD. Magda Francisca Cejas Martínez**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **LUZ MARÍA CÓRDOVA PINTADO**

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

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

La Libertad, a los 18 días del mes de abril del año 2026.

**LA AUTORA**

---

**Luz María Córdova Pintado**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena (UPSE), por brindarme la oportunidad de formarme en la Maestría en Gestión del Talento Humano, contribuyendo de manera significativa al fortalecimiento de mis conocimientos, competencias y desarrollo profesional.

Al Instituto de posgrado, por el acompañamiento permanente y la apertura de espacios académicos que hicieron posible la consolidación de este proceso formativo.

A mis docentes, por su compromiso, entrega y profesionalismo al compartir su experiencia y sabiduría, motivándome a crecer y a asumir con responsabilidad cada desafío académico.

A mi tutora, la Dra. Magda Cejas, por su guía constante, su paciencia y por cada una de sus recomendaciones que enriquecieron este trabajo de titulación. Su acompañamiento fue esencial para la culminación de este logro académico.

Y a la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos, institución financiera en la que desempeñé mis funciones, por permitirme desarrollarme profesionalmente y brindarme el espacio y las facilidades necesarias para llevar a cabo esta investigación, reflejo del esfuerzo, perseverancia y compromiso asumido en esta formación académica

## **DEDICATORIA**

A Dios, por ser mi guía constante, mi refugio en los momentos difíciles y la fuente de fortaleza que me ha sostenido a lo largo de este camino.

A mis hijos, por ser mi mayor motor, mi razón de lucha diaria y el reflejo de mi esfuerzo. A mi nieta, por llenar mi vida de luz y recordaré cada día que todo sacrificio vale la pena.

A la memoria de mi querida madre, cuyo ejemplo de amor, esfuerzo y valentía vive en mí, aunque no esté físicamente, su presencia me ha acompañado en cada paso.

A todos quienes han creído en mí, les dedico con humildad y gratitud este logro

## ÍNDICE GENERAL

Introducción .....	1
Formulación del Problema .....	5
Problema General.....	5
Problemas Específicos .....	5
Justificación Teórica y Práctica.....	5
Objetivos .....	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos.....	7
Hipótesis .....	7
Planteamiento Hipotético.....	7
Hipótesis general:.....	7
Hipótesis específicas:.....	7
Capítulo I. Marco Teórico .....	8
1.1. Marco Filosófico - Antropológico .....	8
1.2. Antecedentes Investigativos.....	11
1.3. Bases Teóricas.....	12
1.3.1. Evaluación del desempeño.....	12
1.3.1.1. Planificación del desarrollo.....	12
1.3.1.1.1. Plan de carrera.....	13
1.3.1.1.2. Oportunidades de ascenso.....	14
1.3.1.2. Desempeño operativo.....	14
1.3.1.2.1. Eficiencia .....	15
1.3.1.2.2. Eficacia .....	15
1.3.1.2.3. Efectividad .....	16
1.3.1.3. Retroalimentación y mejora .....	16
1.3.1.3.1. Clima organizacional .....	17
1.3.1.3.2. Evaluación formativa .....	18
1.3.1.3.3. Feedback .....	18
1.3.1.4. Capacitación continua.....	19
1.3.1.4.1. Participación en capacitaciones .....	20
1.3.1.4.2. Mejora de desempeño .....	20
1.3.2. Competencias del talento humano .....	21

1.3.2.1.	Habilidades interpersonales .....	21
1.3.2.1.1.	Manejo de conflictos.....	22
1.3.2.1.2.	Empatía .....	23
1.3.2.2.	Trabajo colaborativo .....	23
1.3.2.2.1.	Clima Laboral .....	24
1.3.2.2.2.	Cumplimiento de Metas en Equipo.....	24
1.3.2.3.	Liderazgo adaptativo.....	25
1.3.2.3.1.	Comunicación efectiva.....	26
1.3.2.3.2.	Gestión del cambio .....	26
1.3.2.3.3.	Toma de decisiones .....	27
1.4.	Marco Conceptual.....	27
Capítulo II. Marco Metodológico .....		29
2.1.	Metodología .....	29
2.2.	Métodos y Diseño de la Investigación .....	29
2.3.	Población de Estudio.....	30
2.4.	Tamaño de la Muestra .....	31
2.5.	Selección de la Muestra .....	32
2.6.	Técnicas de Recolección de Datos.....	32
Capítulo III. Resultados y Discusión de la Investigación .....		33
3.1.	Resultados de Procesamiento de Datos.....	33
3.2.	Comprobación Hipótesis General .....	34
3.3.	Comprobación Hipótesis Específicas .....	35
3.3.1.	Hipótesis Específica 1 .....	35
3.3.2.	Hipótesis Específica 2.....	36
3.3.3.	Hipótesis Específica 3.....	38
3.4.	Análisis De Frecuencias.....	39
Discusión de Resultados .....		74
Conclusiones .....		77
Referencias Bibliográficas .....		80
ANEXOS .....		94
Anexo 1.- Operacionalización de Variables.....		95
Anexo 2.-Matriz de Consistencia:.....		96
Anexo 3.- Encuesta .....		98

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Población y Muestra.....	31
Tabla 2	Estadísticas de fiabilidad Alfa de Cronbach .....	33
Tabla 3	Baremo de Medición de Rho Spearman .....	33
Tabla 4	Prueba Hipótesis general – Pearson .....	34
Tabla 5	Prueba Hipótesis general – Tau-b-Kendall y Rho de Spearman .....	34
Tabla 6	Prueba Hipótesis específica1 – Pearson.....	35
Tabla 7	Prueba Hipótesis específica1 – Tau-b-Kendall y Rho de Spearman.....	36
Tabla 8	Prueba Hipótesis específica2 – Pearson.....	37
Tabla 9	Prueba Hipótesis específica2 – Tau_b de Kendall y Rho de Spearman.....	37
Tabla 10	Prueba Hipótesis específica3 – Pearson.....	38
Tabla 11	Prueba Hipótesis específica3 – Tau_b de Kendall y Rho de Spearman.....	39
Tabla 12	Frecuencias de la dimensión: Planificación del desarrollo .....	40
Tabla 13	Pregunta 1: ¿La COAC San Antonio fomenta oportunidades para el crecimiento profesional de sus colaboradores? .....	40
Tabla 14	Pregunta 2: ¿Siento que recibo el respaldo necesario por parte de la cooperativa para desarrollarme profesionalmente?.....	41
Tabla 15	Pregunta 3: ¿La COAC impulsa actividades que contribuyen a mi desarrollo personal?.....	42
Tabla 16	Pregunta 4: ¿Existen espacios de aprendizaje que fortalecen mi desarrollo integral? .....	43
Tabla 17	Pregunta 5: ¿La COAC dispone de un plan de carrera definido para sus colaboradores? .....	43
Tabla 18	Pregunta 6: ¿Las oportunidades de ascenso o promoción son comunicadas adecuadamente?.....	44
Tabla 19	Frecuencias de la dimensión: Desempeño Operativo .....	45
Tabla 20	Pregunta 7: ¿Realizo mis actividades en el tiempo establecido?.....	45
Tabla 21	Pregunta 8: ¿Organizo mi trabajo para cumplir con mis responsabilidades? .....	46
Tabla 22	Pregunta 9: ¿La evaluación del desempeño me permite conocer si estoy alcanzando los resultados esperados? .....	47
Tabla 23	Pregunta 10: ¿Considero que los resultados de mi trabajo contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales de la cooperativa? .....	48
Tabla 24	Pregunta 11: ¿Considero que mi desempeño impacta positivamente en la mejora continua de los procesos operativos de la cooperativa?.....	49
Tabla 25	Frecuencias de la dimensión: Retroalimentación y mejora.....	50
Tabla 26	Pregunta 12: ¿La evaluación del desempeño se implementa bajo criterios de equidad, objetividad y transparencia institucional?.....	50
Tabla 27	Pregunta 13: ¿Recibo retroalimentación oportuna, pertinente y orientada al fortalecimiento de mis competencias laborales?.....	51
Tabla 28	Pregunta 14: ¿El clima organizacional promueve un entorno saludable permitiendo que el desarrollo profesional sea de interés del colaborador del COAC?.....	52
Tabla 29	Pregunta 15: ¿La retroalimentación fomenta un ambiente laboral saludable y colaborativo?.....	53

Tabla 30 Pregunta 16: ¿La evaluación formativa permite identificar áreas de mejora continua?	54
Tabla 31 Frecuencias de la dimensión: Capacitación continua	55
Tabla 32 Pregunta 17: ¿Participo de manera regular en programas de capacitación y actualización profesional organizados por la cooperativa?	56
Tabla 33 Pregunta 18: ¿Las actividades de formación recibidas contribuyen significativamente al fortalecimiento de mis competencias técnicas y profesionales?	57
Tabla 34 Pregunta 19: ¿La implementación de procesos de formación continua incrementa mi sentido de pertenencia e identificación con la COAC?	58
Tabla 35 Pregunta 20: ¿Las capacitaciones han influido en mi decisión de permanecer en la cooperativa?	59
Tabla 36 Pregunta 21: ¿Las oportunidades de capacitación fortalecen las relaciones interpersonales?	60
Tabla 37 Frecuencias de la dimensión: Habilidades interpersonales	61
Tabla 38 Pregunta 22: ¿Reconozco y gestiono adecuadamente los conflictos en el entorno laboral?	61
Tabla 39 Pregunta 23: ¿Mantengo un ambiente de respeto y cordialidad con mis compañeros?	62
Tabla 40 Pregunta 24: ¿Escucho activamente las opiniones y necesidades de los demás?	63
Tabla 41 Pregunta 25: ¿Respeto las ideas y emociones de mis compañeros de trabajo?	64
Tabla 42 Frecuencias de la dimensión: Trabajo colaborativo	65
Tabla 43 Pregunta 26: ¿El ambiente laboral en la cooperativa facilita el trabajo en equipo?	65
Tabla 44 Pregunta 27: ¿La comunicación en mi equipo de trabajo es efectiva y respetuosa?	66
Tabla 45 Pregunta 28: ¿El trabajo en equipo me permite cumplir con las metas establecidas?	67
Tabla 46 Pregunta 29: ¿El esfuerzo conjunto del equipo es reconocido por la organización?	68
Tabla 47 Frecuencias de la dimensión: Liderazgo adaptativo	69
Tabla 48 Pregunta 30: ¿Recibo instrucciones claras para desarrollar mis funciones?	70
Tabla 49 Pregunta 31: ¿La evaluación del desempeño me ha ayudado a mejorar mis habilidades de comunicación?	71
Tabla 50 Pregunta 32: ¿Los líderes promueven una cultura de innovación y mejora continua?	72
Tabla 51 Pregunta 33: ¿La evaluación del desempeño me prepara para adaptarme a los cambios dentro de la cooperativa?	73

## Resumen

La presente investigación titulada: La evaluación del desempeño y su incidencia en el talento humano de la Coac San Antonio Ltda. Los Ríos, año 2025, abordó la problemática de un sistema de evaluación del desempeño que, aunque es percibido de manera positiva por la mayoría de los colaboradores, evidencia debilidades en la planificación del desarrollo profesional, la retroalimentación y la capacitación continua, lo que repercute en la eficiencia y la calidad del servicio. El objetivo general fue analizar como la evaluación del desempeño influye en el desarrollo y fortalecimiento de las competencias del talento humano en la institución. Se adoptó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y aplicación de encuestas a la totalidad de los 105 funcionarios. Los resultados evidenciaron que una evaluación contextualizada y bien gestionada mejora la alineación de competencias con los objetivos organizacionales, fortalece el compromiso laboral y contribuye a optimizar la calidad del servicio, aunque requiere ajustes para potenciar su efectividad a largo plazo.

*Palabras claves:* Evaluación del desempeño, talento humano, competencias laborales.

## **Abstract**

The present research entitled Performance Evaluation and Its Impact on the Human Talent of COAC San Antonio Ltda., Los Ríos, 2025 addresses the issue of an evaluation system that, although perceived as positive by most employees, presents weaknesses in professional development planning, feedback, and continuous training, affecting both efficiency and service quality. The general objective was to analyze how performance evaluation influences the development and strengthening of the institution's human talent competencies. A quantitative approach was adopted, with a non-experimental design and the application of surveys to all 105 employees. The results showed that a contextualized and well-managed evaluation improves the alignment of competencies with organizational objectives, strengthens work commitment, and helps optimize service quality, although adjustments are required to enhance its long-term effectiveness.

***Key words:*** performance evaluation, human talent, labor competencies.

## **Introducción**

En el contexto actual de alta competitividad y transformación digital, las organizaciones necesitan maximizar sus capacidades y, en este contexto, la gestión de talento humano es una de las áreas más importantes para lograr objetivos estratégicos. En este sentido, la evaluación del desempeño se convierte en un instrumento fundamental para medir, dirigir y desarrollar las habilidades laborales del personal para asegurar la alineación con la misión de la organización.

La investigación se centra en la cooperativa de ahorro y crédito San Antonio Ltda., en la provincia de Los Ríos, una institución que ha formado parte del sistema financiero popular y solidario del Ecuador durante más de 50 años. A pesar de su relevancia regional, se han observado una serie de vacíos en la evaluación del desempeño de los empleados, lo que socava la calidad del servicio, la eficiencia operativa y el avance profesional del talento humano.

La finalidad de esta investigación es evaluar un sistema de evaluación del desempeño del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. Los Ríos. Este sistema tiene como objetivo no solo potenciar la gestión de las competencias del recurso humano, sino también fomentar la aspiración colectiva y estratégica de cada trabajador para la cooperativa. Esto, a su vez, contribuirá a la trayectoria hacia el mejoramiento constante de la institución. Este análisis permitirá identificar las fortalezas y las debilidades del sistema actual. Con base en estos datos, se sugerirán mejoras para optimizar su eficiencia.

Desde este punto de vista, se pone de manifiesto que la concentración en el capital humano ha surgido como un componente estratégico fundamental para el éxito de la organización. En este contexto, la valoración del desempeño puede ser una de las herramientas esenciales para la potenciación de los colaboradores, asegurando que sus objetivos individuales se alcancen en consonancia con los objetivos institucionales.

Con una trayectoria de 55 años en el sector cooperativista ecuatoriano, la cooperativa se encuentra ante el desafío de una optimización más efectiva de su capital humano, especialmente en la implementación de un sistema de evaluación del desempeño que facilite el reconocimiento y el fortalecimiento de las habilidades de su personal.

En términos de su estructura, este trabajo se divide en tres capítulos. En el Capítulo I, se desarrolla el marco teórico con base en autores clásicos y contemporáneos en relación con los principales conceptos sobre la evaluación del desempeño, competencias y gestión del talento. Esto es en relación con la literatura proporcionada. En el Capítulo II, se aborda el marco metodológico, detallando el enfoque cuantitativo adoptado, el diseño no experimental, los instrumentos de recolección de datos y los tratamientos estadísticos que validarán la hipótesis planteada. En el Capítulo III, se presentan los resultados obtenidos, su correspondiente análisis e interpretación, así como las conclusiones y recomendaciones dirigidas a mejorar los procesos de gestión del talento dentro de la cooperativa.

### **Situación Problemática**

La creciente competencia global y la constante evolución de los mercados imponen a las instituciones el desafío de optimizar la productividad y garantizar la sostenibilidad de sus operaciones. En este contexto, la gestión del talento humano se consolida como un elemento estratégico para alcanzar ventajas competitivas sostenibles, especialmente en el sector financiero, donde la calidad del servicio y la eficiencia operativa resultan determinantes. Diversas investigaciones evidencian que la evaluación del desempeño no solo permite medir resultados, sino que también actúa como un catalizador para el desarrollo de habilidades críticas en los trabajadores (Chiavenato, 2020).

En un entorno global de creciente competitividad, las organizaciones deben adaptarse a un mercado en constante cambio para mantenerse a la vanguardia. Las empresas a nivel mundial están enfrentando desafíos similares en cuanto a la optimización de sus procesos y recursos, con un enfoque particular en la gestión del talento humano como elemento diferenciador. La evaluación del desempeño, como herramienta estratégica, ha emergido como un factor clave para mejorar la productividad y la eficiencia operativa. En sectores clave como el financiero, donde la calidad del servicio es un diferencial competitivo, implementar sistemas efectivos de evaluación del desempeño no solo se trata de medir resultados, sino de impulsar el desarrollo profesional y la satisfacción de los empleados, generando a su vez, un impacto positivo en la experiencia del cliente. Esta tendencia global resalta la necesidad de sistemas adaptados que reflejan las

especificidades de cada contexto y tipo de organización, lo que aumenta la importancia de personalizar los modelos de evaluación.

En Ecuador, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) es responsable de regular las organizaciones dentro de la economía popular y solidaria. Sus principales funciones incluyen asegurar el cumplimiento de las normativas legales, supervisar la estabilidad y solvencia de las cooperativas, y proteger los derechos e intereses de sus miembros y usuarios. En las últimas décadas, las finanzas de las COAC han experimentado un crecimiento dramático; ahora, se han consolidado como actores clave en la economía nacional. Según datos de la SEPS (2023), el sistema financiero popular y solidario representa el 32.1% de los créditos otorgados dentro del sistema financiero del país, sirviendo principalmente a los sectores de la economía de bajos ingresos. No obstante, este crecimiento también ha expuesto algunas debilidades estructurales, como la falta de capacitación y desarrollo continuo del personal. La gestión del talento humano en las COAC del Ecuador se ve frecuentemente obstaculizada por la implementación de modelos de evaluación que no responden adecuadamente a las necesidades y características de este sector. Además, en muchos casos, la falta de un enfoque sistemático y la insuficiente capacitación del personal han derivado en deficiencias operativas, afectando la calidad del servicio brindado a los socios y clientes.

En este sentido, la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. Los Ríos, se destaca como una de las instituciones más prominentes en la región. Sin embargo, la Cooperativa enfrenta considerables desafíos en la gestión del capital humano, que impactan directamente en la calidad de los servicios prestados a sus socios y clientes. Por tanto la falta de un sistema de evaluación de desempeño bien estructurado ha generado inconsistencias en la atención, como demoras en la apertura de cuentas, lentitud en las ventanillas y falta de información clara sobre los procedimientos. Estos problemas no solo afectan la eficiencia operativa, sino que también debilitan la confianza y satisfacción de los socios, esenciales para la sostenibilidad de la cooperativa. Ante esta situación, urge diseñar un sistema de evaluación del desempeño adaptado a las necesidades de la cooperativa San Antonio, que permita mejorar la productividad y fortalecer las competencias de los empleados. Este enfoque ayuda a alinear las habilidades y comportamientos del personal con los objetivos estratégicos de la organización, definir las competencias clave que impulsan el

éxito, y proporcionar una base para el desarrollo continuo del personal en la organización, fomentando así una cultura de mejora y aprendizaje continuo.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. Los Ríos, perteneciente al segmento 2, tiene activos por un total de \$64.086.651,77 y cuenta con 8 agencias, en Montalvo, Babahoyo, La Unión, Mata de Cacao, Vinces, Ventanas, San Carlos y Ricaurte. fue fundada el 29 de octubre de 1969, hoy cuenta con 47.000 socios y emplea 105 funcionarios. La principal problemática que esta investigación aborda se encuentra en la mejora urgente y necesaria de la calidad y la atención eficiente al socio y cliente. En el rotativo se citan varios motivos como falta de atención, desinterés, y respuesta a solicitudes que tardan mucho de ser atendidas. Se suman, a estos, tiempo muy por encima al promedio en ventanillas, lentitud a la hora de aperturas de cuentas y falta de información disponible respecto a pasos a seguir en determinados trámites. Estas observaciones indican que se está perdiendo credibilidad y que se está difundiendo información falsa y poco confiable, lo cual, dificulta la toma de decisiones de manera rápida y eficiente. Esta situación provoca desinterés, indiferencia y una actitud poco amable por parte de los funcionarios, lo que afecta negativamente la percepción, satisfacción y lealtad de los socios.

Debido a la problemática expuesta, las organizaciones deben implementar un modelo de evaluación del desempeño personalizado a su contexto particular, lo que evitará, evaluaciones sesgadas y en ocasiones poco efectivas. Esto contribuye a una desconexión entre las metas organizacionales y el desempeño de los empleados, lo que afectara negativamente la motivación y productividad del personal. En el caso específico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. Los Ríos, ésta problemática se traduce en una pérdida de confianza por parte de los socios, lo que puede comprometer su competitividad y sostenibilidad a largo plazo. Por tanto, la presente investigación tiene como objetivo diseñar un modelo de evaluación del desempeño basado en competencias que permita mejorar el rendimiento de los empleados, alineando sus habilidades y comportamientos con los objetivos estratégicos de la cooperativa. Este modelo no solo busca optimizar la atención al socio, sino también fomentar un entorno de mejora continua y desarrollo profesional dentro de la institución.

## **Formulación del Problema**

### **Problema General**

¿Cómo incide la evaluación del desempeño en el desarrollo y fortalecimiento de las competencias del Talento Humano en la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos?

### **Problemas Específicos**

1. ¿De qué manera el desarrollo profesional influye en el fortalecimiento de las competencias del talento humano en la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos?
2. ¿Cómo contribuye el desempeño operativo al desarrollo y fortalecimiento de las competencias del talento humano en la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos?
3. ¿De qué manera la capacitación impacta en el desarrollo y fortalecimiento de las competencias del talento humano en la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos?

### **Justificación Teórica y Práctica**

Desde un enfoque teórico, esta investigación se sustenta en las teorías de competencias laborales que entienden la identificación, desarrollo, y evaluación de las capacidades, así como su uso en el desempeño eficiente en el trabajo. Esta teoría enfatiza que las habilidades, conocimientos y actitudes de los empleados son fundamentales no solo en el alcance de las metas organizacionales y personales, sino también en la generación de un entorno productivo y competitivo.

Además, el vínculo entre la evaluación del desempeño y la productividad organizacional es un enfoque fundamental del estudio. Numerosos investigadores confirman que la gestión efectiva de los recursos humanos mejora la eficiencia operativa, reduce errores y mejora la toma de decisiones estratégicas dentro de una organización. En este sentido, la evaluación del desempeño en COAC San Antonio Ltda. Los Ríos, tiene como objetivo demostrar que, medir y mejorar las habilidades, aumenta el impacto institucional, asegurando mejoras sostenidas y el fortalecimiento de la resiliencia institucional.

Desde un enfoque práctico, evaluar el desempeño de las habilidades de los empleados es fundamental para asegurar la mejora continua y la evolución dentro de ella. Para la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos, ubicada en la provincia de Los Ríos, éste estudio particular, tiene implicaciones prácticas directas que pueden apoyar fuertemente el fortalecimiento institucional.

La elaboración de una metodología de evaluación específicamente diseñada para su contexto organizacional facilitará la detección de las competencias y áreas de mejora de los empleados, potenciando así la optimización de los recursos humanos. Adicionalmente, permitirá la formulación de otras estrategias que potencien las habilidades requeridas para alcanzar los objetivos organizacionales, por ello; este estudio podría orientar la elaboración de un diseño de formación personalizado que se alinee con las necesidades reales del personal, lo que potenciaría la productividad, eficiencia y calidad de los servicios proporcionados por la cooperativa, lo que permitiría lograr una ventaja competitiva en el ámbito financiero.

Desde una perspectiva organizacional, el estudio contribuye al desarrollo de políticas internas de la organización fundamentadas en evidencia, potenciando así la rendición de cuentas y asegurando la transparencia, mientras promueve el desarrollo sostenible de la institución. Esto también puede responder a mejorar las percepciones del talento humano respecto a sus roles y relevancia en la organización, lo que probablemente mejorará la motivación y el compromiso de los empleados.

Eventualmente, los hallazgos de este estudio pueden ser replicados en otras cooperativas financieras similares, convirtiéndose en una referencia práctica para la evaluación del desempeño en el sector y contribuyendo a mejorar la gestión de talentos humanos en el sector financiero a nivel regional y nacional.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar la incidencia de la evaluación del desempeño en el desarrollo y fortalecimiento de las competencias del talento humano en la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos.

## **Objetivos Específicos**

1. Identificar los métodos actuales de evaluación del desempeño implementados en la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos.
2. Determinar cómo la evaluación del desempeño influye en el desarrollo de competencias técnicas y transversales en el personal de la cooperativa.
3. Proponer estrategias de mejora en los procesos de evaluación del desempeño para optimizar el desarrollo del talento humano.

## **Hipótesis**

### **Planteamiento Hipotético**

#### ***Hipótesis general:***

La evaluación del desempeño incide significativamente en el desarrollo y fortalecimiento de las competencias del talento humano en la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos.

#### ***Hipótesis específicas:***

1. La implementación adecuada de métodos de evaluación del desempeño permite identificar áreas de mejora en las competencias técnicas del personal.
2. El uso de herramientas de evaluación del desempeño centradas en competencias transversales fomenta el fortalecimiento de habilidades de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo.
3. La retroalimentación proporcionada a través de procesos de evaluación del desempeño influye positivamente en la motivación y el compromiso del talento humano hacia el logro de objetivos organizacionales.

## Capítulo I. Marco Teórico

### 1.1. Marco Filosófico - Antropológico

La Evaluación del Desempeño se encuentra dentro de los procesos más relevantes dentro de la gestión del talento humano, ya que permite medir el rendimiento y compararlo con los objetivos institucionales. Chiavenato (2022), en su obra *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2.<sup>a</sup> ed.), la evaluación del desempeño constituye un proceso sistemático que no solo se orienta a la medición del rendimiento, sino también al desarrollo profesional a través de la adquisición de nuevas competencias y el incremento de la motivación. Este proceso permite contribuir a que los colaboradores se alineen con las necesidades organizacionales, brindando un marco de apoyo para la toma de decisiones estratégicas relacionadas con promociones, compensaciones y desarrollo profesional, además de fomentar la mejora continua y el crecimiento integral del personal.

Con respecto al tema, Dessler (2020) en su obra: *Administración de recursos humanos* (15.<sup>a</sup> ed.), enfatiza el valor de la evaluación del desempeño en el proceso de desarrollo de los empleados, afirmando que este proceso no solo sirve para evaluar el desempeño de los empleados, sino que también configura una manera de proporcionar retroalimentación continua. Tal retroalimentación, es importante para reconocer áreas que requieren mejora, que, a su vez, ayuda a desarrollar competencias necesarias entre los empleados. También enfatiza que la evaluación del desempeño debe ser considerada como una oportunidad para que los empleados mejoren su desarrollo profesional en relación con las demandas organizacionales dinámicas.

En la evaluación del desempeño, Dessler y Varela (2019). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano* (5.<sup>a</sup>ed.). Pearson. Analizan el uso de tecnologías avanzadas en la optimización de este proceso. Los autores explican que la incorporación de evaluaciones de 360 grados junto con los sistemas informáticos especializados, permiten un monitoreo más efectivo y continuo sobre el desempeño de los empleados. Estos avances tecnológicos no solo incrementan la eficiencia de la evaluación, sino que también facilitan la obtención de retroalimentación integral y objetiva provenientes de distintos niveles jerárquicos, como pares, subordinados y jefes, lo que

contribuye a una visión más completa y equilibrada del desempeño y a una mejor gestión del talento humano dentro de la organización.

Werther y Guzmán (2015). *Administración de recursos humanos* (8ª ed.). Sugieren que la evaluación del desempeño en una empresa es un proceso que se da de forma continua y que es único para cada empleado. Esos procesos no deben limitarse a rendir reportes, sino que también se enfoquen en proporcionar diagnóstico. Estos autores enfatizan que la evaluación que se da en este contexto debe ser en todo momento y siempre elevar la calidad del trabajo que se efectúa por parte de los colaboradores. También enfatizan que la evaluación del desempeño no debe ser un ejercicio aislado, sino parte de un ecosistema organizacional que respete la cultura de la constante evolución y del desarrollo de la carrera profesional de sus colaboradores.

Armstrong y Taylor (2023) en su libro *Gestión de recursos humanos*, menciona que el sistema de gestión de la evaluación del desempeño en una organización debe formar parte de los sistemas de gestión del organismo y estar alineados que acceden a congruencia con la estrategia. De este modo, una empresa alcanzará el éxito si puede colocar en cada una de las metas de la organización el resultado de la gestión de los colaboradores, facilitando así las decisiones críticas para la organización en el ámbito de recursos humanos. También menciona qué tan importante es ejercer evaluaciones en cuanto al desarrollo profesional que requiere la organización, de tal forma que la organización configure esquemas de capacitación y ascensos, optimizando el potencial del trabajo.

El concepto de Competencias del Talento Humano se refiere a la capacidad real de los empleados para desempeñarse dentro de una organización y es una consideración determinante para su éxito. Desde el punto de vista de García et al. (2024), las competencias humanas son críticas para lograr el éxito de cualquier organización, más aún en la industria de servicios financieros. Señalan cómo una gestión efectiva del talento, basada en la evaluación y el desarrollo de competencias esenciales como el liderazgo, el trabajo en equipo y las habilidades técnicas, mejora el desempeño organizacional. Estos autores enfatizan que las competencias de los empleados deben ir más allá de satisfacer las necesidades presentes del puesto, sino que deben desarrollarse de manera que les permita adaptarse a los cambios y desafíos en el entorno

organizacional. Esto permite a las organizaciones no solo mantener su competitividad, sino también innovar y crecer de manera sostenible.

Siguiendo esta línea de razonamiento, Lora et al. (2020) *La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional*, sostienen que la gestión basada en competencias constituye uno de los modelos que mejora la eficiencia organizacional. Este modelo permite a las organizaciones gestionar su talento humano de manera estratégica, alineando las competencias del personal con los objetivos organizacionales y sus necesidades. A través de la definición y desarrollo de competencias, es posible optimizar la productividad de los empleados, lo que, a su vez, mejora la eficiencia y efectividad de los procesos. Este enfoque basado en competencias fomenta la retención del talento, ya que los empleados perciben un mayor valor y compromiso cuando sus habilidades y capacidades son reconocidas y aprovechadas por la organización.

Goleman (2020) en su obra: *Inteligencia emocional* Kiarós, aporta una perspectiva relevante respecto al desarrollo de las competencias, destacando que las habilidades interpersonales representan uno de los factores más determinantes para el éxito profesional. El autor sostiene que la autorregulación, la empatía y la gestión de relaciones son competencias esenciales tanto para el desempeño individual como para la efectividad colectiva dentro de las organizaciones. Estas habilidades no solo fortalecen la convivencia y la colaboración entre los trabajadores, sino que también facilitan la adaptación a los cambios, la resolución de conflictos, el manejo del estrés y en consecuencia, promueven el bienestar organizacional y un mejor el desempeño general.

Por su parte, Werther y Guzmán (2015) *Administración de recursos humanos* (8ª ed.) McGraw-Hill., destacan que las competencias del talento humano deben estar alineadas a los objetivos de la organización para cumplir con el crecimiento sostenible. Los autores centran su estudio en asegurar la evaluación y el desarrollo de competencias como procesos permanentes que propicien la mejora personal y profesional en estos equipos. Este enfoque permite que los trabajadores estén preparados para afrontar nuevos desafíos y no solo cumplir con las funciones asignadas, promoviendo la innovación, la retención del talento y el mejoramiento continuo dentro de la organización.

## 1.2. Antecedentes Investigativos

El estudio de Rodríguez (2015) *Incidencia de la evaluación del desempeño laboral en el logro de los objetivos institucionales de la FAREM-Esteli*, examinó cómo la evaluación del desempeño afecta directamente el logro de los objetivos institucionales en un contexto internacional. A través de una metodología cuantitativa descriptiva utilizando encuestas a 84 empleados administrativos, se observó que la existencia de un sistema de evaluación estructurado mejora el rendimiento laboral y mejora la planificación estratégica dentro de las instituciones. Este estudio enfatiza la necesidad de alinear la evaluación del desempeño con la gestión institucional para lograr resultados medibles y sostenibles. A partir de estas deducciones, el enfoque se centra en la necesidad de herramientas de evaluación que reflejen los contextos organizacionales dentro de los cuales deben aplicarse.

Flores (2022) en su investigación *Gestión del talento humano y competencias laborales del personal administrativo*, analizó la relación que existe en la gestión del talento humano y las competencias laborales del personal administrativo. El estudio se basó en un diseño no experimental y de tipo transversal correlacional, con una muestra de 67 trabajadores. Los resultados evidenciaron que una gestión del talento enfocada en el desarrollo de competencias contribuye significativamente al incremento de la productividad institucional.

Desde el contexto nacional, el estudio *de Evaluación de desempeño y satisfacción laboral en la Empresa Pública Metropolitana de Aseo (EMASEO EP)* fue realizado por Nolasco (2020) utilizando una metodología cuantitativa correlacional con 81 miembros de la organización, se encontró una relación positiva y estadísticamente significativa entre ambos constructos. Se descubrió que realizar evaluaciones justas, transparentes y periódicas sobre los aumentos salariales mejora el compromiso, la motivación y la percepción laboral del trabajador tiene sobre su rol dentro de la organización.

Bone (2023), en su investigación *La Gestión de talento humano por competencia y la calidad de servicio que presta el personal del centro de turismo comunitario Chalwa Organik*, analizó el impacto de la gestión del talento humano por competencias sobre la calidad del servicio en dicha institución. Con un diseño correlacional descriptivo y mediante encuestas al personal y

usuarios, se determinó que las competencias operativas influyen directamente en la calidad percibida por los clientes. Este hallazgo demuestra que la evaluación basada en competencias puede aprovecharse para fortalecer las estrategias de atención al cliente y fomentar una cultura organizacional orientada a la excelencia.

### **1.3. Bases Teóricas**

#### **1.3.1. Evaluación del desempeño**

Estudios más recientes han indicado que la evaluación del desempeño es una herramienta estratégica para alinear los objetivos individuales y organizacionales. La evaluación del desempeño tiene un impacto significativo en la productividad del empleado en el año siguiente a la evaluación, destacando la importancia que tiene como instrumento de gestión que tiene un impacto a medio plazo. Ortiz et al. (2024).

Es necesario destacar que los modelos de evaluación del desempeño han cambiado significativamente en los últimos años. Un análisis bibliométrico, indica que los cuatro modelos más destacados en uso hoy en día son: evaluación basada en competencias, evaluación 360°, evaluación de incidentes críticos y evaluación de escalas de calificación. Cada uno de estos modelos tiene ventajas particulares dependiendo del contexto organizacional y los objetivos a alcanzar. Calle et al. (2024).

Considerada en el contexto actual, la evaluación del desempeño ha ido más allá de su función de control tradicional convirtiéndose en una herramienta indispensable para señalar oportunidades de mejora, identificar talento y elaborar estrategias para fomentar el crecimiento profesional de los empleados. En la administración pública, la correcta implementación de sistemas de evaluación es esencial para mejorar la eficiencia, transparencia y responsabilidad dentro de la administración pública (González & Carrión, 2025).

##### **1.3.1.1. *Planificación del desarrollo***

El estudio realizado por Alvarado et al. (2024), indican que la planificación del desarrollo profesional dentro de las organizaciones debe concentrarse en reforzar competencias en todos los

niveles, destacando particularmente el trabajo colaborativo como un motor clave del avance profesional. La profesionalización de cualquier área requiere innovación constante y esfuerzos colaborativos mejorados entre los profesionales para maximizar el desarrollo de competencias, establece este estudio.

En este sentido, se señala que las limitaciones de los enfoques tradicionales del desarrollo profesional han sido registradas por estudios en el ámbito educativo. Porque, en su foco, se concentran en métodos tradicionales, donde la innovación realizada a través de la observación de obras maestras y la crítica a la acción no se considera. Arregui et al. (2024).

#### **1.3.1.1.1. *Plan de carrera***

Según (Mera, 2021) plan de carrera es una herramienta estratégica que permite tanto a la organización como a los empleados crear una hoja de ruta clara para el desarrollo profesional, con hitos definidos a corto, mediano y largo plazo. Este plan abarca no solo las habilidades técnicas que deben dominarse para puestos de mayor nivel, sino también el desarrollo de habilidades blandas como liderazgo, comunicación y resolución de problemas.

Se basa en una evaluación del perfil del empleado, con una determinación del conocimiento y el potencial de desarrollo, así como de las lagunas específicas, que pueden abordarse a través de capacitación específica, asignaciones internas o programas de mentorías.

De manera similar, López (2024) menciona que un plan de carrera bien diseñado debe estar alineado con los objetivos organizacionales, asegurando que el desarrollo personal contribuya al cumplimiento de las metas institucionales. Esto mejora el compromiso de los empleados, la retención del talento y asegura una mejor eficiencia de los recursos humanos. Desde esta perspectiva, las expectativas claras y la evaluación continua de los hitos permiten realizar ajustes flexibles a las estrategias según las necesidades cambiantes del mercado y de la organización, lo que posibilita un desarrollo profesional sostenible.

#### **1.3.1.1.2. Oportunidades de ascenso**

Bajo la perspectiva de Paredes et al. (2023) las oportunidades de avance representan uno de los incentivos clave para los empleados, ya que marcan el reconocimiento de su esfuerzo, compromiso y su conjunto de habilidades relevantes. La perspectiva de alcanzar puestos asociados con mayores niveles de responsabilidad y compensación aumenta la motivación, refuerza el sentido de pertenencia y contribuye a un ambiente de trabajo saludable y competitivo. Sin embargo, para que la organización gestione estas oportunidades de manera justa y eficiente, deben estar guiadas por estándares claros, medibles y no sesgados, como revisiones de desempeño, logro de objetivos y la demostración de habilidades cruciales para el puesto en cuestión.

Por otro lado, Allca y Garcia (2020) mencionan que gestionar las oportunidades de avance requiere que la organización tenga un sistema de gestión de talento bien definido. Esto implica detectar a empleados con alto potencial, proporcionarles capacitación especializada y confiarles proyectos estratégicamente relevantes que mejoren estas habilidades. De esta manera, la organización asegura que el avance no sea simplemente una respuesta a posiciones disponibles, sino un enfoque sistemático y deliberado que garantice la continuidad del liderazgo y el crecimiento sostenible de la empresa.

#### **1.3.1.2. Desempeño operativo**

Bajo la perspectiva de Flores (2024) demuestran que existen 3 mediciones fundamentales al momento de calcular el desempeño productivo: eficiencia que es la relación entre los recursos empleados con sus resultados, eficacia que es la capacidad de cumplir objetivos planteados y efectividad que es el correcto balance lógico de los dos anteriores, el cual permite determinar el nivel óptimo de resultados alcanzados. Estos medios dan una percepción holística al desempeño, permitiendo identificar áreas de engranaje y mejoras; al mismo tiempo se optimiza los procedimientos.

Flores (2024) comprobó que el impacto bien gestionado influye directamente en la innovación, la eficiencia operativa y el rendimiento financiero, en otras palabras, se convirtió en una prioridad estratégica para las organizaciones.

Métricas operativas tales como el ciclo de producción, costos operativos y logro de calidad estándar deben estar alineadas y apoyar los objetivos estratégicos de la organización proporcionando valor en el desempeño global del negocio.

#### **1.3.1.2.1. *Eficiencia***

La eficiencia según Rojas (2018) refiere a la capacidad de alcanzar un objetivo utilizando la menor cantidad posible de recursos, ya sean materiales, humanos, financieros o de tiempo. En un contexto organizacional, implica optimizar procesos y minimizar desperdicios, garantizando que cada acción aporte valor y reduzca costos innecesarios. Ser eficiente no significa únicamente trabajar rápido, sino hacerlo con inteligencia, priorizando tareas y aplicando métodos que reduzcan esfuerzos sin afectar la calidad del resultado.

Así mismo, la eficiencia es un indicador clave en la gestión administrativa y productiva, pues permite a las organizaciones mantener su competitividad en entornos cambiantes. Para mejorarla, es fundamental implementar herramientas control y seguimiento, estandarizar procedimientos y capacitar al personal en el uso de tecnologías y técnicas de optimización. De esta manera, se logra un aprovechamiento máximo de los recursos disponibles, asegurando un rendimiento sostenido en el tiempo.

#### **1.3.1.2.2. *Eficacia***

En esta misma línea Rojas (2018) indica que la eficacia se enfoca en la capacidad de cumplir o alcanzar los objetivos propuestos, independientemente de los recursos utilizados.

Una persona, equipo o empresa eficaz logra concretar las metas establecidas, respondiendo a las expectativas de manera puntual y precisa. En este sentido la eficacia se mide principalmente por los resultados obtenidos, sin que necesariamente se evalúe el nivel de esfuerzo o el costo incurrido en el proceso.

En la gestión organizacional la eficacia es clave para garantizar la satisfacción de clientes, usuarios o beneficiarios. Para incrementarla, es importante contar con una planificación clara, objetivos bien definidos y un monitoreo constante del progreso. Aunque alcanzar las metas es

fundamental, una eficacia sostenida requiere adaptabilidad, resolución de problemas y capacidad para tomar decisiones acertadas ante imprevistos, asegurando así que los resultados se mantengan alineados con los fines estratégicos de la organización.

#### **1.3.1.2.3. *Efectividad***

Por su parte Giral (2022) menciona que la efectividad combina la eficiencia y la eficacia, es decir, lograr los objetivos establecidos utilizando los recursos de manera óptima.

Una gestión efectiva no solo alcanza las metas, sino que lo hace de forma rentable, sostenible y con un impacto positivo en el rendimiento general. Este concepto integra tanto la calidad de los resultados como el buen uso de los medios para alcanzarlos, representando el equilibrio ideal en cualquier ámbito laboral o institucional.

En las organizaciones, la efectividad se traduce en la capacidad de producir resultados consistentes y valiosos, generando beneficios tangibles para la empresa y sus partes interesadas. Para fortalecerlas es esencial alinear los procesos internos con los objetivos estratégicos, establecer indicadores claros de desempeño y fomentar una cultura de mejora continua. De esta manera se logra que cada esfuerzo realizado no solo cumpla con lo planificado, sino que también maximice el valor entregado con el menor gasto de recursos.

#### **1.3.1.3. *Retroalimentación y mejora***

La retroalimentación proporciona a los colaboradores información detallada sobre sus fortalezas, oportunidades de mejora y expectativas futuras. Dessler (2020) señala que la retroalimentación constante no solo propicia el desarrollo profesional del colaborador, sino que también permite la alineación del desempeño con las metas de la organización. En esta dimensión están comprendidos tanto el “feedback” formal (evaluaciones anuales o semestrales) como los mecanismos informales de reconocimiento o guía inmediata.

Werther y Guzmán (2015) destacan que la eficacia de la retroalimentación efectiva y la colocan en la oportunidad, especificidad y orientación hacia la mejora continua, propiciando un contexto laboral donde la autocrítica resulta ser aprendizaje y viceversa, elementos fundamentales

del desarrollo profesional. Los procesos de evaluación del desempeño no deben limitarse a medir resultados, pero hay que reconocer que muchas veces así son utilizados, convirtiéndose en procesos de gestión estratégica del talento humano.

La incorporación de formación y autoevaluación proporciona mayor precisión en los planes de mejora personalizados y fomenta un ambiente organizacional más colaborativo y orientado a objetivos institucionales (Chiavenato, 2022). Por tanto la integración de procesos de formación y autoevaluación no solo fortalece el desarrollo individual de los colaboradores, sino que también consolida una cultura organizacional basada en la mejora continua, la cooperación y el compromiso con los objetivos estratégicos institucionales, reafirmando la visión de Chiavenato (2022) sobre la gestión del talento como motor del crecimiento institucional.

#### **1.3.1.3.1. *Clima organizacional***

El clima organizacional para Iglesias (2020) hace alusión al ambiente interno que perciben los integrantes de una institución o empresa, ya que está de forma específica determinado por las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, las condiciones laborales y la cultura de la empresa. Este factor influye en la motivación, el compromiso y el rendimiento del personal, porque en un entorno positivo, la cooperación crece, mientras que en un entorno negativo se genera desmotivación y conflicto. La percepción del clima no es objetiva, sino que se basa en las vivencias, expectativas y en los valores de cada trabajador.

Para optimizar el clima organizacional, es indispensable llevar a cabo diagnósticos sistemáticos que revelen áreas de fortalezas y oportunidades. En la mejora continua, el bienestar laboral a través de buena comunicación interna, el reconocimiento al logro, o la creación de espacios en la que los colaboradores participen en la toma de decisiones son algunas de las acciones que lo pueden optimizar. Un clima organizacional óptimo no solo enriquece la permanencia de los colaboradores, sino que mejora la imagen de la empresa y potencia el cumplimiento de metas estratégicas.

### **1.3.1.3.2. *Evaluación formativa***

La evaluación formativa es un proceso, según León (2023) que se considera dinámico y cíclico, en el que se busca sistemáticamente, dentro del contexto de una actividad o un programa, información que ayuda a facilitar uno o más aprendizajes y el desempeño antes de la evaluación conclusiva. Su objetivo es en particular, el monitoreo en tiempo real de los avances, obstáculos y en su caso, rediseños que se deban realizar, lo que posibilita entregar en tiempo y forma retroalimentación e intervención correctiva.

En educación y en el ámbito organizacional, la evaluación formativa contempla observaciones, cuestionarios, autoevaluaciones, evaluación de desempeño y evaluación continua. Su importancia se vuelve relevante en la medida en que permite la gestión de información en tiempo real y a su vez, que los procesos que están en ejecución se optimizan en función a la obtención de resultados. La medición de avance sostenido propicia el aprendizaje en profundidad y el involucramiento activo de los participantes en la evaluación.

### **1.3.1.3.3. *Feedback***

El feedback o retroalimentación para Quintanilla (2020) es informar a una persona o un grupo sobre su desempeño, brindando información precisando cuales acciones se han hecho bien y cuales hacen falta profundizar. Por lo general, se asocia la retroalimentación a un diagnóstico o una evaluación. Una retroalimentación se fortalece cuando es puntual, su contenido es detallado y se brinda en un momento adecuado, ya que ayuda al que lo recibe a saber que comportamiento mantener y cual no.

En la educación y la capacitación en el trabajo, el feedback puede ser positivo, correctivo o mixto. Una retroalimentación puede ser efectiva cuando está sustentada en hechos observables y que pueden ser cuantificados que ayuden a sustentar lo que se ha visto. En su correcta aplicación, la retroalimentación se transforma en un elemento esencial y estratégico que ayuda al avance y progreso tanto personal como institucional.

#### **1.3.1.4.        *Capacitación continua***

La capacitación constituye uno de los pilares dentro de la gestión del talento humano por dos razones principales: primero, sirve como mecanismo para el fortalecimiento continuo de las competencias, tanto técnicas como transversales, de los colaboradores; segundo, en el contexto de la evaluación del desempeño, cumple con un rol estratégico. Específicamente, los resultados obtenidos en las evaluaciones permiten reconocer formativas y áreas de mejora, las cuales son posteriormente abordadas mediante programas de capacitación estructurados en relación con las necesidades definidas. Esta relación bidireccional entre evaluación y formación permite asegurar, en gran medida la mejora sostenida del desempeño en el trabajo y la calidad de servicio institucional.

(Alvarado & Santa Cruz, 2024) evidencian que las intervenciones tecnológicas aplicadas a procesos de capacitación han generado mejoras significativas en la eficiencia operativa, al optimizar el uso del tiempo laboral y reducir los márgenes de error en los procedimientos. Estos hallazgos refuerzan la idea de que la capacitación no debe considerarse un proceso aislado, sino que debe abordarse como una acción sistemática e integrada al sistema de evaluación del desempeño.

Por otra parte, Chiavenato (2022) afirma que la capacitación debe estar alineada a los criterios estratégicos de la organización. Ésta debe ser diseñada de forma continua y sistemática, y evaluada a través de indicadores tangibles de efectividad, tales como el incremento en la productividad, el mejoramiento en la calidad del trabajo, la disminución de errores y el cumplimiento de metas institucionales. Relacionándose a esto, una adecuada articulación entre evaluación del desempeño y capacitación permite transformar los resultados de la evaluación en acciones formativas efectivas y esto, impacta no solo a la persona, sino a toda la organización.

A partir de lo anterior, se puede concluir que la capacitación tiene efectos directos además de los intangibles como motivación, el compromiso y la fidelización del personal estratégico, todos estos que también se reflejan de forma directa o indirecta en la evaluación del desempeño. Un colaborador que siente que la organización está haciendo inversiones en su desarrollo, incrementa

su alineación con los objetivos y metas institucionales, lo que se traduce en mejor atención, innovación y en la cultura organizacional de la constancia en la mejora continua.

#### **1.3.1.4.1. Participación en capacitaciones**

Para Mendoza (2022) la participación en capacitaciones es un pilar clave en el desarrollo de un profesional, ya que les ayuda a adquirir, actualizar y perfeccionar sus conocimientos y habilidades. Asistir activamente a estas sesiones de aprendizaje mejora la capacidad de respuesta de los aprendices ante el conocimiento del lugar de trabajo, impulsa la innovación y mejora la calidad de trabajo realizado. Además, el entrenamiento aumenta la motivación y el sentido de pertenencia, ya que los empleados sienten que la organización está dedicada a su crecimiento.

Para aumentar la participación, los entrenamientos y talleres deben ser relevantes, interactivos y ajustados a las necesidades de los participantes. Además, se recomienda facilitar la provisión de horarios flexibles, incentivos o la asistencia a sesiones de forma virtual. Una alta participación en entrenamientos enriquece el capital humano de la organización y trabaja hacia el logro de los objetivos estratégicos institucionales.

#### **1.3.1.4.2. Mejora de desempeño**

Según Martínez et al. (2021) la mejora de desempeño se centra en la mejora específica de tareas, actitudes y resultados para refinar la sinergia productiva en el lugar de trabajo por parte de individuos y equipos. Este proceso incluye la identificación de oportunidades específicas, la planificación hacia objetivos designados, lo que mejora la eficiencia, efectividad y productividad en las tareas multidimensionales. Más allá de eliminar brechas, el proceso está orientado hacia la capitalización de fortalezas para aumentar la productividad.

Lograr la mejora del desempeño de manera sostenible requiere el establecimiento de sistemas de monitoreos, ciclos tecnológicos y retroalimentación estructuradas, así como oportunidades de desarrollo y entrenamiento. Además, un clima organizacional que desarrolle la innovación, la colaboración y el compromiso profundo también es útil. Cuando la mejora del

desempeño se gestiona de manera holística, las ganancias se manifiestan en el bienestar individual del empleado y en la productividad y competitividad organizacional.

### **1.3.2. Competencias del talento humano**

Dentro de una organización contemporánea, las competencias laborales enmarcan el talento humano en base al conocimiento, habilidades, actitudes y valores que permiten a los colaboradores trabajar eficazmente. Tales “competencias” son más amplias que la educación o capacitación y dentro de la forma de saber incluye el conocer, el saber hacer (emprender acciones) y saber ser (actitud).

Lora et al. (2020) proponen la adopción de modelos de gestión basados en competencias como una estrategia para mejorar la eficiencia organizacional. Argumentan que este enfoque permite a las organizaciones gestionar sus recursos humanos de manera más estratégica, ya que alinea las competencias del personal con los objetivos y necesidades organizacionales. El alineamiento estratégico mejora la optimización de la productividad y la efectividad de los procesos organizacionales.

En el contexto actual marcado por el cambio rápido y entornos altamente competitivos, existe la necesidad de no solo cumplir con los requisitos actuales del rol, sino también de desarrollar las competencias que permitirán la adaptación a futuros desafíos. Esta perspectiva en evolución sobre las competencias fomenta una mayor resiliencia organizacional y ayuda a posicionar la innovación como un diferenciador clave en el mercado.

#### **1.3.2.1. *Habilidades interpersonales***

Las habilidades interpersonales son, por decirlo de alguna manera, la suavidad para poder convivir y trabajar de manera efectiva dentro de una organización. Esto incluye la empatía, la resolución de conflictos, la asertividad y la colaboración. Goleman (2020) las inserta en el marco de la inteligencia emocional al mencionar que estas cuentan con la capacidad de permitir el establecimiento de relaciones laborales sanas y de manejar relaciones laborales que son muy complejas y emocionalmente difíciles.

Estas competencias cobran una mayor relevancia dentro del talento humano por su impacto en el clima y la cultura organizacional, la cohesión del equipo, el cumplimiento de los objetivos del cliente interno y externo y el fomento del liderazgo transformacional. (Robbins & Judge, 2015) indican que los empleados con habilidades interpersonales bien desarrolladas son aquellos que en general, tienen mejor conocimiento del entorno y presentan altos niveles de innovación, liderazgo y resolución de conflictos, lo que incide de manera contundente en el desempeño organizacional.

Los clientes, la negociación y la necesidad de comunicación constante son aspectos fundamentales en cualquier servicio. Esto hace que organizaciones, como las instituciones financieras intermediarias, sean casos particulares. Evaluarlas permite identificar debilidades en los roles y relaciones profesionales, lo que puede contribuir a mejorar la cultura y el clima organizacional.

#### **1.3.2.1.1. Manejo de conflictos**

Tal como expresa Ramos et al. (2020) indican que la resolución o manejo de conflictos es la competencia que consiste en identificar, diagnosticar y resolver desacuerdo o tensiones que surgen entre personas o grupos dentro de un contexto social o laboral. Este proceso no se limita a escoger la alternativa más conveniente; implica reconocer las causas que generan el conflicto, a través del diálogo abierto entre las partes y alcanzar una solución que fomente el compromiso o represente un beneficio equitativo para todos los involucrados.

Para la prevención de conflictos, que a la brevedad sean solucionados de forma efectiva, se hace necesario el uso de comunicación asertiva, negociación y hasta a veces, mediación de desacuerdos. Otro aspecto que es igualmente importante, es el que promueve el respeto por la diversidad de ideas dentro de una cultura organizacional, así como contar con reglas que orienten sobre cómo se gestionan las diferencias. Así, el manejo de conflictos deja de ser una carga para la organización y se convierte en una estrategia que no solo atiende la solución de conflictos, sino que también contribuye a la cohesión y la confianza de los equipos.

#### **1.3.2.1.2. *Empatía***

Bajo la idea de Flores (2020) la empatía es la capacidad de un individuo para percibir, comprender, compartir las emociones y pensamientos de otra persona, adoptando su perspectiva y experimentando de manera emocional sus vivencias. Esta competencia en lo laboral mejora las interacciones entre los colaboradores, mejorar la unión y la creación de una asociación que atrae la lealtad y el respeto.

Desarrollar empatía implica escuchar de forma activa, valorar el silencio y mantener una actitud relajada pero atenta, libre de juicios. Lo que contribuye a mejorar la convivencia y facilita la resolución de tensiones que, en ciertos casos podrían afectar a la institución. En el ámbito organizacional se manifiesta como un compromiso genuino con las causas colectivas y con el bienestar integral. Cuando forma parte de la cultura institucional, no solo fortalece el clima laboral haciéndolo más constructivo y asertivo, sino que también potencia la identidad de la organización y refuerza la intención de mejora continua.

#### **1.3.2.2. *Trabajo colaborativo***

Debido a los requisitos organizacionales del mundo actual, el trabajo colaborativo se destaca como una competencia esencial. Se centra en la capacidad de los colaboradores para trabajar juntos hacia un objetivo común en el que se comparten conocimientos, recursos y responsabilidades. Esta dimensión va más allá de la simple cooperación. Implica un compromiso activo con los resultados colectivos y una responsabilidad compartida en los procesos de toma de decisiones.

Recientemente, Alvarado et al. (2024) resaltó que el trabajo colaborativo entre los profesionales constituye un factor fundamental para alcanzar un mejor desarrollo en cualquier área. El enfoque de este estudio enfatiza la necesidad de fortalecer las dinámicas colaborativas como un recurso que potencia las capacidades, tanto a nivel individual como colectivo en la organización.

A nivel empresarial se ha detectado también que las organizaciones que fomentan en forma activa el trabajo colaborativo obtienen avances en la innovación, resolución de problemas

complejos y en la adaptación a entornos dinámicos. Estos resultados demuestran la relevancia estratégica de integrar esta competencia como parte del capital humano organizacional.

#### **1.3.2.2.1. *Clima Laboral***

Citando a Bermejo et al. (2022) el clima laboral se refiere al cuadro general que tiene un grupo de trabajadores sobre un conjunto de situaciones que se presentan en un ambiente de trabajo, tales como: la comunicación al interior de la organización, la cultura organizacional, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, así como también la jefatura que se ejerce en la organización. Un clima laboral positivo se relaciona con un alto sentido de pertenencia, bajo ausentismo, mayor satisfacción, mayor productividad y una mejor retención del talento. En cambio, un clima laboral negativo puede aumentar la rotación, la conflictividad y disminuir la productividad.

Para cuidar y mejorar el clima organizacional es importante velar por la implementación de programas de bienestar, mantener una comunicación fluida, premiar la equidad en la adjudicación de beneficios y asegurar condiciones de trabajo equitativas. Es importante también tratar oportunamente los problemas que se presentan con la intención de no permitir que se transformen en focos de conflictos. Es así, que el clima laboral se convierte en un elemento clave que potencia la productividad de la organización y el bienestar común.

#### **1.3.2.2.2. *Cumplimiento de Metas en Equipo***

Según Vera (2021) lograr objetivos de manera colectiva integra tanto las habilidades individuales como las fortalezas hacia un propósito compartido. Este proceso se centra en planes bien definidos, distribución equitativa de responsabilidades y comunicación coordinada.

Esta comunicación proporciona una forma de controlar y resolver problemas a medida que surgen. Superar desafíos y alcanzar metas permiten a los equipos fortalecer no solo los resultados de una organización, sino también la cohesión y confianza de los miembros del equipo.

Para lograr objetivos en equipo, es vital que cada integrante conozca el valor de su rol y como su aporte influye en las metas colectivas. Al mismo tiempo, es importante reconocer no solo

los logros individuales, sino también los avances compartidos, ya que esto estimula la motivación y refuerza el compromiso del grupo. De esta manera se genera un ciclo positivo que impulsa un rendimiento sostenido. Avanzar hacia metas comunes no solo eleva la productividad, sino que también fortalece la identidad compartida y el sentido de pertenencia dentro de la organización.

### **1.3.2.3. *Liderazgo adaptativo***

El liderazgo es una competencia mediante la cual tiene la capacidad de influir y guiar a un grupo de personas hacia el logro de un objetivo común, implica una serie de conocimientos (como estrategias de motivación, comunicación), habilidades (como la toma de decisiones, la resolución de problemas, la comunicación efectiva, la empatía) y actitudes (como la visión, la integridad, la capacidad de inspirar).

En las organizaciones a menudo definen modelos de competencias de liderazgo que describen conocimientos, habilidades, y rasgos (definidos en términos de comportamientos), necesarios para tener éxito en un puesto de liderazgo específico.

Según Chiavenato (2009), “el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana, al logro de uno o varios objetivos específicos” (p.152).

El liderazgo y la capacidad de adaptación al cambio son competencias claves en el entorno organizacional actual. Adaptarse al cambio se define como la habilidad que deben tener los colaboradores para responder de manera positiva y constructiva ante nuevos desafíos, situaciones inciertas o cambios. En un entorno marcado por la transformación digital, la globalización y crisis imprevistas, estabilidad se convierten en un pilar fundamental para que las organizaciones no solo aseguren su sostenibilidad y competitividad, sino también su capacidad de adaptarse con resiliencia y humanidad frente al cambio.

### **1.3.2.3.1. Comunicación efectiva**

Para Fernández (2022) entender el fenómeno de la comunicación efectiva como el proceso de transmitir mensajes de manera clara, precisa y comprensible, donde la información es entendida tal y como el emisor desea que el mensaje fuera comprendido. A este nivel, el fenómeno de la comunicación se manifiesta no solo con la disposición de un idioma, el escuchar, leer el mensaje de manera crítica, captar el no verbal y en función de la ocasión y la audiencia en la que se encuentra, el mensaje que se tiene que dar, es captado. En la empresa, la comunicación efectiva mejora la coordinación, economiza en la realización de trabajos erróneos y mejora las relaciones interpersonales en la organización.

Para que la comunicación sea efectiva, es necesario emplear los medios adecuados, brindar retroalimentación oportuna y fomentar un entorno basado en la apertura y la confianza. La comunicación para ser completa debe fluir en ambas direcciones: requiere que tanto el emisor como el receptor se escuchen y comprendan mutuamente, construyendo juntos el sentido del mensaje. Cuando la comunicación en una organización se practica con eficacia, no solo fortalece el desempeño institucional, sino que también motiva a los colaboradores y eleva el nivel de compromiso y crecimiento colectivo.

### **1.3.2.3.2. Gestión del cambio**

La gestión del cambio según Huamán et al. (2023) abarca todas las estrategias y acciones que se enfocan en la preparación, acompañamiento y consolidación de las transformaciones organizacionales, sean estas en los procesos, estructuras, tecnologías y cultura de la organización. El proceso de gestión del cambio procura que los miembros de la organización se adapten a las nuevas condiciones en la que tendrán que desenvolverse, garantizando a la vez que el cambio se implemente de forma estructurada, ordenada y sostenible.

La comunicación activa en todos los niveles, así como el liderazgo de las partes interesadas y de los equipos de trabajo que explique los motivos y beneficios de la transformación son esenciales para lograr una gestión del cambio. También es importante proporcionar capacitación y asesoría psicológica, seguimiento y motivar a que el cambio sea percibido como una oportunidad.

Los cambios estructurales siempre que sean bien diseñados y ejecutados redundan en el sostenimiento y en la generación de impacto positivo.

### **1.3.2.3.3. Toma de decisiones**

Para (Vanegas & Rodriguez, 2020) la toma de decisiones es el proceso de identificar la alternativa más adecuada entre las muchas opciones disponibles para responder a un problema dado o para aprovechar una situación. Implica reconocer el problema, definirlo, recopilar y analizar información relevante, estimar los resultados probables y hacer una selección entre las diversas acciones posibles. En un contexto organizacional, dentro del ámbito de la gestión estratégica, la toma de decisiones impacta la dirección estratégica y el rendimiento de la institución.

La toma de decisiones efectiva se basa en datos precisos, un análisis objetivo y una evaluación exhaustiva de los riesgos y beneficios involucrados. También se ve mejorada por la participación de otros interesados relevantes, lo que minimiza las posibilidades de errores y mejora el proceso de decisión. La toma de decisiones rápidas y bien respaldadas refuerza la eficiencia operativa, el logro de objetivos y la capacidad de adaptación a los cambios en el entorno.

## **1.4. Marco Conceptual**

**Capacitación:** Es la acción y efecto de capacitar, es decir, de hacer a alguien apto o habilitarlo para algo.

**Competencias del talento humano:** Son las capacidades, conocimientos y actitudes que un colaborador debe tener para el desarrollo eficiente de su puesto de trabajo.

**Competencias transversales:** Son genéricas y que pueden ser utilizadas en diversas ocupaciones como: comunicación, liderazgo y trabajo en equipos.

**Desarrollo profesional:** Es el que contribuye con el desarrollo de otros, ello de forma continua, facultando a los empleados con competencias nuevas.

**Evaluación del desempeño:** Se define, como un proceso mediante el cual se mide y califica, tanto el desempeño logrado en una empresa como el de sus empleados.

**Feedback:** Es el proceso de informar sobre el desempeño a los trabajadores, con el propósito de que estos entiendan sus fortalezas y áreas que requieren mejora.

**Inteligencia emocional:** Es la capacidad de reconocer, comprender y manejar las propias emociones y las de otros.

**Motivación laboral:** Es la dedicación y el esfuerzo que un empleado pone en sus actividades.

## **Capítulo II. Marco Metodológico**

### **2.1. Metodología**

El presente estudio de investigación adoptará un enfoque metodológico cuantitativo, con el propósito de obtener una visión integral y profunda del fenómeno de estudio. La combinación de ambos enfoques permitirá validar los hallazgos desde diversas perspectivas y enriquecer el análisis de la información recolectada.

El enfoque cuantitativo se orientará hacia la medición objetiva y el análisis estadístico de datos, con el fin de identificar y evaluar la incidencia de la Evaluación de Desempeño en las competencias laborales de los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. Los Ríos, ubicada en la provincia de Los Ríos. Para ello, se aplicarán encuestas estructuradas dirigidas a los colaboradores de la entidad, las cuales incluirán preguntas cerradas y escalas tipo Likert que permitirán valorar diferentes dimensiones del desempeño y las competencias del talento humano. Los datos obtenidos serán procesados y analizados mediante técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales, con el objetivo de identificar patrones, correlaciones y relaciones significativas entre las variables de estudio.

### **2.2. Métodos y Diseño de la Investigación**

En la investigación se aplicará el método inductivo, deductivo y analítico con lo que asegurará la validez de los resultados porque se examinará el problema desde diferentes ángulos.

El uso de la metodología inductiva es pertinente para esta investigación, en primer lugar, porque se basa en la observación y el análisis de la información recolectada de los funcionarios de la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos, mediante encuestas y entrevistas en relación a la evaluación de su desempeño. La investigación tendría el objetivo de establecer patrones y tendencias. El uso de este enfoque metodológico es válido para establecer conclusiones globales sobre como la práctica de evaluación y su influencia en el desarrollo y fortalecimiento de competencias laborales, se basa en casos y situaciones particulares que se encuentran en el contexto de estudio.

La aplicación del método deductivo es apropiada en este estudio porque parte de referentes, conceptos y teorías ya desarrollados en la literatura sobre la evaluación de desempeño y gestión del talento humano, para luego ser analizados con la realidad de la cooperativa. Este método no solo permite verificar el cumplimiento de los principios teóricos en el contexto institucional, sino también reconocer coincidencias y diferencias que orienten la construcción de propuestas pertinentes. De esta manera, se busca que las recomendaciones respondan de forma auténtica a las necesidades reales de la organización y contribuyan a su crecimiento tanto personal como institucional.

Se utilizó el método analítico porque, permitirá descomponer el fenómeno de estudio “Evaluación de desempeño y su incidencia en las competencias del Talento Humano” en sus distintas dimensiones: Planificación del desarrollo, desempeño operativo, retroalimentación y mejora, capacitación continua, habilidades interpersonales, trabajo colaborativo y liderazgo adaptativo. Estudiar cada componente permitirá considerar las interrelaciones, los sistemas y fenómenos que los determina, sus procesos, causas – efectos y por ende formar un juicio que soporte las conclusiones y recomendaciones que se planteen, las cuales deberían ser fundamentadas y basadas en evidencias.

### **2.3. Población de Estudio**

La población se entiende como el conjunto total de elementos o individuos que forman parte del objeto de estudio. En el caso de la cooperativa, si se desea analizar, por ejemplo, la percepción de los funcionarios sobre los procesos de capacitación y desarrollo, la población estaría conformada por todos los colaboradores que integran la institución.

La población de la cooperativa es de 105 funcionarios. Siendo una población pequeña y finita, se considera a esta como la muestra definida para este instrumento, detallada a continuación:

**Tabla 1**

*Población y Muestra*

<b>SUJETOS DE ESTUDIO</b>	<b>POBLACIÓN</b>
GERENTE	<b>01</b>
JEFATURAS	<b>18</b>
OPERATIVOS	<b>86</b>
TOTAL	<b>105</b>

*Fuente:* Departamento Talento Humano COAC San Antonio Ltda. Los Ríos (2024)

## **2.4. Tamaño de la Muestra**

La muestra es una parte o subconjunto de la población que se selecciona con la finalidad de estudiar sus características y poder generalizar los resultados obtenidos al conjunto total.

La población a estudiar está compuesta por 105 empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. Los Ríos, cuya cantidad ha sido tomada en el 100% de su totalidad al considerarse adecuada para este tipo de estudio; y lo que, permitió obtener resultados más apegados al problema estudiado.

La muestra constituye una parte fundamental con respecto a la metodología de la investigación, puesto que afecta la representatividad de los datos. No obstante, en esta investigación dado que la población total de 105 funcionarios es pequeña y, por lo tanto, permite abordarla en su totalidad, es decir la muestra queda igual a la población que se encuentra detallada en la Tabla 1.

Hernández, et al. (2014) establecen que en poblaciones menores a 200, es recomendable la utilización de la población completa como muestra. Esto es argumentable en el sentido que el uso de muestreo probabilístico en este caso reduce innecesariamente la precisión estadística del estudio.

## **2.5. Selección de la Muestra**

La muestra se considera accesible para todos los integrantes del grupo estudiado porque se cuenta con la autorización de todos los colaboradores para participar en el estudio. Este tipo de selección permite que todos los casos relevantes que pertenecen a la población objetiva sean incluidos en la investigación, eliminando el sesgo que ocurre al no incluir subgrupos que podrían ser útiles para el análisis.

Además, se asegurará la confidencialidad de la información y la libre participación de los sujetos garantizando los principios éticos de la investigación científica.

## **2.6. Técnicas de Recolección de Datos**

La técnica que se utilizará es la encuesta que (Hernández & Danae, 2020) consideran la técnica de recolección de datos más empleada para las investigaciones científicas, debe existir un cuestionario debidamente estructurado.

La encuesta que será aplicada a los funcionarios de la cooperativa esta no requiere la presencia física del entrevistado pero suyos datos son procesados de manera casi inmediata, ya que ésta se la realizará a través de Google form mediante un link enviado por correo electrónico corporativo no obstante se hace preciso emplear una entrevista al gerente y jefe de negocios de la cooperativa con el fin de establecer explicativamente lo correspondiente al tema objeto de estudio.

## Capítulo III. Resultados y Discusión de la Investigación

### 3.1. Resultados de Procesamiento de Datos

Para determinar la fiabilidad del instrumento de investigación, se utilizó el software estadístico SPSS versión 2.5, que arrojó un resultado de 0.998, por medio del coeficiente de Alfa de Cronbach como medida de fiabilidad.

**Tabla 2**

*Estadísticas de fiabilidad Alfa de Cronbach*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,998	33

*Fuente:* IBM-SPSS-25

La comprobación se realizó tomando en cuenta el siguiente baremo de medición:

**Tabla 3**

**Baremo de Medición de Rho Spearman**

Valor $r_s$	Fuerza de la correlación
$0.0 < 0.1$	no hay correlación
$0.1 < 0.3$	poca correlación
$0.3 < 0.5$	correlación media
$0.5 < 0.7$	correlación alta
$0.7 < 1$	correlación muy alta

*Fuente:* IBM-SPSS-25

### 3.2. Comprobación Hipótesis General

**H0:** La evaluación del desempeño no incide significativamente en el desarrollo y fortalecimiento de las competencias del talento humano en la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos.

**H1:** La evaluación del desempeño podría estar incidiendo significativamente en el desarrollo y fortalecimiento de las competencias del talento humano en la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos.

**Tabla 4**

*Prueba Hipótesis general – Pearson*

		Evaluación del desempeño	Competencia del talento humano
Evaluación del desempeño	Correlación de Pearson	1	,994**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	105	105
Competencia del talento humano	Correlación de Pearson	,994**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	105	105

*Fuente:* IBM-SPSS-25

**Tabla 5**

*Prueba Hipótesis general – Tau-b-Kendall y Rho de Spearman*

			Evaluación de desempeño	Competencia del talento humano
Tau_b de Kendall	Evaluación del desempeño	Coeficiente de correlación	1,000	,957**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	105	105
Rho de Spearman	Evaluación del Desempeño	Coeficiente de correlación	1,000	,987**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	105	105

	N	105	105
Competencia del	Coefficiente de correlación	,987**	1,000
Talento Humano	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	105	105

Fuente: IBM-SPSS-25

El análisis de la hipótesis general muestra una correlación de Pearson de 0,994\*\*, Tau\_b de Kendall 0,957\*\* y 0,987\*\* Rho de Spearman, en todos ellos presenta un alta perfecta según el baremo de Spearman. Este resultado indica una correlación alta perfecta entre evaluación del desempeño y su incidencia en la competencia del talento humano de la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos.

### 3.3. Comprobación Hipótesis Específicas

#### 3.3.1. Hipótesis Específica 1

**H0:** La implementación adecuada de métodos de evaluación del desempeño no permite identificar áreas de mejora en las competencias técnicas del personal.

**H1:** La implementación adecuada de métodos de evaluación del desempeño permite identificar áreas de mejora en las competencias técnicas del personal.

**Tabla 6**

*Prueba Hipótesis específica 1 – Pearson*

		Evaluación del desempeño	Retroalimentación y mejora
<b>Evaluación del desempeño</b>	Correlación de Pearson	1	,990**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	105	105
<b>Retroalimentación y mejora</b>	Correlación de Pearson	,990**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	105	105

Fuente: IBM-SPSS-25

**Tabla 7**

*Prueba Hipótesis específica 1 – Tau-b-Kendall y Rho de Spearman*

			Evaluación del desempeño	Retroalimentación y mejora
<b>Tau_b de Kendall</b>	Evaluación del desempeño	Coefficiente de correlación	1,000	,927**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	105	105
	Retroalimentación y mejora	Coefficiente de correlación	,927**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	105	105
<b>Rho de Spearman</b>	Evaluación del desempeño	Coefficiente de correlación	1,000	,974**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	105	105
	Retroalimentación y mejora	Coefficiente de correlación	,974**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	105	105

Fuente: IBM-SPSS-25

Los resultados obtenidos para el análisis mediante las pruebas de correlación de Pearson son de 0,990\*\*, Tau\_b de Kendall 0,927\*\*, y Rho de Spearman 0,974\*\* evidencian una correlación muy alta perfecta según el baremo de Spearman, en la implementación adecuada de métodos de evaluación del desempeño lo cual permitirá identificar áreas de mejora en las competencias técnicas del personal.

### 3.3.2. Hipótesis Específica 2

**H0:** El uso de herramientas de evaluación del desempeño centradas en competencias transversales no fomenta el fortalecimiento de habilidades de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo.

**H1** El uso de herramientas de evaluación del desempeño centradas en competencias transversales fomenta el fortalecimiento de habilidades de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo.

**Tabla 8***Prueba Hipótesis específica2 – Pearson*

		Evaluación del desempeño	Liderazgo adaptativo
Evaluación del desempeño	Correlación de Pearson	1	,982**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	105	105
Liderazgo adaptativo	Correlación de Pearson	,982**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	105	105

*Fuente: IBM-SPSS-25***Tabla 9***Prueba Hipótesis específica2 – Tau\_b de Kendall y Rho de Spearman*

		Evaluación del desempeño	Liderazgo adaptativo	
<b>Tau_b de Kendall</b>	Evaluación del desempeño	Coefficiente de correlación	1,000	,912**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	105	105
	Liderazgo adaptativo	Coefficiente de correlación	,912**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	105	105
<b>Rho de Spearman</b>	Evaluación del desempeño	Coefficiente de correlación	1,000	,968**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	105	105
	Liderazgo adaptativo	Coefficiente de correlación	,968**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	105	105

*Fuente: IBM-SPSS-25*

Los resultados obtenidos para el análisis mediante las pruebas de correlación de Pearson son de 0,982\*\*, Tau\_b de Kendall 0,912\*\*, y Rho de Spearman 0,968\*\* evidencian una correlación muy alta perfecta según el baremo de Spearman en el uso de herramientas de evaluación del desempeño centradas en competencias transversales que fomentan el fortalecimiento de habilidades de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo.

### 3.3.3. Hipótesis Específica 3

**H0:** La retroalimentación proporcionada a través de procesos de evaluación del desempeño no influye positivamente en la motivación y el compromiso del talento humano hacia el logro de objetivos organizacionales.

**H1** La retroalimentación proporcionada a través de procesos de evaluación del desempeño influye positivamente en la motivación y el compromiso del talento humano hacia el logro de objetivos organizacionales.

**Tabla 10**

*Prueba Hipótesis específica3 – Pearson*

		Retroalimentación y mejora	Competencia del talento humano
Retroalimentación y mejora	Correlación de Pearson	1	,991**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	105	105
Competencia del talento humano	Correlación de Pearson	,991**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	105	105

*Fuente:* IBM-SPSS-25

**Tabla 11***Prueba Hipótesis específica3 – Tau\_b de Kendall y Rho de Spearman*

			Retroalimentación y mejora	Competencia del talento humano
Tau_b de Kendall	Retroalimentación y mejora	Coefficiente de correlación	1,000	,954**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	105	105
	Competencia del talento humano	Coefficiente de correlación	,954**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	105	105
Rho de Spearman	Retroalimentación y mejora	Coefficiente de correlación	1,000	,982**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	105	105
	Competencia del talento humano	Coefficiente de correlación	,982**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	105	105

Fuente: IBM-SPSS-25

Los resultados obtenidos para el análisis de la tercera hipótesis mediante las pruebas de correlación de Pearson son de 0,991\*\*, Tau\_b de Kendall 0,954\*\*, y Rho de Spearman 0,982\*\* evidencian una correlación alta perfecta según según el baremo de Spearman, en la retroalimentación proporcionada a través de procesos de evaluación del desempeño lo que influye positivamente en la motivación y el compromiso del talento humano hacia el logro de objetivos organizacionales.

### 3.4. Análisis De Frecuencias

A través del programa estadístico SPSS-25 se determinó el análisis de las respuestas obtenidas en las encuestas:

**Tabla 12***Frecuencias de la dimensión: Planificación del desarrollo*

		¿La COAC San Antonio fomenta oportunidades para el crecimiento profesional de sus colaboradores?	¿Siento que recibo el respaldo necesario por parte de la cooperativa para desarrollarme profesionalmente?	¿La COAC impulsa actividades que contribuyen a mi desarrollo personal?	¿Existen espacios de aprendizaje que fortalecen mi desarrollo integral?	¿La COAC dispone de un plan de carrera definido para sus colaboradores?	¿Las oportunidades de ascenso o promoción son comunicadas adecuadamente?
N	Válido	105	105	105	105	105	105
	Perdidos	0	0	0	0	0	0

*Fuente: IBM-SPSS-25*

La Dimensión 1, correspondiente a la Planificación del desarrollo, está compuesta por seis preguntas cuyos resultados acumulados en porcentaje permiten identificar la percepción y niveles de acuerdo de los encuestados frente a los distintos ítems planteados. En términos generales, los resultados reflejan una tendencia progresiva hacia niveles altos de conformidad, lo que indica una valoración positiva de los procesos vinculados a la planificación en la organización evaluada, como podemos evidenciar a continuación:

**Tabla 13***Pregunta 1: ¿La COAC San Antonio fomenta oportunidades para el crecimiento profesional de sus colaboradores?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	5,7	5,7	5,7
	En desacuerdo	2	1,9	1,9	7,6
	Neutro	7	6,7	6,7	14,3
	De acuerdo	37	35,2	35,2	49,5
	Totalmente de acuerdo	53	50,5	50,5	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

*Fuente: IBM-SPSS-25*

El 7,6% de los encuestados (5,7% totalmente en desacuerdo y el 1,9% en desacuerdo) considera que la COAC San Antonio no fomenta oportunidades para el crecimiento profesional de sus colaboradores, el 6,7% se mantiene neutro, lo que podría ser a la falta de información o a que no han experimentado directamente oportunidades para su crecimiento profesional, el 35,2% está de acuerdo y el 50,5% responde que está totalmente de acuerdo. El alto porcentaje del resultado de las encuestas son positivas lo que evidencia que la cooperativa fomenta oportunidades para el crecimiento profesional de sus colaboradores. Si embargo, con la existencia de un pequeño grupo con percepción negativa del 7.6%, sumándole a ésta el 6,7% que se mantiene neutral, lo que se sugiere, reforzar la comunicación interna y garantizar que todos los colaboradores tengan acceso equitativo para su crecimiento profesional.

**Tabla 14**

*Pregunta 2: ¿Siento que recibo el respaldo necesario por parte de la cooperativa para desarrollarme profesionalmente?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	5,7	5,7	5,7
	En desacuerdo	2	1,9	1,9	7,6
	Neutro	10	9,5	9,5	17,1
	De acuerdo	41	39,0	39,0	56,2
	Totalmente de acuerdo	46	43,8	43,8	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

*Fuente: IBM-SPSS-25*

Del total de los 105 encuestados, el 43,8% respondió estar totalmente de acuerdo, el 39% de acuerdo, evidenciando que un gran porcentaje (82,8% en total), percibe el respaldo para su crecimiento profesional, mientras que el 9,5% se mantiene neutral y el 7.6% (sumando el 5,7% totalmente en desacuerdo y el 1,9% en desacuerdo) indica que no sienten el respaldo necesario para desarrollarse profesionalmente. Aunque los resultados reflejan que la cooperativa mantiene un entorno laboral positivo, donde los colaboradores sienten que su potencial es reconocido y

cuentan con oportunidades para fortalecer sus competencias, la presencia de un pequeño porcentaje de colaboradores que no perciben este apoyo, se sugiere reforzar las estrategias de comunicación interna, capacitación continua y acompañamiento individualizado, a fin de garantizar que todos los funcionarios se sientan incluidos en los procesos de desarrollo y crecimiento profesional.

**Tabla 15**

*Pregunta 3: ¿La COAC impulsa actividades que contribuyen a mi desarrollo personal?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	5,7	5,7	5,7
	En desacuerdo	3	2,9	2,9	8,6
	Neutro	12	11,4	11,4	20,0
	De acuerdo	38	36,2	36,2	56,2
	Totalmente de acuerdo	46	43,8	43,8	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

*Fuente: IBM-SPSS-25*

Del total de los 105 encuestados, el 43,8% respondió estar totalmente de acuerdo, el 36,2% de acuerdo, evidenciando que este porcentaje (80% en total), acepta que la COAC impulsa actividades que contribuyan a su desarrollo personal, mientras que el 11,4% se mantiene neutral y el 8,6% (sumando el 5,7% totalmente en desacuerdo y el 2,9% en desacuerdo) indica que la COAC no impulsa actividades que contribuyan a su desarrollo personal. A pesar que los resultados reflejan que la cooperativa San Antonio promueve un entorno que valora el desarrollo personal como parte esencial del crecimiento organizacional, se debe considerar que, la existencia de un grupo de colaboradores dentro de la COAC no percibe estos beneficios, por lo que se sugiere la necesidad de ampliar la difusión y participación en los programas de desarrollo personal, garantizando que todos los colaboradores tengan las mismas oportunidades de crecimiento.

**Tabla 16**

*Pregunta 4: ¿Existen espacios de aprendizaje que fortalecen mi desarrollo integral?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	5,7	5,7	5,7
	En desacuerdo	3	2,9	2,9	8,6
	Neutro	13	12,4	12,4	21,0
	De acuerdo	46	43,8	43,8	64,8
	Totalmente de acuerdo	37	35,2	35,2	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

*Fuente:* IBM-SPSS-25

Del total de los 105 encuestados, el 35,2% respondió estar totalmente de acuerdo, el 43,8% de acuerdo, evidenciando que este porcentaje (79% en total), admite que en la COAC existen espacios de aprendizaje que fortalecen su desarrollo integral, mientras que el 12,4% se mantiene neutral, lo cual podría reflejar que aunque existan espacios de aprendizaje, no todos los colaboradores los identifican como suficientes o directamente relacionados con su crecimiento integral, y el 8,6% (sumando el 5,7% totalmente en desacuerdo y el 2,9% en desacuerdo), consideran que dichos espacios no son significativos o no han tenido acceso a ellos. Por lo que se sugiere potenciar los espacios formativos y garantizar que su alcance llegue a todos los niveles de la cooperativa.

**Tabla 17**

*Pregunta 5: ¿La COAC dispone de un plan de carrera definido para sus colaboradores?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	4,8	4,8	4,8
	En desacuerdo	5	4,8	4,8	9,5
	Neutro	29	27,6	27,6	37,1
	De acuerdo	38	36,2	36,2	73,3
	Totalmente de acuerdo	28	26,7	26,7	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

*Fuente:* IBM-SPSS-25

Del total de los 105 encuestados, el 26,7% respondió estar totalmente de acuerdo, el 36,2% de acuerdo, evidenciando que este porcentaje (62.9% en total), acepta que en la COAC dispone de un plan de carrera definido para sus colaboradores, mientras que el 27,6% se mantiene neutral, lo que se evidencia que existe un grupo de colaboradores que desconoce o no tiene claro el mecanismo o lineamiento del plan de carrera institucional. Por otro lado, el 9,6% (sumando el 4,8% totalmente en desacuerdo y el 4,8% en desacuerdo), consideran que no existe un plan estructurado o que no se aplica de manera efectiva. Por lo que se sugiere que la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos consolide su plan de carrera como una herramienta estratégica dentro de la gestión del talento humano, alineado con las competencias organizacionales y los objetivos institucionales, lo que permitirá fomentar la motivación, permanencia y el sentido de pertenencia de los colaboradores.

**Tabla 18**

Pregunta 6: ¿Las oportunidades de ascenso o promoción son comunicadas adecuadamente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	5,7	5,7	5,7
	En desacuerdo	4	3,8	3,8	9,5
	Neutro	19	18,1	18,1	27,6
	De acuerdo	37	35,2	35,2	62,9
	Totalmente de acuerdo	39	37,1	37,1	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

*Fuente:* IBM-SPSS-25

Del total de los 105 encuestados, el 37,1% respondió estar totalmente de acuerdo, el 35,2% de acuerdo, evidenciando que este porcentaje (72,3% en total), dieron respuestas positivas, lo que evidencia que este porcentaje percibe que las oportunidades de ascenso o promoción son comunicadas adecuadamente, mientras que el 18,1% se mantiene neutral, lo que podría interpretarse como una falta de información o participación directa en dichos procesos. Por otro lado, el 9,5% (sumando el 5,7% totalmente en desacuerdo y el 3,8% en desacuerdo), consideran que las oportunidades de ascenso o promoción no son comunicadas adecuadamente. Por lo que se

sugiere reforzar los mecanismos informativos y de participación, garantizando que todos los colaboradores conozcan los criterios, procedimientos y oportunidades de promoción existente, basados en igualdad de oportunidades.

**Tabla 19**

*Frecuencias de la dimensión: Desempeño Operativo*

		¿Realizo mis actividades en el tiempo establecido?	¿Organizo mi trabajo para cumplir con mis responsabilidades?	¿La evaluación del desempeño me permite conocer si estoy alcanzando los resultados esperados?	¿Considero que los resultados de mi trabajo contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales de la cooperativa?	¿Considero que mi desempeño impacta positivamente en la mejora continua de los procesos operativos de la cooperativa?
N	Válido	105	105	105	105	105
	Perdidos	0	0	0	0	0

Fuente: IBM-SPSS-25

La dimensión 2 evaluada, corresponde al Desempeño operativo, está conformada por cinco preguntas dirigidas a conocer la percepción de los 105 colaboradores, respecto al cumplimiento de responsabilidades, la planificación del trabajo, la utilidad de la evaluación del desempeño y la relación entre el rendimiento individual y los objetivos institucionales. El análisis de las frecuencias y porcentajes revela una valoración positiva por parte de los encuestados, como podemos evidenciar a continuación:

**Tabla 20**

*Pregunta 7: ¿Realizo mis actividades en el tiempo establecido?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	4,8	4,8	4,8
	Neutro	6	5,7	5,7	10,5
	De acuerdo	45	42,9	42,9	53,3

Totalmente de acuerdo	49	46,7	46,7	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Fuente: IBM-SPSS-25

Del total de los 105 colaboradores encuestados, el 46,7% respondió estar totalmente de acuerdo, el 42,9% de acuerdo, que realizan sus actividades en el tiempo establecido, esto representa que un total del 89.6%, dieron respuestas positivas, lo que refleja una alta percepción de eficiencia, compromiso y responsabilidad laboral, mientras que el 5,7% se mantiene neutral, posiblemente por factores externos que podrían afectar ocasionalmente el cumplimiento de las actividades en el tiempo establecido, como la carga laboral, la disponibilidad de recursos o la dependencia de otros procesos. Por otro lado, un 4,8% manifestó estar totalmente en desacuerdo, lo que refleja que aunque minoría, ellos enfrentan dificultades para cumplir con las actividades con los tiempos establecidos, pudiendo requerir acompañamiento o ajustes en la distribución de tareas, por lo que se sugiere la necesidad de implementar estrategias de apoyo, como capacitaciones en gestión del tiempo, optimización de procesos internos y fomento de trabajo colaborativo, de este modo la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos, podrá continuar consolidando una cultura laboral basada en la eficiencia, la responsabilidad compartida y el bienestar integral de los colaboradores.

### Tabla 21

Pregunta 8: ¿Organizo mi trabajo para cumplir con mis responsabilidades?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	4,8	4,8	4,8
	Neutro	6	5,7	5,7	10,5
	De acuerdo	48	45,7	45,7	56,2
	Totalmente de acuerdo	46	43,8	43,8	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Fuente: IBM-SPSS-25

Del total de los 105 colaboradores encuestados, el 43,8% respondió estar totalmente de acuerdo, el 45,7% de acuerdo, que organizan el trabajo para cumplir con sus responsabilidades, en conjunto, esto representa un 89.6%, respuestas positivas, lo que evidencia una fuerte cultura de planificación, disciplina y compromiso laboral en la institución. Mientras que el 5,7% se mantiene

neutral, lo podría deberse a que, aunque reconocen la importancia de la organización, en ocasiones pueden enfrentar limitaciones relacionadas con la carga de trabajo o falta de herramientas adecuadas para una gestión eficiente del tiempo. Por otro lado, un 4,8% manifestó estar totalmente en desacuerdo, indicando un grupo reducido que podría requerir apoyo en el fortalecimiento de habilidades de planificación o acompañamiento en la distribución de funciones.

**Tabla 22**

*Pregunta 9: ¿La evaluación del desempeño me permite conocer si estoy alcanzando los resultados esperados?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	4,8	4,8	4,8
	Neutro	12	11,4	11,4	16,2
	De acuerdo	43	41,0	41,0	57,1
	Totalmente de acuerdo	45	42,9	42,9	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

*Fuente:* IBM-SPSS-25

Del total de los 105 colaboradores encuestados, el 42,9% respondió estar totalmente de acuerdo, el 41,0% de acuerdo, que; con la evaluación de desempeño les permite conocer si están alcanzando los resultados esperados, esto representa un 83.9%, de que las respuestas reflejan una percepción positiva, hacia el proceso evaluación del desempeño en la cooperativa, lo cual evidencia que la herramienta de evaluación cumple con su función principal: retroalimentar y orientar el desempeño laboral de los colaboradores. Mientras que el 11,4% se mantiene neutral, lo que se interpretaría como una percepción intermedia o falta de claridad sobre como los resultados de la evaluación se comunican o aplican en su desarrollo profesional. Por otro lado, un 4,8% manifestó estar totalmente en desacuerdo, lo cual podría relacionarse con experiencias individuales donde la retroalimentación no ha sido efectiva o no se ha vinculado directamente con los objetivos de desempeño, por lo que se sugiere fortalecer los mecanismos de retroalimentación individual y seguimiento post-evaluación de modo que todos los colaboradores comprendan plenamente cómo su desempeño contribuye al logro de los resultados esperado y al cumplimiento de la misión institucional.

**Tabla 23**

*Pregunta 10: ¿Considero que los resultados de mi trabajo contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales de la cooperativa?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	4,8	4,8	4,8
	Neutro	6	5,7	5,7	10,5
	De acuerdo	43	41,0	41,0	51,4
	Totalmente de acuerdo	51	48,6	48,6	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

*Fuente:* IBM-SPSS-25

Del total de los 105 colaboradores encuestados, el 48,6% respondió estar totalmente de acuerdo, el 41,0% de acuerdo, en considerar que el resultado de su trabajo contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales de la cooperativa, esto representa un 89,6%, de los encuestados perciben que su labor individual tiene un impacto positivo y directo en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Mientras que el 5,7% se mantiene neutral y un 4,8% manifestó estar totalmente en desacuerdo, estos porcentajes, aunque reducidos pueden indicar la existencia de brechas en la comunicación interna o en la claridad como se vinculan las tareas individuales con los objetivos estratégicos de la institución, de manera que todos los colaboradores se sientan partícipes de los logros institucionales y comprendan la importancia de su trabajo en el cumplimiento de la misión y visión corporativa.

cual podría relacionarse con experiencias individuales donde la retroalimentación no ha sido efectiva o no se ha vinculado directamente con los objetivos de desempeño, por lo que se sugiere fortalecer los mecanismos de retroalimentación individual y seguimiento post-evaluación de modo que todos los colaboradores comprendan plenamente cómo su desempeño contribuye al logro de los resultados esperado y al cumplimiento de la misión institucional.

**Tabla 24**

*Pregunta 11: ¿Considero que mi desempeño impacta positivamente en la mejora continua de los procesos operativos de la cooperativa?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	4,8	4,8	4,8
	Neutro	7	6,7	6,7	11,4
	De acuerdo	43	41,0	41,0	52,4
	Totalmente de acuerdo	50	47,6	47,6	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

*Fuente:* IBM-SPSS-25

Del total de los 105 colaboradores encuestados, el 47,6% respondió estar totalmente de acuerdo, el 41,0% de acuerdo, en considerar que su desempeño impacta positivamente en la mejora continua de los procesos operativos de la cooperativa, esto representa un 88.6%, de los encuestados perciben que su trabajo contribuye directamente al perfeccionamiento de las actividades institucionales, reconocen el valor de su rol dentro del sistema operativo y la eficiencia organizacional. Mientras que el 6,7% se mantiene neutral y un 4,8% manifestó estar totalmente en desacuerdo, estos porcentajes, aunque minoritario, se evidencia que existe un pequeño grupo de trabajadores que no logra identificar con claridad el vínculo entre su desempeño individual y la mejora institucional, lo cual podría deberse a una limitada retroalimentación por parte de sus superiores, por lo que se sugiere fortalecer las estrategias de comunicación interna, capacitación y reconocimiento, de modo que todos los colaboradores comprendan plenamente como su desempeño contribuye al progreso sostenido de la institución, con el fin de asegurar su eficiencia, eficacia y efectividad.

**Tabla 25***Frecuencias de la dimensión: Retroalimentación y mejora*

		¿La evaluación del desempeño se implementa bajo criterios de equidad, objetividad y transparencia institucional?	¿Recibo retroalimentación oportuna, pertinente y orientada al fortalecimiento de mis competencias laborales?	¿El clima organizacional promueve un entorno saludable permitiendo que el desarrollo profesional sea de interés del colaborador del COAC?	¿La retroalimentación fomenta un ambiente laboral saludable y colaborativo?	¿La evaluación formativa permite identificar áreas de mejora continua?
N	Válido	105	105	105	105	105
	Perdidos	0	0	0	0	0

*Fuente: IBM-SPSS-25*

La dimensión 3, corresponde a la Retroalimentación y mejora, está compuesta por cinco preguntas que abordan la percepción de los colaboradores respecto a la equidad en la evaluación del desempeño, la pertinencia de la retroalimentación, la calidad del clima organizacional, el fomento del ambiente colaborativo y la utilidad de la evaluación formativa. Los datos cuantitativos recogidos reflejan una tendencia favorable por parte de los encuestados, aunque también revelan la existencia de ciertos márgenes de mejora que merecen ser considerados, como podemos evidenciar a continuación:

**Tabla 26***Pregunta 12: ¿La evaluación del desempeño se implementa bajo criterios de equidad, objetividad y transparencia institucional?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	4,8	4,8	4,8
	En desacuerdo	2	1,9	1,9	6,7
	Neutro	18	17,1	17,1	23,8
	De acuerdo	37	35,2	35,2	59,0

Totalmente de acuerdo	43	41,0	41,0	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Fuente: IBM-SPSS-25

Del total de los 105 colaboradores encuestados, el 41,0% respondió estar totalmente de acuerdo, el 35,2% de acuerdo, en considerar que la evaluación de desempeño se implementa bajo criterios de equidad, objetividad y transparencia institucional, esto representa un 76,2%, de los colaboradores encuestados perciben que los procesos evaluativos dentro de la cooperativa se desarrollan de manera justa y transparente, lo cual refleja confianza en los mecanismos de gestión del talento humano y una percepción positiva sobre la imparcialidad de los procedimientos internos. Mientras que el 17,1% se mantiene neutral, lo que puede interpretarse como una percepción de incertidumbre o desconocimiento sobre la aplicación real de los criterios evaluativos ya que no han recibido suficiente información o retroalimentación respecto al proceso de evaluación o que no han participado directamente en instancias de valoración recientes. Por otro lado un 4,8% manifestó estar totalmente en desacuerdo y un 1,9% en desacuerdo, sumando un 6,7% del total de colaboradores encuestados que consideran que el proceso no se lleva a cabo con equidad o transparencia, aunque es un porcentaje minoritario, resulta relevante, ya que pone de manifiesto la necesidad de reforzar la comunicación, capacitación y estandarización de los procedimientos de evaluación, por lo que se sugiere profundizar en la socialización de los criterios de evaluación y en la capacitación de los responsables del proceso, con el fin de garantizar que todo los colaboradores perciban la evaluación como una herramienta equitativa, justa y constructiva.

### Tabla 27

*Pregunta 13: ¿Recibo retroalimentación oportuna, pertinente y orientada al fortalecimiento de mis competencias laborales?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	5,7	5,7	5,7
	En desacuerdo	3	2,9	2,9	8,6
	Neutro	18	17,1	17,1	25,7
	De acuerdo	41	39,0	39,0	64,8

Totalmente de acuerdo	37	35,2	35,2	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Fuente: IBM-SPSS-25

Del total de los 105 colaboradores encuestados, el 35,2% respondió estar totalmente de acuerdo, el 39,0% de acuerdo, en considerar que reciben retroalimentación oportuna, pertinente orientada al fortalecimiento de sus competencias laborales, esto representa un 74,2%, de los colaboradores encuestados perciben que la institución mantiene una comunicación efectiva y brinda acompañamiento en el desarrollo profesional del personal. Mientras que el 17,1% se mantiene neutral, lo que podría evidenciar una falta de constancia en la aplicación de la retroalimentación según las áreas o niveles jerárquicos. Por otro lado, un 2,9% manifestó estar en desacuerdo y un 5,7% totalmente en desacuerdo, sumando un 8,6% del total de colaboradores encuestados indican que existen brechas en la oportunidad, pertinencia o claridad de la retroalimentación, aunque el porcentaje es bajo, resulta relevante para identificar posibles áreas de mejora en el liderazgo, la comunicación interpersonal y los mecanismos de evaluación del desempeño. Los resultados sugieren que la cooperativa ha logrado generar una base sólida en esta práctica, pero también revelan la necesidad de mantener y sistematizar espacios formales de retroalimentación, asegurando que todos los colaboradores puedan beneficiarse de una guía continua y coherente.

### Tabla 28

*Pregunta 14: ¿El clima organizacional promueve un entorno saludable permitiendo que el desarrollo profesional sea de interés del colaborador del COAC?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	5,7	5,7	5,7
	Neutro	9	8,6	8,6	14,3
	De acuerdo	56	53,3	53,3	67,6
	Totalmente de acuerdo	34	32,4	32,4	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Fuente: IBM-SPSS-25

Del total de los 105 colaboradores encuestados, el 32,4% respondió estar totalmente de acuerdo, el 53,3% de acuerdo, en que el clima organizacional promueve un entorno saludable que favorece el desarrollo profesional, esto representa un 85,7%, de los colaboradores encuestados perciben que la institución ofrece un ambiente laboral positivo, donde se fomenta el bienestar, la colaboración y el crecimiento personal y profesional. Mientras que el 8,6% se mantiene neutral, lo que podría interpretarse como la existencia de percepciones diversas sobre la consistencia del clima laboral entre distintas área o niveles jerárquicos, lo que representa a empleados que no han experimentado directamente acciones concretas de promoción del desarrollo profesional o que perciben oportunidades limitadas para su crecimiento. Por otro lado, un 5,7% manifestó estar en totalmente en desacuerdo, evidenciando que aún existen espacios de mejora en la gestión del clima organizacional, posiblemente relacionados con la equidad en las oportunidades de desarrollo, la carga laboral o la comunicación interna, aunque el porcentaje es bajo, resulta relevante fortalecer la implementación de políticas de bienestar, liderazgo participativo y programas de desarrollo humano.

**Tabla 29**

*Pregunta 15: ¿La retroalimentación fomenta un ambiente laboral saludable y colaborativo?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	4,8	4,8	4,8
	En desacuerdo	1	1,0	1,0	5,7
	Neutro	13	12,4	12,4	18,1
	De acuerdo	49	46,7	46,7	64,8
	Totalmente de acuerdo	37	35,2	35,2	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

*Fuente: IBM-SPSS-25*

Del total de los 105 colaboradores encuestados, el 35,2% respondió estar totalmente de acuerdo, el 46,7% de acuerdo, en que la retroalimentación fomenta un ambiente laboral saludable y colaborativo, esto representa un 81,9%, de los colaboradores encuestados perciben que el proceso de retroalimentación dentro de la cooperativa contribuye significativamente al fortalecimiento de

las relaciones interpersonales en el trabajo en equipo y al bienestar emocional dentro del entorno laboral. Mientras que el 12,4% se mantiene neutral, lo que podría reflejar que algunos colaboradores no reciben retroalimentación de manera constante o perciben que no siempre se comunica de manera oportuna y adecuada. Por otro lado, un 1,0% manifestó estar en desacuerdo y el 4,8% están en totalmente en desacuerdo, en que la retroalimentación no fomenta un ambiente laboral saludable y colaborativo, es decir un total del 5,8% (sumando quienes están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) consideran que la retroalimentación no está contribuyendo plenamente en un ambiente saludable y colaborativo, lo que podría relacionarse con experiencias individuales de comunicación poco asertiva o falta de seguimiento posterior al proceso de evaluación, aunque es una minoría; este resultado nos hace reflexionar sobre la importancia de mantener una adecuada retroalimentación por lo que se sugiere promover espacios de comunicación efectiva y liderazgo positivo para garantizar que todos los colaboradores experimenten este proceso de manera equitativa y motivadora.

**Tabla 30**

*Pregunta 16: ¿La evaluación formativa permite identificar áreas de mejora continua?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	5,7	5,7	5,7
	Neutro	8	7,6	7,6	13,3
	De acuerdo	49	46,7	46,7	60,0
	Totalmente de acuerdo	42	40,0	40,0	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

*Fuente:* IBM-SPSS-25

Del total de los 105 colaboradores encuestados, el 40,0% respondió estar totalmente de acuerdo, el 46,7% de acuerdo, en que la evaluación formativa permite identificar área de mejora continua, esto representa un 86,7%, de los colaboradores encuestados reconocen que los procesos de evaluación aplicados en la cooperativa cumplen un rol importante en el fortalecimiento del desempeño individual y organizacional al facilitar la detección de debilidades, la orientación hacia la superación personal y la consolidación de una cultura de aprendizaje permanente. Mientras que

el 7,6% se mantiene neutral, lo que podría evidenciar que algunos colaboradores no perciben con claridad la utilidad o aplicación práctica de la evaluación formativa en sus funciones diarias. Por otro lado, un 5,7% manifestó estar en totalmente en desacuerdo, lo que representa un grupo minoritario pero significativo, que podría estar experimentando procesos de evaluación poco participativos, por lo que se sugiere fortalecer el acompañamiento por parte de los jefes de área, de modo que cada evaluación se traduzca en acciones concretas de aprendizaje y crecimiento.

**Tabla 31**

*Frecuencias de la dimensión: Capacitación continua*

		¿Participo de manera regular en programas de capacitación y actualización profesional organizados por la cooperativa?	¿Las actividades de formación recibidas contribuyen significativamente al fortalecimiento de mis competencias técnicas y profesionales?	¿La implementación de procesos de formación continua incrementa mi sentido de pertenencia e identificación con la COAC?	¿Las capacitaciones han influido en mi decisión de permanecer en la cooperativa?	¿Las oportunidades de capacitación fortalecen las relaciones interpersonales?
N	Válido	105	105	105	105	105
	Perdidos	0	0	0	0	0

*Fuente:* IBM-SPSS-25

La dimensión 4, corresponde a la Capacitación continua, está compuesta por cinco preguntas que evalúa la participación, impacto y percepción de los colaboradores respecto a los programas de formación y actualización profesional organizados por la cooperativa. Los resultados evidencian una tendencia general positiva hacia la valoración de estas actividades, aunque se identifican ciertos niveles de neutralidad y desacuerdo que invitan a un análisis cuidadoso, como podemos evidenciar a continuación:

**Tabla 32**

*Pregunta 17: ¿Participo de manera regular en programas de capacitación y actualización profesional organizados por la cooperativa?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	4,8	4,8	4,8
	En desacuerdo	5	4,8	4,8	9,5
	Neutro	16	15,2	15,2	24,8
	De acuerdo	34	32,4	32,4	57,1
	Totalmente de acuerdo	45	42,9	42,9	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

*Fuente: IBM-SPSS-25*

Del total de los 105 colaboradores encuestados, el 42,9% respondió estar totalmente de acuerdo, el 32,4% de acuerdo, con que participan de manera regular en los programas de capacitación y actualización profesional organizados por la cooperativa, esto representa un 75,3%, de los colaboradores encuestados que reflejan un alto nivel de participación y compromiso del talento humano con los procesos de aprendizajes continuo impulsados por la institución. Mientras que el 15,2% se mantiene neutral, lo que podría interpretarse como una percepción intermedia o falta de claridad respecto a la frecuencia o pertinencia de las capacitaciones recibidas cuya participación es esporádica. Por otro lado, un 4,8% manifestó estar en desacuerdo y el 4,8% manifestó estar totalmente en desacuerdo, sumando un total de 9,6% del total de colaboradores encuestados (en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) indicaron no participar regularmente en los programas de capacitación, lo que se sugiere fortalecer los mecanismos de convocatoria, seguimiento y evaluación de impacto de los programas de capacitación, para que todos los colaboradores se beneficien de manera equitativa y continua del proceso de formación profesional.

**Tabla 33**

*Pregunta 18: ¿Las actividades de formación recibidas contribuyen significativamente al fortalecimiento de mis competencias técnicas y profesionales?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	4,8	4,8	4,8
	En desacuerdo	2	1,9	1,9	6,7
	Neutro	14	13,3	13,3	20,0
	De acuerdo	40	38,1	38,1	58,1
	Totalmente de acuerdo	44	41,9	41,9	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

*Fuente:* IBM-SPSS-25

Del total de los 105 colaboradores encuestados, el 41,9% respondió estar totalmente de acuerdo, el 38,1% de acuerdo, con que las actividades de formación recibidas contribuyen significativamente al fortalecimiento de sus competencias técnicas y profesionales, esto representa un 80%, de los colaboradores encuestados, reflejan una alta valoración positiva hacia los procesos de capacitación implementados por la cooperativa. Mientras que el 13,3% se mantiene neutral, lo que puede interpretarse como una percepción moderada sobre el impacto de la formación. Por otro lado, un 1,9% manifestó estar en desacuerdo y el 4,8% manifestó estar totalmente en desacuerdo, sumando un total de 6,7% del total de colaboradores encuestados (en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) revelaron no recibir actividades de formación que contribuyan al fortalecimiento de sus competencias técnicas y profesionales, si bien este porcentaje es bajo, representa una alerta de mejora que podría estar relacionada con la falta de seguimiento posterior a las capacitaciones o con la falta de mecanismos de evaluación que evidencien la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos, por lo que se sugiere reforzar el monitoreo y la evaluación del impacto de las capacitaciones, a fin de garantizar que los aprendizajes se traduzcan efectivamente en mejoras sostenibles dentro de los procesos y servicios institucionales.

**Tabla 34**

*Pregunta 19: ¿La implementación de procesos de formación continua incrementa mi sentido de pertenencia e identificación con la COAC?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	4,8	4,8	4,8
	En desacuerdo	2	1,9	1,9	6,7
	Neutro	12	11,4	11,4	18,1
	De acuerdo	38	36,2	36,2	54,3
	Totalmente de acuerdo	48	45,7	45,7	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

*Fuente:* IBM-SPSS-25

Del total de los 105 colaboradores encuestados, el 45,7% respondió estar totalmente de acuerdo, el 36,2% de acuerdo, con que la implementación de procesos de formación continua fortalece el sentido de pertenencia e identificación de la cooperativa, esto representa un 81,9%, de los colaboradores encuestados, representan una percepción mayoritariamente positiva sobre la influencia de la capacitación continua en la vinculación emocional y profesional de los empleados con la institución. Mientras que el 11,4% se mantiene neutral, lo que podría indicar que algunos colaboradores aún no perciben de forma clara la relación entre los programas de capacitación y el fortalecimiento de su sentido de pertenencia. Por otro lado, un 1,9% manifestó estar en desacuerdo y el 4,8% manifestó estar totalmente en desacuerdo, sumando un total de 6,7% del total de colaboradores encuestados (en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) no consideran que la formación continua impacte en su identificación en la COAC, aunque es un porcentaje reducido, resulta relevante analizar las posibles causas, que podrían estar relacionadas con procesos formativos poco contextualizados, con falta de reconocimiento institucional posterior a la capacitación, o con una escasa aplicación práctica de los conocimientos adquiridos en el entorno laboral, por lo que cuando los empleados perciben que la organización invierte en su desarrollo, se genera una relación recíproca de compromiso y lealtad, lo que incide directamente en la calidad del servicio, la productividad y la estabilidad laboral.

**Tabla 35**

*Pregunta 20: ¿Las capacitaciones han influido en mi decisión de permanecer en la cooperativa?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	7,6	7,6	7,6
	En desacuerdo	4	3,8	3,8	11,4
	Neutro	20	19,0	19,0	30,5
	De acuerdo	35	33,3	33,3	63,8
	Totalmente de acuerdo	38	36,2	36,2	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

*Fuente:* IBM-SPSS-25

Del total de los 105 colaboradores encuestados, el 36,2% respondió estar totalmente de acuerdo, el 33,3% de acuerdo, con que las capacitaciones recibidas han influido en su decisión de permanecer en la cooperativa, esto representa un 69,5%, de los colaboradores encuestados, lo cual evidencia una tendencia positiva y significativa, la mayoría reconoce que los programas de formación y desarrollo profesional son un factor determinante para su retención y estabilidad laboral dentro de la COAC. Mientras que el 19,0% se mantiene neutral, lo cual podría reflejar que, aunque participan en procesos de capacitación, no todos perciben un impacto directo en su decisión de continuar en la institución. Esto puede relacionarse con factores complementarios, como las oportunidades de ascenso, el ambiente laboral, la remuneración o las condiciones de trabajo que influyen en la permanencia. Por otro lado, un 3,8% manifestó estar en desacuerdo y el 7,6% manifestó estar totalmente en desacuerdo, lo que representa un total de 11,4% del total de colaboradores encuestados (en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) consideran que la capacitación no ha influido en su decisión de permanecer en la cooperativa, aunque se trata de un porcentaje minoritario, este grupo podría estar conformado por colaboradores que no han experimentado programas de formación relevantes para su cargo, por lo que se sugiere que la cooperativa mantenga políticas formativas alineadas con las necesidades reales de los colaboradores y los objetivos estratégicos institucionales, promoviendo así una cultura de aprendizaje continuo y compromiso mutuo.

**Tabla 36**

*Pregunta 21: ¿Las oportunidades de capacitación fortalecen las relaciones interpersonales?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	4,8	4,8	4,8
	En desacuerdo	4	3,8	3,8	8,6
	Neutro	13	12,4	12,4	21,0
	De acuerdo	41	39,0	39,0	60,0
	Totalmente de acuerdo	42	40,0	40,0	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

*Fuente:* IBM-SPSS-25

Del total de los 105 colaboradores encuestados, el 40,0% respondió estar totalmente de acuerdo, el 39,0% de acuerdo, con que las oportunidades de capacitación fortalecen las relaciones interpersonales, esto representa un 79,0%, de los colaboradores encuestados, lo cual refleja una tendencia claramente positiva hacia la percepción de la capacitación no solo como un proceso de aprendizaje técnico, sino también como una herramienta que fomenta la convivencia, la cooperación y el trabajo en equipo. Mientras que el 12,4% se mantiene neutral, posiblemente porque no han percibido un impacto directo de las capacitaciones en las relaciones interpersonales o porque la dinámica de los programas formativos no siempre promueve la interacción grupal. Por otro lado, un 3,8% manifestó estar en desacuerdo y el 4,8% manifestó estar totalmente en desacuerdo, lo que representa un total de 8,6% del total de colaboradores encuestados (en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) no consideran que las oportunidades de capacitación fortalezcan las relaciones interpersonales, este grupo minoritario podría corresponder a empleados que han participado en capacitaciones más técnicas o individuales y no se han enfocadas en el desarrollo de competencias blandas, por lo que se sugiere la necesidad de incorporar metodologías participativas y contenidos orientados al desarrollo de habilidades técnicas y blandas dentro de los programas de formación.

**Tabla 37***Frecuencias de la dimensión: Habilidades interpersonales*

		¿Reconozco y gestiono adecuadamente los conflictos en el entorno laboral?	¿Mantengo un ambiente de respeto y cordialidad con mis compañeros?	¿Escucho activamente las opiniones y necesidades de los demás?	¿Respeto las ideas y emociones de mis compañeros de trabajo?
N	Válido	105	105	105	105
	Perdidos	0	0	0	0

*Fuente: IBM-SPSS-25*

La dimensión 1, de la variable Competencia del talento humano (Y), corresponde a las habilidades interpersonales, está compuesta por cuatro preguntas y se centran en la capacidad de los colaboradores para interactuar de forma efectiva, empáticas y respetuosa dentro del entorno laboral. Esta competencia es fundamental para promover un ambiente de trabajo colaborativo, resolver conflictos y fortalecer el clima organizacional. Los resultados evidencian una percepción mayoritariamente positiva por parte del personal encuestado, lo que refleja un entorno laboral saludable, aunque persisten pequeños márgenes de mejora, como podemos evidenciar a continuación:

**Tabla 38***Pregunta 22: ¿Reconozco y gestiono adecuadamente los conflictos en el entorno laboral?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	5,7	5,7	5,7
	En desacuerdo	2	1,9	1,9	7,6
	Neutro	9	8,6	8,6	16,2
	De acuerdo	46	43,8	43,8	60,0
	Totalmente de acuerdo	42	40,0	40,0	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Fuente: IBM-SPSS-25

Del total de los 105 colaboradores encuestados, el 40,0% respondió estar totalmente de acuerdo, el 43,8% de acuerdo, que reconocen y gestionan adecuadamente los conflictos en el entorno laboral, esto representa un 83,8%, de los colaboradores encuestados, lo cual refleja que la mayoría de los colaboradores se perciben con habilidades suficientes para manejar desacuerdos, mantener la comunicación efectiva y preservar la armonía en el entorno del trabajo. Mientras que el 8,6% se mantiene neutral, lo cual podría reflejar cierta falta de seguridad o experiencia en la resolución de conflictos o bien, que no enfrentan con frecuencia situaciones de tensión laboral. Por otro lado, un 1,9% manifestó estar en desacuerdo y el 5,7% manifestó estar totalmente en desacuerdo, lo que representa un total de 7,6% del total de colaboradores encuestados (en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) no se sienten capaz de reconocer ni gestionar de forma adecuada los conflictos en su entorno laboral, ésta minoría podría pertenecer a colaboradores que carecen de estrategias efectivas de solución de conflictos o que no han recibido acompañamiento institucional en temas de inteligencia emocional, por lo que se sugiere reforzar programas de formación en gestión emocional y resolución de conflictos, con el propósito de consolidar una cultura organizacional colaborativa, fortaleciendo el desempeño individual y colectivo dentro de la cooperativa.

**Tabla 39**

*Pregunta 23: ¿Mantengo un ambiente de respeto y cordialidad con mis compañeros?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	4,8	4,8	4,8
	En desacuerdo	1	1,0	1,0	5,7
	Neutro	6	5,7	5,7	11,4
	De acuerdo	38	36,2	36,2	47,6
	Totalmente de acuerdo	55	52,4	52,4	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Fuente: IBM-SPSS-25

Del total de los 105 colaboradores encuestados, el 52,4% respondió estar totalmente de acuerdo, y el 36,2% de acuerdo, manifiestan mantener un ambiente de respeto y cordialidad con sus compañeros, esto representa un 88,6%, de los colaboradores encuestados, lo cual refleja una cultura institucional positiva, en la cual las relaciones interpersonales se basan en el buen trato, la consideración mutua y la comunicación asertiva, factores fundamentales para fortalecer el trabajo en equipo, mejorar la motivación laboral y consolidar un clima organizacional saludable. Mientras que el 5,7% se mantiene neutral, posiblemente porque consideran que, aunque existe respeto, puede presentarse diferencias que afecten la cordialidad en ciertos momentos del trabajo. Por otro lado, un 1,0% manifestó estar en desacuerdo y el 4,8% manifestó estar totalmente en desacuerdo, lo que representa un total de 5,8% del total de colaboradores encuestados (en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) señaló no mantener un ambiente de respeto y cordialidad con sus compañeros, lo que se sugiere reforzar estrategias institucionales orientadas a la comunicación efectiva, la mediación de conflictos y la construcción de relaciones laborales saludables, consolidando así una convivencia basada en valores éticos y humanos que fortalezcan el desarrollo integral del talento humano.

**Tabla 40**

*Pregunta 24: ¿Escucho activamente las opiniones y necesidades de los demás?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	4,8	4,8	4,8
	En desacuerdo	1	1,0	1,0	5,7
	Neutro	2	1,9	1,9	7,6
	De acuerdo	41	39,0	39,0	46,7
	Totalmente de acuerdo	56	53,3	53,3	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

*Fuente: IBM-SPSS-25*

Del total de los 105 colaboradores encuestados, el 53,3% respondió estar totalmente de acuerdo, y el 39,0% de acuerdo, manifiestan que escuchan activamente las opiniones y necesidades de los demás dentro del entorno laboral, esto representa un 92,3%, de los colaboradores

encuestados, lo cual refleja una cultura organizacional basada en la empatía, respeto y comunicación efectiva. Mientras que el 1,9% se mantiene neutral, lo que podría interpretarse como una percepción intermedia respecto a la práctica de la escucha activa, posiblemente influenciada por factores como la carga laboral o falta de comunicación. Por otro lado, un 1,0% manifestó estar en desacuerdo y el 4,8% manifestó estar totalmente en desacuerdo, lo que representa un total de 5,8% del total de colaboradores encuestados (en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) manifestó no ejercer con frecuencia la escucha activa, por lo que se sugiere fortalecer estrategias comunicacionales y de sensibilización sobre la importancia de respeto mutuo y la empatía en el trabajo.

**Tabla 41**

*Pregunta 25: ¿Respeto las ideas y emociones de mis compañeros de trabajo?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	4,8	4,8	4,8
	En desacuerdo	1	1,0	1,0	5,7
	Neutro	4	3,8	3,8	9,5
	De acuerdo	39	37,1	37,1	46,7
	Totalmente de acuerdo	56	53,3	53,3	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

*Fuente:* IBM-SPSS-25

Del total de los 105 colaboradores encuestados, el 53,3% respondió estar totalmente de acuerdo, y el 37,1% de acuerdo, manifiestan que respetan las ideas y emociones de sus compañeros de trabajo, esto representa un 90,4%, de los colaboradores encuestados, lo cual refleja una cultura organizacional sólida basada en el respeto mutuo, la empatía y la convivencia armónica, pilares esenciales para mantener un clima laboral positivo dentro de la cooperativa. Mientras que el 3,8% se mantiene neutral, lo cual podría reflejar una percepción intermedia o la falta de experiencias directas relacionadas con situaciones de conflicto o diferencias emocionales. Por otro lado, un 1,0% manifestó estar en desacuerdo y el 4,8% manifestó estar totalmente en desacuerdo, lo que representa un total de 5,8% del total de colaboradores encuestados (en

desacuerdo y totalmente en desacuerdo) indicó no practicar constantemente el respeto hacia las ideas o emociones de sus compañeros de trabajo, lo que se sugiere reforzar programas de formación en habilidades blandas, especialmente en empatía, comunicación asertiva y gestión emocional, con el fin de consolidar una cultura laboral más inclusiva, comprensiva y respetuosa.

**Tabla 42**

*Frecuencias de la dimensión: Trabajo colaborativo*

		¿El ambiente laboral en la cooperativa facilita el trabajo en equipo?	¿La comunicación en mi equipo de trabajo es efectiva y respetuosa?	¿El trabajo en equipo me permite cumplir con las metas establecidas?	¿El esfuerzo conjunto del equipo es reconocido por la organización?
N	Válido	105	105	105	105
	Perdidos	0	0	0	0

*Fuente:* IBM-SPSS-25

La dimensión 2, de la variable Competencia del talento humano (Y), corresponde al Trabajo colaborativo, evalúa las percepciones de los colaboradores sobre el grado de cooperación, comunicación y reconocimiento dentro de los equipos de trabajo. Esta competencia es clave para el logro de metas organizacionales y para fortalecer el sentido de pertenencia, la eficiencia y la cohesión interna, como podemos evidenciar a continuación:

**Tabla 43**

*Pregunta 26: ¿El ambiente laboral en la cooperativa facilita el trabajo en equipo?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	5,7	5,7	5,7
	En desacuerdo	5	4,8	4,8	10,5
	Neutro	13	12,4	12,4	22,9
	De acuerdo	48	45,7	45,7	68,6
	Totalmente de acuerdo	33	31,4	31,4	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

*Fuente:* IBM-SPSS-25

Del total de los 105 colaboradores encuestados, el 31,4% respondió estar totalmente de acuerdo, y el 45,7% de acuerdo, consideran que el ambiente laboral dentro de la cooperativa promueve y facilita el trabajo en equipo, esto representa un 77,1%, (de la suma totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los colaboradores encuestados, este alto nivel de coincidencia sugiere que la organización fomenta un clima de confianza y respeto, donde los empleados pueden trabajar de manera coordinada hacia objetivos comunes. Mientras que el 12,4% se mantiene neutral, lo que puede interpretarse como una percepción intermedia o una falta de vivencias significativas que les permitan valorar plenamente el grado de trabajo en equipo existente. Por otro lado, un 4,8% manifestó estar en desacuerdo y el 5,7% manifestó estar totalmente en desacuerdo, lo que representa un total de 10,5% del total de colaboradores encuestados (en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) expresó una opinión desfavorable, que limitan en que el ambiente laboral en la cooperativa no facilita el trabajo en equipo, lo que podría reflejar la existencia de áreas o departamentos con dificultades en la comunicación interna, liderazgo o cohesión grupal, aspectos que pueden limitar la efectividad del trabajo colaborativo, por lo que se sugiere implementar actividades de integración, formación en liderazgo colaborativo y talleres de cohesión grupal, lo que fortalecería la cultura organizacional y asegurarían que todos los colaboradores perciban un entorno equitativo y motivador, consolidando así un clima laboral verdaderamente cooperativo y orientado al bienestar colectivo.

**Tabla 44**

*Pregunta 27: ¿La comunicación en mi equipo de trabajo es efectiva y respetuosa?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	5,7	5,7	5,7
	En desacuerdo	2	1,9	1,9	7,6
	Neutro	11	10,5	10,5	18,1
	De acuerdo	47	44,8	44,8	62,9
	Totalmente de acuerdo	39	37,1	37,1	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

*Fuente:* IBM-SPSS-25

Del total de los 105 colaboradores encuestados, el 37,1% respondió estar totalmente de acuerdo, y el 44,8% estar de acuerdo, consideran que la comunicación dentro de su equipo de

trabajo es efectiva y respetuosa, esto representa un 81,9%, (de la suma totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los colaboradores encuestados, lo que refleja un alto nivel de satisfacción con las dinámicas comunicacionales existentes en la cooperativa. Mientras que el 10,5% se mantiene neutral, posiblemente porque perciben una comunicación aceptable, aunque con aspectos susceptibles de mejora, como la retroalimentación, la claridad en las instrucciones o la apertura al diálogo. Por otro lado, un 1,9% manifestó estar en desacuerdo y el 5,7% manifestó estar totalmente en desacuerdo, lo que representa un total de 7,6% del total de colaboradores encuestados (en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) expresó una valoración negativa, lo que indica la existencia de casos aislados donde la comunicación no fluye de manera adecuada o se perciben situaciones de falta de respeto, escasa escucha o conflictos no resueltos, por lo que se sugiere implementar estrategias de fortalecimiento comunicacional, tales como talleres de comunicación asertiva, liderazgo empático y resolución de conflictos, de modo que todos los equipos consoliden una interpretación abierta transparente y basada en el respeto mutuo.

**Tabla 45**

*Pregunta 28: ¿El trabajo en equipo me permite cumplir con las metas establecidas?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	5,7	5,7	5,7
	En desacuerdo	2	1,9	1,9	7,6
	Neutro	10	9,5	9,5	17,1
	De acuerdo	46	43,8	43,8	61,0
	Totalmente de acuerdo	41	39,0	39,0	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

*Fuente:* IBM-SPSS-25

Del total de los 105 colaboradores encuestados, el 39,0% respondió estar totalmente de acuerdo, y el 43,8% estar de acuerdo, ellos consideran que el trabajo en equipo les permite cumplir con las metas establecidas, esto representa un 82,8%, (de la suma totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los colaboradores encuestados, lo que evidencia una percepción mayoritariamente positiva respecto al valor del trabajo colaborativo en la consecución de los objetivos

organizacionales. Mientras que el 9,5% se mantiene neutral, lo que podría reflejar experiencias mixtas o una falta de integración en los equipos. Por otro lado, un 1,9% manifestó estar en desacuerdo y el 5,7% manifestó estar totalmente en desacuerdo, lo que representa un total de 7,6% del total de colaboradores encuestados (en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) no percibe un vínculo directo entre la cooperación grupal y el logro de metas, por lo que se sugiere continuar reforzando estrategias orientadas al fortalecimiento del trabajo colaborativo, tales como talleres de integración dinámicas de liderazgo participativo y programas de reconocimiento grupal, a fin de consolidar una cultura organizacional centrada en la cooperación y la mejora continua.

**Tabla 46**

*Pregunta 29: ¿El esfuerzo conjunto del equipo es reconocido por la organización?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	7	6,7	6,7	6,7
	En desacuerdo	2	1,9	1,9	8,6
	Neutro	14	13,3	13,3	21,9
	De acuerdo	48	45,7	45,7	67,6
	Totalmente de acuerdo	34	32,4	32,4	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

*Fuente: IBM-SPSS-25*

Del total de los 105 colaboradores encuestados, el 32,4% respondió estar totalmente de acuerdo, y el 45,7% estar de acuerdo, ellos consideran que el esfuerzo conjunto del equipo es reconocido por la organización, esto representa un 78,1%, (de la suma totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los colaboradores encuestados, lo que evidencia una percepción favorable hacia la gestión de reconocimiento del trabajo en equipo en la cooperativa, que valora los esfuerzos compartidos y promueve el reconocimiento grupal como elemento motivacional que incide positivamente en la productividad y la cohesión organizacional. Mientras que el 13,3% se mantiene neutral, lo que puede interpretarse como una percepción intermedia respecto al reconocimiento institucional del trabajo grupal. Por otro lado, un 1,9% manifestó estar en desacuerdo y el 6,7% manifestó estar totalmente en desacuerdo, lo que representa un total de 8,6% del total de

colaboradores encuestados (en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) perciben una falta de reconocimiento al esfuerzo conjunto o considera que este no es constante ni equitativo, por lo que se sugiere fortalecer las estrategias de retroalimentación positiva y reconocimiento colectivo, tales como programas de incentivos grupales, difusión interna de logros y celebraciones de metas alcanzadas, que permitan consolidar una cultura de aprecio y valoración del esfuerzo conjunto.

**Tabla 47**

*Frecuencias de la dimensión: Liderazgo adaptativo*

		¿Recibo instrucciones claras para desarrollar mis funciones?	¿La evaluación del desempeño me ha ayudado a mejorar mis habilidades de comunicación?	¿Los líderes promueven una cultura de innovación y mejora continua?	¿La evaluación del desempeño me prepara para adaptarme a los cambios dentro de la cooperativa?
N	Válido	105	105	105	105
	Perdidos	0	0	0	0

*Fuente: IBM-SPSS-25*

La dimensión 3, de la variable Competencia del talento humano (Y), corresponde al Liderazgo adaptativo, este evalúa la percepción de los colaboradores respecto a la capacidad de los líderes de la cooperativa para ofrecer directrices claras, fomentar el desarrollo profesional, incentivar la innovación y preparar al personal ante los cambios organizacionales. Esta dimensión es fundamental en el contexto institucional donde los procesos de mejora continua y adaptación son constantes, como en el caso de la cooperativa que opera en un entorno económico - social y dinámico, como podemos evidenciar a continuación:

**Tabla 48**

*Pregunta 30: ¿Recibo instrucciones claras para desarrollar mis funciones?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	5,7	5,7	5,7
	En desacuerdo	5	4,8	4,8	10,5
	Neutro	11	10,5	10,5	21,0
	De acuerdo	44	41,9	41,9	62,9
	Totalmente de acuerdo	39	37,1	37,1	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

*Fuente:* IBM-SPSS-25

Del total de los 105 colaboradores encuestados, el 37,1% respondió estar totalmente de acuerdo, y el 41,9% estar de acuerdo, ellos consideran estar conforme con la claridad de las instrucciones recibidas para el desempeño de sus funciones dentro de la cooperativa, esto representa un 79,0%, (de la suma totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los colaboradores encuestados, lo que evidencia que en la cooperativa se mantiene una comunicación interna mayoritariamente efectiva, en la cual los colaboradores reciben lineamientos claros sobre sus responsabilidades y tareas asignadas. Mientras que el 10,5% se mantiene neutral, lo que podría reflejar percepciones intermedias o experiencias diversas en cuanto a la comunicación de directrices entre distintas áreas o niveles jerárquicos. Por otro lado, un 4,8% manifestó estar en desacuerdo y el 5,7% manifestó estar totalmente en desacuerdo, lo que representa un total de 10,5% del total de colaboradores encuestados (en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) evidenciando que una minoría de colaboradores consideran insuficiente o poco precisa la orientación que recibe para cumplir sus tareas, se sugiere fortalecer los canales de comunicación interna, promoviendo la retroalimentación bidireccional y la verificación de la comprensión de las instrucciones, con el fin de garantizar que todos los colaboradores cuenten con información suficiente y precisa para desempeñar eficientemente sus funciones.

**Tabla 49**

*Pregunta 31: ¿La evaluación del desempeño me ha ayudado a mejorar mis habilidades de comunicación?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	5,7	5,7	5,7
	En desacuerdo	2	1,9	1,9	7,6
	Neutro	20	19,0	19,0	26,7
	De acuerdo	39	37,1	37,1	63,8
	Totalmente de acuerdo	38	36,2	36,2	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

*Fuente:* IBM-SPSS-25

Del total de los 105 colaboradores encuestados, el 36,2% respondió estar totalmente de acuerdo, y el 37,1% estar de acuerdo, ellos consideran que la evaluación del desempeño ha contribuido positivamente al desarrollo de sus habilidades comunicativas, esto representa un 73,3%, (de la suma totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los colaboradores encuestados. Mientras que el 19,0% se mantiene neutral, lo que podría reflejar que si bien reconocen el proceso de evaluación, no perciben una relación directa o constante entre esta herramienta y la mejora de su comunicación interpersonal o laboral. Por otro lado, un 1,9% manifestó estar en desacuerdo y el 5,7% manifestó estar totalmente en desacuerdo, lo que representa un total de 7,6% del total de colaboradores encuestados (en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) evidenciando que ciertos colaboradores no consideran que la evaluación del desempeño haya generado un impacto significativo en este aspecto, por lo que no todos los procesos de evaluación están generando aprendizajes comunicativos en igual medida.

**Tabla 50**

*Pregunta 32: ¿Los líderes promueven una cultura de innovación y mejora continua?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	9	8,6	8,6	8,6
	En desacuerdo	2	1,9	1,9	10,5
	Neutro	14	13,3	13,3	23,8
	De acuerdo	45	42,9	42,9	66,7
	Totalmente de acuerdo	35	33,3	33,3	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

*Fuente:* IBM-SPSS-25

Del total de los 105 colaboradores encuestados, el 33,3% respondió estar totalmente de acuerdo y el 42,9% estar de acuerdo, ellos consideran que los líderes dentro de la cooperativa promueven una cultura de innovación y mejora continua, esto representa un 76,2%, (de la suma totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los colaboradores encuestados, lo que evidencia una percepción ampliamente positiva respecto al papel del liderazgo en la promoción del cambio y la búsqueda constante de excelencia institucional. Mientras que el 13,3% se mantiene neutral, posiblemente reflejando una percepción intermedia o la falta de experiencias directas con prácticas de innovación lideradas por sus superiores. Por otro lado, un 1,9% manifestó estar en desacuerdo y el 8,6% manifestó estar totalmente en desacuerdo, lo que representa un total de 10,5% del total de colaboradores encuestados (en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) manifestando una opinión negativa, lo cual indica que aún existen áreas o unidades dentro de la organización donde los procesos de liderazgo no han logrado consolidar una cultura de mejora o creatividad constante, esto puede deberse a diferencias en los estilos de liderazgo, resistencia al cambio o carencia de estrategias de comunicación que visibilicen las acciones innovadoras, aunque este porcentaje es menor, no debe subestimarse, ya que puede ser indicadores de brechas existente en la implementación de liderazgo adaptativo en determinadas áreas o nivel jerárquico.

**Tabla 51**

*Pregunta 33: ¿La evaluación del desempeño me prepara para adaptarme a los cambios dentro de la cooperativa?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	4,8	4,8	4,8
	En desacuerdo	3	2,9	2,9	7,6
	Neutro	16	15,2	15,2	22,9
	De acuerdo	41	39,0	39,0	61,9
	Totalmente de acuerdo	40	38,1	38,1	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

*Fuente: IBM-SPSS-25*

Del total de los 105 colaboradores encuestados, el 38,1% respondió estar totalmente de acuerdo y el 39,0% estar de acuerdo, ellos consideran que la evaluación del desempeño los prepara para adaptarse a los cambios dentro de la cooperativa, esto representa un 77,1%, (de la suma totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los colaboradores encuestados, lo que evidencia una percepción ampliamente positiva respecto a la aceptación de la evaluación como herramienta de adaptación lo cual es valorado como apoyo al desarrollo profesional y la flexibilidad ante cambios, lo cual puede ser un indicador de éxito en la gestión del talento humano. Mientras que el 15,2% se mantiene neutral, lo que podría reflejar que algunos colaboradores no perciben un vínculo claro entre la evaluación y su preparación para cambios, o simplemente no tienen una opinión formada. Por otro lado, un 2,9% manifestó estar en desacuerdo y el 4,8% manifestó estar totalmente en desacuerdo, lo que representa un total de 7,7% del total de colaboradores encuestados (en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) manifestando una opinión negativa, lo cual indica que la evaluación no contribuye a la adaptación ante cambios, por lo que se sugiere reforzar la comunicación sobre como la evaluación apoya la adaptación o ajustar la metodología para que sea más efectiva para todos los empleados.

## Discusión de Resultados

El objetivo de este estudio de investigación fue evaluar el impacto de la evaluación del rendimiento en el desarrollo y fortalecimiento de las competencias del talento humano en la institución COAC San Antonio Ltda. Los Ríos. Los hallazgos mostraron que la institución cuenta con un sistema evaluativo con una percepción mayormente positiva entre los empleados; sin embargo, aún existen muchos problemas no abordados relacionados con la planificación del desarrollo profesional, la retroalimentación y el coaching, la evaluación, la consistencia y equidad de los procesos evaluativos. Estos hallazgos están en línea con la literatura revisada, que ha señalado que la evaluación del rendimiento, cuando está diseñada y contextualizada apropiadamente, sirve como una herramienta estratégica no solo para medir el rendimiento, sino también para guiar el desarrollo profesional y la alineación con los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2022)

En el área de planificación del desarrollo, los datos indican que más del 85% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la cooperativa ofrece oportunidades de avance y apoya el desarrollo profesional de sus empleados. Este hallazgo es consistente con el de Mera (2021), quien indica que los planes de carrera bien definidos proporcionan un mapa motivador que impulsa el compromiso del personal. Además, López (2024), subraya que la alineación de estos planes con los objetivos institucionales mejora la retención y productividad de la fuerza laboral capacitada. En el caso de COAC San Antonio Ltda. Los Ríos, aunque hay un reconocimiento positivo respecto a las oportunidades de desarrollo, los datos cualitativos revelan que la planificación no siempre está adaptada o es sistémica, lo que podría limitar su efectividad a largo plazo. Esto se conecta con las observaciones de Alvarado et al. (2024), quienes argumentan que la profesionalización del personal requiere una planificación continua y adaptativa, lo cual es indispensable en entornos competitivos como el sector financiero.

El desempeño operativo, tal como se analizó en estos resultados, sugiere que una mayoría significativa percibe la consecución de objetivos como algo abarcador y que sus roles contribuyen a alcanzar los objetivos organizacionales. Esto está en línea con Flores (2024) en lo que él etiqueta como la eficiencia y efectividad definidas dentro de la gestión operativa, en la cual el rendimiento de tareas se alinea con los objetivos estratégicos.

La dimensión de retroalimentación y mejora indica que, aunque la mayoría de los trabajadores perciben que reciben evaluación de su desempeño, existe una proporción importante que considera que los comentarios que recibe no siempre resultan en tiempo y forma, y que carecen de suficiente profundidad. Asimismo, Chiavenato (2022) refuerza la idea de que la retroalimentación efectiva no se limita a la descripción de carencias, dado que también incluye la admiración de los aspectos positivos y el ofrecimiento de formas de potenciarlos. En la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos, el uso sistemático de feedback formal e informal podría, a su juicio, impulsar la motivación y el compromiso en el área, a lo que Dessler (2020) se refiere, que resalta la necesidad de conectar las evaluaciones periódicas con diálogos de seguimiento más cercanos, con una verbalización más personalizada y menos distante.

Con relación a la capacitación continua, así como la autoevaluación del personal, los datos indican que existe una proporción del personal que considera haber asistido a eventos formativos organizados por la propia institución. Este dato concuerda con lo sustentado por Chiavenato (2022), que indica que la capacitación, en la medida que se realice de manera sistemática, acorde con los lineamientos estratégicos de la organización, mejora la productividad, la calidad y la motivación. No obstante, los relatos obtenidos indican que, en ciertos casos, las formaciones no están centradas en los requerimientos de la posición o no se les hace seguimiento para evaluar su impacto. Los planes de capacitación deben elaborarse a partir de las brechas identificadas en las evaluaciones de desempeño, definiendo para dichos planes indicadores de impacto asociados con su retorno organizacional.

En relación a la dimensión de las habilidades interpersonales, los datos constatan que los colaboradores aprecian la empatía, la buena comunicación y la resolución de conflictos en su lugar de trabajo. Este hallazgo apoya la afirmación de Goleman (2020) al recordar que estas habilidades tienen impacto en un mejor clima organizacional y en un mayor trabajo en equipo. Los empleados con buenas habilidades interpersonales son innovadores y eficientes en la resolución de problemas. En la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos, el reforzamiento de estas habilidades permite no solo mejorar las relaciones dentro de la organización, sino también proporcionar un servicio al socio más eficiente y humanizado, que ayudaría a recuperar la confianza y la lealtad que se explica en la situación problemática.

El trabajo colaborativo si bien la cultura de trabajo colaborativo está ampliamente establecida en la organización, existen aspectos puntuales como la comunicación interna y el reconocimiento al esfuerzo grupal que requieren atención. Las organizaciones que fomentan activamente la colaboración, no solo a través de dinámicas internas, sino mediante el reconocimiento y la retroalimentación positiva, fortalecen el sentido de pertenencia y la productividad de sus equipos.

Por último, en relación a la dimensión del liderazgo adaptativo, los hallazgos sugieren que los subordinados aprecian que sus líderes posean las habilidades para dirigir e inspirar, aunque perciben deficiencias en la gestión del cambio y en los procesos de toma de decisiones participativa. Según la definición proporcionada por Chiavenato (2020), el liderazgo es una influencia interpersonal destinada a alcanzar objetivos fijados, y como señala Huamán et al. (2023), los líderes deberían ayudar en la adaptabilidad al cambio manteniendo líneas de comunicación y diálogo abiertas. Con respecto al caso de la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos, mejorar el liderazgo adaptativo es relevante para gestionar un cambio organizacional transformacional, impulsar innovaciones y garantizar la cohesión del equipo durante el cambio.

En términos generales se pueden considerar confirmadas las hipótesis generales propuestas porque en la cooperativa de ahorro y crédito San Antonio Ltda. Los Ríos, el desempeño es evaluado sistemáticamente, lo cual tiene un efecto considerable en el desarrollo y consolidación de las competencias del talento humano. Las evidencias cuantitativas y cualitativas recabadas apoyan la concepción de que, en la mayor parte de los casos, los procesos evaluativos, cuando son percibidos como justos, bien comunicados, sustentados en políticas claras, y con enfoque en el desarrollo, influyen positivamente en la motivación, la productividad y el nivel de calidad de servicio. De la misma manera se comprueban las hipótesis específicas, al demostrar que los evaluadores son capaces de señalar las deficiencias en competencias técnicas y transversales, la motivación del personal está, en parte; influenciada por la retroalimentación que recibe, y que la formación vinculada a los resultados evaluativos propicia el desarrollo profesional y organizacional.

Aun así, hay problemas que deben ser resueltos, tales como: equilibrar, mantener la objetividad en las evaluaciones, la retroalimentación, personalizar los planes de desarrollo profesional, diseñar las capacitaciones en base a necesidades reales, y fortalecer los mecanismos

de retroalimentación continua. Estos elementos, si se abordan de forma estratégica, pueden potenciar el sistema de evaluación y su impacto, porque sugiere que la evaluación del desempeño se debe integrar como parte del sistema de gestión institucional.

Este análisis indica que la COAC San Antonio tiene las capacidades, en la parte de la evaluación del desempeño, para el desarrollo del talento humano, aunque necesita moverse a un modelo más integral y menos rudimentario. Con estas incorporaciones: evaluación 360°, definición de competencias claves, feedback a tiempo, y capacitación, se puede fortalecer la continua competitividad de la institución dentro del sector financiero popular y solidario.

## **Conclusiones**

El objetivo de identificar los métodos actuales de evaluación del desempeño implementados en la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos se llevó a cabo con éxito, ya que los resultados evidencian que los colaboradores reconocen la existencia de un sistema formal de evaluación basado en criterios de equidad, objetividad y transparencia. A través de sus respuestas, se refleja que este proceso, aunque funcional, aún puede ser optimizado para lograr mayor claridad y participación. Un porcentaje significativo del personal indicó que sí recibe retroalimentación periódica, lo cual demuestra que el sistema de evaluación está operando, pero su impacto podría fortalecerse mediante una mayor socialización y seguimiento de los resultados obtenidos.

En cuanto al objetivo de determinar cómo la evaluación del desempeño influye en el desarrollo de competencias técnicas y transversales en el personal de la cooperativa, se comprobó que los colaboradores perciben que sus actividades contribuyen directamente al logro de los objetivos institucionales, y que su desempeño tiene un efecto positivo en la mejora continua. Este hallazgo confirma que las competencias, tanto técnicas como interpersonales, están siendo estimuladas a través del proceso evaluativo. No obstante, también se evidencian brechas, ya que una parte del personal expresó incertidumbre respecto al valor práctico de la evaluación en su desarrollo profesional, lo que sugiere que se requiere una conexión más visible entre evaluación, formación y crecimiento interno.

Con respecto al objetivo de proponer estrategias de mejora en los procesos de evaluación del desempeño para optimizar el desarrollo del talento humano también se cumplió, dado que los resultados permitieron identificar puntos críticos como la limitada comunicación sobre promociones y el acceso desigual a capacitaciones. Si bien una mayoría manifiesta que la formación influye en su sentido de pertenencia y permanencia en la institución, persiste ciertos empleados que no perciben un vínculo claro entre evaluación y oportunidades reales de crecimiento. Esto evidencia la necesidad de implementar estrategias que articulen los resultados de la evaluación con planes de desarrollo personalizados, así como fortalecer los espacios de aprendizaje colaborativo y la retroalimentación efectiva como medios para potenciar las competencias del talento humano.

## Recomendaciones

Como resultado del análisis sobre los métodos actuales de evaluación del desempeño en la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos, se sugiere actualizar y fortalecer el sistema de evaluación para que sea más comprensible, participativo y adaptado al contexto organizacional. Es importante que los criterios aplicados sean conocidos por todo el personal y que se fomente una cultura de evaluación transparente y justa. Capacitar a los líderes en el uso adecuado de estas herramientas permitirá reducir percepciones de subjetividad y reforzar la confianza en el proceso, facilitando así un entorno más motivador y enfocado en el desarrollo profesional.

Derivado del objetivo de comprender la influencia de la evaluación en las competencias técnicas y transversales, se recomienda implementar procesos de retroalimentación continua que sean específicos, constructivos y orientados al crecimiento. Más allá de entregar resultados, el proceso evaluativo debe generar conversaciones de mejora y autodescubrimiento. Es fundamental que se refuercen tanto las habilidades técnicas necesarias para el cumplimiento de funciones como las habilidades blandas que favorecen la interacción, el trabajo colaborativo y el liderazgo. Para lograrlo, sería positivo integrar programas de mentoría o acompañamiento profesional posterior a cada evaluación.

A partir de la identificación de oportunidades para mejorar los procesos de evaluación, se propone que los resultados sean utilizados como base para diseñar planes de formación personalizados, que respondan a las necesidades reales detectadas en cada colaborador. Estos planes deben estar alineados con posibles rutas de crecimiento profesional dentro de la organización, de manera que la evaluación no se perciba como un trámite aislado, sino como una herramienta estratégica para ascensos y desarrollo. Fortalecer la comunicación sobre estas oportunidades contribuirá a mejorar el compromiso institucional y la fidelización del talento humano en la cooperativa.

## Referencias Bibliográficas

- Allca , J., & Garcia, P. (2020). *Análisis de los factores que determinan el ascenso en la carrera gerencial*. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/658120>
- Alvarado Pincay, R. C., Reasco España, V. N., Morán Ortiz, M. E., & Vera Arias, M. J. (2024). Desarrollo Profesional y la Colaboración Docente. Revisión literaria. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(6), 8870-8881. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i1.9894](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.9894)
- Alvarado, E., & Santa Cruz, B. (2024). Productividad y su Impacto en las Organizaciones. *Revista de Investigación Empresarial*, 8(1), 5343-5363. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/12909/Alvarado%20Bautista%20Erasmus%20&%20Alvarado%20Santa%20Cruz%20Bheberlin.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Argandoña, M. (2023). El home office y el desempeño laboral de una empresa peruana de servicios digitales. *The Anáhuac journal*, 23(2), 122-145. <https://doi.org/https://doi.org/10.36105/theanahuacjour.2023v23n2.05>
- Armas, D. (2021). Motivación en el desempeño laboral del personal del ministerio público de Cajabamba, 2020. *Trabajo de Investigación*. Lima, Perú: Repositorio DIgital Académico USMP. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/8861>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Gestión de recursos humanos (13ª ed.)*. Kogan Page. [https://www.google.com.ec/books/edition/Armstrong\\_s\\_Handbook\\_of\\_Human\\_Resource\\_M/\\_yUUzwEACAAJ?hl=es](https://www.google.com.ec/books/edition/Armstrong_s_Handbook_of_Human_Resource_M/_yUUzwEACAAJ?hl=es)
- Arregui Valdivieso, V. P., Rivadeneira Pacheco, J. L., Avilés Almeida, P. A., & Medrano Freire, E. L. (2024). Desarrollo Profesional y Formación Continua en la Educación: Estrategias efectivas para potenciar el rendimiento del Personal Académico. *MQRInvestigar*, 8(1), 5343–5363. <https://doi.org/https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.1.2024.5343-5363>
- Asana. (22 de mayo de 2024). *Asana*. [https://asana.com/es/resources/management-by-objectives?utm\\_source=chatgpt.com](https://asana.com/es/resources/management-by-objectives?utm_source=chatgpt.com)

- Barrera , R., López, E., & Rizo, J. (2024). Las competencias laborales y su relación con el desempeño de los colaboradores. *Revista Naturaleza, SOciedad y Ambiente*, 11(1), 93-108. <https://doi.org/https://doi.org/10.37533/cunsurori.v11i1.103>
- Bautista, R., Cienfuegos, R., & Aquilar, J. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *ResearchGate*. <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Bermejo, M., Suárez Caimary, I., & Salazar. Danger, M. (2022). *El clima laboral en el contexto organizacional*. Ciencias Holguin, 28(3).
- Bernuy , C., Carbonell, C., Sosa, L., & Ruíz , P. (2024). Estrategias motivacionales para mejorar el desempeño laboral en servidores. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 9(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.35381/r.k.v9i1.3681>
- Berón, E., Mejía, D., & Castrillón, O. (2021). Principales causas de ausentismo laboral: una aplicación desde la minería de datos. *Scielo*, 32(2), 11-18. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642021000200011>
- Blanco, A. (2019). *Grupo Leide*. La emoción y sus componentes. [https://grupoleide.com/wp-content/uploads/2019/09/Ana-Blanco-La-emoci%C3%B3n-y-sus-componentes.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://grupoleide.com/wp-content/uploads/2019/09/Ana-Blanco-La-emoci%C3%B3n-y-sus-componentes.pdf?utm_source=chatgpt.com)
- Bocco, F. (18 de marzo de 2022). *La semilla violeta*. <https://www.lasemillavioleta.es/motivacion-interna-y-motivacion-externa/>
- Bohórquez , E., Perez, M., Caiche, W., & Benavides, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 3835 - 390. [https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000300385](https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300385)
- Bone, R. L. (2023). La Gestión de Talento Humano por Competencia y la Calidad de Servicio que presta el personal del Centro de Turismo Comunitario Chalwa Organik [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Chimborazo]. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/11012>

- Borda, M., Rolón, E., González, J., & Diaz, F. (2017). Ausentismo laboral: impacto en la productividad y estrategias de control desde los programas de salud empresarial. *Red de repositorios latinoamericanos*. [https://doi.org/https://doi.org/10.48713/10336\\_13583](https://doi.org/https://doi.org/10.48713/10336_13583)
- Brands, B. (29 de abril de 2024). *Intereses Personales: tus aliados para encontrar trabajo*. [https://blog.beselfbrands.com/intereses-personales-tus-aliados-para-encontrar-trabajo/#Que son los intereses personales y profesionales](https://blog.beselfbrands.com/intereses-personales-tus-aliados-para-encontrar-trabajo/#Que%20son%20los%20intereses%20personales%20y%20profesionales)
- Bravo, J., & Vega, F. (2022). Síndrome de Boreout en los colaboradores del área administrativa de la Universidad Estatal del Sur de Manabí. *Tesis de titulación*. Cuenca, Azuay, Ecuador: UNiversidad del Azuay. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/11874>
- Calle, Q. P., Mora, S. J., & Barragán, L. M. (2024). Modelos de evaluación del desempeño laboral: Una revisión sistemática de literatura. *Revista Gestión De Las Personas Y Tecnología*, 17(50). <https://doi.org/https://doi.org/10.35588/0g6zzr18>
- Cárdenas, F. (20 de enero de 2023). *Hubspot*. <https://blog.hubspot.es/sales/eficiencia-y-eficacia>
- CCorisapra, J. (2022). Influencia de los incentivos laborales en el compromiso afectivo del personal financiero de las cajas municipales. *Desafíos*, 13(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.37711/desafios.2022.12.2.375>
- Celis, S. (2024). *Exito Personal*. Como alcanzar la satisfacción personal. <https://www.exitopersonal.com/satisfaccion-personal/>
- CEUPE. (2024). *Centro europeo de postgrado*. <https://www.ceupe.com/blog/ausentismo-laboral.html>
- Chamaidán, C., & Alvarez, J. (2022). La motivación factor clave en el desempeño laboral de funcionarios públicos descentralizados. *MQR Investigar*, 6(3), 823-844. <https://doi.org/https://doi.org/10.56048/MQR20225.6.3.2022.823-844>
- Chero Pacheco, V. H. (2024). Población y muestra. *International journal of interdisciplinary dentistry*, vol.17 no.2.

- Chiavenato, I. (2020). *Administración de recursos humanos (5ª ed.)*. McGRAW-HILL.  
[https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod\\_resource/content/0/Chiavenato%20I%20dalverto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf](https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod_resource/content/0/Chiavenato%20I%20dalverto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf)
- Chiavenato, I. (2022). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones (2ª ed.)*. McGraw-Hill.  
[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento\\_organizacional\\_La\\_dinamica\\_en\\_las\\_organizaciones..pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional_La_dinamica_en_las_organizaciones..pdf)
- Concepto. (2024). *Enciclopedia Concepto*. <https://concepto.de/capacitacion-2/>
- Corbin, J. (11 de Julio de 2024). *Psicología y Mente*. Psicología emocional: principales teorías de la emoción. <https://psicologiyamente.com/psicologia/psicologia-emocional>
- Crespo Yáñez, C. D. (2021). actores de riesgo psicosociales y desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Pambaflor S.A. *Repositorio UTA*.  
<https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/8d94276b-033d-4dbf-bd67-b6d42c5119ea/content>
- Cueto, B. A., Ramos, G. P., Labajos, F. A., Romero, R. A., & Mendoza, I. M. (2024). Satisfacción laboral y engagement en colaboradores de empresas comerciales de Lima, Perú. *Interciencia: Revista de ciencia y tecnología de América*, 49(3), 158-165.  
[https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2024/03/02\\_7071\\_Com\\_Melean\\_v49n3\\_8.pdf](https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2024/03/02_7071_Com_Melean_v49n3_8.pdf)
- Da Silva, D. (21 de octubre de 2021). *17 tipos de incentivos laborales para retener empleados*.  
<https://www.zendesk.com.mx/blog/tipos-incentivos-laborales/>
- Dávila, R., Agüero, E., Palomino, J., & Zapana, D. (2022). Incentivos laborales y desempeño organizacional en trabajadores de una empresa peruana. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(1), 576-583. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202022000100576](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202022000100576)
- De Azkue, I. (25 de noviembre de 2024). *Enciclopedia Concepto*.  
<https://concepto.de/comunicacion-interna/>

- Deloitte. (2024). *2024 Tendencias globales del capital humano*.  
<https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/about-deloitte/articles/tendencias-globales-de-capital-humano-2024.html>
- Dessler, G. (2020). *Administración de recursos humanos (15ª ed.)*. Pearson.  
[https://www.google.com.ec/books/edition/Human\\_Resource\\_Management\\_15e/QDFpDwAAQBAJ?hl=es](https://www.google.com.ec/books/edition/Human_Resource_Management_15e/QDFpDwAAQBAJ?hl=es)
- Dessler, G., & Varela, R. (2019). *Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano (5ª ed.)*. Pearson.
- Dessler, G., & Varela, R. (2019). *Administración de recursos humanos Enfoque latinoamericano (5ª ed.)*. Pearson.
- Díaz, C. (1 de noviembre de 2020). *Recursos humanos*.  
<https://www.recursohumano.cl/post/capacidad-adaptativa-juan-carlos-eichholz>
- Docusign. (28 de junio de 2024). *docusign*. <https://www.docusign.com/es-mx/blog/concepto-de-integracion>
- Drew. (2023). <https://marketing.wearedrew.co/que-es-la-productividad>
- ETECÉ. (6 de Octubre de 2024). *Concepto*. Reconocimiento. <https://concepto.de/reconocimiento/>
- Factorial. (2024). *¿Bajo rendimiento laboral en tu equipo? Estrategias para detectarlo y combatirlo*. <https://factorialhr.es/blog/bajo-rendimiento-laboral/#%C2%BFque-es-el-bajo-rendimiento-laboral>
- Fajardo, R. (s.f.). *Motivación Infinita*.
- Farias, Á., Macías, M., Zambrano, L., & Gómez, N. (2021). El Ambiente de Trabajo y su Influencia en la Satisfacción Laboral como Prevención del Estrés en los Empleados. *Dominio de las Ciencias*, 7(4), 586-601.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i4.2439>
- Fernández, M. (2022). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Ediciones Paraninfo SA.
- Figuroa, L. (2023). *Estrategias motivacionales en el entorno laboral. Tesis de Titulación*. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.

- Flores, E. (2024). *Instituto europeo de inteligencias eficientes*. 11 consejos para lograr las satisfacción personal y ser más efliz en la vida. <https://www.ieie.eu/guia-de-inteligencia-emocional-para-padres/>
- Flores, E. A. (2024). VALOR DEL CAPITAL INTELECTUAL Y SU RELACIÓN CON EL RENDIMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA COVIPAL, PERÍODO 2022. *dspace*. [http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/13486/1/Flores%20Chicaiza,%20E%20\(2024\)%20Valor%20del%20capital%20intelectual%20y%20su%20relaci%C3%B3n%20con%20el%20rendimiento%20financiero%20de%20la%20empresa%20COVIPAL,%20per%C3%ADodo%202022.%20Valor%20del%20c](http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/13486/1/Flores%20Chicaiza,%20E%20(2024)%20Valor%20del%20capital%20intelectual%20y%20su%20relaci%C3%B3n%20con%20el%20rendimiento%20financiero%20de%20la%20empresa%20COVIPAL,%20per%C3%ADodo%202022.%20Valor%20del%20c)
- Flores, L. F. (2022). Gestión del talento humano y competencias laborales del personal administrativo [Tesis de maestría, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/7098/TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Flores, M. A. (2020). *Empatía y respeto entre otros valores; análisis de experiencias docentes de colaboración con organizaciones sociales*. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 14(1).
- Franco, J., Uribe, J., & Agudelo, S. (2021). Factores clave en la evaluación de la productividad: estudio de caso. *CEA*, 7(15). <https://doi.org/https://doi.org/10.22430/24223182.1800>
- Galarza , I., Aguinaga, C., Rosero , G., Molina, R., & López, P. (2020). Competencias laborales en el sector de la restauración: un marco de competencias clave para su gestión. *Turismo y Sociedad*. [https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/363658676\\_COMPETENCIAS\\_LABORALES](https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/363658676_COMPETENCIAS_LABORALES)
- Ganga , F., Piñones, M., & Saavedra, L. (2015). Clima organizacional: algunos basamentos históricos y conceptuales para la reflexión. *FENOpina* (73). <https://doi.org/https://www.fcsh.espol.edu.ec/archive/en/node/194>

- García Sánchez, G. D. (2023). Aplicación y evaluación de figuras jurídicas en Ecuador y su impacto en los principios procesales. *Conrado*, 19(93), 288-295. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442023000400288](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442023000400288)
- García, J., Vimos, K., Esparza, S., & Ramírez, N. (2024). Evaluación del desempeño del talento humano por competencias. *Código Científico Revista de Investigación*, 5(1), 299-325. <https://doi.org/https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v5/n1/384>
- García, J., Vimos, k., Esparza, S., & Ramirez, N. (2024). Evaluación del desempeño del talento humano por competencias,. *Código Científico Revista de Investigación*, 5(1), 299 -325. <https://doi.org/https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v5/n1/384>
- García, R., & Fernandez, M. (2021). La integración de procesos sustantivos en la Universidad Católica de Cuenca: estado actual y prospectiva. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(2), 184-193. <https://doi.org/http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v13n2/2218-3620-rus-13-02-184.pdf>
- Gavino, R. (2020). La compensación de remuneraciones y desempeño laboral de los trabajadores del Hospital III. *Tesis de Titulación*. Chimbote, Perú.
- Genoud, M. A., Broveglio, G., & Ramos, M. D. (2022). Qué motivaciones laborales priorizan los trabajadores en América Latina? la gestión del conocimiento centrada en valores. *Ciencias Administrativas*, 21, 115. <https://doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e115>
- Giral, J. (2022). *Cultura de Efectividad 2.0*. LID EDITORIAL MEXICANA SA DE CV.
- Goleman, D. (2020). *La inteligencia emocional*. Editorial Kairós. [http://www.cutonala.udg.mx/sites/default/files/adjuntos/inteligencia\\_emocional\\_daniel\\_goleman.pdf](http://www.cutonala.udg.mx/sites/default/files/adjuntos/inteligencia_emocional_daniel_goleman.pdf)
- Gómez, C. (2024). *QuestionPro*. [https://www.questionpro.com/blog/es/trabajar-en-equipo/#Que\\_es\\_el\\_trabajo\\_en\\_equipo](https://www.questionpro.com/blog/es/trabajar-en-equipo/#Que_es_el_trabajo_en_equipo)
- González, E., López, J., & Cabral, R. (2022). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/02d1c442-9e6f-4f36-842c-85f47c2f38ce/content>

- González, M., & Carrión, N. (2025). La evaluación del desempeño : antecedentes y experiencias en el sector público en Latinoamérica y Panamá. *Visión Antataura*, 8(2), 185–196. <https://doi.org/https://doi.org/10.48204/j.vian.v8n2.a6576>
- Gutierrez, J., & Solano , J. (2020). Teletrabajo: Motivación y desempeño laboral en Costa Rica. *Revista Cuaderno de Administración*, 1(1), 15-28. [https://doi.org/https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/65182172/02\\_2215\\_5880\\_V1\\_1\\_15\\_28-libre.pdf?1607986011=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DTeletrabajo\\_Motivacion\\_y\\_desempeno\\_labor.pdf&Expires=1734504535&Signature=d7hACDhlPN7CWdlie~Q-CmQ3oI01QByY1MNTSq](https://doi.org/https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/65182172/02_2215_5880_V1_1_15_28-libre.pdf?1607986011=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DTeletrabajo_Motivacion_y_desempeno_labor.pdf&Expires=1734504535&Signature=d7hACDhlPN7CWdlie~Q-CmQ3oI01QByY1MNTSq)
- Haro, A. (2024). Estudio defactores motivacionales en la empresa FLEXIPLAST S.A. *Trabajo de Titulación* . Pichincha, Pichincha, Ecuador.
- Haro, G., Sital , S., & Nuñez, A. (2024). Construyendo el futuro: liderazgo 4.0 en la nueva economía. *Estudios y perspectivas Revista científica multidisciplinar*, 4(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.61384/r.c.a.v4i2>
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2014). *Metodología de la investigación*. McGRAW-HILL. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Hernández, L., & Danae, A. (2020). Técnicas e instrumentos de recolección de datos. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 9(17), 51-53. <https://doi.org/https://orcid.org/0000-0002-2022-3135>
- Herrera, D., Figueroa, E., & Villarreal, F. (2022). La motivación y su correlación con el reconocimiento laboral enfocada en una empresa del sector hotelero de la ciudad de Durango, Mexico. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 28(82), 45-60. <https://doi.org/https://doi.org/10.19136/hitos.a28n82.5273>
- Huamán, Y. D., Miranda, C. A., Flores, J. A., & Neyra Huamani, L. (2023). *Gestión del cambio organizacional en la Administración Pública*. Revista Venezolana de Gerencia: RVG, 28(10), 1126-1139.

- Ibañez, C., Medina, E., & Jiménez, V. (2025). El estado emocional y su impacto en el aprendizaje actitudinal de estudiantes a nivel primario. *INVECOM*, 5(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.12676536>
- Iberoamericana, E. (7 de diciembre de 2021). 2021. <https://enciclopediaiberoamericana.com/>
- Iglesias, A. (2020). *Estudios de Clima Organizacional: Revisión Integrativa*. MEDISUR, 18(6),1189-1197.
- Inda, H. (2019). *SARAS 2*. <https://saras-institute.org/es/capacidad-adaptativa/>
- Indeed. (26 de junio de 2024). *Cumplimiento de objetivos de las reuniones de trabajo*. <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/cumplimiento-objetivos-reunion-trabajo#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20significa%20el%20cumplimiento%20de,reun%C3%B3n%20o%20las%20reuniones%20subsecuentes.>
- Instituto de formación continua UB. (2022). *Building Talent*. Plan de carrera: ¿qué es y cómo se elabora?. <https://www.il3.ub.edu/blog/plan-de-carrera-que-es-y-como-se-elabora/>
- Iseazy. (2024). *Diferencias entre competencias y habilidades para potenciarlas en tu equipo*. <https://www.iseazy.com/es/blog/habilidades-vs-competencias-diferencias/>
- Jara, O. (2023). Orientaciones teóricos- prácticos para la sistematización de experiencias. *RI Graciela Volpe RSCJ*.
- Kushniruk, M. (04 de abril de 2023). *Peopleforce*. Cómo pueden ayudar las herramientas HRM a afrontar un desempeño deficiente. <https://peopleforce.io/es/blog/como-pueden-ayudar-las-herramientas-hrm-a-afrontar-un-desempeno-deficiente>
- Lara Satán, A. A., Lara Satán, N., Velastegui Hernández, R. S., & Pullas Tapia, P. S. (2020). Organización y gestión en la prevención de riesgos psicosociales laborales en el transporte público urbano. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 355-362. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2218-36202020000400355](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202020000400355)
- León, D. (2020). El proceso de selección y su efecto en el desempeño laboral en el personal de las microfinancieras de la ciudad de Quetzaltenango. *Revista Científica del Sistema de*

- Estudios de Postgrado Universidad de San Carlos de Guatemala*, 3(1), 25-32.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.36958/sep.v3i01.29>
- León, F. (2023). *El Proceso de Evaluación y Acreditación Institucional, Visto desde la Comunicación Organizacional Interna. Prohominun*. *Revista de Ciencias Sociales y Humanas* 5 (4), 210-232.
- López, M. (2024). *Placer y sufrimiento en los planes de carrera organizacional*.
- Lora, H., Castilla, S., & Góez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83-94. <https://doi.org/https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- Lora, H., Castilla, S., & Góez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83-94. <https://doi.org/https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- Martinez, M., Lázaro, J., & I.M., E. (2021). *Desempeño Organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición*. RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática, 10(28), 21-40.
- Medina, N., & Heredia, F. (2023). CLima Laboral en los servidores públicos de salud en latinoamerica, Una visión literaria. *Scielo*, 19(1), 55-68.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.18004/rriics.2023.junio.55>
- Mendoza, H. (2022). *Impacto de la Capacitación en el Desarrollo Profesional en Organizaciones Ecuatorianas*. *Revista Científica Zambos*. 1(2), 51-66.
- Mendoza, J., Salazar, B., & Rodríguez, E. (2019). EL concepto de trabajo en equipo: percepción de empleados en empresas de Monterrey. *Vincula Tégica*.
- Mera, M. (2021). *Plan de Carrera*.
- Narvaez, M. (2024). *QuestionPro*. <https://www.questionpro.com/blog/es/gestion-por-objetivos/>

- Nolasco, O. D. (2020). La evaluación del desempeño y su relación con la satisfacción laboral en EMASEO EP [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7316/1/T3190-MDTH-Nolasco-La%20evaluacion.pdf>
- Nolazco-Labajos, F. A., Guerrero Bejarano, M. A., Carhuancho-Mendoza, I. M., & Saravia Ramos, G. d. (2022). Competencia investigativa estudiantil durante la pandemia. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(6), 228-243. <https://doi.org/https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38834>
- Nooyi, I. (24 de mayo de 2024). *ADEN*. ¿Qué es el liderazgo y cuáles son las cualidades más importantes de un líder en 2025?. <https://www.aden.org/business-magazine/que-es-el-liderazgo/>
- Ortega , M., Altamirano, H., & Tovar, M. (2024). El desempeño laboral de los ervidores públicos de la DIGEIM, un análisis desde el clima organizacional. *Ciencias Administrativas*, 11(23). <https://doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e131>
- Ortiz Holguin, K. M., Guerrero Bejarano, M. A., Manosalvas Vaca, C. A., & Mora Estrada, O. (2024). Evaluación de desempeño y productividad en empresas farmaceuticas del Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*(12), 1412-1430. <https://doi.org/https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e12.32>
- Ortiz Olguin, K. M., Guerrera Bejarano, M. A., Manosalvas Vaca, C. A., & Mora Estrada, O. (2024). Evaluación de desempeño y productividad en empresas farmaceuticas del Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 1412-1430.
- Ortiz, H. K., Guerrero, B. M., Manosalvas, V. C., & Mora, E. O. (2024). Evaluación de desempeño y productividad en empresas farmacéuticas de Ecuador. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29(12), 1412-1430. <https://doi.org/https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e12.32>
- Ortiz, K., Guerrero, M., Manosalvas, C., & Mora, O. (2024). Evaluación de desempeño y productividad en empresas farmacéuticas del Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 1412-1430.
- Palacios, L., COrtéz, C., Cueva, M., & Ramírez, W. (2024). Reconocimiento del desempeño laboral como principio gerencial en el liderazgo organizacional. *Revistas Científicas y*

*Humanísticas de la Universidad del Zulia*, 30(1).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.31876/rce.v30i1.41668>

- Panduro, C. (2021). Relación de la motivación laboral con los determinantes del desempeño laboral en el trabajo remoto de los trabajadores de una universidad pública de Perú. *SATHIRÍ*, 17(1), 34-44. <https://doi.org/https://doi.org/10.32645/13906925.1101>
- Paredes, H., Borja, F., & Ortiz, J. (2023). *Formación y género, orientadores del ascenso profesional para el liderazgo*. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(103), 1158-1173. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/658120>
- Paritripti. (27 de abril de 2023). *Vantagecircle*. [https://www.vantagecircle.com/es/blog/trabajo-en-equipo/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.vantagecircle.com/es/blog/trabajo-en-equipo/?utm_source=chatgpt.com)
- Parrales, J., Villao, J., & Pisco, G. (2022). MOtivación laboral como herramienta eficaz para el mejor desarrollo de las organizaciones. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 8(1), 177-186. <https://doi.org/https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2565>
- Peche, J., Merino, T., & Cortez, N. (2023). Liderazgo directivo en clima institucional: Una revisión sistemática. *Investigación & Negocios*, 16(25), 121-127. <https://doi.org/https://doi.org/10.38147/invneg.v16i28.237>
- Quintanilla, F. (2020). *Feedback una herramienta que empodera y motiva al colaborador dentro de la Organización (Doctoral dissertation, Universidad de San Carlos de Guatemala)*.
- Ramírez, A. (2020). Evaluación del desempeño una herramienta de desarrollo organizacional. *Tesis de Titulación*. Bogotá, Colombia: Fundación Universidad de América.
- Ramírez, G., Magaña, D., & Ojeda, R. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. *Scielo*, 7(20), 189-208. <https://doi.org/https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.166>
- Ramos, A., Cardozo, D., Puello, I. B., & Madrigal, J. (2020). *El Liderazgo y las Acciones del Lider en la Resolución de Conflictos Organizacionales*. *Aglala*, 11(2), 233-248.
- Ramos, J., & Gina, E. (2018). Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal de Medicina del Hospital Municipal de los Olivos, Lima-2017. *Repositorio UCV-*

*Institucional.*

[https://www.lareferencia.info/vufind/Record/PE\\_f67da9caaa551050c66a8bd0eb9e5f87](https://www.lareferencia.info/vufind/Record/PE_f67da9caaa551050c66a8bd0eb9e5f87)

Reyes, I. (18 de agosto de 2024). *CognosOnline*. <https://cognosonline.com/que-es-capacitacion-laboral/#-que-es-la-capacitacion-laboral->

Rizo, J. (24 de agosto de 2020). *Salles Sainz Grant Thornton*. [https://www.grantthornton.mx/prensa/agosto-2020/eficacia-y-eficiencia-herramientas-basicas-en-epoca-de-crisis/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.grantthornton.mx/prensa/agosto-2020/eficacia-y-eficiencia-herramientas-basicas-en-epoca-de-crisis/?utm_source=chatgpt.com)

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Comportamiento organizacional (18.ª ed.)*. Pearson Educación.

[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20Comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20Comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)

Rodríguez, G. O. (2015). Incidencia de la evaluación del desempeño laboral en el logro de los objetivos institucionales de la FAREM-Estelí [Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/2837/1/17459.pdf>

Rojas, M. (2018). *Efectividad, eficacia y eficiencia en equipo de trabajo*. Revista espacios, 39(06).

Sabino, C. (2000). *El Proceso de la Investigación*. Caracas: Panapo.

Sanchez, I. (2020). La Motivación y el Desempeño Laboral en los Colaboradores de la Empresa ETRAL SAC en la Ciudad de Trujillo, 2020. Cajamarca, Perú.

Santander. (04 de abril de 2021). *Santander Open Academy*. <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/motivacion-intrinseca-y-extrinseca.html>

Segoviano, L., & Morales, M. (2021). El principio de interés propio en el análisis y el diseño económico. *Scielo*, 9(25), 185-208. <https://doi.org/https://doi.org/10.22201/ceiich.24485705e.2021.25.79973>

SEPS. (2023). *RENDICIÓN DE CUENTAS 2023*.

Sicre, L. (5 de marzo de 2024). *Wolters Kluwer*. Plan de Carrera: ¿ qué es y cómo diseñar uno para tu empresa. <https://www.wolterskluwer.com/es-es/expert-insights/plan-carrera-que-es-como-hacerlo>

- Vanegas, Y. L., & Rodríguez, J. L. (2020). *Toma de decisiones estratégicas en organizaciones de salud. Una revisión de la literatura*. Gerencia y Políticas de Salud, 19, 1-16.
- Velastegui Hernández, R. S. (2017). Logística humanitaria en caso de eventos adversos para optimizar los recursos y ayuda disponible en el Cantón Ambato. *Repositorio de la Universidad Técnica de Ambato*. <https://repositorio.uta.edu.ec/items/72bb3372-6a95-4358-be37-2ef61e085393>
- Velastegui, R., Poler, R., & Díaz-Madroñero, M. (2023). Aplicación de algoritmos de aprendizaje automático a sistemas robóticos multiagente para la programación y control de operaciones productivas y logísticas: una revisión de la literatura reciente. *Dirección y Organización*, 60-70. <https://doi.org/https://doi.org/10.37610/dyo.v0i80.643>
- Vera, M. L. (2021). *Modelos de Liderazgo en el cumplimiento de metas y objetivos empresariales (Doctoral dissertation, UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA)* .
- Wayne, M., & Noe, R. (2020). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Prentice Hall México. <https://doi.org/https://www.casadellibro.com/libro-administracion-de-recursos-humanos-9-ed/9789702606413/1057096>
- Werther, W., Davis, K., & Guzmán, M. (2015). *Administración de recursos humanos (8ª ed.)*. McGraw-Hill.

## **ANEXOS**

## Anexo 1.- Operacionalización de Variables

TITULO: La Evaluación del Desempeño y su incidencia en el Talento Humano de la Coac San Antonio Ltda. Los Ríos. 2025

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITENS
<b>INDEPENDIENTE: (X)</b>	Planificación del desarrollo	- Plan de carrera	
		- Oportunidades de ascenso	
	<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:</b> La evaluación de desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Chiavenato [1995].	Desempeño operativo	- Eficiencia
- Eficacia			
- Efectividad			
Retroalimentación y mejora		- Clima organizacional	
		- Evaluación formativa	
Capacitación continua	- Feedback		
	- Participación en capacitaciones		
<b>DEPENDIENTE: (Y)</b>	Habilidades interpersonales	- Manejo de conflictos	
		- Empatía	
<b>COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO:</b> Las competencias son la forma de conocimientos, habilidades, aptitudes, intereses, rasgos, valor u otras características personales, además son aquellas cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que definen el desempeño de las personas. Chiavenato (2007)	Trabajo colaborativo	- Clima laboral	
		- Cumplimiento de metas en equipo	
	Liderazgo adaptativo	- Comunicación efectiva	
		- Gestión del cambio	
		- Toma de decisiones	

## Anexo 2.-Matriz de Consistencia:

TITULO: La Evaluación del Desempeño y su incidencia en el Talento Humano de la Coac San Antonio Ltda. Los Ríos. 2025

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN
<p><b>Problema General:</b> ¿Cómo incide la evaluación del desempeño en el desarrollo y fortalecimiento de las competencias del talento humano en la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos?</p> <p><b>Problemas Específicos:</b></p> <p>1. ¿De qué manera el desarrollo profesional influye en el fortalecimiento de las competencias del talento humano en la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos?</p> <p>2. ¿Cómo contribuye el desempeño operativo al desarrollo y fortalecimiento de las competencias del talento humano en la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos?</p>	<p><b>Objetivo General:</b> Analizar la incidencia de la evaluación del desempeño en el desarrollo y fortalecimiento de las competencias del talento humano en la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <p>1. Identificar los métodos actuales de evaluación del desempeño implementados en la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos.</p> <p>2. Determinar cómo la evaluación del desempeño influye en el desarrollo de</p>	<p><b>Hipótesis General:</b> La evaluación del desempeño incide significativamente en el desarrollo y fortalecimiento de las competencias del talento humano en la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos.</p> <p><b>Hipótesis Específica:</b></p> <p>1. La implementación adecuada de métodos de evaluación del desempeño permite identificar áreas de mejora en las competencias técnicas del personal.</p> <p>2. El uso de herramientas de evaluación del desempeño centradas en competencias transversales fomenta el fortalecimiento de habilidades de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo.</p>	<p><b>INDEPENDIENTE:</b> (X)</p> <p><b>Evaluación del desempeño</b></p>	Planificación del desarrollo	- Plan de carrera - Oportunidades de ascenso	<p><b>Métodos de la investigación:</b> Método inductivo, Método deductivo Método Analítico</p> <p><b>Tipo de Investigación:</b> Descriptiva Correlacional No experimental Transversal</p> <p><b>Característica de la Investigación:</b> Mixta (Cualitativa y cuantitativa)</p> <p><b>Técnica:</b> Recolección de datos</p> <p>Instrumento: Escala de Likert, validado por el estadístico SPSS V25</p>
				Desempeño operativo	- Eficiencia - Eficacia - Efectividad	
				Retroalimentación y mejora	- Clima organizacional - Evaluación formativa - Feedback	
				Capacitación continua	- Participación en capacitaciones - Mejora de desempeño	
			<b>DEPENDIENTE:</b> (Y)	Habilidades interpersonales	- Manejo de conflictos - Empatía	

3. ¿De qué manera la capacitación impacta en el desarrollo y fortalecimiento de las competencias del talento humano en la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos?	competencias técnicas y transversales en el personal de la cooperativa.	3. La retroalimentación proporcionada a través de procesos de evaluación del desempeño influye positivamente en la motivación y el compromiso del talento humano hacia el logro de objetivos organizacionales.	<b>Competencias del talento humano</b>	Trabajo colaborativo	- Clima laboral - Cumplimiento de metas en equipo	<b>Población y muestra.</b> La población de la cooperativa es de 105 funcionarios. Siendo una población pequeña y finita, se considera a esta como la muestra definida para este instrumento
	3. Proponer estrategias de mejora en los procesos de evaluación del desempeño para optimizar el desarrollo del talento humano.			Liderazgo adaptativo	- Comunicación efectiva - Gestión del cambio - Toma de decisiones	

### Anexo 3.- Encuesta

#### CUESTIONARIO PARA DETERMINAR “La incidencia de la Evaluación del Desempeño en las Competencias del Talento Humano de la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos”

Estimado funcionario: la presente es una encuesta con fines de investigación. Agradecemos se sirva marcar sus respuestas con una “X”, en el recuadro respectivo. La información que nos proporcione es totalmente confidencial y anónima. Agradezco su colaboración.

Edad: ..... Género: Masculino ..... Femenino .....

Nivel de Instrucción: Básica  Media  Superior

La vivienda que posee cuenta con servicios básicos, tales como:

Agua  Luz  Alumbrado Público

Telecomunicaciones  Recolección de Basura

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

<b>VARIABLE INDEPENDIENTE (X): EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>						
<b>DIMENSIÓN 1: PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Nº</b>	<b>Ítem</b>					
1	¿La COAC San Antonio fomenta oportunidades para el crecimiento profesional de sus colaboradores?					
2	¿Siento que recibo el respaldo necesario por parte de la cooperativa para desarrollarme profesionalmente?					
3	¿La COAC impulsa actividades que contribuyen a mi desarrollo personal?					
4	¿Existen espacios de aprendizaje que fortalecen mi desarrollo integral?					
5	¿La COAC dispone de un plan de carrera definido para sus colaboradores?					

6	¿Las oportunidades de ascenso o promoción son comunicadas adecuadamente?					
DIMENSIÓN 2: DESEMPEÑO OPERATIVO						
7	¿Realizo mis actividades en el tiempo establecido?					
8	¿Organizo mi trabajo para cumplir con mis responsabilidades?					
9	¿La evaluación del desempeño me permite conocer si estoy alcanzando los resultados esperados?					
10	¿Considero que los resultados de mi trabajo contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales de la cooperativa?					
11	¿Considero que mi desempeño impacta positivamente en la mejora continua de los procesos operativos de la cooperativa?					
DIMENSIÓN 3: RETROALIMENTACIÓN Y MEJORA						
12	¿La evaluación del desempeño se implementa bajo criterios de equidad, objetividad y transparencia institucional?					
13	¿Recibo retroalimentación oportuna, pertinente y orientada al fortalecimiento de mis competencias laborales?					
14	¿El clima organizacional promueve un entorno saludable permitiendo que el desarrollo profesional sea de interés del colaborador del COAC?					
15	¿La retroalimentación fomenta un ambiente laboral saludable y colaborativo?					
16	¿La evaluación formativa permite identificar áreas de mejora continua?					
DIMENSIÓN 4: CAPACITACIÓN CONTINUA						
17	¿Participo de manera regular en programas de capacitación y actualización profesional organizados por la cooperativa?					
18	¿Las actividades de formación recibidas contribuyen significativamente al fortalecimiento de mis competencias técnicas y profesionales?					

19	¿La implementación de procesos de formación continua incrementa mi sentido de pertenencia e identificación con la COAC?					
20	¿Las capacitaciones han influido en mi decisión de permanecer en la cooperativa?					
21	¿Las oportunidades de capacitación fortalecen las relaciones interpersonales?					
<b>VARIABLE DEPENDIENTE (Y): COPETENCIA DEL TALENTO HUMANO</b>						
<b>DIMENSIÓN 1: Habilidades interpersonales</b>						
22	¿Reconozco y gestiono adecuadamente los conflictos en el entorno laboral?					
23	¿Mantengo un ambiente de respeto y cordialidad con mis compañeros?					
24	¿Escucho activamente las opiniones y necesidades de los demás?					
25	¿Respeto las ideas y emociones de mis compañeros de trabajo?					
<b>DIMENSIÓN 2: TRABAJO COLABORATIVO</b>						
26	¿El ambiente laboral en la cooperativa facilita el trabajo en equipo?					
27	¿La comunicación en mi equipo de trabajo es efectiva y respetuosa?					
28	¿El trabajo en equipo me permite cumplir con las metas establecidas?					
29	¿El esfuerzo conjunto del equipo es reconocido por la organización?					
<b>DIMENSIÓN 3: LIDERAZGO ADAPTATIVO</b>						
30	¿Recibo instrucciones claras para desarrollar mis funciones?					
31	¿La evaluación del desempeño me ha ayudado a mejorar mis habilidades de comunicación?					
32	¿Los líderes promueven una cultura de innovación y mejora continua?					
33	¿La evaluación del desempeño me prepara para adaptarme a los cambios dentro de la cooperativa?					